

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

**MICHELLE OLIVEIRA MENEZES MOREIRA**

**O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR: LEVANTANDO VÉUS  
SOBRE AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

**VITÓRIA  
2009**

**MICHELLE OLIVEIRA MENEZES MOREIRA**

**O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR: LEVANTANDO VÉUS  
SOBRE AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, para cumprimento de créditos parciais do Curso de Mestrado em Administração.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Marilene Olivier

**VITÓRIA  
2009**

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

**O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR: LEVANTANDO VÉUS  
SOBRE AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

MICHELLE OLIVEIRA MENEZES MOREIRA

Essa Dissertação de Mestrado foi julgada adequada para obtenção do título de MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO, aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

Prof. Gelson Silva Junquilho, Dr.  
UFES – Cood. do Curso de Pós-Graduação

Comissão Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Marilene Olivier, Dra.

---

Prof. Ricardo Roberto Behr, Dr.

---

Prof. Afonso Augusto T. de F. de C. Lima, Dr.

## DEDICATÓRIA

Dedico este estudo a toda minha família, em especial a minha mãe, pois, é dela a força que me faz crescer. E também a todas as empresas familiares brasileiras.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a “Deus”, por ter concedido-me a oportunidade de superar este desafio.

A todos os professores do mestrado, por compartilharem seus conhecimentos e experiências durante o programa.

Em especial a minha orientadora, professora Marilene Olivier, pela dedicação e paciência na realização deste trabalho.

Ao professor e amigo Ricardo Roberto Behr, pela amizade e pela sua fundamental contribuição para realização deste trabalho.

Aos meus colegas do programa de pós-graduação em Administração da UFES, pelo apoio e troca de conhecimento.

Aos meus amigos que entenderam minha ausência neste período de estudo.

A empresa Sucataço e seus colaboradores pelo apoio prestado.

A paciência do meu esposo, e da minha família e o orgulho que tanto demonstraram.

## RESUMO

A motivação para a execução deste trabalho foi o interesse pelo tema da gestão empresarial familiar, em especial o processo de sucessão. No Brasil, observa-se que a questão da gestão empresarial familiar é pouco estudada, havendo, mesmo, uma carência de dados sobre o assunto, o que é preocupante, devido ao expressivo número de empresas familiares existentes. O fenômeno da globalização, os avanços tecnológicos sem precedentes e a luta para se firmar num mercado cada vez mais competitivo têm forçado as organizações a promoverem mudanças gerenciais e estruturais para se adaptarem aos novos desafios que vem sendo impostos. Este trabalho teve como objetivo principal, analisar as relações interpessoais (intergeracionais) e suas conseqüências no processo sucessório da empresa familiar. Este estudo caracteriza-se como exploratório descritivo, sendo que a pesquisa realizada foi de caráter qualitativo e com aplicação em um estudo de caso. O principal método utilizado para obtenção de dados foi uma entrevista semi-estruturada, direcionada para os familiares da respectiva empresa pesquisada. Compilados os dados, pode-se identificar que o processo de sucessão caracteriza-se como uma fase complexa para a empresa e para a família, onde as relações interpessoais interferem na escolha do sucessor, promovendo disputas entre os membros da família.

## **ABSTRACT**

The motivation for the implementation of this work was the interest in the topic of family business management, in particular the process of succession. In Brazil, there is the issue of family business management is poorly studied, there is even a lack of data on the subject, which is worrying because of the large number of existing family businesses. The phenomenon of globalization, unprecedented technological advances and the struggle to establish itself in an increasingly more competitive have forced organizations to promote managerial and structural changes to adapt to new challenges that have been imposed. This study aimed to analyze the interpersonal relationships (intergenerational) and its consequences in the succession of family business. This study is characterized as exploratory and descriptive, and the survey was qualitative, with application in a case study. The main method used to gather data was a semi-structured, directed to the family of their company literature. Compiled data, we can identify that the succession process is characterized as a complex phase for the company and the family, where interpersonal relations influencing the choice of successor, promoting disputes among family members.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Design</i> da pesquisa.....	23
Figura 2 – O modelo de três círculos da empresa familiar .....	37
Figura 3 – Modelo de transferência de empresas familiares para futuras gerações	40
Figura 4 – Relações Familiares.....	45



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceito Empresa Familiar .....	31
Quadro 2 – Aspectos Positivos da Empresa Familiar .....	34
Quadro 3 – Ciclos das Empresas Familiares .....	36
Quadro 4 – Valores do trabalho predominantes na força de trabalho atual .....	65

## SUMÁRIO

<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>12</b>
1.1 INTRODUÇÃO .....	12
1.2 A PROBLEMÁTICA E SEU CONTEXTO .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 OBJETIVOS .....	16
<b>2 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>18</b>
2.1 TIPO DE PESQUISA .....	18
2.2 O CASO .....	20
2.3 O <i>DESIGN</i> DA PESQUISA .....	22
2.4 AS CATEGORIAS .....	23
2.5 SUJEITOS DA PESQUISA .....	23
2.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	23
<b>3 HISTÓRIA DA EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>26</b>
<b>4 REFLEXÕES SOBRE EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>29</b>
4.1 EMPRESA FAMILIAR: EM BUSCA DE UM CONCEITO .....	30
4.2 ASPECTOS FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS DA EMPRESA FAMILIAR .....	33
4.3 CICLO DE VIDA NA EMPRESA FAMILIAR.....	35
<b>5 SUCESSÃO.....</b>	<b>42</b>
5.1 O PROCESSO SUCESSÓRIO: DIFERENTES PERSPECTIVAS .....	42
5.2 O PAPEL DA FAMÍLIA NO PROCESSO SUCESSÓRIO .....	47
<b>6 A FAMÍLIA.....</b>	<b>51</b>
6.1 FAMÍLIA: ENTRE A TRADIÇÃO E A MODERNIDADE.....	51
6.2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA FAMÍLIA E OS IMPACTOS DAS TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS.....	55

7 RELAÇÕES GERACIONAIS.....	61
8 ANÁLISE DOS DADOS .....	67
8.1 A EMPRESA.....	67
8.2 O PROOCESSE SUCESSÓRIO.....	70
8.3 AS CATEGORIAS.....	72
8.3.1. A entrada do filho na gestão dos negócios.....	72
8.3.2. O significado da empresa .....	73
8.3.3. O significado da família .....	74
8.3.4. As relações interpessoais na história da família.....	75
8.3.5. As interseções empresa-família.....	79
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
APÊNDICE.....	88
REFERÊNCIAS .....	89

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

### 1.1 INTRODUÇÃO

A família constitui-se no núcleo da sociedade. Historicamente vem sofrendo alterações em sua estrutura, mas ainda assim continua perpassando diversos elementos que compõem um país, tais como escolas, as igrejas, as atividades de lazer e até mesmo a economia. Toda análise macroeconômica a contempla como um segmento de consumo e produção. De acordo com Gonçalves (2000) ela representa o pilar da economia brasileira, uma vez que grande número de pequenos negócios são por ela gerenciados e, de modo geral, sua estrutura, suas relações e seus valores são transpostos para o processo de gestão. No entanto, essa transposição do modelo familiar para a gestão empresarial transfere para a fria e objetiva esfera profissional as intensas relações entre membros de uma família, resultando em uma mistura de aspectos emocionais com questões unicamente profissionais que vem despertando o interesse sobre a empresa familiar nas últimas décadas.

A empresa familiar, ao abarcar duas instituições complexas e vitais ao homem — família e organização — traz consigo um grave conflito de papéis, que assume seu ápice no processo sucessório e que pode determinar a estabilidade, expansão ou declínio do empreendimento, por envolver delicados e intrincados processos psicodinâmicos entre a família proprietária. Tais aspectos têm despertado a atenção dos pesquisadores de tal forma que a maior parte das publicações sobre empresa familiar aborda o processo sucessório. Tanto material acadêmico tem uma explicação: as estatísticas são muito pessimistas no que diz respeito à sobrevivência dessas empresas após a morte da primeira geração de empreendedores. No Brasil, pesquisas realizadas em 2002 indicavam que, de cada cem fortunas de famílias brasileiras, apenas dezoito foram herdadas (BERNHOEFT e GALLO, 2003).

Parece implícito que toda família proprietária de empresa pretende ter a continuidade dos negócios assegurada como forma de garantir o conforto e prosperidade das gerações posteriores. Na tentativa de alcançar esse ideal de perpetuação, as empresas familiares precisam superar certos tipos de desafios inerentes à sua própria condição de propriedade. Essa perpetuação tem sido

seriamente ameaçada pelo processo de sucessão, momento singular em sua existência, que se caracteriza pela transferência de poder na empresa entre uma geração da família e outra. Apenas uma pequena parcela dessas empresas consegue sobreviver à sucessão de seu principal dirigente, o que evidencia a sucessão nas empresas familiares como um momento de extrema dificuldade na vida dessas organizações (LODI, 1994).

## 1.2 A PROBLEMÁTICA E SEU CONTEXTO

A empresa familiar nasce de uma organização controlada e dirigida por um ou mais proprietários. O seu processo de formação inicia-se por meio de idéias, com o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores, apoiados ou não em seus parentes, ou seja, por meio de casais que juntam suas economias e dirigem lojas juntos, ou irmãos e irmãs que aprendem o negócio dos pais desde criança. Assim é o encaminhamento das empresas familiares, as quais diversificam em tamanho e em duração no mercado (GERSICK et al., 1997).

Quando a família em si permanece permeando a estrutura organizacional, pode-se constatar a existência de alguns elementos tais como: a presença de parentes em primeiro grau em cargos de conselhos administrativos; os valores institucionais em alinhamento com os valores familiares; ações familiares externas ao ambiente organizacional influenciando o processo de gestão; problemas da empresa imbricados em problemas familiares; a dificuldade em separar os dois mundos; dentre outros.

Com efeito, há que se considerar a influência da instituição familiar sobre as empresas familiares na medida em que elas extraem uma força especial da história da identidade e da linguagem comum às famílias. Tais forças podem assumir tanto conotação positiva quanto negativa (GERSICK et al., 1997).

Assim, a variável família ganha relevância nesse contexto, por compor essa estrutura organizacional. Analisar as atuais composições dessa instituição, que ocorrem devido a transformações culturais, econômicas e sociais, contribui para o reconhecimento de diferentes arranjos familiares, os quais provavelmente afetam de modo diverso as empresas familiares.

O que se verifica é que a empresa familiar sofreu modificações em sua estrutura ao longo do tempo e essas alterações foram complexas devido principalmente aos problemas que ocorreram durante o processo sucessório, que geralmente acontece quando uma nova geração assume o poder decisório e o controle administrativo da empresa.

A sucessão significa a transferência de poder, de valores, do modo de abordar os fatos e gerir a empresa. A característica da família e o processo de inserção de seus membros na empresa levam à construção de sentidos sobre o processo de transferência de liderança entre o fundador e um ou mais sucessores, envolvendo esse momento por um véu carregado de relações interpessoais quase sempre conflituosas.

Esse momento tão delicado e complexo, que se assemelha mais a uma trama da literatura grega, conforme afirma Gonçalves (2000), envolve igualmente aspectos afetivos e emocionais, relacionados à estrutura familiar. Não é possível tratar esse momento de forma racional e objetiva. Deve-se deixar levar pelo desenrolar desse enredo, e tentar desvendar o que está por trás desse momento considerado tão trágico por alguns autores, tais como Gonçalves (2000), Bernhoeft (1987), Lodi (1994) e Leone (1992).

No entanto, em que pesem todas as contribuições feitas, há que se ressaltar que o processo sucessório tem sido estudado com foco na família nuclear, e com a delimitação das gerações, relegando os aspectos das relações interpessoais, e o conflito, que embora seja intergeracional, tem sido abordado de forma estática.

Nesse sentido, é fundamental buscar alternativas de pesquisa, que abordem as relações interpessoais no âmbito da família, tentando desvendar os conflitos, quase sempre inerentes ao processo de sucessão, a partir das diferenças de valores intergeracionais e intrageracionais.

Assim questiona-se: que elementos das relações interpessoais do seio familiar extrapolam seus limites e se instalam no ambiente e nos processos organizacionais, na empresa familiar? Existem diferenças de expectativas geracionais? Em que medida elas afetam o processo sucessório?

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Os interesses e as razões que justificam o estudo das empresas familiares são muitos. Uma delas é a representação deste tipo de organização no cenário sócio-econômico nacional. Sob a perspectiva social, a empresa familiar representa uma das maiores geradoras de emprego com uma descentralização dos pólos regionais de desenvolvimento. E conseqüentemente, sob um prisma econômico, produz um aumento do mercado consumidor, bem como melhora a distribuição de renda, através de seus mecanismos de demanda de empregos e oferta de produtos (VIDIGAL, 1999). Mas sua inserção no mercado não se limita a isso. No Brasil, quase 90% dos 300 maiores grupos nacionais privados são administrados por membros da família controladora, gerando aproximadamente um milhão e seiscentos mil empregos diretos, com uma participação no Produto Interno Bruto de 52%, considerando-se apenas pequenas e micro empresas familiares (SILVA, FISCHER e DAVEL, 1999).

A relevância deste tipo de organização no cenário nacional parece ser uma das razões pelas quais os pesquisadores estão estudando mais profundamente este assunto, principalmente o processo sucessório, que se constitui em um grande desafio. Ele vem sendo considerado um dos principais eventos na trajetória das empresas familiares, pois representa um desafio para a sobrevivência destas empresas e significa um momento de extrema complexidade, devido ao conflito de interesses entre os membros da família proprietária. Além disso, dados apontados por Vidigal (1999) revelam que apenas uma parcela das empresas familiares sobrevive após a segunda geração.

Dessa forma o assunto torna-se a um só tempo relevante e delicado. Ele não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, uma vez que envolve igualmente aspectos afetivos e emocionais, relacionados à estrutura familiar e, ao mesmo tempo, à estrutura empresarial (BERNHOEFT, 1987). O que se observa nos textos sobre o tema é que as teorias utilizadas deixam de fora aspectos extremamente importantes, muitas vezes não percebidos em uma análise crivada de lógica. O processo tem sido abordado de forma racional e estática, não considerando as transformações da instituição família, seus valores, ancorando a

variável família no modelo nuclear-patriarcal, e também sem considerar que o universo das relações interpessoais perpassa a organização de forma longitudinal.

Davel, Silva e Fischer (1999), a partir de suas pesquisas sobre empresas familiares, mostram que as realidades encontradas superam a teoria no tocante a estes negócios. Assim, apontam para a necessidade de aprofundar o entendimento sobre a família proprietária. Nessa direção torna-se fundamental, para compreender as organizações familiares, um enfoque de análise do processo sucessório, considerando o contexto dos valores da família que compõem a empresa e suas transformações ao longo do tempo. Os valores familiares sofrem transformações entre gerações e podem ser elementos influenciadores na fase do processo sucessório.

A relevância reside em apresentar uma proposta de reflexão sobre uma questão de vida, através dos aspectos inconscientes que se impõem a interesses racionais, em que predomina a ambivalência de sentimentos presentes no jogo das relações que se deslocam do foro familiar para instalar-se no interior da empresa, determinando sua organização final, influenciando fortemente sua estrutura, estratégia e futuro.

A carência deste tipo de enfoque é uma das justificativas para a realização do presente trabalho. Para tal, buscou-se conhecer o mundo da família, a partir das relações interpessoais que se desenrolam no correr da convivência entre os membros de uma família proprietária de uma empresa. A partir desse pressuposto foram então traçados os objetivos.

#### 1.4 OBJETIVOS

Considerando o problema e seu contexto, tomou-se por objetivo principal deste trabalho analisar as relações interpessoais (intergeracionais) e suas conseqüências no processo sucessório da empresa familiar.

Para alcançar o objetivo geral exposto anteriormente foi traçado o seguinte objetivos específico:

Compreender em que medida a sucessão na empresa familiar é afetada pelas relações interpessoais, valores e funções de gênero;



Dessa forma foram delineados alguns procedimentos metodológicos para dar consecução à pesquisa.

## 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Considerando que o objetivo geral da pesquisa analisar as relações interpessoais (intergeracionais e intrageracionais) e suas conseqüências no processo sucessório da empresa familiar, fez-se necessário estabelecer uma metodologia, com vistas a identificar o tipo de pesquisa mais adequado ao problema e as categorias; os procedimentos e os instrumentos de coleta de dados; a forma de tratamento dos dados mais apropriada; e o caso da pesquisa (empresa familiar a ser estudada).

### 2.1 TIPO DE PESQUISA

A decisão de realizar uma pesquisa é tomada quando “não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então, quando a informação disponível precisa ser organizada e adequadamente relacionada” (GIL, 2002, p.19), ou seja, quando se tem um desafio a responder, uma inquietação ou problema de pesquisa, que precisa de resposta.

Devido à necessidade de se verificar particularidades relativas às relações interpessoais desenroladas no âmbito do núcleo familiar, no processo de sucessão em uma empresa familiar, sem a necessidade de dados estatísticos, a pesquisa é considerada de natureza qualitativa. Não há interesse em fazer estatísticas de tipos diferentes de ocorrência, mas de se entender sua presença e inter-relação.

Os procedimentos metodológicos utilizados na investigação da organização familiar sob o ponto de vista pretendido neste estudo buscou manter uma linha de coerência com a natureza do fenômeno a ser focalizado, estudado e interpretado. Ancorada em um corpo teórico explicitado, o método conduziu à busca do material empírico, definiu os procedimentos de organização e de análise dos dados de maneira a inserir a pesquisa de campo no enquadramento conceitual delimitado no projeto. Neste caso, por se tratar do pressuposto da presença das relações interpessoais familiares e dos conflitos geracionais no processo sucessório, o tipo de pesquisa mais indicado é a qualitativa.

A pesquisa qualitativa,

[...] detecta a presença ou não de algum fenômeno, sem se importar com sua magnitude ou intensidade. É denominada qualitativa em contraposição à pesquisa quantitativa, em função da forma como os dados serão tratados e da forma de apreensão de uma realidade, em que, no caso da pesquisa qualitativa, o mundo é conhecido por meio de experiência e senso comum (conhecimento intuitivo), em oposição às abstrações (modelos) da pesquisa quantitativa. (NEVES, 1996, p. 1).

Em outra dimensão taxionômica, a pesquisa realizada pode também ser classificada como descritiva na medida em que “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL 2002, p. 42). O caráter descritivo foi dado pela análise das relações interpessoais (intergeracionais e intrageracionais) e suas conseqüências no processo sucessório da empresa familiar, ou seja, visa descrever o processo da sucessão à luz do entendimento das diferenças de valores entre os membros da família, e dos conflitos que delas podem surgir.

No que diz respeito à sistemática de interação com o material empírico, o foco recaiu na estratégia do estudo de caso, que não deixa de ser um tipo de pesquisa. De acordo com Yin (2005, p. 32):

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

Assim, o método de estudo de caso deve ser utilizado quando se pretende lidar com questões contextuais, na certeza de que elas podem ser pertinentes ao objeto de estudo. Questões do tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador possui pouco controle sobre os acontecimentos, e cujo foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. A empresa na qual foi realizada a pesquisa está iniciando um processo de sucessão e revela sintomas claros de relações interpessoais e conflitos intergeracionais.

O estudo de caso baseia-se na pesquisa de uma situação tecnicamente única. Ludke e André (1986, p.17) citam que “quando queremos estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo, devemos escolher o estudo de caso.” Isso significa que o objeto estudado é tratado como único, mas, não necessariamente, será estudado um único caso para compreendê-lo. Ele enfrenta uma situação única, que pode até, ser similar a outros, mas o interesse incide naquilo que ele tem de único, mesmo que ao longo do estudo sejam identificadas certas semelhanças com outros casos. O número de casos, então, não é um diferencial na caracterização da pesquisa. De acordo com Yin (2005) este tipo de investigação inclui tanto estudos de caso únicos quanto de casos múltiplos. Trata-se, simplesmente, de duas variantes dos projetos de estudo de caso.

No caso do presente estudo, optou-se pelo estudo de caso único, por se tratar de um caso aparentemente revelador e que pode apresentar aspectos representativos ou típicos do processo de sucessão nas empresas familiares, se tomados como referência as relações interpessoais e os conflitos intergeracionais. O caso é apresentado pela empresa Sucatão e a unidade de análise é a família proprietária da respectiva empresa.

## 2.2 O CASO (PERFIL DA EMPRESA)

Para atingir os objetivos propostos no estudo, a empresa foi escolhida seguindo alguns critérios:

- A empresa tem que estar na fase de sucessão da primeira geração para a segunda geração, ou seja, o fundador da empresa deve estar passando a gestão para um dos filhos. Essa passagem foi definida, porque representa um dos pontos de maior dificuldade na sucessão familiar. A primeira transferência guarda algumas características que não se repetem nas demais. O fundador tem uma relação muito afetiva e profunda com a empresa, dificultando a escolha do sucessor;
- A família tem que possuir mais de um filho, para poder avaliar quais os critérios de escolha que o pai utilizará;
- Entre os filhos deverá existir pelo menos, uma mulher, para poder ser analisada a questão do gênero.

A empresa objeto de estudo foi fundada há cerca de 30 anos tendo multiplicado o seu capital inicial (R\$15.000,00) por 200 vezes ou mais. Até o ano de 2006 foi gerenciada pelo casal que hoje encontra-se em processo de relações interpessoais afetivas conflituosas.

Iniciaram as atividades ainda sem os três filhos que tiveram, que hoje encontram-se adultos: uma filha com 30 anos, outra com 28 anos e um filho com 25 anos. A filha mais velha entrou para a empresa em 2008 por questionar o estilo de gestão do pai e do irmão, que se intitula o sucessor e que trabalha na organização desde os 20 anos. A filha do meio é médica e faz questão de ficar fora da empresa e do negócio.

A empresa tem sua sede em Minas Gerais e uma filial na Serra-ES. Atua no ramo de sucatas, participando de leilões de empresas como a Vale, a Acellor-Mittal, Samarco e outras do mesmo porte. Todo o material arrematado passa por um processo de seleção e classificação e é vendido tanto no varejo, quanto no atacado. Trata-se de uma grande diversidade indo de máquinas e equipamentos industriais à escória da indústria siderúrgica. Por se tratar de leilões, atua no Brasil inteiro participando de forma presencial ou virtual.

Para se proceder ao estudo de caso, estruturou-se a pesquisa conforme pode ser visto na Figura 1. O tema empresa familiar é estudado sob diferentes enfoques baseados em diversas disciplinas, tais como, a psicologia, a antropologia e a economia. Neste trabalho fez-se a opção pela psicologia organizacional, por ser a disciplina mais apropriada para fundamentar o estudo, visando o alcance dos objetivos propostos.

Dentre os assuntos estudados sobre empresa familiar, a opção escolhida foi à sucessão, por se tratar de uma etapa extremamente crítica e delicada, no ciclo de vida dessa empresa. Assim a principal variável da pesquisa é o processo sucessório.

### 2.3 O DESIGN DA PESQUISA

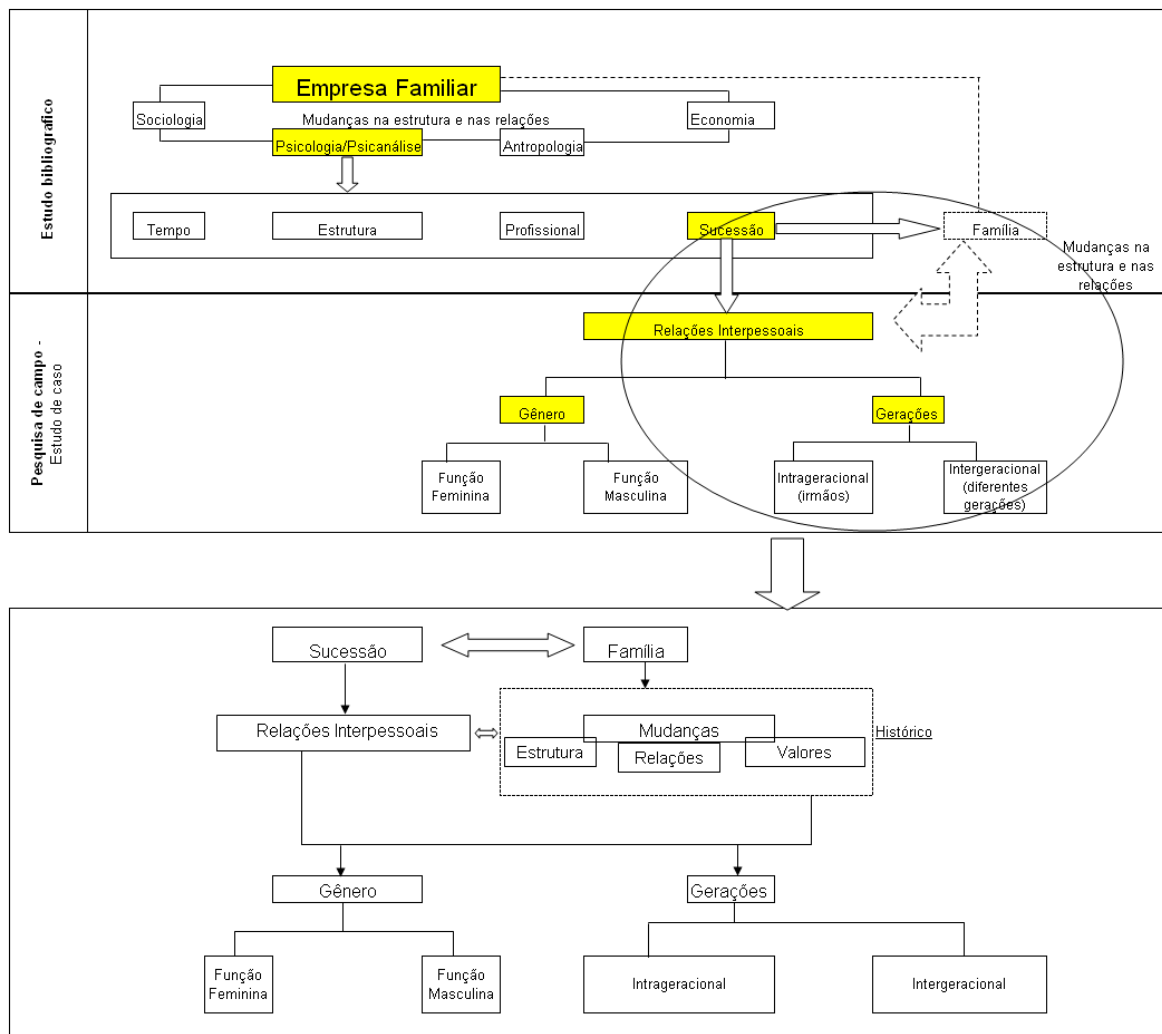


Figura 1 – *Design* da Pesquisa  
Fonte: Elaborada pelo autor, 2008

Mas ao falar de sucessão, é imprescindível abordar o tema família, que é o elemento central desse processo. Neste aspecto foi realizado um resgate histórico das mudanças em nível de estrutura, relações e valores dessa instituição, para proporcionar a discussão proposta em um dos objetivos, que busca estudar a sucessão na empresa familiar sob um novo enfoque de família, contrapondo a família nucleada a outras concepções de família. Essa primeira etapa do estudo, foi realizada através de uma pesquisa bibliográfica. Foi feito um levantamento e a análise do material, por meio de leitura e seleção crítica do conteúdo.

Para alcançar os demais objetivos traçados que foram verificar como e porque os conflitos intergeracionais afetam o processo sucessório e compreender em que medida a sucessão na empresa familiar é afetada pelas relações interpessoais, por valores e funções de gênero, foi utilizada a estratégia de estudo de caso. Assim, foi feita a escolha do caso, e estabelecidas as categorias pré-determinadas.

## 2.4 AS CATEGORIAS

Considerando-se os objetivos traçados a variável principal da pesquisa foi o processo sucessório. Levando-se em conta os pressupostos têm-se como variáveis intervenientes nesse processo:

- A entrada do filho na gestão dos negócios;
- O significado da empresa;
- O significado da família e;
- As relações interpessoais na história da família;
- As interseções empresa-família.

## 2.5 OS SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa são os membros pertencentes à família proprietária da empresa, estando eles, envolvidos ou não no processo sucessório, quais sejam: o pai (E1), a mãe (E2), a filha mais velha (advogada – E3), a filha do meio (médica – E4), o filho mais novo (estudante de administração – E5) e uma irmã do cônjuge (E6).

## 2.6 A COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta dos dados foi feita por meio de entrevistas (apêndice “a”) e da observação. Neste caso ocorreram três deslocamentos a Minas Gerais a fim de se observar um pouco do cotidiano das relações interpessoais, coletar as percepções dos sujeitos por meio do relato de sua própria história, informações das relações interpessoais no trabalho e na família verbalizados por meio de relatos voluntários. Em termos da entrevista em si foram pautados os pontos sobre os quais foram feitas as

solicitações dos relatos. A não formulação da questão em si auxiliou na não-indução ou viés das respostas.

As entrevistas foram gravadas e transcritas. Após análise verificou-se a necessidade de esclarecer diversos pontos, sendo necessário novos encontros com os entrevistados.

A entrevista é um procedimento utilizado em pesquisas para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Para Goode e Hatt (1969, p. 237), a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social como a conversação”.

Trate-se, portanto, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporcionando ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária. É um instrumento da investigação social, e tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre o problema.

Dessa forma as entrevistas foram realizadas no formato semi-estruturado, com um roteiro de tópicos relativos ao problema (baseado nas categorias). Em meio ao processo foram realizadas diversos questionamentos decorrentes da fala do entrevistado, solicitando-se esclarecimentos, não obedecendo, a rigor, a uma estrutura formal.

Após transcritas as entrevistas foram tratadas por meio da análise de conteúdo.

Pode-se dizer que a análise de conteúdo compreende três etapas básicas: a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamentos dos dados e interpretação (BARDIN, 1977). A pré-análise refere-se à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos. A exploração do material diz respeito à implementação destes procedimentos. O tratamento e a interpretação, por sua vez, referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação. Nesta fase, suposições poderão ser confirmadas ou não.



O procedimento básico da análise de conteúdo refere-se à definição de categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa. Categorias são “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos” (BARDIN, 1977, p.117). Categorizar pressupõe então, isolar elementos para, em seguida, agrupá-los. As categorias devem ser: a) exaustivas, isto é, devem permitir a inclusão de praticamente todos os elementos, embora nem sempre isso seja possível; b) mutuamente exclusivas, ou seja, cada elemento só poderá ser incluído em uma única categoria; c) objetivas, isto é, definidas de maneira precisa, a fim de evitar dúvidas na distribuição dos elementos; d) pertinentes, ou seja, adequadas ao objetivo da pesquisa.

Neste caso optou-se pela grade mista no momento de leitura, extração e tabulação das falas mais significativas do texto. Isso porque poder-se-ia encontrar novos elementos nos dados, diferentes dos supostos no início da pesquisa.

Na grade aberta identificam-se categorias de análise, conforme vão surgindo ao pesquisador. Procede-se ao rearranjo das categorias durante o andamento da pesquisa. Estabelecem-se categorias finais de análise.

Na grade mista definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise. Verifica-se a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias. Estabelece-se o conjunto final de categorias, considerando o possível arranjo.

Após foram resgatados os questionamentos que suscitaram a investigação confrontando-se os resultados obtidos com as teorias que deram suporte ao estudo. Com essas informações foram elaboradas as considerações finais.

### 3. HISTÓRIA DA EMPRESA FAMILIAR

A origem da empresa familiar pode ter se dado, na Era Pré-histórica, quando o homem, ao participar de uma atividade juntamente com seus familiares, poderia estar construindo um tipo de empresa familiar. O início da existência dessa categoria de empresa pode ter origem nas antigas comunidades, dentro das quais as pessoas trocavam serviços e produtos (FRITZ, 1993). Assim, os pais ensinavam aos filhos suas próprias habilidades e, desta forma, o negócio passava de geração a geração bem como o conhecimento.

Para Floriani e Rodrigues (2000) as bases conceituais, estruturais e funcionais da empresa familiar remontam à época quando se praticava o escambo, isto é, a troca de produtos e serviços entre indivíduos. Além disso, os sobrenomes familiares eram identificadores de suas atividades. Desta forma, as famílias transmitiam uma herança de pai para filho que, além do sobrenome, identificava a atividade produtiva do indivíduo. Em outros termos, a família podia ser considerada uma empresa de produção de alguma coisa ou de prestação de algum serviço.

No Brasil, segundo Vidigal (1999), o aparecimento da empresa familiar pode ser relacionado à criação das capitâneas hereditárias, solução encontrada por D. João III, rei de Portugal, para tentar ocupar o território brasileiro. Por esse sistema o país foi dividido em 15 capitâneas hereditárias, isto é, que podiam ser transmitidas por herança por meio do princípio da primogenitura, no qual o filho mais velho é o herdeiro de tudo, não restando nada aos demais.

A segunda fase da empresa familiar no Brasil, representada pela agroindústria e empresa rural é, segundo Vidigal (1999), marcada pelo empreendedorismo. Esses empreendedores foram os que receberam o direito de explorar terras e partir para o interior, e muitos tiveram que começar do zero, montando o seu próprio negócio.

O terceiro ciclo da empresa familiar no Brasil foi caracterizado pela consolidação das indústrias que, conforme Vidigal (1999) veio junto com a onda de imigração européia no final do século XIX e começo do século XX. Essa imigração foi incentivada pelos grandes barões do café, que diante da perspectiva da abolição, necessitavam de uma mão-de-obra substituta para trabalhar nas lavouras.

Como observa Grzybovski (2002), esses imigrantes europeus, na maioria da Itália, eram jovens decididos a vencerem em um novo território, sonhando com o poder e a riqueza. Assim, por trazerem consigo, além de esperança, algumas economias e habilidades profissionais, deram início a atividades industriais e comerciais. Foram desta forma, responsáveis por promoverem mudanças fundamentais na estrutura produtiva do país, criando empresas que foram fortemente influenciadas pelos seus traços culturais, que mesclavam determinação, autoconfiança e desejo de trabalhar mais tempo e com mais afinco. A maioria das empresas familiares que surgiu neste período era dirigida por esses imigrantes, que possuíam características apoiadas em um modelo marcado pela solidariedade, pelo desejo de vencer as adversidades e pela confiança mútua gerada pelo vínculo comum.

O quarto ciclo surgiu por meio de um novo surto de modernização, que ocorreu na década de 1950, impulsionada pela implantação da indústria automobilística. Além do aparecimento de uma indústria de eletrodomésticos sofisticada, surgiram centenas de fabricantes de autopeças, propiciando a modernização do comércio (VIDIGAL, 1999).

Conforme Gonçalves (2000) surgiu na década de 1950 a empresa moderna, resultado da decisão e ação de um Estado planejador, politicamente convencido de que um projeto de desenvolvimento econômico baseava-se necessariamente na industrialização. A modernização representou para a indústria nacional um duplo desafio, que se constituiu no maior dos enigmas a serem desvendados por ela. Implicava, ao mesmo tempo, grandes volumes de produção, exigindo unidades industriais modernas, representando a necessidade de investimentos pesados, e a utilização intensiva de tecnologia. Dessa forma, até a década de 1950, a empresa familiar brasileira teve presença maciça em praticamente todos os segmentos da economia nacional, desde a atividade agrícola até o sistema financeiro, passando pela indústria têxtil, de alimentação, de serviços e de meios de comunicação. Assim, iniciado o grande projeto de desenvolvimento e modernização nacional, ela passaria a partilhar cada vez mais espaços com as empresas multinacionais e com as estatais.

A partir da década de 1990, iniciou-se um projeto de desenvolvimento econômico, baseado em um Estado neoliberal, onde a globalização mudou o cenário econômico do país, trazendo grande impacto para as empresas familiares.

Lanzana e Costanzi (1999) afirmam que a globalização é um processo muito complexo. Uma definição simplificada para a globalização é que se trata de um processo aparentemente irreversível, de maior integração entre os países em seus vários campos (econômico, cultural, político, etc.). Do ponto de vista puramente econômico, o que atualmente se chama de globalização pode ser resumido como um crescimento do comércio internacional, assim como um expressivo incremento dos fluxos de capitais entre os países, valorizando os ganhos de escala e provocando a concentração de mercados em alguns setores. Nesse novo cenário importa de fato: o acesso à tecnologia, o monopólio cada vez maior das grandes corporações multinacionais, a possibilidade de assegurar a participação no mercado, seja qual for ele, uma vez que eles passam a ser controlados pelas mesmas multinacionais.

Nesse contexto, sem que houvesse um período de transição, a empresa nacional, e especialmente a familiar, foi obrigada a se tornar eficiente, criando condições para sobreviver num mundo de competição intensa. Até o presente, com certeza, os resultados não foram positivamente expressivos. Setores inteiros, historicamente ocupados por empresas familiares, foram rapidamente assumidos e controlados por grandes empresas multinacionais, o que aconteceu, como um dos maiores exemplos disso, com a chamada indústria de autopeças (GONÇALVES, 2000).

Nesse mundo de negócios, complexo, dinâmico, informatizado e globalizado, a empresa familiar tem sido pressionada a se adaptar às novas exigências do mercado (descentralização, terceirização, vínculos de trabalhos muito diferentes, diminuição dos níveis hierárquicos, etc.), transformando a sua estrutura para sobreviver neste novo cenário. Portanto, é fundamental analisar os diferentes conceitos e tipos de empresa familiar, buscando identificar suas características, os seus ciclos de vida, além de evidenciar suas peculiaridades e possíveis dificuldades encontradas em sua gestão.

#### 4. REFLEXÕES SOBRE A EMPRESA FAMILIAR

O estudo das empresas familiares envolve tanto a perspectiva organizacional como a perspectiva familiar em sua dinâmica relacional. Para Silva, Fischer e Davel (1999), as empresas administradas por famílias, por possuírem duas lógicas (a empresarial e a familiar), constituem uma forma organizacional própria, cujo “caráter especial” tem conseqüências maléficas e benéficas, porque é a relação entre empresa e família que regula e orienta o destino da empresa familiar.

É a família que dá origem à empresa familiar, ou seja, para que a empresa seja caracterizada como familiar é necessário que antes exista a família. Assim, a família primária existe para cuidar e para sustentar os integrantes familiares, enquanto as empresas existem para produzir ou distribuir bens e/ou serviços. Nesse contexto a família procura propiciar o maior cuidado e proteção aos seus membros, independentemente das limitações destes; e os negócios visam à lucratividade e à sobrevivência. Tais objetivos não são coincidentes, sendo, no entanto, possível encontrar tanto harmonia quanto conflito entre eles. Isso acontece, porque cada um tem os seus membros, metas e valores próprios, que acabam se misturando e se sobrepondo. Os interesses da empresa e da família mesclam-se, não havendo distinção entre público e privado (LONGENECKER et al, 1997).

A empresa familiar representa a união de duas instituições seculares: a família, que se articula com base em emoções e sentimentos; e a empresa, como base na racionalidade e no determinismo. Assim a empresa familiar pode simbolizar a união de sentimentos e emoções, racionalidade e determinismo.

O que se percebe então é que a articulação entre os interesses da família e os da empresa é um processo constante na história e nos ciclos de vida de uma empresa familiar. Essa articulação pode desembocar em duas situações fundamentais: a de convergência de interesses (geralmente na fase inicial da empresa) e a de divergência de interesses (geralmente na fase do primeiro processo sucessório).

Para Gonçalves (2000, p. 223) no âmbito da família os sentimentos e emoções criam a expressão, “os jogos que a família joga”. Fazem parte dele as reações de transferência e sublimação e sentimentos como a inveja, a ira, a avareza e a

vaidade. Assim, fazendo valer a analogia, jogam-se ao mesmo tempo dois jogos em dois tabuleiros, o da família e o da empresa, sem que os dois sejam independentes; muito ao contrário, os lances praticados em um deles têm efeito sobre o outro. Quando uma peça é sacrificada no tabuleiro familiar, ao mesmo tempo é sacrificada no da empresa; algumas trocas de posição, acontecendo num deles, repetem-se automaticamente no outro.

A trama que se forma no âmbito da família, representa a realidade vivida pela empresa, onde a presença de conceitos antagônicos influencia o dia-a-dia de todos os membros da organização. Essa complexidade das relações interpessoais da família que abrange tanto aspectos racionais e objetivos, como aspectos afetivos e emocionais constrói uma realidade na empresa (GONÇALVES, 2000).

Diante dessas questões e de algumas outras, relacionadas à família e empresa, torna-se cada vez mais difícil definir o que vem a ser empresa familiar, suas características, seus pontos positivos e negativos. Na realidade, durante toda o levantamento e análise bibliográfica feitos, percebeu-se que as definições se complementam. Cada uma traz uma perspectiva de análise diferente, porém não excludente. Vale então fazer uma busca nos conceitos apresentados pelos principais autores que trabalham com esse tema.

#### 4.1 EMPRESA FAMILIAR: EM BUSCA DE UM CONCEITO

A empresa familiar tem sido estudada sob diferentes áreas do conhecimento, tais como Administração, Economia, Antropologia, Sociologia e Psicologia, o que é ratificado por Grzybovski (2002), ao afirmar que para compreender a empresa familiar deve-se estudá-la tanto no contexto social/econômico – cultura, governo, ciclo econômico – quanto no contexto dos valores da família que compõem a empresa.

Depreende-se da leitura efetuada que não há consenso entre os autores sobre o que é empresa familiar. Alguns consideram um conceito mais restrito do tema, outros conceitos mais amplos. No entanto percebeu-se uma freqüência de algumas características, que foram resumidas no Quadro 1.

<b>Autor e ano</b>	<b>Conceitos básicos</b>
Donnelley (1976) Silva, Fischer e Davel (1999) Gonçalves (2000)	A família tem poderes como proprietária/administradora em termos dos objetivos e aspirações.
Lodi (1998) Bernhoeft (1987) Donnelley (1976) Silva, Fischer e Davel (1999)	Os laços de família determinam a sucessão nos cargos
Donnelley (1976) Bernhoeft (1987)	Familiares encontram-se no conselho administrativo ou em cargos
Lodi (1998) Bernhoeft (1987) Donnelley (1976) Silva, Fischer e Davel (1999)	Os valores da empresa são congruentes com os da família
Donnelley (1976)	Ações dos membros da família têm repercussão sobre a empresa
Donnelley (1976)	Possuir ações por razões meramente familiares
Bernhoeft (1987)	A empresa tem origem na estrutura familiar
Gersick et al (1997)	A empresa tem origem numa organização controlada e dirigida por um empreendedor (proprietário)
Gersick et al (1997)	A empresa tem origem no sonho do empreendedor
Silva, Fischer e Davel (1999) Gonçalves (2000)	A família deve influenciar na gestão
Gonçalves (2000)	A família é responsável pela administração, com participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto

Quadro 1: Conceitos de Empresa Familiar

Assim, o conceito nasce com a segunda geração de dirigentes, pois, enquanto está nas mãos do fundador, é apenas um negócio pessoal. O autor argumenta que o empreendimento de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, nem aquela em que a família apenas investe o dinheiro sem exercer cargos de administração ou influência na gestão.

A maioria nasce do trabalho conjunto de um casal, que reúne suas economias e gerenciam o empreendimento e a família; ou irmãos que, desde crianças, aprendem o negócio idealizado pelos pais. A empresa extrai uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns à família proprietária, ao mesmo tempo em que estão orientadas e reagem ao mercado.

O conceito desenvolvido por Silva, Fischer e Davel (1999) se aproxima mais da perspectiva sócio-cultural, contribuindo desta forma para uma abordagem mais subjetiva para os estudos que envolvem empresas familiares. Essa perspectiva busca uma interpretação da dimensão simbólica, onde os traços que caracterizam este tipo de organização evidenciam o universo familiar.

Diante desses conceitos apresentados, por diferentes autores, observa-se que a família representa o pano de fundo para as empresas familiares, e que não se consegue relegar o aspecto dos laços familiares em favor dos laços unicamente comerciais. As relações interpessoais que se estabelecem no âmbito da família perpassam o ambiente organizacional, influenciando de forma significativa a gestão dessas empresas. É importante reconhecer que essa característica, de influência mútua entre família e empresa é parte fundamental do conceito de empresa familiar. Porém os autores trazidos ao texto não discutem ou descrevem de forma profunda, em que medida essa influência afeta a sucessão na empresa familiar.

Dentro desse contexto conceitual Bernhoeft (1987) buscou adequar o conceito americano cunhado por Donnelley à realidade brasileira, e pontuou algumas características que tornam uma organização, empresa familiar nos padrões brasileiros, considerando alguns desses aspectos não discutidos nos conceitos, que são:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação, caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins-de-semana para convivência com pessoas do trabalho;
- Postura de austeridade seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida na empresa;
- Dificuldades na separação do que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
- Jogos de poder, onde muitas vezes vale mais a habilidade política do que a capacidade administrativa (BERNHOEFT, 1987, p.31-32).



Porém para fazer frente aos objetivos propostos, não é suficiente se deter apenas no conceito. É necessário promover uma discussão na redefinição da variável família, que vem sofrendo alterações por meio das transformações ocorridas na sociedade, tentando identificar que conseqüências as alterações de valores e estruturas familiares produzem no momento da sucessão. Da mesma forma, é imprescindível reconhecer a importância das relações interpessoais para compreender as peculiaridades dessa organização, assim como as divergências de expectativas presentes nas diferentes gerações no momento da sucessão. Mas antes de começar a tratar dessas questões é importante ressaltar os aspectos positivos e negativos da empresa familiar e os seus ciclos de vida.

#### 4.2 ASPECTOS FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS DA EMPRESA FAMILIAR

A relação entre negócio e família, aqui considerada como pano de fundo da empresa familiar, é muitas vezes apontada como um ponto negativo nas empresas familiares, por vir carregada de conflitos, originados, quase sempre, da divergência de interesses entre seus membros no desempenho de papéis diversos e, as vezes superpostos.

Contudo, ao se falar em aspectos negativos, cumpre ressaltar que Donnelley (1976, p. 61) afirma que a participação da família nem sempre é fonte de fraquezas, pois o que é fraqueza em uma firma parece em outra transformar-se, sob a direção competente, numa importante força. Mas para que essa participação seja positiva, o autor coloca que são necessárias as seguintes condições, destacadas no Quadro 2, juntamente com as afirmativas de outros autores.

A história de sucesso de muitas empresas familiares se deve em grande parte ao reconhecimento desses dois fatores.

<b>Autor e ano</b>	<b>Conceitos básicos</b>
Donnelley (1976)	A família compreende que os seus objetivos pessoais só podem ser atingidos pelo êxito da companhia, a longo prazo
Donnelley (1976)	Os administradores familiares estão dispostos a estabelecer diretrizes e restrições formais para garantir que a participação da família fique limitada ao grau de sua contribuição para o poderio da firma, a longo prazo
Donnelley (1976) Adachi (2006)	Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos impossíveis de serem obtidos de outra forma, devido a sacrifícios feitos pela família
Donnelley (1976) Adachi (2006) Lodi (1998)	Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado Respeito e influência perante a comunidade
Donnelley (1976) Lodi (1998)	Organização interna leal e dedicada
Donnelley (1976)	Grupo interessado e unido de administradores e acionistas
Donnelley (1976)	Sensibilidade pelas responsabilidades sociais
Donnelley (1976)	Continuidade e integridade de diretrizes administrativas
Adachi (2006) Lodi (1998)	Agilidade na tomada de decisão e cadeia de comando simples
Adachi (2006)	União baseada na liderança e no carisma do fundador
Adachi (2006)	Profundo conhecimento e dedicação ao negócio
Adachi (2006)	Colaboradores leais e obedientes
Adachi (2006) Lodi (1998)	Tradição e compartilhamento de valores com traços de união entre passado e futuro
Lodi (1998)	Sua imagem é preservada e ampliada quando a sucessão se faz por meio de familiares competentes
Lodi (1998)	A união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa em épocas ruins, e também facilitando a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembléia dos Acionistas
Lodi (1998)	Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influencia e é por ela alimentado de informações

Quadro 2: Aspectos Positivos da Empresa Familiar

Contraopondo às forças positivas, Lodi (1998, p. 4) também diz que “as empresas familiares apresentam algumas fraquezas evidentes no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações”. Estas razões estão fundamentadas em cinco fatos:

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

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

Outros elementos podem também atrapalhar a empresa na busca de sua consolidação e sucesso, entre eles estão: a centralização do poder, papel multifuncional do fundador, organograma mal definido, ausência de hierarquia, contratação de amigos ou familiares ao invés de profissionais, decisões baseadas em aspectos pessoais e intuição, falta de separação entre o patrimônio pessoal e o da empresa, utilização da estrutura da firma para fins particulares, entre outros (ADACHI, 2006).

É importante observar que a maioria reconhece que os conflitos de interesses entre família e empresa é um dos pontos de maior entrave para empresa familiar. É necessário, portanto ir mais afundo nessa análise, buscando compreender até que ponto essa divergência de interesses prejudica o sucesso da empresa familiar.

#### 4.3 CICLO DE VIDA EM EMPRESAS FAMILIARES

Toda organização sofre modificações estruturais ao longo do tempo. Nas empresas familiares estas alterações são mais complexas e lentas devido aos problemas que ocorrem durante a transição de liderança, o que geralmente acontece quando uma nova geração da família assume o controle administrativo e decisório no empreendimento. Assim, é importante conhecer os diferentes estágios que uma organização pode experimentar.

As empresas familiares, de forma geral, buscam adequar-se ao tipo de ambiente em que estão inseridas ao longo de toda a sua trajetória de vida. A cada fase elas vivenciam momentos particulares e característicos de cada etapa: nascimento, crescimento, desenvolvimento ou envelhecimento.

Estudos sobre o ciclo de vida das organizações em geral já foram realizados sob os mais diferentes aspectos. Segundo Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992), esses estudos procuram demonstrar a variação de características organizacionais no decorrer do tempo. Isto implica em alterações de dimensões estruturais das empresas que se tornam imperativos de sobrevivência. Em diferentes estágios de vida, as organizações apresentam atributos específicos e agem de forma distinta, que determina ou não a sua sobrevivência.

O Quadro 3 apresenta um resumo dos principais aspectos abordados pelos autores pesquisados.

<b>Autor e ano</b>	<b>Períodos, fases, círculos etc.</b>	<b>Características</b>
<b>Períodos</b> Adizes (1993)	Crescimento	Dividido em três etapas: namoro (a organização existe como idéia); infância (a idéia é colocada em prática) e "toca-toca" (a idéia já foi colocada em execução)
	Segundo nascimento e maioria	Equivale ao período de adolescência do ser humano. A empresa tenta renascer longe de seu fundador. A maioria equivale à plenitude, onde há equilíbrio, autocontrole e flexibilidade.
	Envelhecimento	Período que abrange a organização estável. Apresenta perda de flexibilidade. Mais passiva diante das oportunidades de longo prazo. Presença mais intensa da burocracia onde os resultados tornam-se mais evidentes.
<b>Estágio</b> Machado da Silva e Fonseca (1996)	Empreendimento	Estrutura fluida e atividade empreendedora (captação e ordenação de recursos). Forte preocupação com produção e vendas. Tecnologia simples. O poder é centralizado no proprietário e os processos são personalizados. Planejamento e organização incipientes.
	Formalização	Elaboração de regras, procedimentos e institucionalização. Estrutura estável, planejamento e coordenação sistemáticos. Conservadorismo, pouca ênfase à inovação. Relacionamento estável com o ambiente e forte preocupação com a eficiência.
	Flexibilização	Busca da maturidade. Investimento em expansão do domínio e descentralização. Diversificação de produtos e clientes. Flexibilidade na produção e ênfase em P&D. Aparecimento de grupos de trabalho e de profissionais especializados. Estabelecimento de mecanismos de adaptação enfatizando a inovação e criatividade.
<b>Círculos</b> Gersick et al. (1997)	Propriedade	A empresa é de propriedade da família, não se distinguindo propriamente o fundador como dono, porque todos dela se beneficiam. Os familiares fazem parte do processo de gestão
	Família	A família é a origem da empresa, detém sua propriedade e atua nos processos de gestão
	Gestão	A gestão é determinada pelos proprietários e também pelos membros da família que nela trabalham.

Quadro 3: Ciclos das Empresas Familiares

Os estudos sobre ciclo de vida tiveram maior relevância na análise organizacional de empresas familiares pelo trabalho de Gersick et al. (1997). Eles desenvolveram um modelo de três círculos que descreve o sistema das empresas familiares considerando os diferentes estágios de ciclo de vida vivenciados pela propriedade, pela família e pela empresa. Os autores advogam que as empresas familiares se desenvolvem a partir dessas três dimensões (Figura 2), as quais nem sempre acompanham o mesmo ritmo de desenvolvimento, ou seja, em determinado período de tempo, a dimensão propriedade pode estar em um estágio diferente em relação à dimensão família, bem como em relação à dimensão empresa, revelando que não existe uma relação direta entre elas.

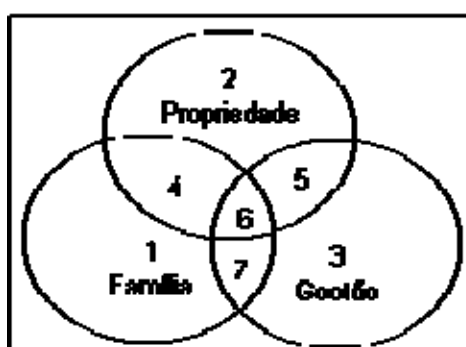


Figura 2: O modelo de três círculos da empresa familiar.

Fonte: Gersick et al. (1997, p.6)

Por meio deste modelo, qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores diferentes, os quais são formados por círculos superpostos a partir dos subsistemas. A posição do sujeito dentro do modelo depende do vínculo que a pessoa mantém com a empresa, família e propriedade, podendo ocupar posição nos três círculos, em dois, ou em apenas um deles. Este modelo, de acordo com Gersick et al. (1997), é útil para compreender os conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares.

Como já registrado anteriormente a dimensão desenvolvimento da propriedade define se determinada organização é de origem familiar ou não. Porém, a seqüência de estágios não ocorre de forma rígida, como acontece no desenvolvimento biológico (nascer, crescer, amadurecer, envelhecer e morrer).

A dimensão de desenvolvimento da família se aproxima do processo que ocorre com as famílias anos após anos. Experiências e eventos, como o divórcio e outras reconfigurações sociais, podem acrescentar complexidade, mas a seqüência das tarefas básicas da família é fundamental. A continuidade da existência humana é realizada por filhos, que amadurecem e tornam-se pais, dando início ao novo ciclo. Essa dimensão é formada por quatro períodos: a jovem família empresária, momento em que os pais estão na gestão da empresa; a entrada na empresa, período em que os filhos começam a se interessar pelos negócios da família; o trabalho conjunto, fase em que pais e filhos estão na gestão da organização; e, finalmente, a passagem do bastão, período em que ocorre a transferência efetiva do poder de pai para filho.

A dimensão de desenvolvimento da empresa é constituída por três fases. A primeira denomina-se início e está relacionada com o começo da vida da empresa, a qual é composta por duas etapas: formação e sobrevivência. O que caracteriza este período é o fato de a organização ser apenas uma idéia que será realizada e exigirá muitos esforços por parte dos empreendedores. A segunda etapa denomina-se expansão ou formalização, e tem o tempo de duração muito relativo, pois depende do tipo de produto ou serviço que é comercializado. O terceiro estágio é a maturidade; é o período em que a estrutura organizacional e os principais produtos passam a ter uma evolução mais lenta. Nesta fase as empresas enfrentam um grande dilema que se relaciona com a renovação ou a dissolução da firma, pois ou se adapta às novas exigências do mercado ou o melhor é deixar de atuar dentro dele.

Alguns autores procuraram propor alterações no modelo proposto por Gersick et al. (1997), no intuito de melhor explicar esse processo de desenvolvimento de empresas familiares. Andrade, Grzybovski e Lima (2005), em seu estudo, incorporaram a fase da “gestação”, a qual procura explicar o início das atividades da empresa da família. Pinho et al. (2006), por sua vez, inserem a perspectiva das relações de gênero, ao estudarem os processos de desenvolvimento de empresas familiares. Ao nível internacional, é interessante destacar a proposição de Fletcher (2004), que insere a perspectiva do empreendedorismo no modelo tridimensional: cabe ao empreendedor-fundador a definição da idéia e da concepção do negócio,

tornar esta visão real e garantir, durante a sucessão, a continuidade das estruturas e das práticas organizacionais, de modo que a empresa continue respondendo a novas idéias e oportunidades.

Grzybovski e Oliveira (2006) efetuam, a partir do estudo de caso de uma empresa familiar, uma análise comparativa entre o modelo tridimensional de Gersick et al. (1997) e o modelo de sustentabilidade de empresas familiares proposto por Stafford et al. (1999). As autoras afirmam que a análise da empresa familiar pelo modelo de sustentabilidade identifica os recursos, as limitações, os processos e as transações fundamentais à realização, tanto da família quanto da empresa, ausentes na proposta de Gersick et al (1997), sendo mais apropriado para o estudo de empresas familiares brasileiras.

É importante observar que os modelos apresentados, até o momento, parecem ser tratados de forma linear e estática, apesar de alguns autores negarem essa posição. Lambrecht (2005) apresenta uma proposta que busca combater a forma estática dos modelos. Ele propõe a substituição dos três círculos propostos por Gersick et al. (1997) – empresa, família e propriedade – pela consideração de outros três círculos, mutuamente influenciadores da sucessão em empresas familiares: o indivíduo, a empresa e a família. No modelo de transição multigeracional em empresas, a sucessão deve ser vista como um processo contínuo, no qual a interação entre indivíduo, família e empresa, constitui fato relevante que influencia sua efetividade. O fator temporal indica que tal interação não é estática, mas sim um processo dinâmico de transmissão de empresas familiares para futuras gerações. Para tal, o autor desenvolve um modelo explanatório para o processo de sucessão em empresas familiares, conforme apresentado na Figura 3.

No círculo que abriga a vertente do indivíduo apresenta-se o papel desempenhado pelo(s) transmissor(es) e pelo(s) sucessor(es) ao longo do processo sucessório. De um lado, verifica-se a necessidade de o transmissor permitir que a empresa tenha continuidade nas mãos dos sucessores. O transmissor, ao assumir um papel de “amigo”, permite a aquisição de credibilidade e liberdade de atuação pelos membros da geração que será responsável pela continuidade dos negócios.

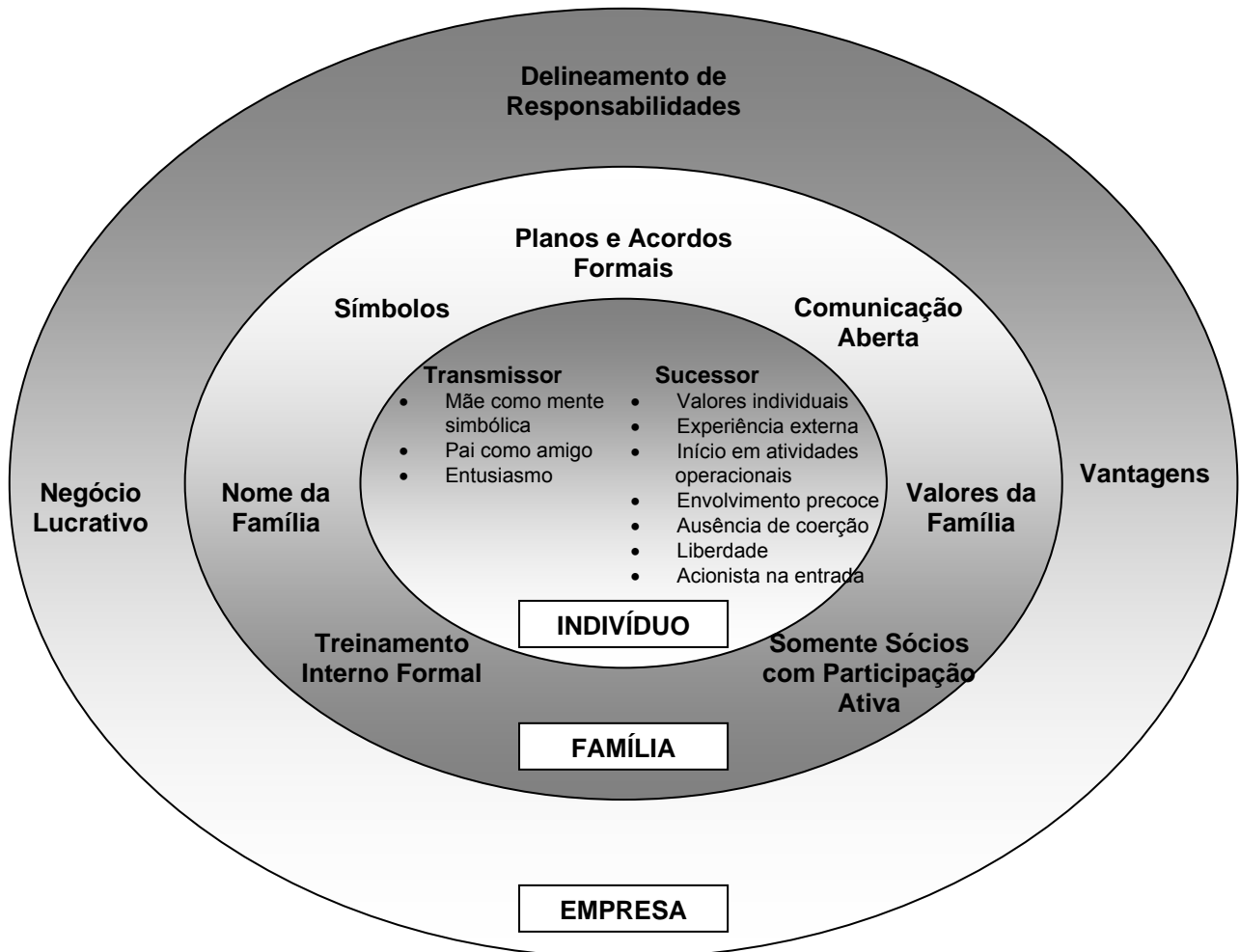


FIGURA 3: Modelo de transferência de empresas familiares para futuras gerações  
Fonte: Lambrecht (2005).

Isso indica que a geração transmissora precisa demonstrar entusiasmo com a geração sucessora. Paralelamente, a mãe também desempenha um papel relevante ao longo da sucessão, mesmo que não atue na empresa familiar, ao ser a mantenedora dos valores da família, conselheira, agente agregadora dos membros da família e mediadora dos interesses da família e da empresa. Por outro lado, verifica-se a necessidade de aquisição de liderança e capacidade gerencial de conduzir a empresa familiar, por parte da geração sucessora. Para tal, vinculam-se alguns elementos chave, fatores que influenciam o caráter da sucessão, tais como: os valores individuais dos sucessores e o que estes esperam da empresa familiar; a aquisição de experiências de trabalho externas à empresa para a vivência e a compreensão de diferentes realidades; o início de sua atuação na empresa a partir de atividades operacionais; o envolvimento com a realidade da empresa familiar



desde sua adolescência; a ausência de coerção, de modo a não desencorajar potenciais sucessores a fazer parte da empresa familiar; a liberdade de atuação e decisão da geração sucessora para a condução dos negócios; e a transformação da geração sucessora em membros da estrutura societária da empresa familiar (LAMBRECHT, 2005).

O círculo que representa a família, por sua vez, envolve sete elementos-chave, associados com os relacionamentos entre os membros da família e a visão da família empresária como um todo: os valores familiares e a influência destes na condução dos negócios; os símbolos e o papel que estes representam perante a família; o nome da família e sua representação associada à história da empresa familiar; os fluxos de comunicação aberta entre os diferentes membros da família empresária, de modo a reduzir possíveis tensões e conflitos na gestão; as ações organizadas de treinamento para os membros da geração sucessora; os planos e acordos formais que possibilitem à empresa direções para situações futuras; e a existência exclusiva de sócios com participação ativa (LAMBRECHT, 2005).

O terceiro círculo, que corresponde à empresa, envolve os demais, trazendo a função de três elementos-chave para a efetividade da sucessão: o delineamento de responsabilidades entre os membros da família empresa inserido na gestão da empresa familiar; as vantagens da empresa familiar, como visão de longo prazo, versatilidade e engajamento de vida; e a existência de um negócio lucrativo, permitindo que a empresa familiar se sustente e gere resultados satisfatórios para os seus membros. Segundo o autor, algumas famílias, no limite, consideram a empresa familiar como um membro da família (LAMBRECHT, 2005).

Com efeito, os elementos-chave correspondentes a cada um dos círculos são os propulsores que constroem o caminho para a transferência de uma empresa familiar para futuras gerações, na constituição de uma dinastia familiar. O eixo do tempo presente no modelo indica que indivíduos, família e empresa não são estáticos, bem como a interação entre eles, dado que se desenvolvem constantemente, consistindo em um todo dinâmico. Assim, a sucessão deve ser vista como um processo contínuo, ao mesmo tempo em que deve considerar os diferentes aspectos da empresa familiar e da família na empresa, tais como os fatores culturais, sociais e estratégicos (LAMBRECHT, 2005).

## 5. SUCESSÃO

### 5.1 O PROCESSO SUCESSÓRIO: DIFERENTES PERSPECTIVAS

Tratar da temática da sucessão é tarefa complexa, pois esse processo se constitui em fator desencadeador de profundas crises e até mesmo dissolução de famílias e, a própria falência da empresa. Isto se deve ao fato de que a sucessão acaba quase sempre envolvendo problemas subjetivos, de ordem afetiva e emocional, que se relacionam diretamente com as estruturas familiares, não podendo, por isso, ser tratado por aspectos puramente lógicos da administração (BENHOEFT, 1987; GRZYBOVSKI, 2002).

Esse ponto é tão importante que a maioria dos autores que estudam e pesquisam sobre empresa familiar, privilegiam esse aspecto em suas publicações. Conforme Vidigal (1999), cada vez mais, os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: a questão da sucessão é o ponto-chave para o sucesso da empresa familiar.

Bernhoeft (1987, p. 23) afirma que um dos aspectos de importância crucial para ser levado em consideração é o “encaminhamento do processo sucessório, que passa a ter relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio”. Reconhece que o problema da sucessão é considerado um assunto delicado, pois envolve muitas questões emocionais não resolvidas no âmbito da família que extravasam sob forma de vaidades, chantagem e disputa, que podem ter como finalidade muito mais destruir a outra parte do que preservar algo.

Ao discutir sobre a sucessão familiar, o autor argumenta que ela possui seis pontos focais: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade. Cada um deles deve ser considerado e analisado durante a preparação e o acompanhamento do processo sucessório. Para o autor o sucedido geralmente é uma pessoa importante, tanto no âmbito organizacional quanto no círculo familiar. Seu estilo de vida, sua imagem na organização seu relacionamento com a comunidade externa são refletidos pelas suas ações. Com relação ao sucessor deve ser considerado o seu interesse pessoal, o relacionamento com o sucedido, sua ocupação no espaço familiar e no espaço organizacional. A preparação para a

sucessão segue alguns passos que incluem desde a preocupação com o sucedido, que deverá descobrir outras atividades para desempenhar fora do espaço organizacional, o treinamento e o desenvolvimento de habilidades do sucessor, bem como sua inclusão na cúpula da organização (caso ainda não esteja fazendo parte dela), o planejamento dos novos rumos que a organização deverá seguir, até o acompanhamento das interferências destas mudanças em nível organizacional e familiar.

O trabalho direcionado para o terceiro fator, qual seja a organização em si, se imbrica na família. Desse modo, o levantamento da interferência da família na organização deve ser realizado, visando a preparação do processo sucessório. O quarto fator refere-se à estrutura familiar e deve considerar o histórico da família; interesses e motivações; verificar se há pessoas da família envolvidas em outros negócios. Outros fatores a serem considerados são o mercado e a comunidade na qual a organização está inserida. Aspectos como o perfil dos clientes, dos fornecedores e da concorrência, além de dados relacionados ao campo de atuação da organização, devem ser identificados, uma vez que direcionarão boa parte o trabalho de desenvolvimento do sucessor, bem como do planejamento estratégico da mesma (BERNHOEFT, 1987).

De acordo com Lodi (1994) antes de iniciar o processo sucessório há que se considerarem sete componentes de análise:

- Os valores da família, ou seja, o código não-escrito em torno do qual se desenvolveu a vida do fundador e que deveria ser a cola para grudar as gerações maduras e vindouras;
- As relações de poder, ou seja, quem manda, quem segue, quem disputa a liderança;
- A ética interpessoal, ou o que é próprio e impróprio na relação com o patrimônio coletivo, com as pessoas, com as retiradas, com os negócios paralelos, com os conflitos de interesse;
- O dado comportamental que determina o padrão de interações psicológicas, decisões, motivações e satisfação pessoal e coletiva;

- Os interesses patrimoniais, as preferências quanto à distribuição de resultados, posses de ativos, previsão de inventário e doação de ações;
- O acesso a competência profissional que permite investir no preparo de uma auto-suficiência econômica e projeção profissional na sociedade;
- A instrumentação jurídica (LODI, 1994, p. 41).

É importante argumentar, que dentre esses pontos, alguns têm caráter lógico, e outros envolvem uma perspectiva subjetiva, que são os mais difíceis de serem abordados.

Na opinião de Leone (1992) esse processo é uma situação natural, que deverá ser enfrentada. A sucessão na empresa familiar torna-se problemática justamente por ser familiar. Existe uma expectativa dos dirigentes quanto às suas empresas continuarem com a família, mais especificamente nas mãos de seus descendentes diretos, pois caso isso não ocorra parece haver um sentimento de perda que implica num processo de luto organizacional.

Segundo Leone (1992, p. 85), a sucessão é “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir” e podem ocorrer duas formas: “a gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença afastando o dirigente do cargo”. Porém, na empresa, o poder não se transfere, ele é conquistado. A principal tarefa dos herdeiros é a construção de sua legitimidade perante os empregados e a família.

Quanto à passagem de poder, Tondo (1999, p.82) acrescenta que se trata de uma transferência entre adultos, mesmo que estas pessoas estejam em momentos diferentes dentro dessa fase do desenvolvimento humano. Para o autor há duas perspectivas para explorar a temática: como assunto isolado ou como uma parte do processo de desenvolvimento familiar e empresarial.

Para Gonçalves (2000) não existe uma forma única de sucessão, sendo muitas as possibilidades de configuração, em virtude do momento em que ela ocorre, da geração, da cultura familiar e das pessoas envolvidas. Por isso, cada sucessão terá a sua história própria, que se desdobra de maneira aleatória, imprevisível em

modelos genéricos. Porém, é comum a composição nos arranjos sucessórios, do pai empresário e do filho sucessor. O pai cria a empresa e gera o filho, numa mesma empreitada.

O autor consegue retratar bem o significado da sucessão, ao fazer uma analogia com os personagens da tragédia grega. Para ele, esse é um momento de passagem, de dúvida, de sentido trágico. As tramas familiares são sintomáticas deste momento, e as diferenças de opinião e interesses se acentuam e tornam o conflito praticamente inevitável, porém sua origem não fica clara. Nesse sentido, considerando as divergências de expectativas geracionais em relação ao objeto de desejo para cada um dos membros da organização, pode-se aventar a hipótese de que elas sejam causas determinantes dos conflitos, quer sejam de relacionamentos, de posições e interesses ou de estrutura.

Como se vê, o estudo envolvendo o processo sucessório em organizações familiares constitui um eixo fundamental para sua compreensão, necessitando um maior aprofundamento, principalmente com relação à variável família, que se torna o principal ator desse enredo.

Uma das saídas apontadas com mais frequência pelos autores que abordam a sucessão é o processo de profissionalização. Torna-se importante abordar essa questão, por se tratar de um ponto-chave para a sobrevivência da empresa familiar na visão de Oliveira (1999), Lodi (1998), Bernhoeft (1987) e Adachi (2006).

Ela é apontada por Oliveira (1999) como estratégia preventiva, de forma a minimizar as dificuldades que podem surgir na época da sucessão na empresa familiar.

Para Lodi (1998, p. 25) a profissionalização,

[...] é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores acionistas; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de

trabalho antigos ou patriarcais por formas assalariadas e mais discutíveis.

Tal profissionalização decorre de três pontos básicos:

- O sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa.
- O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais;
- O sucesso em recorrer à consultoria e a assessorias externas para incorporar sistemas de trabalho já realizados em empresas mais avançadas ou recomendados nas universidades e nos centros de pesquisa (Lodi, 1998, p.24-25).

Em sentido mais amplo, no que se relaciona ao processo, pode-se complementar com a visão de Bernhoeft (1987) que a profissionalização representa a conscientização, dos que detêm o poder e a propriedade, de que a sobrevivência da empresa está relacionada à gradativa separação entre família, propriedade e administração. Segundo o autor, tal estratégia tem início com a conscientização dos acionistas dos riscos de um processo desordenado que envolve a profissionalização da família, permitindo lidar melhor com as questões emocionais e afetivas dos sucessores.

Observa-se que profissionalizar é um processo de mudança e, como toda mudança envolve desafios e resistências. Nesse sentido, Bernhoeft (1987, p. 21) pondera que

[...] substituir a gradativa confiança mútua por competência é um desafio para o administrador. Ele deverá ter habilidade de introduzir mudanças sem romper com as características que permitiram o sucesso até aquele momento da empresa. Deverá administrar o processo para a nova fase do negócio.

Torna-se evidente que no processo de profissionalização muitos paradigmas têm que ser quebrados, porém o que deve ser enfatizado é o cuidado na condução desse processo para não desestruturar todo o corpo organizacional. De acordo com Lodi (1998, p. 26) “[...] além do acurado planejamento da profissionalização, os novos profissionais deverão ser integrados paulatinamente e com cuidado, sendo que cada erro é um reforço ao sistema anterior.”

A profissionalização também não implica em descaracterização como empresa familiar, pois os parentes mais aptos podem permanecer como profissionais. Essa miscigenação de familiares com pessoas estranhas pode também significar a passagem, de uma forma menos traumática, para o novo estilo de administração que poderá sugerir respeito pela integridade, profissionalização e capitalização para o sucesso de todos (LODI, 1998).

Para Adachi (2006) profissionalizar consiste em preencher os cargos com as pessoas que possuem as habilidades necessárias para cumprir suas funções e assumir suas responsabilidades e deveria ser pensada desde o momento da fundação da empresa.

Segundo o mesmo autor, a empresa encontra algumas dificuldades durante a fase de profissionalização. A primeira dificuldade surge no momento da contratação dos funcionários. Em geral, os fundadores se baseiam em aspectos pessoais e emocionais, como parentesco, afinidade, compartilhamento de valores e indicação de conhecidos. Existem muitos problemas também, relacionados com o sistema de promoção e remuneração dos colaboradores, muitas vezes baseados em critérios puramente pessoais. O desafio principal é fazer com que a família aceite as modificações necessárias para a profissionalização. A perda de alguns privilégios, da liberdade de ação, são alguns dos obstáculos a serem superados pelos proprietários na profissionalização.

Porém, não existe nenhum indício de que a profissionalização em si torne mais fácil a sucessão na empresa familiar. Com certeza, o decisivo está na forma que a sucessão é conduzida e como ela é enxergada pelos membros da família e pelos funcionários da empresa (GONÇALVES, 2000). Assim torna-se necessário discutir o papel da família nesse momento tão complicado e que envolve relações conflituosas.

## 5.2 O PAPEL DA FAMÍLIA NO PROCESSO SUCESÓRIO

No momento da sucessão fica mais evidente e exposta a relação entre os membros da família detentora da empresa, pois é nessa etapa que surge a preparação do futuro sucessor, que geralmente é ancorada na figura do filho. O fundador deve,

então, refletir sobre os talentos e interesses da família relacionados ao futuro da empresa, o que permitiria que o plano para a sucessão fosse firmado e modificado se necessário ao ser discutido com os filhos ou outros herdeiros potenciais. Porém a definição desse plano não é tão fácil quanto parece.

Longenecker et al (1997) afirmam que, de todos os relacionamentos nas empresas familiares, o relacionamento pais-filhos tem sido o mais delicado e problemático. Para Kanitz e Kanitz (1978), na empresa, a relação pai e filho é fundamental para a explicação do problema de sucessão. Três aspectos na visão de Kanitz e Kanitz (1978, p.4), devem ser considerados:

- Aspirações do pai com relação ao próprio ser;
- Aspirações do pai com relação ao próprio filho;
- Aspirações do filho com relação ao pai.

Esses aspectos geram expectativas diferentes em relação ao objeto de desejo, que fica evidente em discussões, conflitos e dissoluções de relações. Para Lodi (1994), o comprometimento que houve do fundador ao criar a empresa, não é o mesmo com relação à segunda geração. Muitos familiares estão no negócio por dinheiro e pela obrigação, não pelo comprometimento. Algumas pessoas trabalham porque têm que trabalhar, não porque querem trabalhar. Este é o início da morte das empresas familiares: os valores ficam obscuros, as lealdades divididas e a motivação, quase sempre baseada no dinheiro.

Percebe-se, que as diferenças de valores são evidentes. O que a empresa representa para o pai, não é o mesmo que representa para o filho. Muitas vezes o filho nem consegue ter escolha para a sua vida. O seu destino já foi traçado desde o momento da criação da empresa. O fundador prepara o seu sucessor, para que este desenvolva os traços de sua imagem e semelhança (GRZYBOVSKI, 2002).

Esses argumentos também são compartilhados por Scheffer (1995) que afirma que a diferença de idade entre pais e filhos é um dado que deve ser levado em consideração para o melhor dessa fase, ou seja, deve-se levar em conta as diferenças de valores entre as gerações. À medida que as pessoas vão passando pelas diferentes etapas da vida, seus valores e objetivos vão se transformando e



exercendo impacto, inclusive no modo de enfrentar as decisões empresariais. Pai e filho sempre estarão em etapas diferentes, enfrentando as dificuldades e crises específicas que cada uma representa. Esse processo é bem explicado por Sennett (1999) ao relatar o modo de viver de duas gerações, enfocando os valores e descrevendo o modo de vida de famílias de épocas diferentes.

Essa relação entre pai e filho, que já no dia-a-dia são consideradas difíceis, torna-se ainda mais complexa quando passam o convívio também para o âmbito organizacional. Isso porque o significado do processo sucessório representa diferentes sentidos para cada um dos envolvidos. Para o pai, trata-se de um processo de morte em vida, em que se vê compelido a entregar ao filho-sucessor o sentido que conseguiu dar à sua existência e transferir-lhe a materialização do que logrou através do trabalho, enquanto patrimônio. É sinônimo de aposentadoria, velhice, de perda, de morte, entrando em um processo pessoal de luto. O filho um aspirante à sucessão ratifica suas condições de filho, herdeiro e sucessor de alguém que o envolve afetivamente e que possui um forte sistema de valores que lhe exige, ao mesmo tempo, preservar e transgredir. Assim, o problema sucessório se assenta sobre uma crise existencial (SCHEFFER, 1995).

Este processo conflituoso reflete um jogo de exigências e cobranças de um em relação ao outro, obrigando ambos a administrarem seus sentimentos de amor e ódio, de submissão e imposição, que permeiam o complexo movimento de preservar e transgredir, construindo e transformando as relações e as instituições. Este choque de interesses torna-se evidente no momento da sucessão, sendo considerado o ponto crítico, da relação pai, filho e empresa. Portanto, é o momento onde irão aparecer, de forma nebulosa, um jogo de interesses, até então inconsciente para ambos. E quando as diferenças naturais entre as gerações não são reconhecidas as perdas podem ser irreparáveis.

É importante observar, que quando se fala de empresa familiar o conceito é ancorado sobre o modelo de família nucleada em gêneros diferentes. Assim, embora se busque superar as mudanças ao longo do tempo dentro de um mesmo grupo familiar, parece não ser observado que a própria instituição família vem passando por transformações. A sucessão, quase sempre, fica restrita na sua análise na relação pai-filho, do gênero masculino. As outras relações entre marido-esposa, pai-

filha quase sempre são esquecidas. Também não são levadas em conta outras possíveis concepções de família.

O que se vê então, é que a concepção de família necessita ser ampliada, a partir da compreensão das diversas relações de parentesco presentes na sociedade contemporânea. Desvinculam-se daquela concepção dominante de família nuclear, patriarcal, tradicional, cujos papéis já estão preestabelecidos, abrindo o horizonte para as novas reconfigurações da família, entendidas a partir do contexto em que está inserida e das relações entre os cônjuges.

Dessa forma, o “enriquecimento” das pesquisas sobre empresas familiares poderá advir da aplicação de conceitos exaustivamente formulados pelas pesquisas que explicam a variável família na sua origem e evolução, avaliando que mudanças surgiram com relação aos valores e estrutura, e que impactos surtiram nas relações interpessoais na família.

## 6. A FAMÍLIA

### 6.1 FAMÍLIA: ENTRE A TRADIÇÃO E A MODERNIDADE

Na concepção tradicional, a família é constituída de um grupo de pais e filhos, ou, em um sentido mais abrangente, incluindo também parentes próximos. Esse conceito corresponde à noção de família nuclear ou família extensiva. Por ser uma instituição social, o conceito de família muda de acordo com o contexto social no qual está inserida. Por isso, para conceituar família, é preciso recuperar a sua história, numa perspectiva sócio-histórica, contextualizando-a no tempo e no espaço. Portanto, o contexto no qual o conceito de família nuclear surgiu é diferente do contexto atual. Os padrões étnicos dos quais essa família teve origem, se encontram modificados por transformações no contexto sócio-econômico.

Sendo assim, conceitualizar família requer uma dimensão multidisciplinar do contexto, avaliando as mudanças estruturais que ocorreram na sociedade. De forma geral, pode-se dizer que família é uma instituição social que se move através do tempo, modificando suas estruturas, valores e relações.

Ariès (1981) argumenta que a compreensão do que é uma família também tem relação com o momento sócio-histórico. Na Idade Média, dada à alta taxa de mortalidade infantil da época, o grupo familiar não pressupunha vínculos afetivos entre pais e filhos e nem mesmo tinha responsabilidades sobre a educação da criança, que era considerada um pequeno adulto, sem necessidades específicas em face da idade. Tal quadro mudaria nos séculos XVI e XVII com a influência da moralidade religiosa, onde começaria a delinear-se a família tradicional burguesa. Com o tempo, a vida familiar ampliou-se a quase toda a sociedade, a tal ponto que as pessoas esqueceram-se de sua origem aristocrática e burguesa. Esqueceram também da sua origem histórica, dos valores, das crenças e normas inerentes a esse modelo. Assim a família vem se transformando ao longo do tempo acompanhado as modificações religiosas, econômicas e sócio-culturais do contexto onde estão inseridas.

Segundo Castells (1999, p. 169), a principal transformação que está surgindo na família é o fim do patriarcalismo, que "caracteriza-se pela autoridade, imposta

institucionalmente, do homem sobre mulher e filhos no âmbito familiar". Esta estrutura familiar, segundo o autor, está enraizada na civilização, em razão da sua perpetuação histórica e cultural, determinando também relacionamentos interpessoais que transpassam os limites da família, como os casos das concubinas.

No Brasil o modelo tradicionalmente usado como parâmetro, é a família patriarcal. A história brasileira gerou um tipo de estrutura familiar autoritária e centralizada na figura paterna. Essa estrutura extrapola a fronteira do social, penetra na esfera da empresa, marcando-a em diferentes graus com os seus valores, que, por sua vez, determinam comportamentos específicos (COLBARI, 1995).

Segundo Gonçalves (2000) essa família tem sido historicamente orientada por dois referenciais básicos: o patrimonialismo e o patronato político. O patrimonialismo sustentou-se nas famílias patriarcais, formando, com muita frequência, parentelas, sob a chefia de um senhor. Em termos práticos, é uma visão patrimonialista que permite à família administrar o patrimônio pessoal e o da empresa como se fosse único e privado. As famílias, herdando valores próprios de uma estrutura patriarcal e adotando um comportamento patrimonialista, tendem a adotar, quase que necessariamente, nas suas empresas, um comportamento paternalista. Não existe, então, somente uma relação profissional e jurídica entre a empresa e o empregado, mas uma relação pessoal, necessariamente orientada e disciplinada pelo patrão e dono, baseada em fidelidade e mútua confiança, o que acontece principalmente durante a gestão e administração do fundador.

Estes traços, ancorados na imagem da família patriarcal, ainda representam parte das estruturas das empresas familiares brasileiras. Porém, o que não pode ser esquecido, é que a família, como instituição, experimentou mudanças profundas, dos quais irão impactar diretamente nas empresas familiares (GONÇALVES, 2000).

Um dos principais fatores, na perspectiva de Castells (1999), que culminou com um processo de mudança foi a inserção das mulheres no mercado de trabalho. A partir da década de 1980, juntamente com a globalização, foi generalizada a ampliação de mulheres em postos de trabalhos.

Outro fator relaciona-se às transformações tecnológicas, proporcionando controles sobre a reprodução humana. Em terceiro lugar houve o movimento feminista, com impacto na esfera do trabalho e na eliminação de algumas formas de opressão e desigualdade de poder. Além desses fatores, o autor menciona a difusão de uma idéia de cultura globalizada, na qual está inserida a noção de uma nova identidade feminina, decorrente da emancipação feminina.

Esse contexto de transformações foi acompanhado de novas formas de pensar a vida familiar, incluindo inclusive as famílias gays. Esse movimento deu origem a uma crise da família patriarcal, representada pelo enfraquecimento do modelo familiar baseado na autoridade e dominação contínua exercida pelo homem, como cabeça do casal, sobre toda a família. Uma vez que, cada vez mais, a dissolução dos casamentos leva à formação de lares de solteiros ou lares com apenas um dos pais, cessa a autoridade patriarcal sobre a família. Outro ponto apontado pelo autor que contribuiu para enfraquecer a autoridade foi o adiamento da formação de casais, derivado da dificuldade de compatibilizar casamento, trabalho e vida e a formação de relacionamentos sem casamento legalizado (CASTELLS, 1999, p. 172-173).

Nessa linha de pensamento Bilac (2003) considera que a família surgida nos anos 1980 é mais igualitária, sendo os seus membros percebidos como mais iguais, com direitos similares, embora diferenças de gênero e faixa etária se encontrem presentes. Fica evidente o aparecimento de novas concepções familiares aos quais correspondem novos papéis, que ainda não dispõem de nomenclatura na classificação de parentesco. A família já não é percebida como organizada por normas dadas, mas sim, fruto de contínuas negociações e acordos entre seus membros e, nesse sentido, sua duração no tempo depende da duração dos acordos. Assim, passa a ser formada a partir de escolhas individuais e negociações.

Não há um modelo homogêneo e hegemônico quando se busca compreender as formas familiares predominantes na sociedade atual. O modelo atual é uma extensão do ideal de família preconizado na modernidade, que enfatiza o amor romântico, o matrimônio ideal e o afeto como base da vida familiar. Antes a tradição era transmitida sob a forma de valores familiares, de uma geração para outra, caracterizando a importância do passado e a concepção de indissolubilidade da família, com ênfase na consangüinidade. Nas relações sociais contemporâneas a

ênfase está no presente, no bem-estar do momento, não importando a indissolubilidade ou o passado (FONSECA, 2000).

Além da ênfase no presente, Bilac (2003) argumenta que o aumento do individualismo nas relações familiares contemporâneas muitas vezes contribui para uma diminuição da confiança entre seus membros. Para ele, o individualismo corresponde a uma autonomia individual, presente na sociedade de hoje, que valoriza homens mais independentes e livres, criadores de si mesmos. Com esse modo de agir a família passou a ser um mero espaço de comunicação, sendo que a informação mais valorizada do que a formação.

Para Sarti (2003), as mudanças ocorridas na família, no mundo contemporâneo, estão relacionadas com a perda do sentido da tradição, onde os papéis familiares se tornam conflitivos a partir da valorização da dimensão da individualidade. Assim,

“o amor, o casamento, a família, a sexualidade, o trabalho, antes vividos a partir de papéis pré-estabelecidos, passam a ser concebidos como parte de um projeto em que a individualidade conta decisivamente e adquire cada vez maior importância social” (Sarti, 2003, p. 43).

Bauman (2001) trabalha idéias e conceitos semelhantes dentro da modernidade líquida e da dissolução e fluidez dos valores.

Sendo assim, de modo sucinto, pode-se observar que a dinâmica familiar adquiriu novos contornos, principalmente no que se refere a alguns aspectos, como: distribuição de poder na estrutura familiar; distância entre gerações, gerado pelo fato de os indivíduos terem filhos com idade mais avançada do que em gerações anteriores; e o tamanho da família, reduzido em função do menor número de filhos, dentre outros.

Diante deste contexto, observam-se as mudanças ocorridas no universo familiar, provocando alterações na sua estrutura. Essas mudanças incidem de forma significativa na questão da autoridade patriarcal e na divisão de papéis familiares, modificando substancialmente as relações no interior da família.

## 6.2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA FAMÍLIA E OS IMPACTOS DAS TRANSFORMAÇÕES

A expressão relações interpessoais refere-se a relações humanas e tem sido empregada no sentido de relacionamento entre pessoas em diversos níveis. Elas desenvolvem-se a partir da interação existente nos ambientes nos quais o homem está presente. As relações familiares podem ser consideradas como uma categoria de relacionamentos.

Esse núcleo relaciona-se em diversas direções: vertical (abaixo e acima), horizontal e em si, conforme a Figura 4:

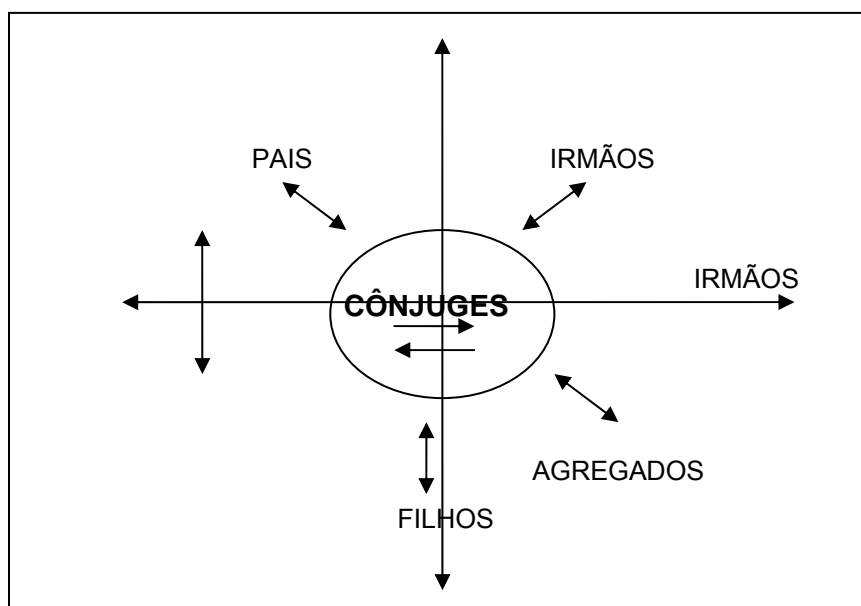


Figura 4 – Relações Familiares

Fonte: Olivier, 2005

No sentido vertical acima, tem-se o relacionamento com os pais, irmãos dos pais (tios) e até mesmo avós. Os pais são os mais prováveis de se tornarem agregados futuramente. Esses relacionamentos podem ser conflituosos devido ao choque de gerações dos seus membros, uma vez que

[...] a família tradicional, tida como estável, fornecia o código moral em posições e papéis segregados e complementares de pai, mãe e filhos, bem como o permitido e o proibido para os ocupantes de cada posição. Tais regras organizavam a experiência de socialização do sujeito, que

internalizava um código moral rígido e bem demarcado. Porém, a família subitamente transformou-se, acompanhando a modernização da sociedade. [...] O questionamento e o redimensionamento das relações, [...] das idéias e comportamentos têm como consequência um novo conjunto de representações acerca do funcionamento da estrutura familiar [...] (BENINCÁ; GOMES, 1998, p. 181).

O sentido vertical abaixo, refere-se ao relacionamento com os filhos. A atual geração de pais vive numa fase de transição: ao mesmo tempo em que tem consciência do que não deve fazer, ainda não encontrou um padrão adequado de comportamento para passar aos filhos. As noções de certo e errado foram perdendo a clareza e o significado na educação familiar, com a recusa aos padrões anteriores e a adoção da pluralidade de escolhas.

Depreende-se dos fragmentos de texto acima que as relações de família na sociedade pré-industrial, inicialmente, se encontravam no interior de uma componente estrutural bastante rígida. Comportava uma divisão de papéis e deveres inflexíveis e, pode-se dizer, até severa. Marido e mulher exerciam funções diversas e complementares. O marido tinha o papel de elo entre a família e o meio social, e de provedor de bens materiais. A participação do marido nas tarefas domésticas era mínima, cabendo à esposa e mãe a criação dos filhos e os cuidados do lar. Era importante que a família tradicional fosse numerosa. Isto porque, em grande parte, os seus valores não só econômicos, mas também sociais eram tantos mais conseguidos quanto maior fosse a família.

As mudanças sociais decorrentes de novas tecnologias e das reivindicações humanísticas da pós-industrialização contribuíram significativamente para o surgimento da família moderna, uma família transformada.

Famílias cujos membros nasceram entre 1900 e 1920 tiveram seu início por volta de 1940 e 1945, período marcado por escassez de bens e as consequências da Segunda Grande Guerra. Para esta geração ainda prevaleceram os comportamentos rígidos onde o pai dava a última palavra sobre todos os assuntos. A mãe era responsável pela casa e pela criação dos filhos. O pai ainda exercia grande influência na escolha de carreira dos filhos e em sua opção amorosa.



Os filhos dessa geração iniciaram suas famílias entre 1970 e 1980, basicamente. A forma de estruturação das famílias ainda era ortodoxa e convencional, ou seja, o casamento. O divórcio ainda não existia e os filhos de pais desquitados sofriam discriminação. A obrigatoriedade do casamento devido a uma gravidez era quase praxe. Raros eram os casos em que a mulher assumia o filho sozinha e era condenada pela sociedade, juntamente com as que cometiam adultério. O que se percebe é uma validação das aparências em detrimento do ser. Por outro lado, se na geração anterior as relações ente pais e filhos era distante, faltando até mesmo orientações básicas sobre as relações afetivas e físicas, nesta os pais procuraram se aproximar mais deles no que diz respeito à orientação e afeto, embora tivessem menos contato físico devido à inserção da mulher no mercado de trabalho. Como a geração anterior é bem distinta das que os pais viveram ou vivem, os valores e a educação recebida passaram a ser questionados. A própria modernização da sociedade permitiu esse questionamento com a conquista de uma maior liberdade de expressão. Vale destacar que mesmo com esses questionamentos, os filhos estão saindo cada vez mais tarde da casa dos pais. Eles procuram adquirir certa estabilidade antes de se casarem ou mudarem das casas dos genitores. Os filhos dessa geração hoje entre 25 e 40 anos, demoraram mais na constituição da família que adquiriu novos contornos. Seus filhos já nasceram em um ambiente econômico menos conturbado, porém com maior liberdade social e maiores problemas sociais como: drogas, sexo, AIDS e valores diferentes.

As famílias que estão sendo constituídas na atualidade preocupam-se em angariar seus proventos, mas estão mais desvinculados dos padrões sociais de “ter”, buscando sua estrutura na compreensão do “ser”, da ecologia, das relações interpessoais, ou seja, na renascença dos valores humanos. As relações das quatro gerações com os avós e tios também se modificou, ao que parece, no mesmo sentido e intensidade que aquela ocorrida entre pais e filhos. Se no passado eles se mostravam distantes fazendo prevalecer sua posição hierárquica, hoje saem juntos sem constrangimento e, não raro estabelecem relações de amizade. Esse conflito pode ser demonstrado a seguir:

Os pais preocupam-se com a transmissão de seus valores como forma de projetar sentido e justificação às suas vidas. Os filhos, ao contrário, querem estabilizar seus próprios valores recorrendo a estratégias

compatíveis com as modernidades tecnológicas, demográficas e políticas. Localiza-se aí o drama da sucessão contínua em família: a diversidade nos valores e comportamentos; e a luta entre gerações pela estabilização da identidade (BENINCÁ; GOMES, 1998, p. 177).

Compreende-se este dilema porque se sabe que é através da própria família que a criança se integra no mundo adulto. É nesse meio que aprende a canalizar seus afetos, a avaliar e selecionar suas relações. Além disso, toda família visa reproduzir a si própria em todos os sentidos: seus hábitos, costumes e valores que tentarão transmitir às novas gerações (PRADO, 1988).

O sentido vertical abaixo contém também o relacionamento com os agregados. Os laços de sangue (ou de adoção equivalente) criam um sentimento de dever, isso justifica muitos casos de agregados. Evidentemente, não é sempre assim. Muitos passam por dificuldades financeiras e doenças, mas agregados podem vir a morar com cônjuges por afinidade, opção ou falta dela. O que se observa é que não é incomum a presença dos pais, algum tio ou sobrinho na família. De modo geral são pessoas que precisam de apoio em sua velhice, como o caso dos pais que nem sempre têm condições de morar sozinhos devido à saúde ou condição financeira. O mesmo ocorre com tios que não constituíram família e estão com idade avançada ou que se o fizeram não tiveram filhos e acabaram na dependência de familiares. Há ainda os casos de sobrinhos ou filhos de amigos que vêm a se constituir em agregados devido ao senso de ajuda mútua e de oferecer melhores condições de estudo, por exemplo.

Segundo Zakabi (2005), responsabilizar-se por um agregado não é uma tarefa difícil apenas para o chefe de família. Os filhos também são atingidos, pois têm de dividir a atenção dos pais com o avô ou avó doente. E quase sempre são os filhos que têm que abdicar de espaços, atenção, horários e até poder de compra.

O sentido horizontal em si aborda a relação entre cônjuges. Esse ainda é considerado o núcleo da unidade familiar.

Pode-se dizer que, geralmente, a família tem a sua origem no matrimônio. A partir daí mulher, marido e filhos ou outros parentes, encontram-se ligados entre si por

vínculos legais, econômicos, parentais, religiosos, direitos e deveres. Destaca-se aí a importância desse relacionamento.

Segundo Weil (2002), as esposas têm que disputar espaço com o trabalho do cônjuge, que o autor considera como uma segunda esposa. Conflitos e ciúmes podem surgir dessa disputa.

Uma das conseqüências da revolução industrial foi à separação do ambiente de trabalho do ambiente familiar, que deu suporte para a formação de ideologias em esferas separadas, ou seja, trabalho e família. Elas passaram a ser distintas não somente em termos do espaço físico, mas cada uma possui valores específicos e orientações psicológicas diferentes. Enquanto o local de trabalho assume características do gênero masculino, público, competitivo, o ambiente da família é privado, feminino, acolhedor.

A história modificou a trajetória dessa situação, que teve início com a inserção da mulher no mercado de trabalho. O papel histórico do homem - como o único provedor e chefe de família - se modifica. O homem precisa assumir tarefas que antes eram de competência da mulher; tornando-se responsável também pela educação dos filhos, manutenção e organização da casa, bem como pelos cuidados e atenção a esposa. As mudanças nos papéis familiares e a dificuldade de ajuste aos novos papéis constituem um importante desafio no relacionamento entre os cônjuges.

O sentido horizontal inclui ainda a relação com os irmãos e irmãs do cônjuge (cunhados). Observa-se que, diferentemente do passado onde sogros e sogras, cunhados e cunhadas eram vistos com certa aversão; os laços de família na atualidade, embora menos formais (ainda que amparados por lei) parecem mais estreitos e tolerantes no tocante aos interesses, comportamentos e estilos de cada um.

Mesmo com o redimensionamento da organização familiar, ainda existe um consenso nas funções que a família deve desempenhar na sociedade como o desenvolvimento da sociabilidade, da afetividade e do bem-estar físico dos indivíduos. Segundo Dias (2000), a influência da sociedade na família evidencia que

o tecido familiar perdeu, em parte, seu caráter institucional e estrutural prevalente, empobrecendo parte dos seus papéis e, por isso, tornando-se mais frágil e debilitada, quanto ao exercício operacional das funções que lhes são atribuídas. É interessante observar que os membros da família possuem uma maior possibilidade de mobilidade social. Os membros da família encontram-se à procura da sua identidade, para poder viver de modo mais significativo as suas relações e anular os limites que impedem desregradamente o sentido do viver em família. É por isso que a família continua a ser chamada a responder tal exigência, reconhecendo-se que ela é o primeiro lugar de socialização e transmissão de valores.

Com todas essas transformações e mudanças nas estruturas, valores e relações da família, fica evidente a importância de lançar essas modificações para esfera da empresa familiar. Conceitos de empresa familiar baseados em concepções de família nuclear devem ser ampliados. Deve-se considerar novos arranjos de familiares, além das mudanças na estrutura de poder e das diferenças de expectativas geracionais, devido às alterações nos valores ao longo da evolução do ciclo familiar.

É importante destacar que o conflito geracional parece presente em todas as fases do desenvolvimento do indivíduo, mesmo quando alcança a maturidade e habilidade de compreensão e elaboração. O passar da idade e a vivência de experiências semelhantes facilitam a compreensão e aceitação das relações com os ascendentes e descendentes. A forma e o significado da relação evoluem com a maturidade e experiências, criando novas identidades e arranjos, e extinguindo outros já inadequados. Torna-se necessário avançar nessa discussão, para compreender até que ponto esse conflito, derivado das diferenças naturais entre gerações, afeta o processo sucessório nas empresas familiares.

## 7. RELAÇÕES GERACIONAIS

Ao se falar das relações interpessoais familiares no processo sucessório de uma empresa familiar, é fundamental falar das relações intergeracionais e intrageracionais, ou seja, é preciso falar da sua dimensão temporal e de todos os possíveis conflitos que possam surgir a partir desse contexto. As relações que ocorrem dentro de uma geração são consideradas intrageracionais e quando ocorrem de uma para outra geração, denominam-se intergeracionais (LAUFER e BENGSTON, 1974).

O conjunto de papéis sociais que são apresentados aos indivíduos através da socialização têm por base uma trama complexa de relacionamentos familiares e geracionais. As relações intergeracionais compõem o tecido de transmissão, reprodução e transformação do mundo social. As gerações são portadoras de história, de ética e de representações peculiares do mundo.

O enfoque geracional se destaca frente a situações de mudança social a fim de evidenciar a consciência oposicional e as alternativas para estabilizar a nova cultura. Tem-se então que geração é um fenômeno de pessoas com idades similares que vivenciam um problema histórico concreto de experiências comuns com o sistema político, social, econômico e cultural (LAUFER e BENGSTON, 1974). De uma perspectiva psicológica, geração é a expressão coletiva e reflexo de estágios de mudança no desenvolvimento da personalidade, no comportamento e valores, em um grupo de idades num período de tempo (GUARDO, 1982).

A co-existência de gerações na família é vivida de acordo com o conjunto de significados e sentidos que cada geração atribui à própria vida e a dinâmica familiar. Pode-se dizer que o contexto intersubjetivo em que se estabelecem as relações entre as gerações é marcado por valores, crenças e atitudes e códigos socialmente construídos e compartilhados nos diferentes contextos discursivos (ROCHA-COUTINHO, 2006).

A transmissão cultural entre gerações familiares, a memória social, o passado construído e o futuro consistem em elementos essenciais nas relações sociais tecidas no contexto familiar, co-existindo nesse cenário, valores tradicionais e

modernos. As trocas intergeracionais se dão em um processo de descontinuidade e continuidade, e não acontecem de forma passiva, assumindo facetas multivariadas como as provocadas pelo distanciamento entre gerações. Há um conflito dos pais com os filhos na tentativa de formar "herdeiros sociais". Esses conflitos intergeracionais são provocados pela resistência natural dos filhos ao processo de socialização imposto pelos pais.

Sommerhalder e Nogueira (2000, p. 104) destacam que a convivência de valores e crenças distintos em uma família pode acarretar um certo desequilíbrio, ou, a emergência de conflitos entre as gerações. A presença de posturas diferentes acerca de conteúdos referentes à vida em geral, pode ser agravada quando não há um espaço de diálogo em geral entre os seus membros. As autoras argumentam que

As transformações sociais redimensionam a forma de vivência do grupo familiar e de seus membros individualmente. As pessoas de diferentes gerações necessitam de uma postura flexível diante da vida, oportunidades de diálogos e relacionamentos intergeracionais para adaptarem-se às mudanças e assim poderem conviver de forma positiva – o que significa que devam concordar em tudo: as discordâncias podem e devem existir.

As diferenças nos comportamentos e atitudes parecem originar o drama da sucessão. As velhas gerações reagem às inovações e propostas das gerações emergentes a fim de preservar a continuidade e extensão pessoal no futuro. Os filhos, por outro lado, desenvolvem valores diferentes e chegam ao clímax com as mudanças na configuração cultural vigente. Encaminha-se, assim, a luta pela estabilização da identidade. Os pais preocupam-se em transmitir com sucesso seus valores, a fim de justificarem a sua vida, enquanto os filhos buscam estabilizar seus próprios valores e recorrem a estratégias compatíveis com as modernidades tecnológicas, demográficas e políticas.

Nesse aspecto, um grupo de idade (os jovens, por exemplo) torna-se agente de mudança social com alternativas intelectuais e organizacionais para a visão de mundo com sua oposição à sociedade e com o desenvolvimento de teorias alternativas. A mudança social ocasiona descontinuidades, discrepâncias e

inconsistências no sistema social que pressiona para a substituição dos antigos valores e padrões de comportamento pelos novos. Esse é também um foco do conflito entre as gerações (LAUFER e BENGSTON, 1974).

Nesse contexto, Fiorelli et al (2008) argumentam que a causa-raiz do conflito é a mudança, ou a perspectiva que ela venha acontecer. A mudança afeta o relacionamento entre pessoas e conduz ao conflito. Essa mudança no caso das empresas familiares pode ser representada pela sucessão. Nesse caso, o conflito pode ser entendido como

Um processo interacional que se dá entre duas ou mais partes, em que se predominam as relações antagônicas, nas quais as pessoas intervêm com as suas ações, pensamentos e afetos, que se caracteriza por um processo co-construído pelas partes e que pode ser conduzido por elas ou por um terceiro (FIORELLI et al, 2008, p. 7).

A estrutura do conflito corresponde à presença de interesses com tendências a se opor, ou seja, a partir da oposição de interesses, tão presente nas relações familiares, devido às diferenças de valores entre as gerações. Já a situação de conflito refere-se à condição em que os interesses, aptidões e poderes encontram-se ativados, como no caso da sucessão.

Fiorelli et al (2008, p. 217-218) relacionam alguns tipos de conflito que podem surgir nas relações familiares, entre eles:

- Os conflitos estruturais, que ocorrem porque a estrutura de relacionamento é inadequada, ou seja, os poderes e papéis são mal distribuídos, gerando expectativas de desempenho insatisfatórias;
- Os conflitos de relacionamentos, que tem a ver com as trocas afetivas e comunicativas, que pode ser gerado a partir das mudanças de valores entre as gerações; e
- Os conflitos de interesses, onde as motivações e as necessidades de cada um mostram-se incompatíveis com a vida em comum.

Para Hinde (1997) a origem do conflito está relacionada à permanência do desequilíbrio nas relações. Os participantes de um relacionamento normalmente

tentam manter um equilíbrio entre os recursos que recebem e os que doam dentro de um relacionamento. Porém as trocas sociais sempre envolvem obrigações e expectativas que não podem ser definidas precisamente, o que gera um grau de desequilíbrio momentâneo. As recompensas fornecidas por um participante dão origem a expectativas para ele e a obrigações para o parceiro, em um sistema de “créditos” e “débitos”. Dessa forma, equilíbrio e desequilíbrio co-existem até mesmo nos relacionamentos familiares.

Nesse sentido, a compreensão das relações interpessoais geracionais implica reconhecer a presença do conflito no seu desenvolvimento. O importante é entender essa relação entre as gerações, os impactos que ela sofre com as mudanças no contexto social e os fatores que geram os possíveis conflitos entre as sucessões.

De acordo com Lancaster (2004) existem conflitos intergeracionais no ambiente organizacional devido às dificuldades de se compreender os valores e as contribuições de cada geração. As gerações apresentam comportamentos estereotipados de resistência a todo conjunto de valores diferentes dos seus. Existe uma expectativa negativa em relação ao desempenho do sucessor.

Segundo Glass (2007) muitos conflitos podem advir destas diferenças de valores, uma vez que cada gestor dentro de sua própria geração assume um estilo de trabalho e uma relação específica com as equipes e com o desempenho organizacional.

Para Arsenault (2004) cada geração cria suas próprias tradições e culturas nas quais compartilha emoções, atitudes, preferências e disposições.

O Quadro 4 mostra as principais características de cada geração, podendo-se ver claramente as diferenças entre seus valores.



Coortes	Tradicionalistas	Boomers	Geração X	Geração tecnologia	Geração Y
Estágio	Ética Protestante	Existencialista	Pragmático	Relacional	Individualista
Ano do Nascimento	1925-1945	1945-1955	1955-1965	1965-1980	1981-----
Entrada na Força de Trabalho	Década de 50 e início de 60	Entre 1960 e 1970	Entre 1970 a 1980	Entre 1980 a 2005	De 2005 aos dias atuais
Idade atual Aproximada	64 – 84 anos	64 – 54 anos	54 – 44 anos	44 – 34 anos	Menos de 34 anos
Valores de trabalho dominantes	Trabalho árduo, conservadorismo; lealdade à organização	Sucesso, realização, ambição, repugnância pela autoridade, lealdade à carreira	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, orientação para o trabalho em equipe, repugnância por regras, lealdade aos relacionamentos.	Segurança, busca por sucesso financeiro, autoconfiança, orientação para o trabalho em equipe, lealdade a si mesmo e aos relacionamentos	Autoestima, consumismo, múltiplas habilidades, não se sujeitam a tarefas subalternas, lutam por salários ambiciosos e uso intensivo de tecnologia
Influências	Grande Depressão, 2º Guerra Mundial e Guerra Fria	Alta taxa de natalidade, prosperidade econômica, Vietnã, Watergate, Movimento pelos Direitos Humanos, protestos, sexo, drogas e Rock´n Roll, vida no subúrbio	Vila Sésamo, MTV, computadores pessoais, filhos do divórcio, ADIS, craque, cocaína, perda do mundo seguro		Expansão de tecnologia e da mídia, drogas e gangues, violência e perversidade, raves, crescimento da imigração.
Visão Institucional	Lealdade com a organização	Querem colocar o seu selo na organização	Céticos em relação à organização		Julga a empresa pelos seus próprios méritos
Razão para permanecer ou deixar o trabalho	Lealdade com clientes e fornecedores	Fazer a diferença	Construir uma carreira		O trabalho tem que ter um significado
Características	Patriotismo, lealdade, cabeça no passado, políticos, fiscalizadores, fé nas instituições, alto padrão de ética no trabalho, relacionamento formal educado, experiência, valoriza a história empresarial	Idealistas, otimistas, competitivos, necessidade do sucesso, questionam a autoridade, preocupação com a saúde, divórcio, mortes dos pais, crianças no colégio, dificuldade de admitir erro, não gosta de pedir ajuda, excesso de trabalho, valoriza experiência	Eclético, adaptável, cético a respeito das relações interpessoais, não acredita nas instituições, altas taxas de divórcios, pioneiros na era da informação, empreendedores, independentes, inovadores, cheios de energia, se divertem no trabalho		Geração digital, inserido na globalização, integrado, literatura cyber, mídia, adeptos da tecnologia, 24hs (conectados), realistas, conhecimento diversificado, expectativa que os outros fazem as coisas, consciência ambiental, tentam qualquer negócio

Quadro 4 – Valores do trabalho por categorias geracionais (continua na página seguinte)  
Adaptado de: ROBBINS (2004) E LANCASTER (2004)

Coortes	Tradicionalistas	Boomers	Geração X	Geração tecnologia	Geração Y
Estereótipos Negativos	Dificuldade em aprender tecnologia, recusa em soltar as rédeas, não engajado	Materialista, empenhado, ingênuo, troca de ideais, baixa lealdade	Dificuldade em pagar suas dívidas, muito jovem para administrar, dizem o que pensam, falta de perseverança		Grande leque de habilidades, excesso de necessidade de afirmação, geração MTV
Valores	Estabilidade no emprego, carreiras longas, boa reputação, responsabilidade no controle, zelo pelas posses, responsabilidades	Quem sou eu? Onde me leva minha paixão? É muito tarde para voltar atrás? Olha as organizações com integridade, politicamente corretos, imprimem suas crenças nas coisas, pagam bem, são envolvidos com a comunidade	Ser seu próprio patrão, a equipe de investimento contrastando com o espírito empreendedor, oportunistas		Valorizam a educação, estilo de vida balanceado, trabalho não é a coisa mais importante, fazem coisas por oportunidades futuras, usam alta tecnologias, são inovativos, força de trabalho diversa, ser o próprio patrão

Quadro 4 – Valores do trabalho por categorias geracionais  
Adaptado de: ROBBINS (2004) E LANCASTER (2004)

Em resumo pode-se inferir de Lancaster e Stillman (2002) e Jorgensen (2003) que os tradicionalistas também chamados de veteranos esperam ter uma boa vida advinda do próprio trabalho e se preocupam em fazer uma poupança que lhes garanta qualidade de vida na aposentadoria. Os Boomers têm habilidades política e facilidades em fazer leituras de diversos contextos, por terem sido influenciados pela cultura da geração dos anos 60. São mais humanistas e preocupados com a construção de um mundo melhor. A Geração X aprendeu a se virar sozinha em função da separação dos pais, seu comportamento foi influenciado pela cultura familiar que os obrigou a desenvolver um espírito de independência e a criar poucos amigos, porém confiáveis. Tendem a ser mais individualistas quando assumem cargos gerenciais. A Geração Y está entrando no mercado cheia de expectativa em participar e contribuir em todas as decisões que afetam o seu trabalho. Devido a sua cultura de web site e tecnologia adaptam-se bem trabalhando com diferentes culturas, raças e estilo de vida.

## 8. ANÁLISE DOS DADOS

### 8.1 A EMPRESA

A empresa pesquisada foi fundada em 1988, em Timóteo-MG, por um professor universitário (matemático) que na época trabalhava também na Acesita – Companhia de Aços Especiais Itabira. Segundo o entrevistado E1 (fundador) houve uma congruência entre o seu desejo de ter o próprio negócio já pensando na sua independência, depois de 17 anos empregado e a visão de seu sogro sobre o lixo da empresa da região. Uma visita ao lixão foi suficiente para que ele percebesse um nicho de mercado. “A partir daí, já surgiu uma idéia então de montar uma empresa que trabalhasse com isso.” O nome da empresa surgiu durante a visita ao lixão. Inicialmente uma escolha por um tipo de sucata específica. O leque era bastante aberto e o espaço geográfico todo o Estado de Minas Gerais. Inicialmente a atividade da empresa era retirar e comercializar os produtos que vem na sucata, tipo parafusos, roscas, tubos, molas, coisas menores diversas. Fisicamente foi montada em um lote padrão industrial. Com a expansão foi necessário adquirir um terreno maior em Timóteo e outro no município da Serra-ES. Assim o primeiro espaço físico ficou configurado como sendo a matriz, no qual se encontra o escritório central. No Espírito Santo

“Nós fazemos um trabalho de separação de material, de corte de material e armazenagem, porque ferro, sucata é muito pesado, não pode ficar colocando muito em prateleira, então esse material que fica aqui, que é mais pesado fica mais espalhado.”

Essa unidade conta com um gerente de confiança e supervisão do empreendedor, de 10 em 10 dias.

Por questão do mercado houve um processo de horizontalização com o crescimento da empresa, passando-se para o ramo de servíveis e materiais alienados, ou seja, materiais em desuso, resto de obras. Depois disso a empresa vinculou suas atividades às características da Acesita que era derreter e fabricar aço inoxidável a partir de sucata, restos de aços inoxidáveis.

“Aí eu passei a comprar sucatas de aço inoxidável no Brasil inteiro, mas hoje nós estamos ligados a uma região (MG-ES) e começamos a trabalhar

com sucatas de aço de carbono, que é o ferro velho em si, não sucata doméstica, de rua, mas mais sucata industrial.” (E1)

Atualmente a empresa atua em Minas Gerais e no Espírito Santo comercializando também sucatas de aço carbono “que é o ferro velho em si” não sucata doméstica, de rua, mas sucata industrial. O volume do negócio e a natureza das empresas as quais comercializa força o seu proprietário a entrara em leilões, participar de concorrências, fazer limpezas nas empresas (resíduos das empresas) tendo como principais fornecedores a Petrobrás, a Aracruz Celulose, Samarco e Cenibra Celulose.

Hoje já existem dois segmentos dentro da Sucatão, ou seja, de metálico e não metálicos. Os não metálicos estão caracterizados substancialmente por plástico e papel, que são repassados para parceiros exclusivos. “Fora isso, no ramo de metálico e não metálico nós partimos desde a fonte até o consumidor final. E nós fazemos o trabalho de agregar valor a este produto.” Isso significa que a sucata é recolhida e preparada conforme demanda específica entrando como matéria prima para estes consumidores. “Então fabricamos uma matéria-prima de primeira qualidade para o cliente final com a sucata.” Além disso, da sucata extrai-se cobre, alumínio e outros elementos. Não raro a empresa arremata leilões nos quais estão incluídos máquinas e equipamentos e de escritórios.

A partir do discurso do fundador percebe-se claramente a ausência da menção da participação da esposa no processo de construção do negócio. No momento das entrevistas o casal passava por conflitos conjugais de grande proporção, que culminaram em sua separação de fato, mas não de direito. Na opinião de E6 o empresário nunca acreditou na capacidade de trabalho de sua esposa, valendo-se dela muito mais para o suporte familiar e do lar do que no próprio negócio. Embora tenha testemunhado suas atividades na empresa em substituição ao esposo afirma que por seus valores para ele o gênero feminino não deveria ou não teria capacidade de empreender.

Depreende-se dessa fala os conflitos de relação de gênero originada dos valores e da própria história do empreendedor, cuja mãe foi o suporte das atividades do pai,

sem nunca ter assumido um papel definido na estrutura da organização. Vê-se aqui uma possibilidade da reprodução de um modelo inspirado na figura paterna.

Para a filha mais velha (E3) a mãe não só foi o suporte da estrutura familiar como também da empresa em si. Sua fala apresenta o sentimento da ausência de ambos no início do negócio. Durante a entrevista foi tomada por emoção ao relembrar a falta dos pais e manifestou a carência que se reflete até os dias atuais.

“A minha mão foi o braço direito do meu pai, na construção dessa empresa. Ele foi o idealizador, ele é o mentor, ele é o que conhece do material, ele é o que tinha experiência na área, mas foi ela que teve ali do lado dele o tempo inteiro, praticamente uns 16 anos, segurando, cuidando da parte financeira, tirando de um e colocando em outro lugar.”

Na sua opinião ela foi o alicerce do pai praticamente o tempo todo. Só recentemente quando os conflitos conjugais surgiram é que ela foi sendo deixada a parte no processo gerencial.

Observa-se aqui que os interesses da empresa e da família mesclam-se, não havendo distinção entre público e privado, conforme Longenecker et al, (1997).

A percepção da filha do meio (E3) coincide com a da irmã, para quem a mãe foi o esteio por trás do empresário. “Ela é que ajudou meu pai desde o início, de formas diferentes. Na empresa mesmo, direto, só nos últimos anos.”

Na entrevista realizada com o filho (E5), não foi identificada a participação da mãe.

Em seu relato a cunhada (E6) afirma que eles “foram sócios da empresa desde o começo, mas percebo que ele acha que construiu tudo sozinho” e que no início do casamento e durante muitos anos foram grandes companheiros. Em sua opinião com a chegada da idade e o cansaço do trabalho ele começou a buscar mais os amigos e as festas, o que culminou em uma relação conflituosa. “Ela já pediu a separação mas ele não quer dar, porque pode atrapalhar os negócios, se houver divisão da empresa. “ Ao que parece para permanecer nesse segmento, hoje em dia, tem que ter volume de capital e estoque. O nível dos leilões é muito alto e o volume de dinheiro que circula é muito grande.

A esposa (E2) acredita que o empresário esteja reproduzindo o modelo paterno ao afirmar que

“Na cabeça dele esse tipo de negócio não é para mulher, que só tem sucateiro homem no mercado. Não deveria ser assim, porque o pai dele, sempre foi ajudado na padaria pela esposa. Mas acho que ele pensa assim, porque ela ficava sempre escondida, nos fundos, não assumia a produção da madrugada ou negociava com fornecedores e clientes. Então, para ele, era ele que conduzia o negócio sozinho.”

“Eu trabalhei o tempo todo nos bastidores e hoje ele fala que quem sempre cuidou dos negócios foi ele, que eu não fazia nada de extremamente importante. Eu participava com coisas que outras pessoas podiam fazer e ele não, ele sempre foi o cabeça do negócio.”

Trata-se portanto, dos jogos que a família joga, conforme afirma Gonçalves (2000).

## 8.2 O PROCESSO SUCESSÓRIO

Na opinião do fundador a sucessão é necessária porque para ele “a tendência da empresa familiar é morrer”. Sua preocupação se faz sobre a história da empresa e um processo de aprendizado para que os filhos possam angariar experiência. Ele vê claramente o filho mais novo como o seu sucessor, embora admita que a filha mais velha gere contribuições e que a esposa já participou do negócio. Ele continua a frente do empreendimento partindo do princípio que a empresa necessita ter uma rédea, ter uma direção só. “Um para mexer na direção, todos podem ajudar, empurrar, alavancar, a puxar, mas na direção só um. Então ainda está comigo.”

Ele manifesta claramente a necessidade de o sucessor integrar-se a organização da forma que ele próprio fez. Nesse sentido colocou o filho inicialmente em atividades simples, operacionais, até chegar no cargo gerencial. “Mas ainda tem uma experiência, o “pulo do gato”, e a gente tem que ir se afastando devagar.”

Ele acredita que as empresas familiares morrem por se valerem de parentes em cargos chaves sem terem capacitação para isso. “Não é porque é filho que tem que estar entre os sucessores. De repente os filhos ou parentes da empresa serão conselheiros e a empresa tem que contratar pessoas, profissionais de fora.”

“[...] meu filho está aqui comigo na parte de compra e vendas, e produção de um modo geral. [...] E também tenho outra filha que escolheu outro ramo, é médica, está mais independente.”

Em termos da sucessão manifestou que pretende passar o negócio, mas não parar de trabalhar. “Passar o bastão eu posso até passar, mas eu vou ficar segurando uma parte. Meu filho é quem está aprendendo, ainda faz muita besteira, mas é que pode enfrentar esse tipo de negócio”. Acredita que para haver sucesso no processo sucessório os filhos têm que ter uma afinidade com o negócio e o desejo de fazer parte da empresa.

“Eu quero colocar meu filho aqui, mas eu não o forcei. Eu acho que ele é quem deve assumir os negócios sim. Ele é que é homem. Desde o início se interessou, ele teve interesse, ele pegou amor, ele tem amor pelo negócio que ele faz hoje. Minha filha do meio está cuidando da vida dela, da profissão dela. Ela nem quis vir para cá. Minha filha mais velha também não quis no início, foi fazer advocacia. Ela está trabalhando na empresa, mas tem duas explicações: primeiro porque ela não passou no concurso e não conseguiu consolidar o escritório dela. E ela precisava se ocupar de alguma forma. Mas o que ela faz uma pessoa contratada faria.”

Depreende-se da sua fala que a filha mais velha não tem perfil gerencial.

Na opinião da esposa “por ser o único homem entre os filhos fez com que ele se colocasse como herdeiro, que tem que assumir os negócios. Mas eu acho que ele foi para a empresa por causa da ligação com o pai.”

O filho por sua vez acredita que esteja

“sendo preparado sim, mas eu tenho muito que aprender ainda. Eu não quero ser conhecido como o filho do T..., eu quero ser conhecido como o T T... [...] eu quero preparar a minha irmã para ser o meu braço direito, assim como eu sou para o meu pai, eu quero mais.”

A filha mais velha identifica o irmão como o sucessor

“Por que para mulher eu acho que é um negócio meio ingrato. Existe muita malícia, aquela história de ter muito homem envolvido. O negócio é muito masculino, sabe. Então a mulher acaba não tendo muito espaço. Fica difícil ir para um leilão, concorrer com um monte de homens e eu lá mulher...”

## 8.3 AS CATEGORIAS

### 8.3.1 A entrada do filho na gestão dos negócios

Em relação à entrada do filho na empresa o fundador argumenta que não interferiu. Foi decisão dele mesmo. “Ele se interessou. Viu o negócio, desde garoto, sempre estudando. Eu nunca forcei. Nunca falei: você tem que ir para lá hoje”. Com o passar do tempo foi adquirindo maturidade, “e eu precisava de ajuda de trabalho, da força dele, e ele foi dando essa força, mas se ele não tivesse competência, ele também não estaria aqui.” No seu relato argumenta que não lhe atribuiria responsabilidades se não o achasse capaz.

Na entrevista com o filho mais novo percebeu-se que ele se vê como uma pessoa dinâmica, mas que só começou a se interessar pela empresa a partir do ensino médio, cursado no SEBRAE, cujo foco era formação gerencial. Ele admite que não ia muito a empresa, mas que aos poucos começou a se interessar

“[...] comecei a sentir falta de um sucessor, para dar um impulso na empresa, uma alavancada. Vendo que era só meu pai e minha mãe, e que uma irmã minha tinha ido para área da advocacia e a outra para a área da saúde, aí eu pensava: será se sobrou para mim? Mas eu nunca entrei com aquela sensação de ser forçado. Eu não fui forçado a fazer nada.”

Observa-se então, que apesar da argumentação de não ter sido forçado a nada, existem componentes subliminares que parecem tê-lo encaminhado para os negócios: “será que sobrou para mim?”.

Uma vez na organização passou a se interessar

“Até o ponto que eu também comecei a expor as minhas idéias [...] aquilo que eu tinha aprendido aquilo que eu tinha lido começou a ajudá-lo, começou a alimentar o sistema. [...] foi onde surgiu à primeira visão minha mesmo, eu tenho que entrar e ser o braço direito do meu pai.

Do seu relato depreende-se que está na empresa há sete anos dos quais três como gestor. “Tem mais ou menos isso que eu já fico como sucessor dele, quando ele viaja eu que assumo tudo aqui”.



A filha mais velha começou a participar da empresa em 2008. Reconhece-se no papel coadjuvante por ser formada em Direito, voltou-se para esses aspectos. “Porque meu pai e meu irmão estão na linha de frente da empresa, eles cuidam do produto final nosso, que é a sucata, e as coisas estavam se acumulando.”

Com relação à filha do meio registra-se uma característica exposta por

Eu nunca trabalhei na empresa. Nunca ocupei nenhum cargo e não participei de decisões de negócios ou rotinas de trabalho. [...] Minha decisão de não trabalhar na empresa tem a ver com meus objetivos de vida. [...] Em termos de negócio não participo de decisão nenhuma na empresa ou em relação a ela. Meu pai continua a frente dos negócios e meu irmão está se engajando. Ele é que sempre falou em dar continuidade aos negócios. Eu nunca interfeiri em nada. [...] Minha irmã interfere nos negócios, nas decisões dele e até do meu pai. Nesses casos há muitas discussões, mas meu pai sempre dá a palavra final. No fim, ele decide e pronto.

### **8.3.2 O significado da empresa**

Na opinião do fundador a empresa representa uma realização de vida, uma realização profissional. A empresa tem sucesso que lhe propicia saúde, lazer, e melhor qualidade de vida.

No decorrer de sua fala percebeu-se nas entrelinhas que ela lhe trouxe uma dimensão de status e de representação social. Seu nome está associado ao da empresa, que lhe abriu as portas em um meio empresarial local e também em empresas de grande porte. O nome da família está totalmente atrelado ao nome da empresa.

Isso é corroborado pelo relato da esposa ao afirmar: “Nós somos sempre convidados para os eventos sociais, tanto pelo nome da família quanto pela empresa. Não há como separar as duas coisas.” Tais aspectos foram evidenciados por Donenelley (1976), Adachi (2006) e Lodi (1998).

O filho parece seguir o caminho do pai, na medida em que se esforça para deixar sua marca pessoal. Nesse sentido assume a organização como a própria vida. “Ela é tudo, eu acordo pensando nela, eu durmo pensando nela, eu acordo de

madrugada pensando na empresa, eu anoto. Eu sou viciado em trabalho, eu gosto do que eu faço”.

Para a filha mais velha a empresa faz parte da sua vida. “Este ano que eu fui parar para pensar que são 20 anos de história, eu fiquei emocionada. É um orgulho ver o duro que o meu pai deu para construir a empresa, ver aonde ele conseguiu chegar. Eu não consigo imaginar o meu pai sem ela.”

Ela relata um processo de construção da vida pessoal influenciada pelas várias fases de desenvolvimento da organização.

“Na minha adolescência eu passei a usufruir de outras coisas que eu não usufruía por causa dela, já tiveram várias confusões na minha família por causa dela, a minha mãe e o meu pai se separaram em parte por causa dela, então ela é minha vida.”

Na percepção da filha do meio a empresa representa uma parte da história da família, ao mesmo tempo de sua própria vida pessoal.

Minha infância a adolescência estão ligadas a empresa, pois brinquei muito no meio das sucatas e das arvores frutíferas que tinha no pátio. Tenho consciência de que a empresa financiou meus estudos e me propiciou as facilidades que tive em alguns aspectos da vida, sobretudo o financeiro. As portas se abrem com menos sacrifícios.

Por outro lado, alega que “para a minha vida profissional ela não significou nada. Nunca me liguei a ela e nem quero me ligar. Não troco a minha profissão e não estou disposta a assumir cargo nenhum. Deixo por conta dos meus irmãos.”

### **8.3.3 O significado da família**

O fundador apresenta um conceito de família herdado do pai. Nele o cônjuge varão assume a liderança e as responsabilidades de prover o sustento ficando ao encargo da esposa a casa e a criação dos filhos. Pelo discurso apresentado os filhos sempre terão sua proteção mesmo que em situações controversas, o que é corroborado pelos diversos acobertamentos de atitudes irrefletidas de seu filho enquanto adolescente.

Para o filho os membros da família devem se proteger mutuamente das ações externas a ela, podendo manifestar suas diferenças em seu seio, uma vez que acredita que sempre haverá reconciliação. “Eu vejo que a nossa família é muita unida. Meu pai e minha mãe prepararam os filhos muito bem.”

Para a filha mais velha a família é o porto seguro. Ela tem necessidade de ter todos juntos. Demonstrou extremo apego aos membros familiares. “Eu vivo muito mais feliz porque eu voltei para cá e estou perto deles. Eu estava há 12 anos longe e isso sempre me incomodou muito”.

Na percepção da esposa os laços familiares devem ser mantidos mesmo havendo conflitos pessoais. Ao que parece, sua estrutura de valores em termos do conceito, reflete um pouco de sua própria história, da ausência do pai e da instabilidade emocional e financeira decorrentes de sua família original.

A filha do meio, por suas próprias características, ressalta a importância da família, mas consegue viver afastada dela, em seu próprio caminho, na sua própria busca.

#### **8.3.4 As relações interpessoais na história da família**

A família do empresário é de origem italiana. Seus avós se estabeleceram em uma pequena cidade do interior de Minas Gerais, tendo como sustento da família uma padaria. O negócio foi herdado por seu pai que o tocava com a colaboração da esposa. Segundo o empresário seu “pai era um homem simples, trabalhador, que sempre teve o apoio da minha mãe. Com ele aprendi o valor da honestidade e do trabalho, a perseverar e tratar bem as pessoas.”

Ele tem uma irmã e um irmão cujos valores são diferentes dos seus. Em sua opinião a irmã nunca ajudou muito, porque seu pai era muito centralizador e não permitia que ela participasse do processo de produção e o irmão por ser mais novo foi criado mais solto sem a preocupação com os negócios.

“Meu pai sempre ajudou as pessoas e a padaria sustentou todos nós. Ele não tinha nenhum curso e custeou os estudos de todos nós, até do meu irmão que vivia sugando o caixa da padaria. Meu pai sempre ajudou as pessoas a seu redor. Eu acho que eu acabei assumindo esse tipo de

comportamento. Eu fico preocupado com os empregados, se tem as coisas direito em casa, se os filhos estão estudando.”

A esposa vem de uma família de 11 irmãos, onde a ausência do pai, fez com que sua mãe tivesse que assumir a criação dos filhos. Ao longo de sua adolescência experienciou uma vida de altos e baixos em termos financeiros, ora tendo extrema fartura, ora em condições de muita dificuldade. Durante o tempo de namoro e noivado sempre teve o suporte daquele que se tornou o seu cônjuge, configurando-se ele em um esteio.

De acordo com E6 “ele dava muito suporte a ela, porque sua família era estável. Seus pais eram pessoas simples, mas tinham mais estabilidade. Ele ajudava não só a ela, mas a mim e um irmão também. Sempre foi muito solidário á nossa situação.” No início dos negócios moravam em uma casa de conjunto habitacional “e minha irmã ajudava no sustento da casa, por meio de atividades que desenvolvia em casa mesmo. Muitas vezes ia para a empresa, quando ele viajava e até subir em caminhão para coordenar a retirada de sucata da usina ela já subiu.”

Os três filhos nasceram ainda no início da construção do negócio. A filial em Timóteo foi aberta quando o filho mais novo tinha cerca de 16 anos. Por ser mais velha é E3 sempre se sentiu muito cobrada e vigiada. Na sua opinião a irmã já teve um pouco mais de liberdade e o irmão passou a adolescência em período de maior prosperidade. “Meu irmão era irresponsável. Não queria estudar nem trabalhar. E chegou a capotar três carros.”

Ao que parece existe uma relação de afeto intenso entre os irmãos permeada por comportamentos diferentes inclusive em relação ao negócio. O fato de o filho está gerenciando uma unidade do negócio lhe propicia meios de auferir recursos financeiros além do salário que recebe por seu trabalho. “Eu quero saber o que está acontecendo sim. E descobri que ele está ganhando dinheiro além do salário dele. Só porque ele trabalha direto na empresa acha que tem direito de ganhar mais. Ele acha que sabe tudo.”

Para a filha mais nova sempre houve uma relação boa entre os pais, mais nos últimos anos “pelo que diz minha mãe ele foi se distanciando e ela desconfiou que

ele tinha outra. Ela brigava muito porque dizia que ele protegia uma secretária da empresa.”

Isso parece ter refletido na presença da esposa nos negócios “eu fui tirada de lá, mais ela também saiu. Nesse aspecto todos os meninos ficaram do meu lado.”

“Tudo isso afetou os negócios. Meu pai afastou minha mãe da empresa. Ela hoje nem vai mais lá. De vez em quando passa por lá, mas só entra e sai.” (E4)

Percebe-se aqui, conforme Gonçalves (2000) a presença de dos jogos simultâneos entre família e empresa, onde os lances praticados em um deles têm efeito sobre o outro. A peça sacrificada no tabuleiro familiar, a esposa, foi também sacrificada na empresa.

Segundo E6 sua irmã já pediu a separação, mas ele não quer dar, porque pode atrapalhar os negócios, se houver divisão da empresa. Para permanecer nesse segmento, hoje em dia, tem que ter volume de capital e estoque. O nível dos leilões é muito alto e o volume de dinheiro que circula é muito grande. “Atualmente minha irmã está fora dos negócios e faz uma retirada mensal. Foi um acordo que fizeram.”

Vê-se que a trama formada no âmbito da família refletiu-se sobre a empresa, onde a presença de comportamentos antagônicos influenciam o dia-a-dia dos familiares integrantes da organização. Essa complexidade das relações interpessoais é revelada tanto aspectos racionais e objetivos, como aspectos afetivos e emocionais que perpassam os dois ambientes entrelaçando-os (GONÇALVES, 2000).

O empresário afirma ter sido obrigado a tomar uma atitude, porque em função do desgaste da relação com a esposa percebeu que ela estava “descontando” nas funcionárias, o que culminou com sua rescisão contratual. Ele manifesta ter sido influenciado pelos filhos.

Por outro lado a esposa acha que ele não tem direito de mandar em tudo e que interfere muito na vida da filha mais velha. Para ela parece haver maior exigência em relação ao seu comportamento. Com a filha do meio as relações são mais iguais, e com o filho são privilegiadas.

Entre os irmãos as relações manifestam-se em dois sentidos: do afeto familiar e admiração e a dimensão dos negócios, ora reconhecendo-se o trabalho realizado, ora fazendo-se crítica a ele.

A filha do meio relata que tem muito amor pelos irmãos, mas que são diferentes. Ela se acha mais objetiva enquanto a irmã é muito emotiva e o irmão só pensa em assumir a empresa. Na sua opinião ele “é uma ótima pessoa, mas ainda é muito jovem.”

Para a mais velha o irmão pensa que pode fazer o que quer, só porque é homem, mas relata que fiscal sob sua responsabilidade é uma bagunça. “Ele não tem senso de organização. Precisa organizar os documentos. As meninas fazem o que elas querem e ele não percebe e não fala nada. Acha que a empresa é só o pátio e a venda.”

Na percepção de E4 tem havido muitos conflitos por problemas das relações entre os familiares.

“Meus pais estão em um processo de separação que não se resolve. Os conflitos pessoais interferiram no andamento da empresa. Minha mãe tinha funções lá dentro e agora não tem mais. Isso foi consequência dos problemas familiares. Minha irmã interfere a favor dela. Meu irmão fica dividido. Tem muita discussão. Minha irmã defende minha mãe em relação ao comportamento do meu pai e meu irmão defende meu pai.”

O que se depreende da análise das entrevistas realizadas é que existem diversos valores e até certos traumas herdados das estruturas das famílias originais dos cônjuges. Parte de seu comportamento apresenta sintomas de repetição da história familiar, ou de inseguranças dela recorrentes.

A dedicação da família por parte do cônjuge varão e o suporte maternal demonstram uma estrutura tradicional. Por sua vez, as relações entre os irmãos apresentam uma abertura mais condizente com sua própria faixa etária com destaque para os comportamentos individuais de cada um dos filhos.

A primeira filha por ser mais velha e representante do gênero feminino, revelou ter sido castrada em seus movimentos na fase de adolescente, na qual era

extremamente cobrada, vigiada e punida. Tal comportamento por parte dos pais, com destaque para o gênero masculino, revela o tradicionalismo da cultura de sua própria época quando se exigia da jovem um comportamento muito mais pudico do que seu equivalente masculino. O mesmo ficou evidenciado na criação do filho que tido podia, calcado em dois aspectos: o fato de ser do gênero masculino e de ser o filho mais novo, a quem normalmente se dá mais liberdade e mais regalias. Aliando-se isso ao fato de ser o único filho percebeu-se nitidamente a diferença na estrutura de valores na criação da prole.

### **8.3.5 As interseções empresa-família**

É importante registrar a admissão por parte dos membros da família estudada em relação aos aspectos das ligações afetivas e ao mesmo tempo conflituosas.

O fundador da empresa alega separar os dois espaços. No entanto a fala de sua esposa revela uma interferência dos negócios sobre a estrutura familiar, na medida em que a separação não se consolidou em função das exigências do mercado em relação à organização.

Ela revelou não ter gostado de sair da empresa, mas a separação teria provocado uma divisão dos bens e do próprio negócio. Ela reconheceu que com essa divisão não teria condições de tocar sua parte sozinha ou mesmo com a ajuda do filho.

“Além do mais nós nos tornaríamos concorrentes e eu não tenho experiência de negociação e de leilões. Então acabei assinando um documento e saindo da gestão da empresa, mas eu tenho parte da sociedade e estabeleci uma retirada mensal para poder viver.”

Outra dimensão na qual se percebeu a interferência da empresa nas relações familiares foi com relação aos gastos, que conforme Lodi (1998) trata-se do uso indevido da empresa por membros da família, transformando-a num erário dos familiares, configurando o complexo da “galinha dos ovos de ouro”.

“O nível de gastos familiares está muito grande e tudo sai da empresa. Já avisei que teria que cortar gastos, parar de gastar, porque o mercado caiu

muito, mas é difícil eles entenderem isso. Tive que brigar, trocar cartão de crédito por um limite menor, essas coisas...”(E1)

Na percepção da filha do meio, ultimamente tem havido muitos conflitos na família devido às características das relações interpessoais que acabam se refletindo nos posicionamentos dentro da empresa, com destaque para a sucessão e os processos de gestão. Além disso ficou nítido que a saída da cônica virago se deu porque questões de relacionamentos pessoais. Como num ciclo vicioso, isso acabou por dividir a opinião dos irmãos, uma vez que a filha mais velha, por ser mais apegada a mãe, a defende, e o filho mais novo, talvez devido ao interesse pela empresa e à proximidade do pai, manifesta-se mais favorável a ele.

Do ponto de vista geracional observou-se que existem diferenças entre os três envolvidos na organização (pai, filha mais velha, filho mais novo). Ficou bastante claro que quem comanda os destinos da empresa é o fundador, e que tem mais influência sobre a família é a mãe.

Para o filho mais novo o pai acompanha as mudanças do mercado, mudanças de tecnologia e informatização. Porém ele reconhece a diferença em termos de suas próprias gerações.

“Porque essas pessoas, mais velhas de certa forma são até limitadas. Por não conhecer muito de administração, das teorias. Meu pai é engenheiro, físico e matemático. Eu não estou criticando por ele ser engenheiro, mas ele não conheceu a dinâmica da administração, de adotar a administração dentro de uma empresa. Então essa diferença de tempo, de até mesmo inovação, isso complica um pouco. Mas é uma pessoa flexível. Se você mostrar para ele que vai dar certo, ele se adapta fácil. Eu acho que o que mais confunde ele, é a questão da inovação mesmo, e em pouco tempo, então isso mexe com os valores dele, que é pessoal.”

A filha mais velha também reconhece a capacidade empreendedora do pai, mas admite que seu comportamento ainda está um pouco viesado devido a sua faixa etária.

“E como ele tem mania de ser prático em tudo, ele acha que é advogado prático, tudo prático, eu falei que não era assim, para a gente adotar um



modo preventivo, e aí conversando com ele, acabou aceitando mais as coisas e achando bom. Na verdade os dois.”

Para ela a empresa está mal administrada, precisa de organização e o patrimônio necessita ser melhor controlado, uma vez que ainda há bens que foram adquiridos que se encontram em nome de terceiros e outros que foram perdidos por uso capião, configurando-se no que Lodi (1998) classificou como falta de sistema de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado.

Em outra dimensão alega que sua relação com o pai melhorou, sobretudo no que diz respeito ao seu reconhecimento como profissional.

Por outro lado, em relação ao irmão revelou o ciúme e o receio de perder espaço no ambiente organizacional.

“Mas o meu irmão, por estar no mesmo nível hierárquico, eu e ele, revelou o medo da possível tomada de espaço, porque agora eu estou aqui, e até hoje acontece de ele ficar um pouco enciumado. Algumas coisas ele não me participa, tudo ele quer tomar ciência, tudo ele quer tomar conhecimento do que está acontecendo, porque ele acha que a minha chegada meio que minou a sua autoridade e espaço gerencial. Então com ele é um pouco mais complicado.”

Com relação à tomada de decisão percebeu-se que a filha mais velha se posiciona de forma tímida, revelando até mesmo parte de sua relação com o pai durante sua adolescência. “Eu coloco a minha visão e falo o que pode melhorar e o que estamos fazendo de errado. Aí eles tomam a decisão. Então eu não tenho o martelo na mão. Nunca decido nada. Na verdade eles decidem. Eu estou aqui mais servindo”.

Aqui se verifica claramente os laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização, conforme argumentou Bernhoeft (1987).

Conflitos de autoridade têm ocorrido entre os dois irmãos que participam da organização.

“Eu peço alguma coisa para alguém, ele tira minha ordem. É aquela coisa, tudo tem que passar pelo crivo dele, ele é muito centralizador. Então é muito complicado, às vezes eu penso: o que eu estou fazendo aqui, papel de palhaço, por que as vezes eu peço alguma coisa e você vai lá e tira a minha ordem. Ele é muito dominador.”

A fala da entrevistada revela, conforme Bernhoeft (1987) os jogos de poder, onde muitas vezes vale mais a habilidade política do que a capacidade administrativa. A diferença de cinco anos entre os irmãos leva-a a olhá-lo como alguém que necessita de cuidados. No entanto, no momento atual, “ele aparenta ser o mais velho por querer cuidar de tudo e de todos. Às vezes eu não concordo com a forma dele pensar. E aí a gente entra em atrito porque eu não abaixo a cabeça para ele.”

Tais fatos aliados as razões pelas quais ela entrou na empresa podem se constituir em elemento desmotivador e em um comportamento provisório. Na verdade ela chega a revelar que não se vê na organização, porque tem projetos pessoais que no momento estão de certa forma, estagnados.

As diferenças de valores pessoais e estilos de personalidade levaram a diferentes estilos de gestão. A filha mais velha se vê humanista e percebe o irmão como autoritário. Por conseqüência, cada um acha que o estilo do outro irá trazer prejuízos para a organização.

De acordo com Lodi (1998) as ações praticadas por um membro da família refletem-se ou acredita-se que se reflitam na reputação da empresa, independentemente de sua ligação formal com a administração. Tal característica foi revelada na entrevista com a filha mais velha que revelou ter sido o irmão, por um certo tempo, caracterizado na cidade como o “filhinho do papai, que tem tudo e faz o que quer”. Para ela isso influencia na imagem da empresa, porque a própria família sabe que as pessoas comentam. “Não influencia no negócio propriamente dito, mas tem a ver.” Em sua opinião o irmão deveria se lembrar que o nome da família esta associado ao nome da empresa e vice-versa. “O que acontece de errado com a empresa afeta a família e o que se faz em família, se vaza para a sociedade, afeta a empresa.”

Assim, percebe-se o quanto a historia da empresa se confunde com a historia da família.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi realizado com o objetivo de analisar as relações interpessoais (intergeracionais) e suas conseqüências no processo sucessório da empresa familiar. Para alcançar o objetivo geral exposto anteriormente foi traçado o seguintes objetivo específico: Compreender em que medida a sucessão na empresa familiar é afetada pelas relações interpessoais, valores e funções de gênero

Para tal, procurou-se apreender os elementos da trajetória histórica da empresa familiar estudada e, desse modo, caracterizar a construção de seu processo de sucessão, verificando a interação entre os elementos dinâmicos envolvidos neste processo.

O caso traduz a realidade vivenciada por um fundador-transmissor e dois filhos sucessores, todos envolvidos na gestão da empresa. Os fatos, evidências e reflexões feitas pelos entrevistados indicam a possibilidade de análise da sucessão multigeracional em empresas familiares como um processo contínuo. Indivíduos, família e empresa são considerados em constante interação, de modo que o tempo, seja a visão do passado, seja do presente ou do futuro, abre-se para a sucessão gerencial e patrimonial como algo que não tem começo nem fim. O vigor do modelo está nessa perspectiva de abstrair-se de fases, de cortes segmentando o tempo. Indivíduos, família e empresa evoluem, se transformam e se influenciam mutuamente. A representação desses elementos do modelo em círculos concêntricos procura de forma bem realizada, traduzir esse dinamismo na interação, abrindo perspectivas de compreensão de processos de sucessão em empresas familiares.

Ao final foram percebidos os seguintes aspectos que merecem destaque:

- A empresa efetivamente se configura como uma estrutura familiar tanto em seus aspectos operacionais quanto relacionais;
- A história da empresa se confunde com a história de seu fundador, envolvendo os familiares;

- A empresa pode ser inserida dentro dos ciclos do modelo referenciado na fundamentação teórica;
- O desenvolvimento da empresa encaixa-se no ciclo de vida descrito na teoria;
- Os conflitos das relações de gênero configuraram-se a partir da própria história de vida do fundador;
- As relações interpessoais entre os membros da família parecem determinar as relações na empresa e seu comportamento de apoio ou desacordo com as tomadas de decisão;
- A figura feminina constituiu-se em um elemento importante no desenvolvimento da empresa, porém a percepção desse fato é vista com diferentes graus de importância pelos membros da família;
- As opiniões sobre a participação da figura materna parecem ter uma relação com o gênero, onde as filhas percebem seu papel e o filho não o menciona, à semelhança do fundador que o faz de forma superficial;
- O fundador parece reproduzir um modelo herdado da cultura do pai, na qual existem atividades femininas e masculinas, ficando impossibilitada a mulher de assumir determinadas posições na estrutura da empresa;
- O processo sucessório está se configurando em torno do filho mais novo, representante do gênero masculino, fortemente apoiado pelo pai e reconhecido pelas irmãs;
- O pai permitiu que o filho iniciasse suas atividades na empresa pelas vias do operacional simples, a fim de que pudesse conhecer o negócio a partir de sua atividade fim;
- Tanto o pai quanto a mãe e a irmã admitem que o “sucessor” ainda encontra-se imaturo para assumir maiores responsabilidades e que a efetivação do processo ainda irá demorar um pouco;

- As relações interpessoais pai-filho e mãe-filhas parecem ter determinado a escolha do sucessor;
- A entrada do filho no negócio se deu, inicialmente, como uma forma de auferir algum recurso financeiro e só mais tarde ganhou uma conotação de sucessor;
- O comportamento do filho refletiu no retardamento do início do processo sucessório;
- Entre os herdeiros uma filha não apresentou identificação com o processo e outra participa, claramente, de forma temporária;
- Para todos os integrantes da família a empresa tem uma representatividade em termos da relação com sua própria história de vida;
- Para todos os integrantes a família é uma estrutura importante, na qual devem ser preservados os laços afetivos, embora admitam os conflitos entre seus membros;
- A idade de cada um dos filhos e sua posição na sequência de nascimento parece ter determinado certas características pessoais que distinguem suas relações com a empresa e seu próprio significado;
- As relações entre os cônjuges determinaram alguns acontecimentos importantes na organização tais como o remanejamento de pessoal e a próprio contrato social;
- Todos os filhos manifestam a admiração pelo pai, apesar das desavenças familiares, reconhecendo-o um empreendedor;
- As diferenças de formação em termos de escolaridade, juntamente com a visão do negócio levaram os irmãos a divergências quanto ao estilo de gestão;
- O fundador alega conseguir separar os dois espaços relacionais, o que não é corroborado pelos demais membros da família;
- Em termos de atuação família-empresa ficou claro que o pai possui maior domínio sobre o espaço do trabalho, enquanto a mãe controla o ambiente doméstico;

- Para os filhos o pai acompanha as mudanças e ritmo do mercado, mas encontra-se ancorado no tempo em termos de alguns conceitos de gestão, particularmente o imprevisto, a falta de uma formação gerencial;
- As lutas pelo poder no espaço organizacional entre os dois irmãos ficaram claras, embora isso não redunde em rompimentos familiares;
- A estrutura e comportamento da filha que participa da gestão da empresa mostra claramente os sinais de sua formação e castração paterna por meio da subserviência ao próprio irmão, abrindo mão de suas opiniões;

Por fim, pode-se dizer que os vários modelos de sucessão em empresas familiares procuram traduzir os aspectos gerenciais envolvidos na transmissão patrimonial e gerencial. Este modelo proposto por Lambrecht (2005) permitiu o estudo de um caso de sucessão como um processo contínuo, abrindo campo para a consideração de fatos freqüentemente analisados a posteriori. Nesse sentido, representa uma possibilidade de antecipação de problemáticas, permitindo a abordagem da gestão de empresas familiares com perspectivas de intervenção para melhor conduzir o processo de sucessão, minimizando, quando for o caso, efeitos econômicos negativos, tanto para famílias como para a sociedade, ao se considerar empregos perdidos em empresas de segunda ou terceira geração que vão à falência. Por outro lado, ao expor o caráter multigeracional da sucessão, o modelo permite balizar a intervenção de consultores, incluindo a abordagem de casos em que membros de mais de uma geração estejam presentes, permitindo melhor avaliação de ações de transmissores e sucessores no processo de sucessão.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO

1. Dados pessoais (nome, idade, grau de parentesco com o fundador);
2. Quanto tempo está trabalhando na empresa e qual atividade exerce;
3. Como foi a entrada na empresa;
4. O que a empresa representa para você;
5. O que a família representa para você. Conte a história de sua família;
6. Como é o relacionamento seu com os demais membros da família;
7. Como são tomadas as decisões na empresa;
8. Como você enxerga a sucessão;
9. Como são administrados os conflitos na família e na empresa.



## REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. Família S. A.: Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

ANDRADE, D.M.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J.B. Aplicabilidade do “Modelo dos Três Círculos” em Empresas Familiares Brasileiras: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, v.11, n.5, set/out 2005.

ARIÈS, P. História social da criança e da família. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

ARSENAULT, M. P. Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 2, p.124-141, 2004.

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Tradutor: Plínio Dentzien. 1 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BENINCÁ, C.; Ribeiro S.; GOMES, W. B. Relatos de mães sobre transformações familiares em três gerações. **Estudos de Psicologia**, v. 3, n. 2, p. 177-205, 1998. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v3n2/a02v03n2.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2008.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades familiares. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: IBECOM, 1987.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na Empresa Familiar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BILAC, E. D. Família: algumas inquietações. In: CARVALHO, M. do C. B. de (Org.) **A família contemporânea em debate**. São Paulo: EDUC/Cotex, 2003.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COLBARI, A. L. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E; VASCONCELOS, J. (Orgs.) **Recursos Humanos e subjetividade**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

\_\_\_\_\_ **Ética do trabalho**. São Paulo: Editora Letras & Letras, 1995.

DIAS, M. O. A família numa sociedade em mudanças: problemas e influências recíprocas. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 9, p. 81-102, 2000. Disponível em: [http://www2.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD9/gestaodesenvolvimento9\\_81.pdf](http://www2.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD9/gestaodesenvolvimento9_81.pdf). Acesso em: 06 jun. 2008.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. In: Coleção Harvard de Administração, São Paulo, n. 22, p. 57-96, 1976.

DONNELLEY, R. G. A. Empresa Familiar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 22. Tradutor: Carlos Osmar Bertero. Rio de Janeiro: FGV, 1967. p. 161-198.

FIORELLI et al; **Mediação e solução de conflitos: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLORIANI, O. ; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: **ANAIS DO I EGEPE**. p. 299-312, Londrina, out/2000.

FONSECA, C. **Família, fofoca e honra: etnografia de relações de gênero e violência em grupos populares**. 2. ed. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 2000.

FLETCHER, D. Interpreneurship: organizational (re)emergence and entrepreneurial development in a second generation family firm. **International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research**, v.10, n.1/2, p. 34-38, 2004.

FRITZ, R. **Empresa familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 1993.

GERSICK, K., et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo, Negócio Editora, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLASS, A. Understanding generational differences for competitive success. **Journal: Industrial and Comercial Training**, v. 39, n.2, p. 98-103, 2007.

GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Nacional, 1969.

GRZYBOSVSKI, D. **O Administrador na Empresa Familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; OLIVEIRA, A.B. de. Modelos de análise do processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 4, 2006, Porto Alegre. **Anais...** [S.I.]: 2006. CD-ROM.

GUARDO, C. J. **Student Generations and value change**. The Personnel and Guidance Journal, 60, 500-503, 1982.

HINDE, R.A. **Relationships: A dialectical perspective**. Hove, UK: Psychology Press, 1997.

JORGENSEM, B. Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Policy implications for defence forces in the modern era. **Foresight**, v. 5, n. 4, p.41-49, 2003.

KANITZ, S. C.; KANITZ, L. A relação pai e filho nas empresas familiares. In: **Revista de Administração**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 33-41, jan./mar. 1978.

LAMBRECHT, J. Multigenerational Transition in Family Businesses: a new explanatory model. **Family Business Review**, v. 18, n.4, p. 267-282, dec. 2005.

LANCASTER, C. L. When Generations Collide: How to solve the generational puzzle at work. **The Management Forum Series**, março, 2004.

LANCASTER, C. L.; STILLMAN, D. When Generations Collide: Who they are. Why they clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

LANZANA, A.; COSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócios, 1999. p. 31-52.

LAUFER, R. S.; BENGSTON, V. L. **Generations, aging, and social stratification and the development of generational units**. Journal of Social Issues, 30, 181-205, 1974.

LEDBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasília, n.7, p. jun., 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em 09 jan. 2008.

LEONE, N. M. de C. P. G. O Saara não é um deserto: o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos. In: ENANPAD, 26, 2002. Salvador, **Anais...** [S.I.]: 2002. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.

LODI, J. B. **A Empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

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

LONGENECKER, J.; et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária, 1986.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. In: ENANPAD, 20, 1996, Angra dos Reis, RJ. **Anais...** [S.I.]: 1996. CD-ROM.

MARCONI, M. A. de; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2 sem. 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVIER, M. **Estudos feitos em sala de aula**. Vitória: Ufes, 2005.

ORLANDI, E. P. **Discurso e leitura**. Campinas: Cortez/Editora da Unicamp, 1988.

PINHO, F.F. de; et al. Relações de Gênero: Uma Categoria Introduzida ao Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de empresa familiar. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** [S.I.]: 2006. CD-ROM.

PRADO, D. **O que é família**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1988.

SENNETT, R. **A Corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Trad. Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999.

RICCA, D. **Da empresa familiar a empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultura, 1998.

ROBBINS, S.

ROCHA-COUTINHO, M. L. Transmissão geracional e família na contemporaneidade. In: LINS de BARROS, M. (Orgs) **Família e gerações**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SARTI, C. A. Família e individualidade: um problema moderno. In: CARVALHO, M. do C. B. de (Orgs) **A família contemporânea em debate**. São Paulo: EDUC/Cotex, 2003.

SCHEFFER, Â. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, jul./set.1995.

SILVA, J. C. S.; FISCHER, T., DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENANPAD, 23, 1999, Rio das Pedras, RJ. **Anais...** [S.I.]: 1999. CD-ROM.

SOMMERHALDER, C; NOGUEIRA, E. J. As relações entre as gerações. In: NERI, A. L.; FREIRE, S. A. (Orgs). **E por falar em boa velhice**. São Paulo: Papirus, 2000. p. 113-124.

STAFFORD, K. et al. A research model of sustainable family businesses. **Family Business Review**, v. 12, n. 3, Sept., 1999.

TONDO, C.. Terapia Familiar: Bases, caminhos percorridos e perspectivas. In: SOUZA, Y. et al (org.). **Família, organizações e aprendizagem: ensaios temáticos em Psicologia**. Porto Alegre: PUCRS, 1998.

\_\_\_\_\_. **Empresas familiares**: ciclos de vida e processos de liderança. PUCRS, Tese de Doutorado em Psicologia, Porto Alegre, 1999.

VIDIGAL, A. C. As origens das empresas familiares no Brasil. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

WEIL, Pierre. **Relações humanas na família e no trabalho**. 51. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

ZAKABI, Rosana. **A geração sanduíche**: a vida atribulada de quem precisa cuidar ao mesmo tempo dos pais doentes e dos filhos. Veja. São Paulo, ano 38, n.10, p. 62-65, 09 mar. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.