

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

**CAIO RUANO DA SILVA**

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR METAL-  
MECÂNICO DO ESPÍRITO SANTO**

**Vitória  
2013**

CAIO RUANO DA SILVA

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR METAL-  
MECÂNICO DO ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de mestre no Curso de Mestrado em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Annor Silva Junior.  
Universidade Federal do Espírito Santo

**Vitória  
2013**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO



Programa de  
Pós-graduação  
em Administração  
UFES

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas  
Programa de Pós - Graduação em Administração  
Av. Fernando Ferrari s/nº - Campus de Goiabeiras  
CEP. 29060.900-ES-Brasil-Tel.(27)4009.7712  
E-Mail [ppgadm@gmail.com](mailto:ppgadm@gmail.com)  
[www.ppgadm.ufes.br](http://www.ppgadm.ufes.br)

**"PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR METAL-MECÂNICO DO ESPÍRITO SANTO"**

CAIO RUANO DA SILVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

COMISSÃO EXAMINADORA

**Professor Dr. Annor da Silva Junior**

Universidade Federal do Espírito Santo

**Professor Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva**

Universidade Federal do Espírito Santo

**Professor Dr. Marcelo Sanches Pagliarussi**

Fucape - Business School

## AGRADECIMENTOS

Sou grato,

A Deus, por ter me concedido a energia necessária para concluir este trabalho;

Ao meu orientador, por toda sabedoria e paciência dispensados no intuito de me ajudar nesses dois anos de mestrado;

A minha família, principalmente aos meus pais e ao meu irmão, pelo seu apoio incondicional;

A Karoline Bermond, por todo amor e compreensão durante os períodos de dificuldade;

A todos os professores que tive durante a minha vida, pelas lições aprendidas. Agradeço em especial a professora Maria Ignes pela inestimável contribuição a esta dissertação;

Aos meus amigos, que me incentivam e que torcem pela realização dos meus sonhos. Agradeço a Beatriz Rios, por todos os debates acadêmicos, e por ter me ajudado a superar inúmeros desafios ao longo desses dois anos. Agradeço também ao amigo Eros Renato, pelo enorme companheirismo demonstrado e pelas contribuições a esta dissertação;

As minhas pedagogas, Maria Luiza e Priscilla, e as minhas gerentes, Michelle e Edna, por serem compreensivas em relação aos momentos em que tive que me ausentar;

Aos membros da empresa estudada, por terem permitido a realização deste estudo, disponibilizando os documentos necessários para análise e concedendo seu tempo para as entrevistas. Agradeço especialmente a Thamires, por todo apoio na fase de coleta de dados.

Aos meus alunos, que me incentivam a continuar sendo professor e acreditando em um mundo melhor.

## RESUMO

O objetivo desta dissertação é investigar como os valores da família empresária e a cultura organizacional influenciam no planejamento do processo sucessório em uma empresa familiar, de grande porte, localizada no Estado do Espírito Santo. Os dados foram coletados utilizando a triangulação metodológica proposta por Jick (1979), articulando entrevistas semiestruturadas, observação direta e pesquisa e análise documental. A análise dos dados foi feita por meio de análise do conteúdo (BARDIN, 2006). Como contribuição, esta dissertação demonstra que as rupturas de valores familiares entre a geração do fundador e a dos seus descendentes afetaram diretamente a escolha do potencial sucessor. É provável que essa ruptura de valores esteja relacionada com a transição da família, que até a geração do fundador se organizava como unidade de produção e, posteriormente, passou a se caracterizar como unidade de consumo (DAVEL e COLBARI, 2000). Também é possível que a maior causa da insegurança por parte do fundador em deixar a empresa resida no medo de que os valores culturais se alterem. Essa proposição sustenta-se na análise de que o principal critério usado para a escolha do potencial sucessor tenha sido a confiança desenvolvida com base em valores comuns (LANE, 1998). Ademais, postula-se que a cultura organizacional com processos de tomada de decisão centralizados e intuitivos é refletida no planejamento do processo sucessório, que compartilha das mesmas características.

**Palavras-chave:** Empresa familiar; Processo sucessório; Valores da família; Cultura organizacional.

## ABSTRACT

The main goal of this dissertation is to investigate how the values of the entrepreneur family and the organizational culture affects the planning structure of the succession process in a family business group located in the Espírito Santo State. The data was collected through methodological triangulation, as suggested by Jick (1979), and the selected methods were semi-structured interviews, nonsystematic observation and document research. The data was analyzed using thematic content analysis (BARDIN, 2006). As main contribution, this dissertation illustrates that a disruption of the family values shared in the founder's generation and the ones of his descendents directly affected the choice of the potential successor for the business. It is probable that the mentioned disruption is related to a transition in the way the family organized itself. Until the founder's generation the family organized itself as a production unit. Perhaps, it was observed that the heirs shifted to a consumption unit's mindset (DAVEL e COLBARI, 2000). It's also possible that the main cause of the founder's insecurity lies on his fear that the organizational values might change after the succession. This argument is considered valid, once the choice of the potential successor was based mainly in normative trust, which is developed based in common values between the parties (LANE, 1998). Moreover, some aspects of the organizational culture, such as its informality and the centralized and intuitive decision making processes, reflect on the succession process planning structure, which was observed to share the same characteristics.

**Keywords:** Family business; Succession process; Family Values; Organizational culture.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de Três Círculos em Empresas Familiares.....	24
Figura 2: Modelo de Três Círculos expandido.....	25
Figura 3: Modelo de Três Círculos revisado com a inclusão do contexto / sistema de valores familiares. ....	26
Figura 4: Modelo de Quatro Círculos com Contexto e Valores (M4CCV) .....	27
Figura 5: Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de empresas familiares ampliado.....	29
Figura 6: Modelo de Sustentabilidade de Empresas Familiares.....	31
Figura 7: Modelo de Sustentabilidade ampliado.....	32
Figura 8: Nove Tipos de Sucessão. ....	38

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Codificação dos entrevistados.....	65
Tabela 2: Codificação dos documentos analisados .....	66
Tabela 3: Descrição dos cruzamentos entre de Profissionalização e Sucessão.....	101

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**3Es** – Encontro de Estudos em Estratégia.

**ANPAD** – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração.

**CEO** – Diretor executivo, designado pelo estrangeirismo: *Chief Executive Officer*

**EnANPAD** – Encontro da ANPAD.

**EnEO** – Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD.

**EnGPR** – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

**M3C** – Modelo de Tres Círculos

**M4CCV** - Modelo de Quatro Círculos com Contraparentes e Valores Familiares

**O&S** – Organizações e Sociedade.

**PRODFOR** – Programa Integrado de Desenvolvimento de Fornecedores)

**RAC** – Revista de Administração Contemporânea.

**RAE** – Revista de Administração de Empresas.

**RAUSP** – Revista de Administração da Universidade de São Paulo.

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>19</b>
2.1	A EMPRESA FAMILIAR	19
2.2	MODELOS PARA ANÁLISE DE EMPRESAS FAMILIARES	22
2.2.1	O Modelo de Três Círculos e o seu desenvolvimento	22
2.2.2	Modelo de Sustentabilidade de Empresas Familiares	30
2.3	O PROCESSO SUCESSÓRIO E SEU PLANEJAMENTO	33
2.4	PROFISSIONALIZAÇÃO	40
2.5	VALORES FAMILIARES E CULTURA ORGANIZACIONAL	45
2.5.1	Família	45
2.5.2	Cultura	47
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>55</b>
3.1	ABORDAGEM DE PESQUISA	55
3.2	Método de Pesquisa	58
3.2.1	Escolha do lócus de pesquisa	59
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	60
3.3.1	Pesquisa e análise documental	62
3.3.2	Entrevista focal	63
3.3.3	Observação direta	63
3.4	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	64
3.5	ANÁLISE DE DADOS	66
<b>4</b>	<b>ESQUEMA ANALÍTICO DA DISSERTAÇÃO</b>	<b>69</b>
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>71</b>
5.1	O LÓCUS DE PESQUISA	71
5.1.1	Breve histórico da empresa familiar	71
5.1.2	Considerações analíticas referentes ao histórico da empresa familiar	73
5.1.3	A Empresa Familiar Hoje	77
5.1.4	Considerações Analíticas Referentes à Empresa Familiar Hoje	81
5.2	CATEGORIAS DE ANÁLISE	85
5.2.1	Família Empresária	85
5.2.2	Cultura Organizacional	90
5.2.3	Sustentabilidade na empresa familiar	94
5.2.4	Planejamento do processo sucessório	97
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>106</b>
	REFERÊNCIAS	113
	APÊNDICE	118

# 1 INTRODUÇÃO

A razão de ser dessa dissertação é investigar como os valores da família empresária e a cultura organizacional influenciam no planejamento do processo sucessório em uma empresa<sup>1</sup> familiar.

Para atingir esse fim, foram discutidos os seguintes conteúdos teóricos: definição e características de empresas familiares; modelos de análise de empresas familiares; sucessão e profissionalização nas empresas familiares; cultura nas empresas familiares (valores familiares e cultura organizacional).

Primeiramente, é importante esclarecer o que se entende por empresa familiar nesse trabalho, para que os resultados possam ser contrastados com os de outros estudos, como sugerem Klein, Astrachan e Smyrniotis (2005). A questão sobre o que diferencia uma empresa familiar de uma não familiar foi um dos primeiros problemas enfrentados pelo campo (SHARMA, 2004) e um dos mais trabalhados até então (DEBICKI et al., 2009; MORAES FILHO, BARONE e PINTO, 2011). Buscando uma definição inclusiva, como proposto por Chua, Chrisman e Sharma (1999), para os fins desse trabalho, consideraram-se familiares todas as empresas que sofrem influência de uma ou algumas famílias nas dimensões de poder, experiência e cultura (KLEIN, ASTRACHAN e SMYRNIOTIS, 2005).

Resultante dessa influência, as empresas familiares apresentam atributos únicos e inerentes que, por serem capazes de gerar simultaneamente vantagens e desvantagens, foram denominados por Tagiuri e Davis (1996) atributos ambivalentes. Desses atributos, talvez o mais importante para a análise das empresas familiares seja o que estabelece que os membros dessas empresas têm a possibilidade de desempenhar pelo menos três papéis diferentes simultaneamente, sendo eles: proprietário, gestor e membro da família.

Inspirados pela complexidade ocasionada por essas interações e no intuito de racionalizá-las, Tagiuri e Davis (1996) criaram um modelo de análise de empresas

---

<sup>1</sup> Optou-se pelo emprego das palavras “empresa” e “organização” de forma padronizada nessa dissertação, evitando sua substituição por termos intercambiáveis, como firma, companhia, corporação, etc.

familiares ao qual, posteriormente, Gersick et al. (2006) deram o nome de Modelo de Três Círculos. Esse modelo consiste em uma perspectiva sistêmica de compreender a empresa familiar. Dentro dele, cada indivíduo pode ser classificado em um dos grupos/subsistemas (família, propriedade e gestão) ou em uma das intersecções formadas por eles (gestão e família, por exemplo). Dessa forma, o modelo ajuda os cientistas da área a pensar, decompor, entender e prever a realidade das empresas familiares (SILVA JUNIOR, 2003), pois facilita a compreensão dos interesses e, por conseguinte, das atitudes dos membros que as compõem.

Complementar ao modelo considerou-se aqui que as organizações são sistemas abertos, como proposto por Katz e Kahn (2000), e como tais, importam informações e energia do ambiente, transformam essa energia para a geração dos *outputs* (saídas) que, por sua vez, são lançados no ambiente com a finalidade de realimentar o sistema. Os sistemas abertos estão sujeitos à entropia (uma tendência natural à desorganização ou morte do sistema) e devem buscar negativá-la. Por fim, os sistemas abertos são caracterizados pelo princípio da equifinalidade. De acordo com esse princípio, um sistema pode alcançar, por uma variedade de caminhos, o mesmo estado final, partindo de diferentes condições iniciais.

Levado isso ao contexto das organizações familiares, pode-se considerar que à medida que o fundador caminha para o estágio de incapacidade laboral, a organização passa por um processo entrópico, cuja negatização está atrelada ao processo sucessório. A sucessão ainda obedece ao princípio da equifinalidade, uma vez que é possível atingir o mesmo estado final (de reequilíbrio do sistema) partindo de diversas condições iniciais e percorrendo caminhos distintos.

Esses esforços para melhorar a compreensão das empresas familiares são particularmente importantes, tendo em vista que essas organizações representam parcela significativa das maiores empresas brasileiras (FISCHER, DANTAS e DAVEL, 2000). Em escala mundial, Gersick et al. (2006) colocam que mesmo as estimativas mais conservadoras apontam que esse tipo de empresa representa entre 65 a 80% do total. De acordo com o *Family Firm Institute* (2012), as empresas familiares geram entre 70% e 90% do PIB global, a maior parte da riqueza dos Estados Unidos está localizada em empresas familiares que compreendem entre

80% e 90% de todas as empresas daquele país. Ainda de acordo com o instituto, 70% dos maiores grupos empresariais brasileiros são familiares.

Não obstante os números significativos que representam para o sistema econômico-social, a maioria das empresas familiares tem dificuldade de sobreviver além da primeira geração (WARD, 1988). Oliveira (2006) aponta que existe uma diferença substancial na longevidade entre as empresas familiares e não familiares dos Estados Unidos, onde as segundas vivem em média quase o dobro das primeiras. O autor demonstra que as empresas familiares brasileiras também vivem menos do que as não familiares, embora essa diferença não seja tão discrepante. De acordo com Oliveira (2006), a maior taxa de mortalidade das empresas familiares, quando comparadas com a das não familiares, relaciona-se com o processo sucessório, tendo em vista que apenas 30% das empresas familiares passam para a segunda geração e somente 5% chegam à terceira. Partindo de dados semelhantes, Gersick et al. (2006) concluem que a sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar.

Prova disso, em âmbito local, é o estudo de Silva Junior (2001) que relatou o conflito de interesses entre os membros da família durante o segundo processo de sucessão de uma empresa familiar capixaba de grande porte<sup>2</sup>. De acordo com o autor, a empresa em questão apresentou momentos de maior crescimento quando os interesses familiares e empresariais estavam convergentes, e a situação conflituosa acarretou em queda de desempenho e resultados financeiros insatisfatórios. Posteriormente ao estudo, novos atritos familiares fizeram com que a empresa fosse vendida a um grupo internacional.

Esse caso ilustra a idéia proposta em outro modelo de análise de empresas familiares, também utilizado nesta dissertação. O Modelo de Sustentabilidade de Stafford et al. (1999) indica que ambos, família e negócio, são instituições com recursos e limitações que variam entre períodos de estabilidade e mudança. Ocasionalmente surgem rupturas nas transações relacionadas à família e ao negócio, mas, se a família for funcional e o negócio for próspero, surgirão respostas

---

<sup>2</sup> Para definição de porte, utilizou-se neste trabalho o critério adotado pelo SEBRAE (2013), que define empresa de grande porte como aquela com mais de 500 empregados no ramo da indústria e com mais de 100 empregados quando no setor comercial ou de serviços.

a essas rupturas, assegurando a sustentabilidade da empresa familiar. Assim, o caso estudado por Silva Junior (2001) reflete uma situação de ruptura, no qual mesmo com a prosperidade do negócio, a falta de funcionalidade da família ocasionou o fim da empresa como familiar.

Embora considere que a venda da empresa familiar não seja algo necessariamente ruim, pois pode gerar capital para que a família invista em outro negócio, Kenyon-Rouvinez (2001) aponta que outra maneira de acabar com muitas rupturas que tornam o negócio familiar inviável é a profissionalização. Utilizando o Modelo de Três Círculos para analisar casos em que famílias venderam seus negócios e posteriormente optaram por empreender novamente, o autor descobriu que todas as características positivas do negócio original foram recriadas e todas as características negativas (rupturas) foram extintas no novo negócio, muitas vezes através da contratação de profissionais não familiares.

Sciascia e Mazzola (2008) também chegaram a conclusões que apoiam a profissionalização em um estudo quantitativo que contemplou 620 empresas familiares italianas. Os dados de seu estudo revelaram que existia uma relação não linear negativa entre envolvimento familiar na gestão e o desempenho financeiro dessas empresas. “A principal orientação para nossos resultados é que se abram oportunidades para profissionais não familiares, especialmente nos casos em que o envolvimento da família na gestão é alto” (SCIASCIA e MAZZOLA, 2008, p.342).

Os autores desse último trabalho afirmam que muitos estudos relacionando “envolvimento familiar” e “performance” já haviam sido realizados, revelando resultados contraditórios entre si. De acordo com eles, a oposição das conclusões dessas pesquisas advém da falta de discriminação entre os fatores “envolvimento familiar na propriedade” e “envolvimento familiar na gestão” das empresas.

Da mesma forma que Sciascia e Mazzola (2008) propõem que envolvimento familiar deve ser dividido entre influência familiar na propriedade e influência familiar na gestão, nesta dissertação, cujo fenômeno em foco é o processo sucessório, também se faz necessária a distinção terminológica entre “profissionalização” e “sucessão profissional”.

O primeiro diz respeito ao fenômeno expressado anteriormente, onde membros não familiares são contratados para participar da empresa em diversos níveis, a organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, adota-se determinado código de formação ou de conduta em um grupo de trabalhadores e substituem-se as formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais (LODI, 1978). O segundo refere-se exclusivamente à substituição do CEO da empresa por um profissional não familiar. Nessa dissertação, os dois fenômenos foram abordados, com propósitos diferentes, porém relacionados. Investigou-se como a profissionalização pode ser uma resposta a diversas rupturas e, por conseguinte, um fator relevante para o alcance da sustentabilidade das empresas e como a sucessão profissional é uma opção de resposta à ruptura do processo sucessório em si.

Tais casos, em que a ruptura é o próprio processo sucessório, são recorrentes em empresas familiares. Em uma pesquisa-ação realizada em 73 empresas, Poza, Johnson e Alfred (1998) observaram que diversas delas apresentavam problemas relacionados à sucessão, dentre eles o demasiado otimismo por parte dos fundadores de que suas empresas conseguiriam superar o processo sucessório sem planejamento algum, o que não se refletia na prática.

Mesmo que vários autores tenham advogado a favor do planejamento como uma resposta a essa ruptura (WARD, 1988; LEONE, 2004; SHARMA, 2004; OLIVEIRA, 2006), na prática o que se observa são casos repletos de especificidades. Essa diversidade fez com que Sharma (2004) sugerisse como agenda para pesquisas futuras, que se estudasse o efeito de valores e crenças familiares, assim como de outras variáveis contextuais, na efetividade do processo sucessório.

Sob este prisma, o presente estudo aborda o processo sucessório pelo viés da teoria do Comportamento Organizacional, de cujas ramificações escolheu-se a da cultura. A cultura organizacional é um dos conceitos com maior número de definições diferentes na literatura organizacional (BARNEY, 1986). Meyerson e Martin (1987) dividiram as concepções de cultura em três paradigmas (integração, diferenciação e fragmentação) e, após expor os pontos fortes e as limitações de cada um, propuseram uma abordagem multiparadigmática. Isso significa que a perspectiva adotada em cada estudo depende de aspectos subjetivos relativos ao próprio

pesquisador, e não apenas das características intrínsecas do objeto analisado. Logo, a identificação da predominância de um paradigma ao analisar a cultura organizacional de determinado objeto de estudo, não significa a inexistência dos demais. De tal modo, esta dissertação se baseou no paradigma da integração, embora tenham sido reconhecidos aspectos da diferenciação e da fragmentação no caso estudado. Essas colocações permitem adotar a definição de cultura organizacional concebida por Morgan (2010). Isso porque, embora considere a cultura como uma metáfora da organização, para o autor, a cultura sofre influência do fundador da empresa e da sociedade em que está inserida. Atribuir a formação da cultura a tais aspectos totalizantes é consonante com o paradigma da integração.

Haja vista que a cultura organizacional baseada nos valores familiares é um recurso imperfeitamente imitável (HABBERSON e WILLIAMS, 1999) que diferencia uma organização da outra (BARNEY, 1986), caracterizando cada caso como único, tornou-se relevante estudar como essas variáveis afetam o planejamento do processo sucessório em uma empresa de âmbito local.

Assim, configurou-se como problema de pesquisa desta dissertação: **como o sistema de valores da família empresária e os elementos da cultura organizacional influenciam no planejamento do processo sucessório de uma empresa familiar?**

Nessa mesma via, destaca-se como objetivo geral desse trabalho descrever e analisar como os elementos culturais (da família e da organização) afetam o planejamento do processo sucessório em uma empresa familiar.

Como objetivos específicos, intentou-se: descrever a história da empresa e identificar as características que a definem como familiar no âmbito da propriedade e da gestão (utilizando o Modelo de Três Círculos proposto nesse trabalho e o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de Gersick et al., 2006); avaliar e relacionar os valores da família empresária e os elementos da cultura organizacional; elucidar as principais crises passadas pela empresa sob a perspectiva do Modelo de Sustentabilidade (STAFFORD et al., 1999; DANES et al., 2008); analisar o desenvolvimento do planejamento do processo sucessório na empresa.

No que se refere à metodologia, Schwendinger (2011) sugere que os pesquisadores exponham as bases ontológicas e epistemológicas que sustentam suas pesquisas para justificarem suas escolhas. Assim, o primeiro passo é uma análise crítica sobre a natureza dos elementos estudados na pesquisa.

Entende-se aqui que a cultura é algo socialmente construído que depende do ponto de vista das pessoas para existir, condição fundamental do nominalismo (SCHWENDINGER, 2011). Então, como na pesquisa de Schwendinger (2011), este estudo parte do nominalismo (como ontologia) e transcorre para a abordagem fenomenológica da epistemologia. Destarte, Afghan (2011) aponta que pesquisas que envolvem o estudo de mapas mentais, crenças e valores pessoais, e como esse alcance perceptual das pessoas afeta suas ações diárias, inevitavelmente requerem aprofundamento do pesquisador em campo.

Assim, para a realização deste estudo optou-se por uma abordagem de pesquisa qualitativa. O método escolhido foi o estudo de caso único, devido à raridade do caso, haja vista que a própria natureza do fenômeno “processo sucessório” garante a condição rara. Além disso, o presente trabalho tem como foco a sucessão no seu decorrer, diferente dos estudos que analisam o processo sucessório após sua concretização.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se a triangulação (JICK, 1979) entre entrevistas focais, observação direta e pesquisa e análise documental. A aplicação de diversos métodos é defendida por Yin (2005) por possibilitar ao pesquisador maior profundidade de compreensão, visto que os fenômenos que compõem os estudos de caso são inseparáveis de seus contextos e, portanto, complexos por natureza. A análise dos dados foi feita por meio da análise do conteúdo (BARDIN, 2006).

É válido ressaltar que as limitações deste estudo decorrem do método de pesquisa escolhido, o estudo de caso, que não permite a generalização de seus resultados para a população de empresas familiares (YIN, 2005). Todavia, esta dissertação visa a contribuir para a indução de ideias capazes de facilitar a compreensão da relação entre valores familiares, cultura organizacional e planejamento da sucessão, endossando a prática desse processo para a redução da taxa de mortalidade das empresas familiares.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, além deste que abrange a introdução. No capítulo 2, inicia-se o referencial teórico, em que foram discutidos os diferentes conceitos de empresa familiar mostrados na literatura e apresentada a definição utilizada neste trabalho. Em seguida, apresentaram-se modelos de análise de empresas familiares. Por fim, discutiu-se a importância do tema processo sucessório e cultura organizacional. O capítulo 3 traz a descrição da metodologia que foi utilizada para dar vida a este trabalho. O capítulo foi dividido em cinco seções: abordagem da pesquisa, método da pesquisa, procedimentos de coleta de dados, operacionalização da pesquisa, e análise dos dados. O capítulo 4 apresenta o esquema analítico da dissertação. O capítulo 5 refere-se à apresentação e à análise dos dados, e está dividido em duas seções. A primeira, voltada para a descrição e análise do *locus* de pesquisa, enquanto a segunda aborda considerações acerca das categorias de análise surgidas durante a pesquisa. O último capítulo foi dedicado às considerações finais deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A EMPRESA FAMILIAR

A literatura organizacional está repleta de concepções sobre o que caracteriza uma empresa para que essa possa ser denominada familiar. Em uma revisão bibliográfica, Sharma, Chrisman e Chua (1996) encontraram 34 definições diferentes. Essa falta de consenso sobre a definição de empresas familiares dificulta a evolução do campo de estudo (LANSBERG, PERROW e ROGOLSKY, 1988) e diminui sua credibilidade, tornando-o vulnerável ao ceticismo de acadêmicos e de profissionais (HABBERSON e WILLIAMS, 1999).

A legitimidade do campo de estudos depende então da capacidade de se responder, de maneira convincente e teoricamente embasada, no que se diferem as organizações familiares e por que merecem atenção especial (SHARMA, 2004). Assim, os objetivos dessa seção são definir o que se entende por “empresas familiares” e esclarecer quais são suas características intrínsecas.

Handler (1989) afirma que, apesar da falta de consenso, os conceitos apresentados pelos autores na literatura que trata de empresas familiares podem ser classificados em uma das quatro dimensões a seguir: grau de propriedade e influência na gestão; subsistemas interdependentes; transferência entre gerações; e condições múltiplas. As definições que se enquadram nesse último grupo são geralmente mais rígidas, pois exigem que as empresas supram mais de um critério para que possam ser consideradas familiares. Como exemplos de definições que estabelecem condições múltiplas destacam-se as definições de Donnelley (1967), que considera como sendo familiares as empresas que estão ligadas a uma família por, pelo menos, duas gerações e nas quais as ligações familiares influenciam as diretrizes empresariais, e a da própria Handler (1989), que considera familiar a empresa cujas principais decisões e planos para sucessão são influenciados por membros familiares vinculados à gestão e/ou à propriedade empresarial.

Alguns autores têm se dedicado a revisar as definições existentes e consolidar o pensamento, conceituando outras definições de “empresa familiar”. Essas novas

definições tendem a destacar o papel da família em determinar a visão e os mecanismos de controle usados na empresa e na criação de recursos e capacidades únicas. Nesse sentido, a homogeneidade dessas empresas é questionada, pois podem ser observados diferentes graus de envolvimento da família nas empresas (SHARMA, 2004).

Não é necessário, entretanto, que essas empresas sejam homogêneas para que possam ser consideradas simultaneamente familiares, desde que a variabilidade delas seja devidamente identificada e elas se alinhem a um conceito mais amplo de empresa familiar. Sharma (2004) destaca que tentativas de classificar a variação e o modo do envolvimento familiar nas empresas têm tido três direções principais: articulação de múltiplas definições operacionais de empresas familiares; desenvolvimento de tipologias de empresa familiar; e desenvolvimento de escalas para capturar os vários tipos de envolvimento familiar.

Um exemplo da primeira direção é o estudo de Chua, Chrisman e Sharma (1999), que ressalta a importância do campo de contar com uma definição teórica, que estabeleça o paradigma do que se considera como sendo empresa familiar, e diversas definições operacionais, que determinem o grau de adequação das empresas estudadas em cada caso. Os autores ressaltam que essa definição teórica deve ser inclusiva e capturar a essência do que difere as empresas familiares das demais, e, em seguida, sugerem que essa essência reside no comportamento da empresa familiar, que é distinto daquele observado na empresa não familiar.

A segunda direção citada por Sharma (2004), o desenvolvimento de tipologias, admite e classifica variações da terminologia “empresa familiar”, conforme observado no trabalho de Gersick et al. (2006). De acordo com esses autores, a variável tempo transforma as empresas familiares, que não necessariamente deixam de ser familiares por causa disso. Essas empresas apenas passam a apresentar diferentes elementos, mas que ainda são capazes de caracterizá-las como sendo familiar.

Na terceira direção, também no intuito de resolver o problema de definição, Klein, Astrachan e Smyrnios (2005) desenvolveram a escala F-PEC, capaz de sobrepor o aspecto meramente dicotômico das classificações que apenas dividem as empresas em “familiar” ou “não familiar”. Baseada no preceito de que o que faz uma empresa

ser familiar é a influência da família proprietária no negócio, essa escala classifica diferentes tipos de empresas familiares por meio da medição da influência familiar em três dimensões: poder, experiência e cultura. Assim, como no uso de tipologias, abre-se espaço para o entendimento de que existem diferentes tipos de empresas familiares, com diferentes graus de influência familiar, de forma que as classificações “familiar” e “não familiar” são apenas os dois extremos de um *continuum*.

Agregando as contribuições de Chua, Chrisman e Sharma (1999), Klein, Astrachan e Smyrnios (2005) e Gersick et al. (2006), entende-se que o termo “empresa familiar” deve ser amplo o suficiente para que englobe as diferentes variações de influência familiar nas empresas que, por sua vez, transformam-se ao longo do tempo.

Este estudo parte do pressuposto de que é importante que os trabalhos científicos da área deixem claro o que se entende por empresa familiar para que sejam capazes de produzir resultados confiáveis e replicáveis (KLEIN, ASTRACHAN e SMYRNIOS, 2005). Nesta via, será utilizada, para norteamento deste trabalho, a definição de Klein, Astrachan e Smyrnios (2005), que considera familiar toda empresa que sofre influência de uma ou algumas famílias nas dimensões de poder, experiência e cultura.

Tendo definido o conceito aqui adotado, cabe responder quais características são típicas das organizações familiares. Ao discorrer sobre esse tópico, Tagiuri e Davis (1996) concluíram que as empresas familiares apresentam atributos inerentes capazes de trazer tanto vantagens quanto desvantagens, o que culminou na denominação de “atributos ambivalentes”. Tais atributos são: os papéis simultâneos que desenvolvem os membros, identidade partilhada, história comum de vida, linguagem privada dos membros familiares, conhecimento mútuo e intimidade, significado da empresa familiar.

Basicamente, os familiares que trabalham juntos desenvolvem uma linguagem própria e conhecem de modo aprofundado as fragilidades e forças uns dos outros por terem uma história comum de vida. Isso contribui para a criação de uma identidade para o grupo que, por sua vez, atribui à empresa familiar um significado especial, geralmente resultando em um laço forte entre membros e empresa. Além disso, é possível que os membros de empresas familiares desempenhem três papéis diferentes no mesmo grupo, simultaneamente, sendo eles: proprietário, gestor e

membro da família. Ou seja, é possível que uma relação de pai e filho seja, ao mesmo tempo, uma relação de diretor e subordinado e, ainda, uma relação entre sócios proprietários.

Essa última constatação inspirou Tagiuri e Davis (1996) a criarem o Modelo de Três Círculos (M3C), que foi posteriormente desenvolvido por outros autores (GERSICK et al., 2006; SANTIAGO, 2011; SILVA JUNIOR, SILVA e SILVA, 2013), como apresentado na seção a seguir.

## **2.2 MODELOS PARA ANÁLISE DE EMPRESAS FAMILIARES**

Silva Junior (2003) afirma que os modelos são tidos como instrumentos de conhecimento, que pressupõem a existência de teoria e se referem à realidade. Assim, os modelos são métodos que tornam os cientistas capazes de pensar, decompor, entender e prever a realidade.

Nessa seção foram apresentados o Modelo de Três Círculos (TAGIURI e DAVIS, 1996) e suas evoluções (GERSICK et al., 2006; SANTIAGO, 2011; SILVA JUNIOR, SILVA e SILVA, 2013), o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de Empresas Familiares (GERSICK et al., 2006) e o Modelo de Sustentabilidade de Empresas Familiares (STAFFORD et al., 1999; DANES et al., 2008).

### **2.2.1 O Modelo de Três Círculos e o seu desenvolvimento**

De acordo com Gersick et al. (2006), o estudo das empresas familiares como sistemas se inicia com artigos isolados nas décadas de 60 e 70. Esses artigos precursores focalizavam problemas tipicamente encontrados nesse tipo de empresas, como nepotismo, rivalidade entre gerações e/ou irmãos, administração não profissional, entre outros.

“O modelo conceitual subjacente afirmava que as empresas familiares são, de fato, compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão” (GERSICK et al., 2006, p.5). Os problemas surgem pela necessidade de se tomarem decisões que satisfaçam os dois sistemas concomitantemente, sendo que nem sempre essa

alternativa é possível. De acordo com Gersick et al. (2006), esse foi o primeiro conceito prático desse campo de estudo.

Por exemplo, um fundador que precise preencher uma função de alta gerência pode se encontrar na seguinte situação: pode ter no primeiro candidato um profissional que não seja membro da sua família, mas que lhe agrade extremamente no âmbito da gestão. Em contrapartida, o outro candidato pode ser seu filho, que não se interessa tanto pelo negócio e possui motivações estritamente financeiras. Nesse caso, a escolha entre um ou outro vem acompanhada de um conflito, entre o que o fundador deseja como pai e o que deseja como gestor.

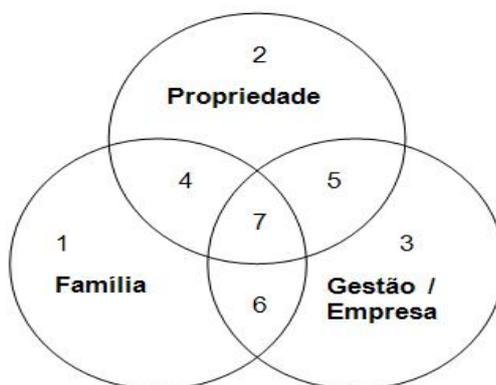
Essa relação conflituosa foi abordada por Tagiuri e Davis (1996), que concluíram que uma das características intrínsecas das empresas familiares é a possibilidade que os membros desse tipo de organização têm de desempenhar mais de um papel simultaneamente. Assim, os autores utilizaram um Diagrama de Venn<sup>3</sup>, no intuito de ilustrar a relação entre os papéis possíveis de serem desempenhados nas empresas familiares. Os autores alertaram que a análise dos conflitos entre os subsistemas família e gestão é, pelo menos, tão importante quanto a análise daqueles conflitos envolvendo qualquer desses dois âmbitos e o subsistema da propriedade, o qual adicionaram ao seu modelo conceitual. Posteriormente, Gersick et al. (2006) denominaram o diagrama de Modelo de Três Círculos e exploraram suas aplicações na compreensão da complexidade das empresas familiares.

Em suma, o modelo assume que a empresa familiar é um sistema composto por três subsistemas, que embora independentes, superpõem-se, sendo: família, propriedade e gestão. Assim, qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser classificada como pertencente a uma das sete regiões destacadas na Figura 1.

---

<sup>3</sup> Os Diagramas de Venn representam a relação entre conjuntos no que se refere às suas intersecções. Assim, esses diagramas são capazes de expressar quais elementos são exclusivos de um único conjunto e quais são comuns entre dois ou mais conjuntos.

**Figura 1:** Modelo de Três Círculos em Empresas Familiares



**Fonte:** Gersick et al. (2006, p.6).

As pessoas que pertencem exclusivamente à família estão alocadas na região<sup>4</sup> 1. Da mesma forma, as pessoas que são apenas acionistas se encontram na região 2, e aquelas envolvidas somente na gestão do negócio, na 3. As pessoas alocadas nas interseções 4, 5 e 6 são aquelas envolvidas em duas regiões (família-propriedade, gestão-propriedade ou família-gestão). Por fim, o número 7 representa os membros da família que trabalham na gestão e, além disso, são proprietários do negócio.

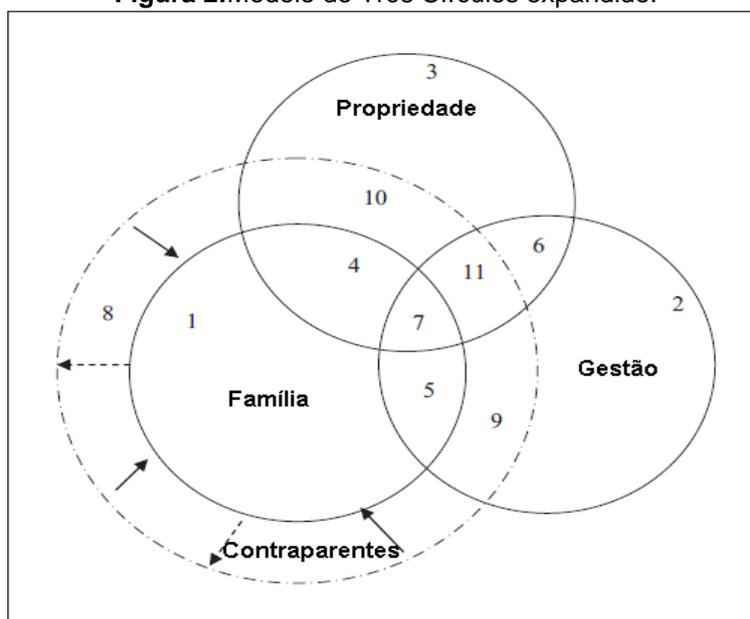
De acordo com Gersick et al. (2006), o modelo é muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. Ao posicionar um agente em uma das regiões, torna-se possível entender a construção de seus sentimentos e, conseqüentemente, de seu discurso, a partir dos papéis que desempenha nos três âmbitos: família, propriedade e gestão. Sua aplicabilidade se estende para o entendimento de várias questões, como brigas familiares sobre políticas de dividendos, decisões sobre ofertas de emprego a membros da família, brigas relacionadas ao processo sucessório, dentre outras (GERSICK et al., 2006). O modelo se ajusta a qualquer tipo de empresa familiar, tendo ela ou não membros nos sete setores formados pela superposição de círculos dos subsistemas (SILVA JUNIOR, 2003).

---

<sup>4</sup> Optou-se pelo emprego do termo “região” de forma padronizada nesta dissertação para designar cada um dos círculos e das interseções do modelo.

Posteriormente, Santiago (2011) expandiu o Modelo de Três Círculos para que passasse a abranger contraparentes<sup>5</sup>. Após entrevistar 300 indivíduos, representando 82 famílias, a autora concluiu que os contraparentes não passam a ser considerados membros da família automaticamente, sendo que, em muitos casos, nunca passam ser considerados. Mesmo assim, eles ainda se distinguem dos funcionários não familiares, merecendo posições específicas no modelo, como pode ser observado em seguida na Figura 2.

**Figura 2:** Modelo de Três Círculos expandido.



**Fonte:** Adaptado de Santiago (2011, p. 356).

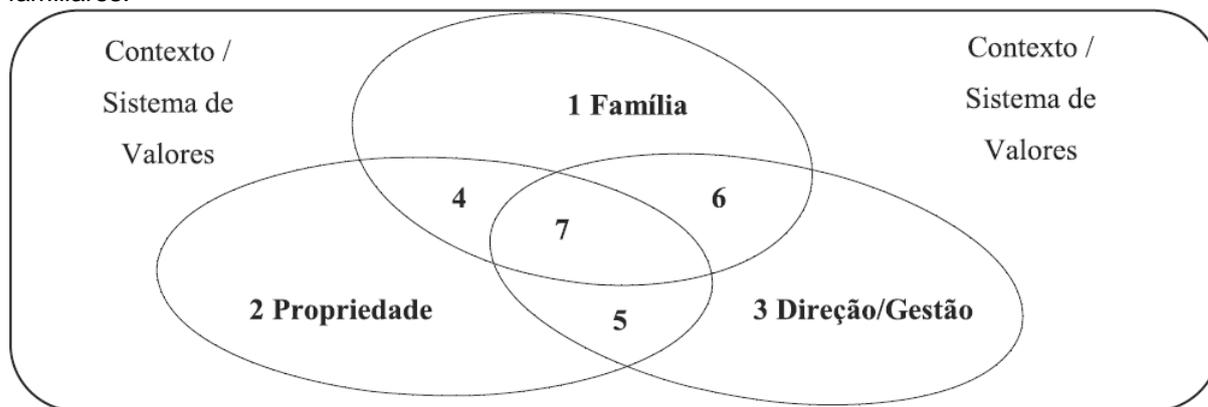
Capelão (2000) expõe o caso de uma empresa familiar de grande porte na qual as mulheres da família eram excluídas da propriedade e da gestão. O autor atribui esse afastamento ao contexto social da época de fundação da empresa. Contudo, o autor também observou que a oportunidade de atuar na empresa também era negada aos esposos e contraparentes homens das herdeiras, o que demarca que a exclusão ia além das questões de gênero. É possível que a resistência em tratar contraparentes como familiares seja proveniente de uma visão, por parte da família empresária, de que ambos os grupos não possuem os mesmos valores.

---

<sup>5</sup> Utilizou-se o termo “contraparentes” como tradução para o original inglês “*in-laws*”, que se refere aos parentes agregados, sem vínculo sanguíneo com a família, como sogros, genros, noras, cunhados, etc.

De modo convergente com as colocações expostas no caso anterior, Silva Junior, Silva e Silva (2013) propõem a inclusão dos valores da família no modelo, como elo de conexão entre os três círculos. De acordo com os autores, esses valores guiam as relações sociais no contexto da empresa familiar e, mesmo que não sejam consensuais entre todos os membros, servem para definir posições de divergência. Assim, o modelo revisado assume que os valores e o contexto permeiam todas as regiões, conforme explicitado na Figura 3, a seguir.

**Figura 3:** Modelo de Três Círculos revisado com a inclusão do contexto / sistema de valores familiares.



**Fonte:** Adaptado de Silva Junior, Silva e Silva, 2013, p. 243.

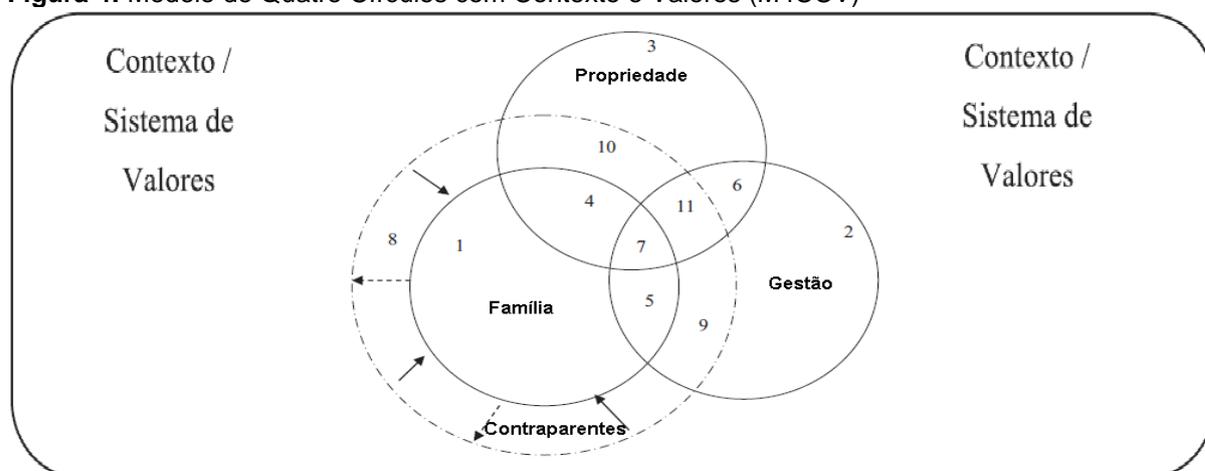
Entende-se que os modelos propostos por Santiago (2011) e Silva Junior, Silva e Silva (2013) são complementares, pois auxiliam na compreensão da dinâmica de empresas familiares. A própria inclusão ou exclusão dos contraparentes na empresa pode ser interpretada como uma expressão dos valores familiares e afeta o contexto do negócio.

Ademais, não são raras as iniciativas de pesquisa que utilizam o contexto no qual a empresa está inserida para buscar explicações para seus processos e sua performance. Chung e Luo (2008) apontam como a desregulamentação do mercado em Taiwan e a consequente diversificação de empresas contribuíram para que membros de grupos empresariais lançassem esforços para reduzir a presença de membros familiares na liderança de seus negócios. Este exemplo ilustra como o contexto influenciou no processo de profissionalização dos referidos grupos empresariais.

Posto que os fatores incrementais dos modelos de Santiago (2011) e Silva Junior, Silva e Silva (2013) ajudam a explicar a profissionalização de empresas (CHUNG e

LUO, 2008) e características do processo sucessório (CAPELÃO, 2000; CHUNG e LUO, 2013), ambos temas-chave desta pesquisa, propõe-se como contribuição teórica ao campo de estudos de empresas familiares, um modelo que inclua simultaneamente os contraparentes, os valores familiares e as demais variáveis contextuais que permeiam os círculos. Por entender que os contraparentes representam um círculo à parte, esse modelo recebeu o nome de Modelo de Quatro Círculos com Contexto e Valores (M4CCV), e pode ser visualizado na Figura 4 a seguir.

**Figura 4:** Modelo de Quatro Círculos com Contexto e Valores (M4CCV)



**Fonte:** Desenvolvido pelo autor a partir de Santiago (2011) e Silva Junior, Silva e Silva (2013)

No modelo proposto, a região 8 se destina a contraparentes que não participam das atividades empresariais. Na região 9, encontram-se aqueles que trabalham na gestão, na 10 os que possuem parcela de propriedade da empresa, enquanto a região 11 é reservada aos contraparentes que são ao mesmo tempo gestores e proprietários. Entende-se que essas novas unidades de análise, em conjunto com a inserção das variáveis contextuais e do sistema de valores, fazem com que M4CCV passe a oferecer para teóricos e práticos uma visão mais completa das complexas relações que envolvem o universo das empresas familiares.

Contudo, o M4CCV retrata os componentes das empresas apenas em um determinado momento. Nessa perspectiva, como será abordado na próxima seção, os modelos que analisam empresas familiares devem levar em conta o tempo, pois esse fator altera as características do objeto de estudo e transforma a natureza de seus desafios.

### 2.2.2 O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento e sua evolução

Além de a organização mudar ao longo do tempo, novos membros da família surgem e, eventualmente, as pessoas alteram seus status dentro dos círculos (um indivíduo deixa de ser apenas membro da família para assumir também um papel na gestão, um funcionário que passa a ser também proprietário, etc.). Logo, partindo da concepção de que a empresa familiar é algo mutável ao longo do tempo, Gersick et al. (2006) apresentam o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da empresa familiar.

Esse modelo aponta que cada uma das regiões apresenta uma sequência de estágios que podem percorrer ao longo do tempo. As progressões (das diferentes regiões) influenciam umas as outras, mas são também independentes, de modo que cada parte muda no seu próprio ritmo.

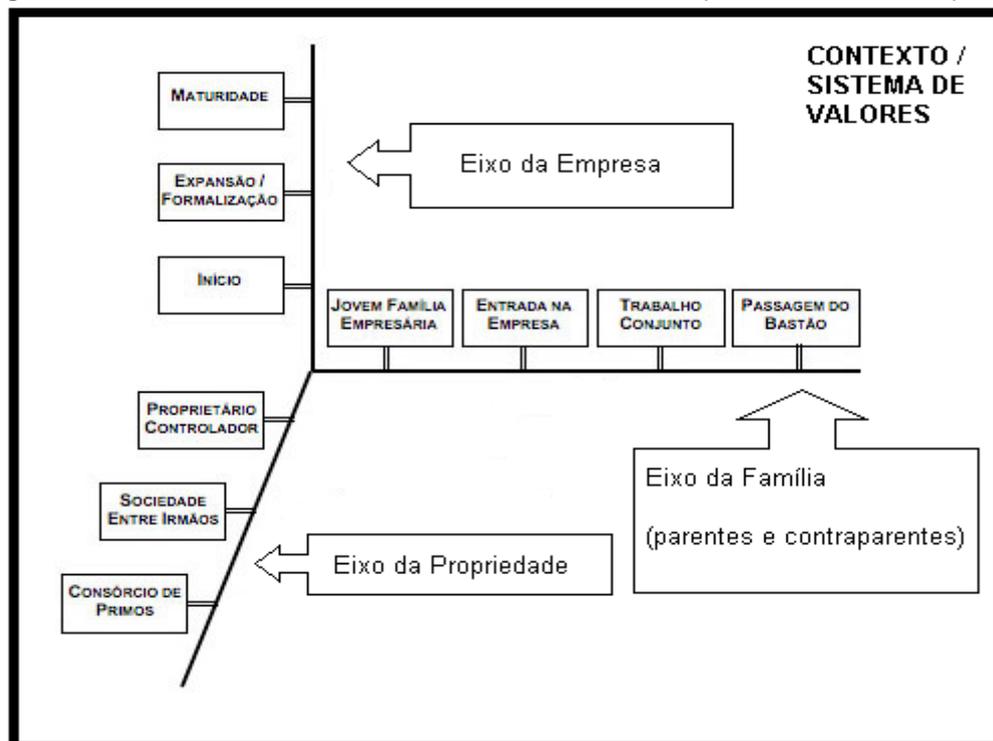
O eixo da propriedade passa pelos seguintes estágios: proprietário controlador; sociedade entre irmãos; e consórcio de primos. Os autores destacam as limitações de seu modelo, como sendo devidas as diversas formas de propriedades possíveis (propriedade de uma única pessoa, de dois sócios sem relação de parentesco, de um casal) e também ao fato de que as empresas não necessariamente têm que ir de um estágio para o outro, podendo inclusive acontecer o movimento reverso ou permanecer no mesmo estágio ao longo do tempo. “Nenhum modelo de um fenômeno tão complexo pode representar categorias que sejam completamente exaustivas e não superpostas” (GERSICK et al., 2006, p.19).

O eixo da família pode ser dividido em quatro estágios: jovem empresa familiar; entrada na empresa; trabalho conjunto; passagem do bastão. O primeiro estágio é um período de definições em relação a ter ou não filhos, de como criá-los, com intensa atividade no âmbito profissional. No segundo estágio, cada geração é de dez a quinze anos mais velha do que no estágio anterior. As preocupações passam a ser relacionadas aos critérios de entrada na empresa, com o planejamento da carreira das novas gerações. No terceiro estágio, os pais avançam na direção dos 50 anos, e os filhos se encontram na faixa dos 20-30. Essa fase é marcada pelas complexas relações entre pais, irmãos, contraparentes, primos e crianças de idades diferentes. No último estágio, passagem do bastão, todos estão preocupados com a transição (GERSICK et al., 2006).

O eixo da empresa, assim como o da propriedade, também pode ser dividido em três estágios: início; expansão/formalização; maturidade. A primeira fase consiste na criação da empresa e seus primeiros anos, a palavra-chave é sobrevivência. Na segunda fase, as empresas já estão estabelecidas no mercado e suas rotinas se tornam mais previsíveis. Na última fase, a empresa apresenta estagnação e possibilidades de crescimento modestas. Todavia, esse estágio não é sempre o final e perpetua-se indefinidamente (GERSICK et al., 2006).

Haja vista que este modelo foi criado para adicionar uma perspectiva temporal ao M3C, cabe adicionar a ele as contribuições feitas nesta dissertação, incluindo contraparentes, contexto e sistema de valores. A pesquisa de Chung e Luo (2013) sustenta essa proposta, uma vez que demonstra que a interação entre o contexto do mercado em que a empresa está inserida (emergente, maduro), o contexto organizacional (práticas institucionalizadas) e as relações familiares influenciam no desenvolvimento dos âmbitos da família, da propriedade e da gestão. Mais exatamente, os autores checaram a relação desses fatores na definição do tipo de sucessor mais apropriado para a empresa, em termos de performance. A Figura 5, apresentada a seguir, ilustra o modelo revisado, proposto nesta dissertação.

**Figura 5:** Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de empresas familiares ampliado.



**Fonte:** Adaptado de Gersick et al. (2006, p.18).

De acordo com os próprios autores, o modelo é capaz de identificar 4 tipos clássicos de empresas familiares e as peculiaridades que compõem cada um desses, como apontado por Davel, Silva e Fischer (2000). Essas constituições típicas são: (1) a empresa de primeira geração, dirigida pelo fundador, de propriedade de um indivíduo empreendedor; (2) Uma sociedade entre irmãos, passando por crescimento rápido; (3) O maduro consórcio entre primos; e (4) a empresa à beira da transição, no estágio “passagem do bastão”.

Davel, Silva e Fischer (2000) analisaram a organização Odebrecht à luz do modelo tridimensional com a finalidade de explorar seu desenvolvimento e compará-lo com as proposições teóricas de Gersick et al. (2006). Nesse estudo, os autores constataram que, em alguns pontos, as características encontradas convergiam com a teoria aplicada. Em contrapartida, alguns resultados não condiziam com os preceitos teóricos. O que Davel, Silva e Fischer (2000) observaram foi a existência de tipos híbridos de desenvolvimento, que, embora não abordados pelo modelo de Gersick et al. (2006), eram tidos como possíveis pelos próprios autores.

Tendo em vista as capacidades do M4CCV e do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento ampliado, estes serão aplicados na empresa familiar aqui estudada. O M4CCV é capaz de proporcionar uma análise aprofundada do processo sucessório, enquanto o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento ampliado permite identificar as principais características (prévias e atuais) da empresa, como seu desenvolvimento ocorreu ao longo do tempo e as relações de suas mudanças com o contexto e com os valores da família. Assim, ambos os modelos permitem uma melhor caracterização do objeto de estudo.

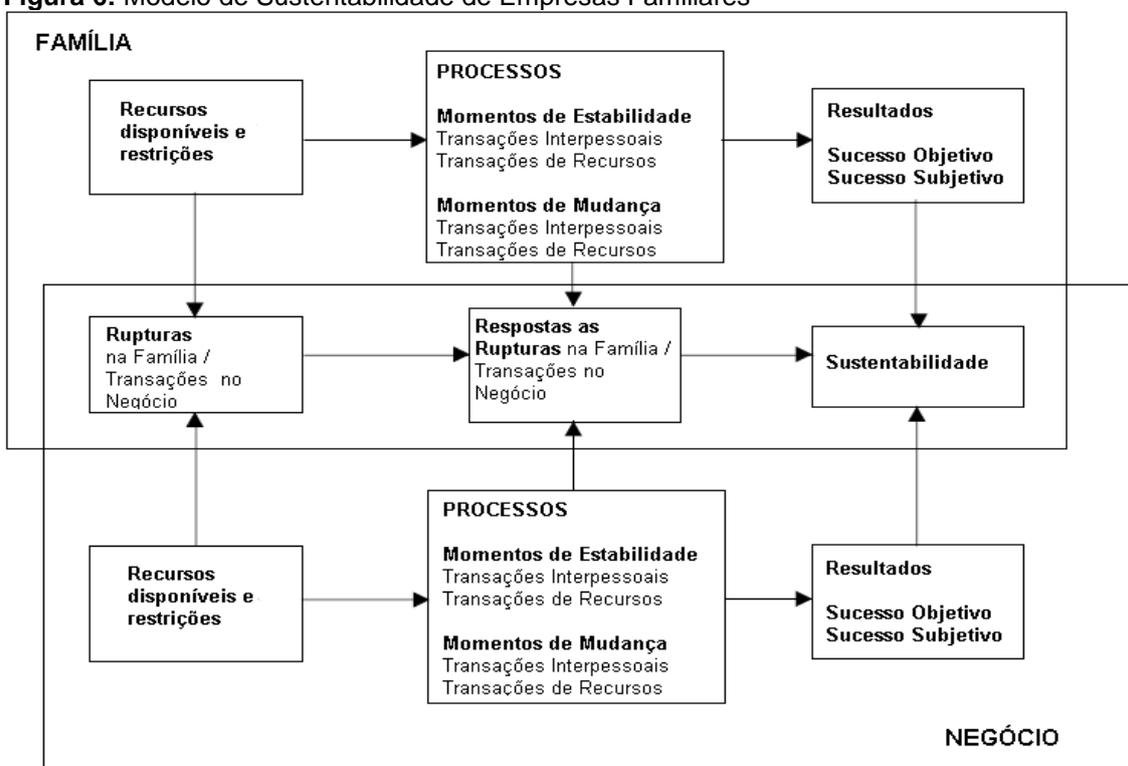
### 2.2.2 Modelo de Sustentabilidade de Empresas Familiares

De acordo com os idealizadores do modelo de sustentabilidade, os modelos anteriores tratavam a família apenas como um componente do ambiente da empresa. Assim, as duas principais características que distinguem esse modelo dos outros são: (1) família e negócio se encontram no mesmo patamar e (2) a ênfase nas particularidades e características-chave de família e negócio (STAFFORD et al., 1999).

Silva Junior (2003) aponta que o modelo parte da premissa de que o empreendimento familiar sustentável requer famílias funcionais e negócios prósperos (empreendimentos promissores e com perspectivas de evolução a curto e médio prazo). Logo, “esse modelo propõe a sustentabilidade do negócio e da família como conceitos-chave. Ou seja, a sustentabilidade resulta da confluência do sucesso familiar, do sucesso do negócio e das respostas apropriadas às rupturas” (DAVEL e COLBARI, 2000, p.51).

Mais especificamente, negócio e família têm recursos e restrições próprios (que o modelo identifica) e passam por períodos de estabilidade e de mudança repetidamente. Se os requisitos de funcionalidade familiar e prosperidade do negócio forem cumpridos, pressupõe-se que a empresa familiar será capaz de dar resposta às rupturas (surgidas em qualquer um dos âmbitos ou externamente a eles) e ser um negócio sustentável. A Figura 6, a seguir, é uma ilustração do Modelo de Sustentabilidade.

**Figura 6:** Modelo de Sustentabilidade de Empresas Familiares



**Fonte:** Adaptado de Stafford et al. (1999, p.204).

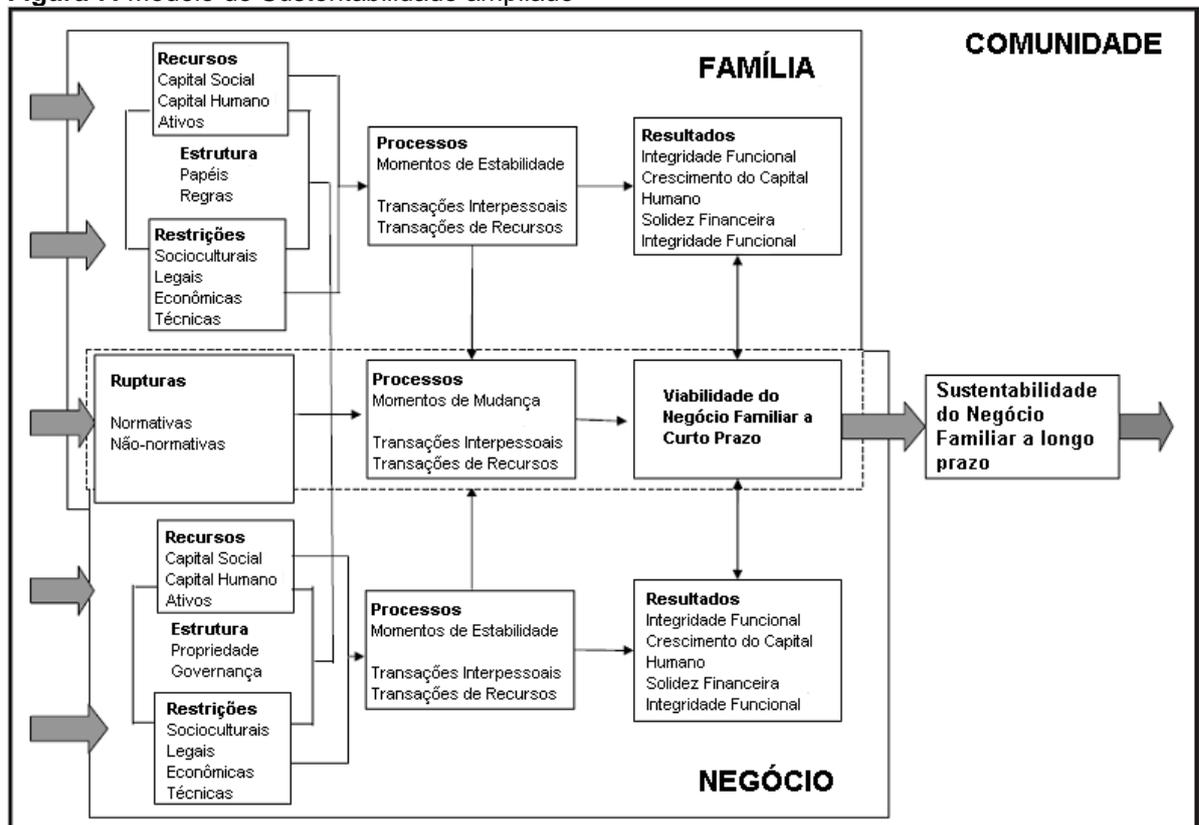
A figura anterior, que resume o modelo, expressa que qualquer uma das características ou processos à esquerda, da faixa de cima ou de baixo, afetam

aquelas localizadas a sua direita ou no centro. O objetivo central de pesquisas baseadas nesse modelo é identificar recursos, restrições, processos e transações, da família e da empresa, que mais provavelmente levem à sustentabilidade da empresa familiar. Nota-se que a sustentabilidade é obtida quando tanto a família quanto o negócio alcançam suas metas de sucesso, subjetivas e objetivas.

Com propósitos semelhantes àqueles que originaram o M4CCV, o Modelo de Sustentabilidade foi posteriormente ampliado por Danes et al. (2008) assumindo que variáveis étnicas e culturais influenciam o contexto familiar e de negócio. “Etnia e cultura familiares e a cultura comunitária interagem em padrões complexos e sempre mutáveis” (DANES et al., 2008).

Como pode ser observado na Figura 7, a seguir, as principais mudanças foram: (1) inclusão das estruturas familiar e de negócio, (2) separação de recursos de restrições, (3) maiores detalhes em relação às saídas (*outputs*), (4) distinção entre viabilidade de curto prazo e sustentabilidade a longo prazo e (5) esclarecimento de como a teoria se aplica a empresas familiares de grupos étnicos e seus contextos culturais (DANES et al., 2008).

**Figura 7:** Modelo de Sustentabilidade ampliado



Fonte: Adaptado de Danes et al., 2008, p.244.

O Modelo de Sustentabilidade ampliado (DANES et al., 2008) foi utilizado nesta dissertação como base para a interpretação dos principais períodos de crise perpassados pela empresa ao longo de sua história, dentre eles o atual momento de sucessão.

## **2.3 O PROCESSO SUCESSÓRIO E SEU PLANEJAMENTO**

Desde as primeiras publicações sobre empresas familiares, os autores buscam identificar e explicar quais vantagens e desvantagens podem ser originadas da sobreposição dos subsistemas família e negócio. Kets de Vries (1993) destaca que essas empresas têm a qualidade da marca associada ao nome da família e, por isso, apresentam uma preocupação acentuada com qualidade, geralmente possuem uma cultura menos burocrática, são menos pressionadas por resultados do que as empresas de capital aberto, e os membros da família mantêm contato com o negócio desde cedo, o que os ajuda a adquirir grande conhecimento e uma visão sistêmica do negócio. Em suma, de acordo com o autor, as principais vantagens das empresas familiares são sua perspectiva de longo prazo, a cultura (familiar e organizacional) e o conhecimento do negócio.

Por outro lado, o autor destaca que as desvantagens das empresas familiares são: o nepotismo, que faz com que membros familiares sejam priorizados em detrimento de profissionais não familiares mais competentes, a rivalidade (entre irmãos majoritariamente), os conflitos entre fundador e sucessor e, principalmente, a sucessão. A sucessão é o problema mais traiçoeiro das empresas familiares (KETS DE VRIES, 1993), é o seu teste supremo (GERSICK et al., 2006). Nesta dissertação entende-se sucessão como “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir” (LEONE, 1992, p.85).

Oliveira (2006) ilustra a criticidade desse momento transicional ao afirmar que as empresas familiares apresentam uma maior taxa de mortalidade que as demais organizações, e que esse fenômeno está diretamente relacionado ao processo sucessório. A vida média das empresas não familiares dos Estados Unidos é de 45 anos, enquanto a das empresas familiares deste mesmo país é de 24 anos. Essa diferença de longevidade também é explícita no Brasil, onde as empresas não

familiares sobrevivem em média 12 anos, enquanto as familiares, apenas 9 (OLIVEIRA, 2006). Ainda de acordo com o autor, apenas 30% das empresas familiares passam para a segunda geração e somente 5% chegam à terceira.

Dados como esses têm chamado a atenção de teóricos da área desde seu princípio. Segundo Sharma (2004), pesquisas precursoras buscaram entender o fenômeno da sucessão e identificar as melhores práticas. Em seguida, tentativas foram feitas para traçar dimensões e fases do processo, tentando por essa vertente explicar as diferenças dos processos que tiveram êxito daqueles que fracassaram. A autora conclui afirmando que o interesse no processo sucessório continua, e esse tema de pesquisa não está saturado.

Prova disso, em âmbito nacional, foi o levantamento bibliográfico de Moraes Filho, Barone e Pinto, (2011) que abrangeu os artigos publicados, entre 1961 e 2009, nos eventos da ANPAD (EnANPAD, EnEO, 3Es, EnGPR) e nas revistas RAC, RAE, RAUSP e O&S. Esse estudo constatou que o processo sucessório é o segundo problema que mais preocupa os pesquisadores voltados ao tema “empresas familiares” que publicam na literatura nacional, atrás apenas do tema “definição de empresas familiares”.

Essa preocupação acadêmica com o tema corresponde à dificuldade que os empresários têm de lidar com o problema na prática. Essa relação pode ser observada na pesquisa-ação de Poza, Johnson e Alfred (1998), que contemplou 73 empresas familiares buscando explorar a relação entre cultura e práticas organizacionais com o crescimento e continuidade dessas empresas. Nesse estudo, os autores observaram que diversas empresas apresentavam problemas relacionados à sucessão, dentre eles: a falta de diálogo aberto em relação ao processo; competição entre irmãos; falta de liderança do CEO na escolha de um sucessor; percepção dos CEOs de que suas organizações foram capazes de desenvolver padrões e processos que por si só dariam conta da complexidade do processo sucessório, quando esse otimismo não se refletia na prática; dentre outros. Os autores destacam que a pesquisa-ação é um processo no qual o foco dos problemas varia de acordo com a necessidade das empresas, ou seja, embora o processo sucessório não fosse o principal foco da pesquisa, esse fenômeno acabou

sendo analisado reincidentemente por se revelar crítico para o crescimento e continuidade das empresas participantes do estudo.

As considerações trazidas nos estudos já citados demonstram o quanto o assunto processo sucessório tem preocupado os pesquisadores. Tal preocupação justifica-se pelo considerável número de empresas familiares que deixam de existir em decorrência dessa etapa de transição (GERSICK et al., 2006; OLIVEIRA, 2006). Assim, surge a necessidade de entender o fenômeno e as variáveis que o influenciam, e documentar as práticas das empresas que passam por esse processo, a fim de criar um corpo teórico capaz de explicar o fenômeno em toda sua complexidade.

Primeiramente, vários autores alegam que o processo sucessório se estende no tempo e seu planejamento ajuda a promover a continuidade da empresa (WARD, 1988; LEONE, 2004; SHARMA, 2004; OLIVEIRA, 2006). O planejamento da sucessão significa a preparação necessária para garantir a harmonia da família e a continuidade do negócio durante a próxima geração. Quando o planejamento não é feito, a morte repentina do fundador pode provocar uma grande convulsão nos modelos de autoridade e distribuição da propriedade (LANSBERG, 1988). Logo, a falta de planejamento sucessório pode ocasionar problemas que afetam a funcionalidade da família e a prosperidade do negócio.

Em relação à estrutura do planejamento, Lodi (1987) destaca que esse processo começa quando os filhos ainda são pequenos e se divide em três partes. A primeira está relacionada com a educação de base que a criança recebe da família, incluindo os valores e o comprometimento ético. A segunda fase diz respeito ao desenvolvimento do potencial sucessor. Ao ingressar na empresa, é importante que este passe por diversas áreas, ou todas se possível, para que obtenha uma visão integrada do negócio. Tanto a educação humanística (leituras, viagens, debates de ideias, convívio com artistas, intelectuais, jornalistas, entre outros) quanto a educação política (experiências de relações com governo, organizações de classe) são importantes na formação do futuro sucessor. Por fim, a terceira parte constitui em implementar as mudanças estruturais necessárias na empresa. Essas são medidas de caráter societário: criação de uma *holding* para controle do grupo, transferência de ações de pais para filhos, entendimento entre acionistas visando a

uma sucessão tranquila. Essa fase busca mitigar os conflitos existentes assim como prevenir futuros problemas.

Brown (1993) não apenas corrobora a idéia de planejamento sucessório como também determina que sua extensão natural seja a preparação da família para a perda, tanto física quanto psicológica, do fundador. Essa preparação pode ser crítica para a continuidade do negócio, como demonstra Gersick et al. (2006). Esses autores citam o caso de um fundador que passou por uma experiência de quase morte e ficou 6 meses no hospital. A família soube lidar com a perda (momentânea), e os filhos assumiram a empresa. Quando o fundador se recuperou, percebeu que era possível e saudável se afastar definitivamente dos negócios.

Mas se a necessidade de planejamento da sucessão é consensual e tão difundida na academia, tendo inclusive autores que se baseiam nessa ideia para introduzir novos conceitos (BROWN, 1993, GERSICK, 2006), por que o planejamento é tão pouco aplicado na prática? Essa foi a pergunta que Ivan Lansberg se propôs a responder em um artigo chamado "La conspiración de la sucesión" publicado em 1988 na *Family Business Review*. Nesse artigo, o autor afirma que a resistência ao planejamento sucessório reside na ambivalência de sentimentos que os envolvidos têm ao filosofar sobre a sucessão. Por exemplo, um fundador que sofre constantes ataques do seu filho para que a sucessão aconteça. A cada discussão o fundador se coloca mais na defensiva e tenta reafirmar seu controle sobre a empresa (mesmo que tenha um desejo secreto de se afastar da empresa, que é difícil até para ele próprio admitir). Enquanto isso, o filho esquece-se cada vez mais dos seus próprios temores sobre o futuro (dúvidas sobre sua capacidade de fazer o trabalho, temor sobre a morte do pai) e foca sua energia em advogar a favor do processo sucessório. Ambos se anulam e, ao menos que cada um reconheça os sentimentos ambivalentes que negam, será difícil fazer com que haja a cooperação necessária para o planejamento.

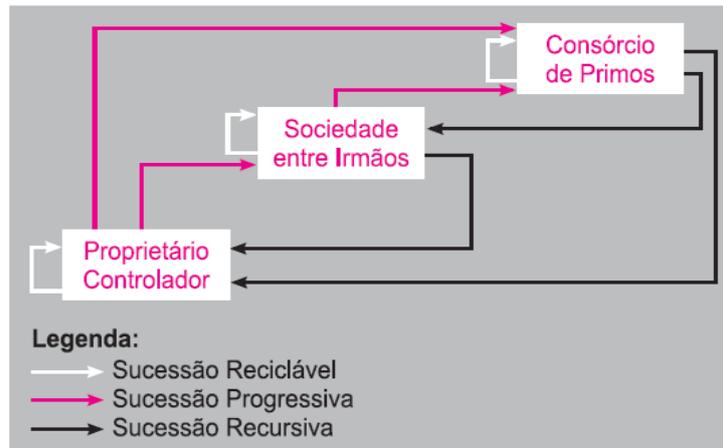
Adicionam-se a esses desafios as imposições culturais que reduzem as opções de sucessores em diversos casos. Hollander e Bukowitz (1990) alertam que a frequente exclusão da mulher como possível sucessora está relacionada com a cultura organizacional e com os valores familiares de maneira geral. Na mesma via, Macedo

et al. (2004) concluíram em um estudo multicaso que traços da cultura brasileira também contribuem para essa exclusão.

Mais além, é importante que se considerem diferentes grupos de interesse que podem ajudar ou atrapalhar o desenvolvimento do processo sucessório. Esses grupos não se restringem apenas a sucedido e sucessor, mas também englobam família, gerentes não-familiares, demais proprietários e ambiente (clientes, fornecedores) (LANSBERG, 1988; BERNHOEFT, 1989).

Lansberg (1988) conclui que o primeiro passo é a conscientização por parte de todos esses indivíduos de que é vantajoso que o planejamento ocorra. As decisões subsequentes envolvem o conteúdo do planejamento em si, em que uma questão importante é a definição de qual tipo de processo sucessório é mais adequado para a empresa. Existem dois tipos de processo sucessório, “profissional” e “familiar”, cada qual mais apropriado de acordo com a situação contextual da empresa (CHUNG e LUO, 2013), mas, independente de qual for escolhido, o planejamento geralmente implica em bons resultados (OLIVEIRA, 2006).

Em relação ao processo sucessório familiar (ou intrafamiliar como denominado por alguns autores), é válido ressaltar as contribuições de Gersick et al. (2006) que destacam que a escolha de uma futura estrutura de controle envolve três opções básicas: reciclar a estrutura, quando um fundador deixa a empresa para um descendente, de maneira que a empresa recicle o status de propriedade “Proprietário Controlador”; a segunda opção é passar para uma estrutura mais complexa (sucessão progressiva), como de “Sociedade entre Irmãos” para “Consórcio de Primos”; e, por fim, é possível tornar a estrutura mais simples (sucessão recursiva), como passar de “Sociedade entre Irmãos” para “Proprietário Controlador”. Todas as possibilidades de manutenção ou mudança de status entre os três tipos clássicos de propriedade familiar totalizam nove opções, como exposto na Figura 8.

**Figura 8:** Nove Tipos de Sucessão.

**Fonte:** Silva Junior e Muniz (2006, p.109).

Além disso, Oliveira (2006) aponta que a sucessão intrafamiliar apresenta vantagens, tais quais: a continuidade do comando familiar na empresa; processo decisório ágil com alto grau de flexibilidade; ter no sucessor um acionista, de forma a motivá-lo ainda mais a otimizar os resultados da empresa; possibilidade de treinamento mais extenso e intenso do sucessor; ter mais “espírito de família”; dentre outras.

Apesar dessas vantagens, Kaye (1996) afirma que conselheiros financeiros e terapeutas de empresas familiares associam esse primeiro tipo de sucessão (intrafamiliar) ao termo “sucesso” e a venda do negócio à “falha”. O autor critica esses termos valorativos, principalmente porque na sua concepção o negócio familiar pode se tornar um vício para os fundadores, e pode acabar prendendo sucessores ao negócio sendo que esses não desejam mais participar ou não são as pessoas mais capacitadas para manter a eficiência da organização. Assim, o autor desmistifica o fato de que a sucessão intrafamiliar é sempre a melhor opção para o negócio. A limitação de sua pesquisa está em considerar apenas dois cenários em sua análise, sucessão intrafamiliar e venda, ignorando a possibilidade de sucessão profissional.

Gersick et al. (2006) corrobora com a visão de Kaye, ao afirmar que o processo sucessório ideal só é possível à medida que exista um sonho comum entre os membros da organização. Os sonhos individuais podem ser destoantes, como a

vocação profissional de um potencial sucessor fazer com que esse almeje uma carreira fora da empresa, enquanto o fundador deseja uma sucessão intrafamiliar.

Poza, Johnson e Alfred (1998) relatam um caso prático em que um fundador recebeu o *feedback* de seus gerentes não-familiares de que estes não consideravam os membros da próxima geração capazes de manter a prosperidade do negócio. O fundador concordou com as colocações e utilizou a reunião de *feedback* da pesquisa para discutir as opções que a empresa tinha. Entre a contratação de um CEO não-familiar (sucessão profissionalizada) e a venda do negócio, o fundador acabou optando pela segunda opção.

Embora a venda da empresa possa gerar liquidez para que as famílias empreendam novos negócios, nos quais são capazes de eliminar as ineficiências do negócio original (KENYON-ROUVINEZ, 2001), Lansberg (1988) destaca que alguns aspectos negativos podem surgir da venda de uma empresa familiar para uma corporação mais ampla e burocrática, como diminuições na preocupação com a qualidade e na relação com a comunidade.

Oliveira (2006) chama atenção para o fato de que a sucessão familiar tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, mas que a sucessão profissional deve ser considerada como em significativa evolução. Para o autor, a sucessão profissional pode ocorrer tanto em uma empresa com administração familiar, onde esta passa a ser gerida por profissionais contratados, quanto em uma empresa que já conte com a direção de um membro não familiar em que ocorra apenas a troca de um ou mais executivos.

Oliveira (2006) ainda destaca que a sucessão profissional apresenta vantagens, como: maior facilidade no recrutamento e seleção de um executivo com o perfil desejado; novos estilos e filosofias de administração; maior flexibilidade para alterações de executivos.

Feitas essas considerações, argumenta-se aqui que, em face da necessidade de sucessão, os empresários podem contrapor as alternativas de sucessão familiar, sucessão profissional, e venda. Mais além, nesta dissertação, estipulou-se outra possibilidade, que foi denominada sucessão híbrida por possuir aspectos comuns

aos outros tipos de sucessão, mas, ao mesmo tempo, particularidades que a diferenciam das demais.

Este último tipo tem no sucessor alguém que, embora não seja membro da família, encontra-se no negócio por um longo período de tempo. Assim, não se exclui a vantagem de o sucessor ter um treinamento mais extenso e intenso. A sucessão híbrida também proporcionará ao sucedido maiores possibilidades de escolha, além das restrições do círculo familiar. Esse fator aumenta a probabilidade de encontrar um sucessor com perfil desejado em termos de capacidade de gestão e, ao mesmo tempo, já alinhado aos valores e à cultura da empresa. Em contrapartida, argumenta-se que a flexibilidade na troca do executivo será menor do que na sucessão profissional, por conta do relacionamento desenvolvido ao longo dos “anos de casa” do sucessor híbrido.

Assim, cada uma das opções apresentadas acarreta vantagens e desvantagens. Entretanto, independente do tipo de sucessão optado pela empresa, o planejamento sucessório alavanca as possibilidades de sucesso dessa transição. Mas nem sempre o processo é racional e engenhoso como descreve grande parte da literatura sobre empresas familiares (GERSICK et al., 2006). Enquanto algumas empresas são pró-ativas a respeito do planejamento da sucessão, outras realizam o processo de qualquer maneira, sem muito planejamento consciente (GERSICK et al. 2006). Dessa forma, suscitam indagações acerca do que gera essa discrepância de comportamento por parte das organizações em relação aos seus processos sucessórios.

## **2.4 PROFISSIONALIZAÇÃO**

A profissionalização das empresas se configura como resposta a diversas rupturas que assolam as organizações familiares. O estudo de Kenyon-Rouvinez (2001) aponta que, em vários casos, as famílias empreendedoras em série conseguiram acabar com as rupturas que tornavam o negócio original inviável por meio da profissionalização. “Eles aprenderam a contratar excelentes profissionais não familiares, trabalhar com eles, confiar neles, e dar a eles - ou estar dispostos a dar

eles – as mais altas funções quando eles eram as pessoas mais apropriadas a preencher aquelas posições” (KENYON-ROUVINEZ, 2001, p.162).

Contudo, mesmo sendo um importante tópico, a questão da profissionalização tem sido pouco tratada na academia. O levantamento bibliográfico de Debick et al. (2009), que cobriu artigos publicados entre 2001 e 2007, em 30 periódicos de administração, encontrou apenas 8 artigos sobre o assunto, o equivalente a 2,8% das publicações.

A necessidade de se explorar o tema “profissionalização”, de maneira mais profunda, é amparada tanto pelas proposições de Mintzberg e Waters (1982) quanto pelo resultado da pesquisa de Sciascia e Mazzola (2008).

Ao estudar a formação estratégica de uma rede varejista de grande porte no período de, aproximadamente, 60 anos, Mintzberg e Waters (1982) concluíram que à medida que a empresa cresce e as operações se expandem além da compreensão de um único homem, a mudança no modo de se fazer a estratégia se torna inevitável. As decisões não podem ser mais baseadas na visão pessoal de um indivíduo, pois todo conhecimento necessário não se encontra mais ali (embora esse indivíduo ainda seja capaz de contribuir).

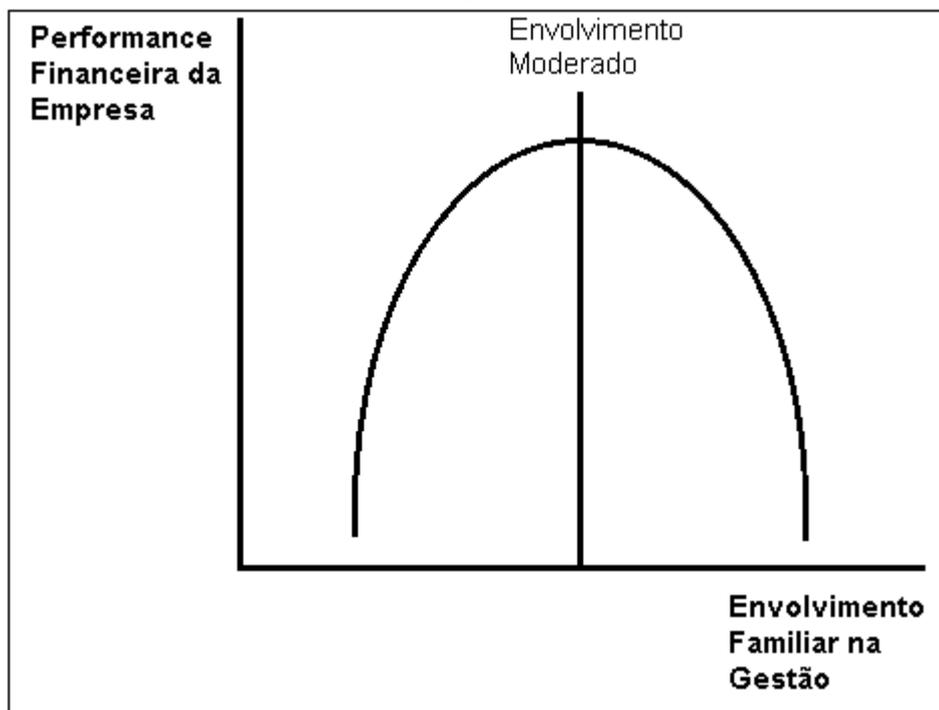
Essas colocações sugerem que o crescimento da empresa passa a exigir maior descentralização na tomada de decisões, e maior capital social para a expansão da base de conhecimento que rege as tomadas de decisões. Uma solução eficaz para tal expansão é a contratação de profissionais do mercado, com diferentes conhecimentos e experiências.

Sciascia e Mazzola (2008), por sua vez, analisaram especificamente os benefícios e as desvantagens do envolvimento familiar na propriedade e na gestão de 620 pequenas e médias empresas familiares italianas. Como o assunto já havia sido abordado por vários outros pesquisadores e resultados contraditórios foram obtidos nessas diferentes pesquisas, os autores suspeitaram de uma relação não linear entre as variáveis propriedade familiar e performance, e participação na gestão e performance. Mais especificamente, os autores testaram a hipótese de a relação se dar na forma de um “U” invertido. Nesse caso, supôs-se que o envolvimento da família até determinado nível alavanca a performance empresarial. Ultrapassado

esse nível, a relação se inverte, tornando o envolvimento familiar prejudicial à performance da empresa. Além disso, os autores destacam que o que prejudicou o resultado de alguns estudos anteriores foi a falta de separação entre as variáveis “influência da propriedade familiar” e “influência familiar na gestão” na associação com a performance das empresas. Ou seja, essas duas variáveis devem ser medidas de maneira separada, como fizeram nesse estudo.

Pelos resultados do estudo não foi possível estabelecer uma relação entre o envolvimento da família na propriedade e a performance da empresa. Entretanto, os dados revelaram uma relação (quadrática) não-linear negativa entre envolvimento familiar na gestão e performance da empresa, o que levou os autores a concluir que: o envolvimento familiar na gestão acima de níveis moderados traz efeitos negativos na performance financeira da empresa, em decorrência da falta de competências profissionais dos membros da família, as barreiras para aumentar o capital social, conflitos entre gerentes familiares, e orientação para resultados não-financeiros. Na Figura 9, a seguir, pode ser visualizada a relação encontrada pelos autores.

**Figura 9:** Relação entre envolvimento familiar na gestão e performance financeira da empresa



**Fonte:** Desenvolvido pelo autor a partir de Sciascia e Mazzola (2008)

“A principal orientação para nossos resultados é que se abram oportunidades para profissionais não familiares, especialmente nos casos em que o envolvimento da família na gestão é alto” (SCIASCIA e MAZZOLA, 2008, p.342). Buscando refletir sobre o que garante o caráter profissional à prática administrativa, analisou-se inicialmente o trabalho de Andrews (1969). O autor utilizou cinco critérios para argumentar que a administração deveria ser vista como uma profissão e, conseqüentemente, seu praticante como um profissional: conhecimento, aplicação competente, responsabilidade social, autocontrole, e aprovação (ou reconhecimento) social. De acordo com o autor, os profissionais da gestão satisfazem todas essas condições, mas vale se aprofundar nas duas primeiras para observar que tal generalização não pode ser feita quando considerado o universo composto por empresas familiares.

As definições utilizadas por Andrews (1969) de “conhecimento” e “aplicação competente” que a administração deve satisfazer para que seja considerada uma prática profissional são expostas a seguir:

- **Conhecimento:** pode ser derivado de experiências empíricas, experimentos ou história. Não importa a fonte, o conhecimento tem que ser sujeito à análise disciplinada, ou seja, testado. Deve ser suficientemente extensivo para abranger a maioria dos problemas de uma profissão, e ser capaz de expansão por meio de pesquisas sistemáticas.
- **Aplicação Competente:** o conhecimento descrito acima é aplicado para uma série de problemas práticos de complexidade considerável e que causem preocupação para a sociedade.

Para Andrews (1969), a administração, sem dúvida, satisfaz o requisito de **conhecimento** pelo fato de existirem diversas instituições de ensino e pesquisa na área. Todavia, o próprio autor levanta a questão de que não existe a exigência de que os praticantes da administração tenham cursado instituições de ensino profissional para exercer a prática, como acontece na Medicina ou no Direito. Para sustentar seu ponto de vista, o autor sugere que os profissionais aprendem mais na prática do que na preparação acadêmica. Além disso, ele destaca que a certificação é mais crucial para a Medicina ou para o Direito, porque os clientes precisam ter mais certeza de que esses profissionais tiveram ao menos um mínimo de

preparação acadêmica. Por fim, o autor afirma que as avaliações de gerentes pelos seus superiores, assim como a análise de resultados dos executivos podem ser pensadas como um tipo de certificação. Assim, de acordo com Andrews (1969), não há necessidade de certificação formal, pois os mecanismos de mercado que penalizam más práticas empreendedoras e os meios de supervisão de que as empresas dispõem já são suficientes para garantir a competência dos administradores. Em outras palavras, pelo fato de que a prática administrativa ocorre em um ambiente competitivo, o mercado e os mecanismos de supervisão das empresas são capazes de garantir boas práticas administrativas e competência dos profissionais.

Embora os argumentos do autor sirvam para explicar uma série de casos em que a administração deve ser considerada profissional, eles não permitem afirmar que todos os gestores podem ser considerados profissionais, de maneira generalizada.

Isso porque, primeiramente, em alguns cenários, as empresas são capazes de alcançar independência externa através do controle de recursos (que podem ser materiais), principalmente quando esses são raros (PFEFFER e SALANCIK, 1978), o que garante que, mesmo que apresentem práticas incompetentes de gestão, essas empresas não necessariamente sucumbirão. Logo, a regulação do mercado sugerida pelo autor não pode ser considerada válida para todos os casos.

Em seguida, e mais importante para os fins deste estudo, o argumento de que os mecanismos de supervisão das empresas são capazes de garantir a competência dos profissionais não leva em consideração a cultura paternalista, predominante nas empresas familiares, que garante a permanência dos funcionários antes pelo grau de relacionamento do que por sua competência, como observado por Dyer (1988).

Essas colocações permitem concluir que a gestão nas empresas familiares não pode ser compreendida como profissionalizada de maneira generalizada. Dessa forma, a profissionalização consiste justamente em um processo de transição, cujo objetivo cabal é fazer com que a empresa adote práticas mais racionais e impessoais, integre gerentes não familiares com administradores familiares, adote códigos de formação e de conduta em grupos de trabalhadores e substitua formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais (LODI, 1978).

## 2.5 VALORES FAMILIARES E CULTURA ORGANIZACIONAL

Haja vista que na prática os processos sucessórios ocorridos nas empresas têm se demonstrado repletos de especificidades, cabe refletir sobre as razões que culminam nessa variedade. Considerando que a cultura é um atributo que diferencia uma organização da outra (BARNEY, 1986) e quando baseada nos valores familiares é um recurso imperfeitamente imitável (HABBERSON e WILLIAMS, 1999). Sharma (2004) sugere como agenda para pesquisas futuras, estudar o efeito de valores e crenças familiares, assim como de outras variáveis contextuais, na efetividade do processo sucessório.

Embora se reconheça a importância dos temas “família” e “cultura organizacional”, não é objetivo desta dissertação realizar uma meta exploração desses tópicos. Assim, o intuito deste capítulo é apresentar o posicionamento teórico do pesquisador no que se refere aos temas.

### 2.5.1 Família

A família tem sido um objeto de estudo privilegiado desde a fundação das ciências sociais. Duas conceituações desse objeto polarizavam o debate sobre o pensamento social do século XIX. Por um lado, existia a concepção naturalista que trata a família como entidade natural, de configuração biológica, anterior a qualquer forma de sociedade. Em outro polo, a família foi defendida como um fenômeno sociológico, ou seja, uma realidade histórica inserida na dinâmica econômica, social e cultural (DAVEL e COLBARI, 2000).

As tentativas de conciliação dessas concepções de família deram origem a várias teorias pluralistas, nas quais a família é considerada algo natural e, respectivamente, histórico, biológico, fisiológico e, no entanto, ético-cultural (HORKHEIMER e ADORNO, 1973). Convergentemente, nesta dissertação não são refutados os elementos naturalistas e as relações biológicas entre os membros de uma família, mas parte-se da premissa de que “é quase impossível impor o elemento naturalista de um modo que seja independente do institucional-societário” (HORKHEIMER e ADORNO, 1973, p.134). Em suma, concorda-se com os argumentos de Horkheimer

e Adorno (1973) que destacam as contribuições dos modernos sociólogos franceses, que obtiveram comprovações empíricas do caráter social da família, e da psicanálise, ao instituir a família como lugar socialmente definido, no qual se forma a estrutura da personalidade.

Estando então indissociáveis do fluxo social, a estrutura e as relações familiares se alteram historicamente em decorrência de influências exógenas, ao mesmo tempo em que servem como instrumento de manutenção dessa configuração externa que as influencia. Nesse sentido, destaca-se que a industrialização, a urbanização, e suas conseqüentes transições culturais ocasionaram mudanças estruturais dentro da instituição familiar. Enfraqueceram-se as relações de parentesco, o tamanho da família foi reduzido, assim como a autoridade do pai em seu interior. Por fim, passou a haver maior distinção entre unidade de produção e a vida doméstica (COLBARI, 1995). Davel e Colbari (2000) definem que essa separação entre família e trabalho, entre produtor e produto fez com que a atividade produtiva se tornasse um meio de acesso ao consumo e à realização de um projeto de vida familiar. Basicamente, a família deixou de ser unidade de produção para se tornar unidade de consumo nos moldes da família nuclear contemporânea.

Davel e Colbari (2000) destacam o modelo de família nuclear como princípio moralizador e instrumento de controle social, necessário para a transformação de contingentes populacionais errantes em disciplinados operários de fábricas e responsáveis provedores de família. Em seguida, os autores destacam as contribuições da corrente estruturalista e funcionalista em ressaltar os mecanismos utilizados pela família para integrar o indivíduo na ordem social. A família também apresenta uma faceta emocional e afetiva, funcionando para os indivíduos como um refúgio das pressões exteriores, preservando sua condição de espaço de afeto e solidariedade (HORKHEIMER e ADORNO, 1973; DAVEL e COLBARI, 2000).

Nessas condições, a família está submetida a uma dupla dinâmica social (HORKHEIMER e ADORNO, 1973) em que, ainda que pese sua atuação como instância de adaptação dos indivíduos na sociedade, não é apenas um mero instrumento da ordem social, gozando de certa autonomia que lhe permite lidar com pressões externas e internas, conciliando anseios e as demandas individuais com as pressões e exigências sociais (DAVEL e COLBARI, 2000).

Apropriada desses aspectos (integração, socialização, afetividade), a instituição familiar constitui-se como referência básica no desencadeamento de processos que motivam, condicionam, favorecem ou dificultam o engajamento no processo produtivo (COLBARI, 1995). Buscando traçar relações entre elementos familiares de operários premiados, a autora observou os seguintes fatores: formação moral dos familiares; trajetória familiar (descendência, origem urbana ou rural, etc.); os papéis atribuídos a homens e mulheres dentro da família; e as relações afetivas. De modo equivalente, uma vez que o referencial simbólico e ideológico da matriz familiar também é atuante na construção de identidades empresariais, buscou-se, nesta dissertação, a avaliação desses mesmos fatores, objetivando tanto a elucidação da sua relação com a cultura organizacional quanto a relação de ambos com aspectos do processo sucessório.

## 2.5.2 Cultura

Os estudos sobre cultura voltados para as organizações se desenvolveram por meio de duas grandes abordagens: a cultura como uma variável da organização, ou seja, algo que ela tem; e a cultura como uma metáfora da organização, o que ela é (CARRIERI e LEITE-DA-SILVA, 2006).

Smircich (1983) divide a primeira abordagem em duas perspectivas: gerência comparada e cultura corporativa. Na perspectiva da gerência comparada, a cultura é concebida como parte do ambiente e vista como uma força determinante (SMIRCICH, 1983). A cultura é tratada, então, como uma variável independente, resultante de diversas variáveis dependentes que podem ser racionalmente equacionadas (CARRIERI e LEITE-DA-SILVA, 2006). Destaca-se, nessa perspectiva, o trabalho de Hofstede (1997), que salienta que cada indivíduo pertence a vários grupos ou categorias simultaneamente, que correspondem a diferentes níveis de cultura, sendo alguns destes níveis: nacional, regional ou étnico, gênero, geração, origem social (associado ao nível de escolaridade e à profissão exercida), organização ou empresa em que trabalha.

Na literatura organizacional voltada para empresas familiares esses parâmetros para definição de cultura foram utilizados por Afghan (2011). Apesar de criticar as

limitações metodológicas do estudo de Hofstede, o autor constatou que a lei de herança islâmica influenciou o processo sucessório de uma empresa familiar do Paquistão.

Por outro lado, na perspectiva da cultura corporativa, as organizações são vistas como produtoras de cultura. Embora as organizações estejam elas mesmas incorporadas em um contexto cultural mais amplo, Smircich (1983) afirma que varia o grau de preocupação dos pesquisadores que seguem essa linha em conectar as características internas da organização ao contexto externo. De forma geral, esses pesquisadores entendem que as organizações são instrumentos sociais que produzem bens e serviços, e, como subproduto, também produzem artefatos culturais característicos tais como rituais, lendas e cerimônias (SMIRCICH, 1983). Assim, a cultura é tida como a expressão dos valores e das crenças que permeiam a organização e, por conseguinte, espera-se que seus membros constituintes compartilhem de tais elementos subjetivos, evidenciando sua concordância por meio de ações objetivas. Nessa perspectiva, o papel da criação da cultura é amplamente delegado ao líder (DEAL e KENNEDY, 1982; SCHEIN, 1983; SCHEIN, 1985).

Independentemente dos desdobramentos, vários fatores unem as abordagens da cultura como uma variável. Segundo Smircich (1983), a gerência comparada e a cultura corporativa são compatíveis entre si à medida que ambas se enquadram no paradigma funcionalista (BURRELL e MORGAN, 1979) e na visão sistêmico-estrutural (ASTLEY e VAN DE VEN, 1983). As duas perspectivas se baseiam em pressupostos básicos comuns da natureza humana, do mundo social, e das organizações (SMIRCICH, 1983). Por fim, significar a cultura como variável permite atribuir instrumentalidade a ela, o que implica dizer que a cultura se torna algo que pode ser completamente manipulado, administrado.

A outra abordagem para concepção da cultura nos estudos organizacionais concebe esse fenômeno como uma metáfora da organização. Idealizar a cultura como metáfora vai além da visão instrumental derivada da concepção das organizações como máquinas, além da visão adaptativa derivada da concepção das organizações como organismos (SMIRCICH, 1983) e está diretamente associada à concepção de organizações como sistemas abertos.

Esse conceito de cultura, tal como foi desenvolvido na antropologia, serve de base epistemológica para os estudos organizacionais, embora Smircich (1983) ressalte que, dentro da antropologia, a cultura é conceituada em diversas maneiras. Ao desenvolverem uma analogia cultural, os teóricos organizacionais tendem a elaborar uma visão de cultura se baseando na antropologia cognitiva, ou na antropologia simbólica, ou, em um grau menor, na antropologia estrutural e em teorias psicodinâmicas.

Na abordagem cognitiva, a cultura é vista como um sistema de conhecimentos e crenças compartilhados nas organizações que, por sua vez, são estudados como redes de significados subjetivos diferentemente compartilhados por seus membros (CARRIERI e LEITE-DA-SILVA, 2006). O papel do pesquisador nesse contexto é decifrar essas redes e seus significados para descobrir como os membros dessa cultura enxergam e descrevem seu mundo (SMIRCICH, 1983; CARRIERI e LEITE-DA SILVA, 2006).

Na abordagem simbólica, uma organização, assim como uma cultura são concebidas como um padrão de discurso simbólico que precisa ser decifrado e interpretado (SMIRCICH, 1983; CARRIERI e LEITE-DA SILVA, 2006). Assim, o pesquisador se propõe a interpretar os “temas” da cultura, que são entendimentos, declarados ou implícitos, que estimulam e orientam as ações sociais. O pesquisador então articula os temas recorrentes, que representam os padrões de discurso simbólico, para especificar as conexões entre valores, crenças e ações em um contexto (SMIRCICH, 1983).

Por fim, na abordagem Psicoestruturalista, a cultura é considerada como uma expressão dos processos psicológicos inconscientes. Entende-se que a mente humana tem restrições intrínsecas através das quais são estruturados os conteúdos físicos e psíquicos. Essas restrições são denominadas de “infraestrutura inconsciente”. A cultura exhibe o trabalho da infraestrutura inconsciente, revelando sua forma. Partindo dessa perspectiva, o propósito da cultura é revelar dimensões ocultas, universais, da mente humana. Sob essa ótica, os processos organizacionais formais são entendidos como projeções de processos inconscientes e são analisados considerando a relação dinâmica entre processos inconscientes e suas manifestações conscientes (SMIRCICH, 1983).

Apesar dos desdobramentos, as três perspectivas se baseiam em uma série de fatores comuns, que são pressupostos para se trabalhar a cultura como uma metáfora. Essa maneira de pensar implica o entendimento da organização como um fenômeno social, de modo que os teóricos organizacionais que utilizam a abordagem da cultura como uma metáfora são influenciados a considerar a organização como uma forma particular de expressão humana. Assim, essa forma de pensar atribui ao mundo social um status menos concreto, pois não lhe confere uma existência objetiva e independente que se impõe sobre os seres humanos (SMIRCICH, 1983).

Outra forma de classificar as diversas abordagens de cultura foi oferecida por Meyerson e Martin (1987). Entretanto, esse trabalho vai além de rotulações e caracterizações das diferentes abordagens, e se torna particularmente importante à medida que fornece uma articulação entre os divergentes pontos de vista. As autoras consideram as culturas organizacionais como sendo resistentes a mudanças, incrementalmente adaptativas e continuamente em fluxo. Para explicar esses argumentos aparentemente contraditórios, as autoras fornecem uma abordagem integrativa de três diferentes visões (paradigmas) de cultura e mudança cultural nas organizações.

O primeiro desses paradigmas, denominado “integração”, reflete as concepções da abordagem da cultura como uma variável interna, caracterizando-a como consistente e consensual entre os membros. Meyerson e Martin (1987) criticam o papel de “criador da cultura” atribuído majoritariamente aos líderes a quem essa abordagem implica. Elas consideram que o foco de análise desse paradigma recai sobre manifestações relativamente superficiais, tais como valores expostos da alta administração. Esses aspectos são consideravelmente mais fáceis de controlar (MEYERSON e MARTIN, 1987, p.627) e daí a crença de que residem nos líderes a criação e o controle da cultura.

Oposto ao primeiro paradigma, na diferenciação (paradigma 2), os pesquisadores voltam sua atenção para as inconsistências e falta de consenso do conteúdo cultural. Mais além, nesse paradigma, o líder não ocupa o papel central de criação cultural, inclusive mudanças podem ocorrer sem seu planejamento ou controle. Essa perspectiva enfatiza a existência de várias subunidades, presentes dentro ou fora da

organização, que constituem a cultura. As mudanças são incrementais e locais ao invés de revolucionárias e no âmbito geral da organização. Meyerson e Martin (1987) destacam como restrição desse paradigma o fato de que aqui a atenção se volta para as manifestações culturais que contradizem ou não contradizem umas às outras, ou seja, as complexidades culturais do domínio cultural são reduzidas a dicotomias.

O paradigma 3, traduzido para o português como “fragmentação” (CARRIERI e LEITE-DA-SILVA, 2006), difere dos outros dois principalmente na sua forma de tratar a ambiguidade cultural (ou fragmentação, usados aqui de maneira intercambiável). No paradigma 1, a ambiguidade é reconhecida enquanto promove uma mudança cultural revolucionária e geral na cultura organizacional, mas, a partir do momento em que uma doutrina se sobrepõe à outra, a fragmentação passa a ser negada e “deixa de existir”. A ambiguidade nesse paradigma é então apenas temporária, um estágio transitório. No segundo paradigma, entretanto, não é necessária a consciência da fragmentação para a catalisação de mudanças. Nessa perspectiva, a organização não passa por um estado paralítico durante os períodos de fragmentação, múltiplas mudanças podem ocorrer simultaneamente, e a fragmentação pode, inclusive, ser canalizada e gerenciada.

Sob a ótica do terceiro paradigma, entretanto, a fragmentação é aceita e interpretada como único conceito ou valor dividido por todos dentro da organização. A ambiguidade cultural, sob esse ponto de vista, é algo permanente, ao contrário do paradigma 1, e as manifestações culturais não são necessariamente consistentes ou inconsistentes umas com as outras, como pressuposto no paradigma 2. Na perspectiva da fragmentação, o retrato da cultura não é nem harmonioso, tampouco cheio de conflito. Os indivíduos possuem alguns pontos de vista em comum, discordam em outros e, ainda, são ignorantes ou indiferentes em outras instâncias. Nessa selva, onde coincidem consenso, dissenso e confusão, torna-se difícil estabelecer limites culturais e subculturais, ainda por cima quando levada em conta a natureza dinâmica das mudanças. Uma crítica a esse paradigma é que as mudanças são tão sutis, rápidas e constantes que se torna muito difícil identificar um determinado padrão de cultura ou subcultura. Assim sendo, passa a ser inviável compreender de fato quais são as mudanças que ocorrem, pois não há uma

referência para comparação. Ou seja, a cultura é concebida como algo tão dinâmico que a mudança fica obscurecida, incapaz de ser documentada.

A principal contribuição do trabalho de Meyerson e Martin (1987) está em concluir que cada um desses paradigmas consiste em uma forma de perceber cultura e mudança, mas que, simultaneamente, passa a ser também uma forma de “não ver”. Pesquisadores que focam em grandes padrões de cultura ignoram mudanças mais localizadas e vice-versa. Basicamente, as autoras afirmam que é possível que todas essas expressões de cultura e tipos de mudança cultural aconteçam concomitantemente em uma mesma organização. Logo, o estudo abre as portas para que seja utilizada uma abordagem multiparadigmática no intuito de desenvolver maior compreensão de como as organizações (e, por conseguinte, as culturas) mudam.

Os estudos que visam a articular a influência da cultura organizacional e dos valores familiares nos processos que envolvem empresas familiares geralmente se baseiam no paradigma da integração e na concepção de cultura como uma variável, frequentemente utilizando o trabalho de Schein como base para definição de cultura (DYER, 1988; HOLLANDER e BUKOWITZ, 1990).

A utilização da integração paradigmática proposta por Meyerson e Martin (1987) assim como tratar a cultura como uma metáfora resulta em uma ampla agenda de pesquisa cujo foco é a exploração do fenômeno organizacional como uma experiência subjetiva e a investigação de padrões que tornam possível a ação organizada.

Todavia, embora se reconheça a existência de aspectos culturais que refletem os paradigmas da diferenciação e da fragmentação na empresa estudada, observou-se no estudo a predominância da perspectiva da integração. Nessa direção, foi utilizada neste estudo, a definição de cultura organizacional proposta por Morgan (2010). O autor, que é um dos expoentes na concepção da cultura como metáfora, conceitua a cultura como “o padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade”. De maneira equivalente, as organizações apresentam os mesmos elementos, uma vez que são concebidas como minissociedades. Para Morgan (2010), as organizações são realidades socialmente construídas (contínua e ininterruptamente), que sofrem variações

decorrentes de aspectos tais quais: sociedade em que estão inseridas e liderança da organização.

O autor argumenta que atualmente as pessoas, de modo geral, vivem em uma “sociedade organizacional” ou “sociedade industrial”, o que significa dizer que as organizações influenciam a maior parte do dia adia dessas pessoas. De tal modo, a vida diária de uma sociedade organizacional é repleta de crenças peculiares, rotinas e rituais que a identificam como uma vida cultural distinta quando comparada com aquelas de sociedades mais tradicionais, como sociedades tribais ou sociedades que apresentam a produção artesanal como base da economia e da produtividade.

Mesmo com a similaridade que as sociedades modernas apresentam, seria um equívoco desconsiderar as diferenças transculturais. Morgan (2010) relata o caso japonês, em que se acredita que os valores culturais dos campos de arroz combinados ao espírito servil do samurai explicam em grande parte porque as organizações desse país são vistas como coletividades colaborativas, com ênfase na interdependência, preocupações compartilhadas e ajuda mútua. O autor também utiliza o exemplo das lutas de classe historicamente presentes na Inglaterra e a ética do individualismo competitivo dos Estados Unidos para ilustrar como a cultura delinea o caráter da organização, não importa seja ela japonesa, árabe, inglesa, canadense, americana ou qualquer outra.

Ademais, Morgan (2010) deixa clara sua crítica àqueles que advogam ser plenamente possível modelar e remodelar a cultura das organizações de maneira instrumental, pois, de acordo com ele, tais manipulações podem ser acompanhadas de resistência, ressentimento e desconfiança por parte dos funcionários, gerando resultados antagônicos aos que previamente pensados. Contudo, o autor admite o fato de que líderes podem ter influência na concepção de uma cultura, adicionando que estes não são necessariamente aqueles indicados formalmente, pois grupos e líderes são formados através de sentidos compartilhados.

Por fim, a adoção da perspectiva de “cultura organizacional” aqui adotada também permite ao pesquisador focar sua atenção em símbolos, mitos, histórias e rituais. Contudo, esses elementos não são tomados aqui como artefatos culturais e sim como processos geradores que criam e modelam significados que são fundamentais para a própria existência da organização (SMIRCICH, 1983). Nessa via, buscou-se,

neste estudo, a identificação desses fatores e a compreensão de seus significados, para que relacionados fossem com as características do planejamento do processo sucessório de uma empresa familiar.

### **3 METODOLOGIA**

O objetivo dessa seção é discorrer sobre as estratégias metodológicas de pesquisa que serão adotadas neste estudo. A seção está dividida em quatro partes: Primeiramente, é exposta e justificada a abordagem de pesquisa, seguida do método e do locus de pesquisa. A terceira parte dedica-se à explicação dos procedimentos de coleta de dados e, por fim, a última seção trata de como serão analisados os dados coletados.

#### **3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA**

Para definir o caminho metodológico a ser seguido na pesquisa é importante que o pesquisador conheça as implicações filosóficas enraizadas nos diferentes métodos. Assim, na seguinte seção, foram expostas as bases ontológicas e epistemológicas que sustentam a abordagem de pesquisa escolhida para esta dissertação. Esse caminho é similar ao percorrido por Schwendinger (2011) em sua pesquisa sobre o papel de funcionários não familiares no processo de sucessão.

De acordo com Schwendinger (2011), a ontologia é a disciplina que levanta questões sobre a natureza dos fenômenos buscando compreender o senso de “ser”, antecedendo o “pensar” e a lógica. Portanto, é importante que, antes de tudo, os pesquisadores se posicionem sobre sua instância ontológica. As duas principais polaridades da ontologia são o realismo/objetivo e o nominalismo/subjetivo. Essa reflexão leva em consideração a natureza do objeto a ser estudado, ou seja, o objeto de investigação é produto da consciência (nominalismo/subjetivismo) ou existe independentemente dela, como algo concreto (realismo/objetivismo).

O presente trabalho trouxe como proposta analisar a cultura organizacional de uma empresa, para que seja possível traçar relações entre esse fenômeno social e o planejamento do processo sucessório da organização. Como a cultura se manifesta por meio dos indivíduos, de seus padrões de comportamento ou de artefatos visíveis, entende-se que ela não tem significado intrínseco quando isolada da percepção humana. De acordo com Schwendinger (2011), quando o pesquisador se depara com um objeto como tal, que é interpretado ou construído através da

percepção e cognição humanas, a instância ontológica apropriada é o nominalismo/subjetivo.

O nominalismo parte do pressuposto de que os fenômenos sociais são criados de percepções e conseqüentes ações dos atores sociais. Devido ao processo contínuo de interação social, os fenômenos sociais estão sendo revisados continuamente (SCHWENDINGER, 2011).

Em seguida, a epistemologia é o estudo do conhecimento e implica a reflexão do que é considerado saber científico. Assim como a ontologia, a epistemologia tem duas polaridades, o positivismo e a fenomenologia. O positivismo implica trabalhar com uma realidade social observável capaz de gerar leis generalizáveis. Logo, o pesquisador positivista geralmente prefere a pesquisa quantitativa, capaz de testar estatisticamente uma série de hipóteses, seguidas de uma abordagem dedutiva. A fenomenologia, por sua vez, entende que os fenômenos sociais são socialmente construídos e se preocupa em gerar significados e adquirir *insights* sobre aqueles fenômenos. A fenomenologia é a maneira pela qual os humanos significam o mundo em torno deles. O pesquisador fenomenológico tem seu foco voltado para as interações sociais, segue uma abordagem indutiva e aplica métodos qualitativos de pesquisa (SCHWENDINGER, 2011).

A fenomenologia é a instância epistemológica apropriada para esta pesquisa, tendo em vista que, neste estudo, entende-se cultura organizacional como algo específico de cada empresa e em constante mutação, devido ao contexto e à história que a permeiam, ou, mais especificamente, resultado de uma trama entre tempo e espaço. Essa abordagem de cultura é condizente com a conexão proposta por este estudo entre cultura organizacional e o decorrer do processo sucessório, explicando o alto grau de variabilidade dos processos sucessórios registrados na literatura.

Logo, tanto a natureza do fenômeno analisado nesta dissertação, quanto a maneira de entendê-lo em suas minúcias, apontam que a abordagem de pesquisa apropriada é a qualitativa, tendo em vista que esta “é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais” (FLICK, 2004, p.28).

Porém, Triviños (1987) ressalta que o termo “pesquisa qualitativa” é demasiado amplo e pode ser utilizado para conceituar tipos de pesquisa com determinadas características comuns, mas de naturezas distintas (estrutural-funcionalista, fenomenológica e histórico-estrutural, dialética). Assim, cabe aqui a exposição das características gerais que permeiam a pesquisa qualitativa de maneira genérica.

O autor ressalta cinco características fundamentais (baseado no trabalho de Bogdan) que se aplicam tanto para a pesquisa qualitativa de base fenomenológica quanto para aquela com fundamentos materialistas e dialéticos, sendo elas:

1. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento-chave.
2. A pesquisa qualitativa é descritiva.
3. Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com o resultado e o produto.
4. Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente.
5. O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Vale ressaltar que a pesquisa qualitativa não segue etapas tão rígidas como assinaladas na pesquisa quantitativa. Por exemplo, a coleta e a análise de dados não são divisões estanques. As informações que se recolhem geralmente são interpretadas e podem dar origem a novas buscas de dados, redirecionando a pesquisa. Assim, a revisão literária aprofundada em torno do tópico em foco realiza-se em grande parte no desenvolvimento do estudo (TRIVIÑOS, 1987).

Ademais, na pesquisa qualitativa existe pouco empenho em definir operacionalmente as variáveis, elas são apenas descritas e seu número pode ser grande. Por fim, Triviños (1987) argumenta que esse tipo de pesquisa permite definir intencionalmente a quantidade de sujeitos participantes da investigação, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais segundo o ponto de vista do investigador, disponibilidade das pessoas para as entrevistas, dentre outros).

### 3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Yin (2005), a escolha de uma estratégia de pesquisa pode ser direcionada por três condições, que consistem (a) no tipo de questão de pesquisa proposto, (b) na extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e (c) no grau de enfoque em acontecimentos históricos, em oposição aos acontecimentos contemporâneos.

Partindo dessas colocações, o presente estudo empregou o estudo de caso enquanto método, pois sua utilização apresenta uma vantagem distinta em relação aos outros métodos “quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2005, p.19).

Questões do tipo “como” e “por que” lidam com ligações operacionais que precisam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências (YIN, 2005). Logo, neste estudo em que o pesquisador deseja entender como a cultura organizacional e os valores da família empresária influenciam o processo sucessório de uma empresa, foi apropriado fazer um estudo de caso explanatório.

De acordo com Yin (2005), uma preocupação muito comum em relação à utilização do estudo de caso é que essa estratégia fornece pouca base para se fazer uma generalização científica. Em resposta, o autor argumenta que, embora os estudos de caso não sejam generalizáveis a populações ou universos, o pesquisador que o aplica é capaz de expandir e generalizar teorias.

Tendo como unidade de análise os elementos que formam o sistema de valores da família empresária, a cultura organizacional e as características do processo sucessório, este trabalho consiste em um estudo de caso único, como definido por Yin (2005), pois representa um caso raro. A própria sucessão já garante a raridade do caso. Soma-se que estudos sobre processo sucessório geralmente analisam esse fenômeno depois de ocorrido, e não em sua decorrência, como aqui proposto. Além disso, por ter mais de uma unidade de análise (sistema de valores familiares,

cultura organizacional e processo sucessório) compostas por subunidades, o presente trabalho pode ser classificado como estudo de caso incorporado.

A maior armadilha a que os pesquisadores estão sujeitos ao realizar um estudo de caso incorporado, é concentrar o estudo somente no nível das subunidades e não conseguir retornar a uma unidade maior de análise. Ao se estudar o clima organizacional de uma empresa, uma plausível subunidade da pesquisa são os funcionários em si. Entretanto, se os dados colocarem em evidência somente os funcionários, o estudo passará a ser, na verdade, uma investigação sobre o emprego e não sobre a organização (YIN, 2005).

De maneira análoga, considerou-se para os fins desse estudo que os funcionários (familiares e não familiares) e os membros da família são subunidades da pesquisa para se estudar cultura organizacional e sistema de valores familiares respectivamente. Tomou-se cuidado, então, para que a pesquisa não ficasse apenas nesse nível de análise. Por exemplo, as visões e as falas dos gerentes relativas à cultura organizacional não foram os únicos pontos de partida para seu entendimento. Inclusive, a multiplicidade de métodos adotada aqui facilitou com que a pesquisa se voltasse para as unidades mais amplas de análise, pois proporcionou uma compreensão mais completa de cada uma delas.

### 3.2.1 Escolha do lócus de pesquisa

O *lócus* da pesquisa foi uma empresa familiar capixaba, do setor metal mecânico, fundada em 1980. A empresa iniciou as atividades em um pequeno galpão de 50m<sup>2</sup>, por meio da iniciativa empreendedora de um jovem torneiro mecânico. Quando trabalhava em uma empresa de grande porte do setor de celulose, o fundador identificou uma oportunidade de negócio nos serviços excedentes de usinagem e soldagem (caldeiraria) que a empresa contratava.

Sendo assim, ele e um amigo uniram os conhecimentos em caldeiraria e solda, respectivamente, para começar o próprio negócio. Contudo, ainda no início, a sociedade foi desfeita por questões de saúde do sócio, e o fundador prosseguiu com o empreendimento.

A primeira grande oportunidade foi oferecida pela empresa em que o fundador havia trabalhado anteriormente, na obra de expansão de uma nova planta fabril, em 2001. Esse projeto abriu portas e apresentou a empresa para muitos parceiros que viriam a seguir.

Atualmente, a empresa conta com mais de 3.000 colaboradores, atua em diversos pontos do país e dispõe de uma sede com área total de 240.000m<sup>2</sup> no interior do estado do Espírito Santo. É válido ressaltar que a empresa familiar contemplada por este estudo, identificada no decorrer do trabalho como empresa “Alfa”, é a mais antiga de um grupo empresarial (denominado Beta) composto por outras três empresas, que atuam nos setores de granito, logística e energia, sendo que as duas últimas ainda estão em fase de planejamento e implantação.

A empresa Alfa, principal do grupo, tem como principais atividades: fabricação, montagem e manutenção mecânica e industrial, atuando nos setores de Celulose e Papel, Siderurgia, Petroquímica e Mineração, em todo o Brasil.

A escolha dessa empresa como objeto de estudo ocorreu por três principais fatores: primeiramente, pela representatividade que o setor apresenta no Estado do Espírito Santo; em segundo lugar, pela oportunidade de se estudar uma empresa familiar de grande porte, portanto de maior complexidade, por fim, pelo fato de o processo sucessório ainda não ter se concretizado.

### **3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Especificamente, um estudo de caso consiste em uma investigação empírica de “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p.32).

Essa relação indissociável entre fenômeno e contexto é expressa neste estudo a partir da sobreposição da visão minimalista de cultura como uma variável. Entende-se aqui que a cultura organizacional (MORGAN, 2010; MEYERSON e MARTIN, 1987) e o processo sucessório são inter-relacionados e respondem ao princípio da *causalidade complexa*. Esse princípio se opõe à linearidade causa-efeito e enfatiza as dimensões de complicação, de incalculáveis interações, que os fenômenos

possuem. Sob este prisma, o todo contém as partes, a parte contém o todo, mas cada um (parte e todo) possui características e propriedades específicas. Além disso, ordem e desordem são inseparáveis e destaca-se a irredutibilidade do acaso, da incerteza e do inacabado em todos os fenômenos sociais (MINAYO, 2005).

Em virtude dessa dificuldade de separação entre fenômeno e contexto, o estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Como resultado, sua investigação baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em formato de triângulo (YIN, 2005, p.33). Em outras palavras, para que este estudo de caso respondesse ao problema de pesquisa, utilizou-se uma abordagem multimetodológica, haja vista que essa técnica (também denominada triangulação) é capaz de capturar, de maneira holística, o retrato contextual das unidades analisadas (JICK, 1979).

Algumas considerações importantes relativas à triangulação estão relacionadas com a convergência dos resultados e com o peso atribuído a cada um dos diferentes métodos aplicados. Quando convergentes, os resultados obtidos por múltiplos métodos aumentam a confiabilidade da pesquisa, pois os resultados não podem ser atribuídos tão somente a um artefato metodológico. Resultados divergentes, por sua vez, ampliam as possibilidades de exploração, pois requerem explicações mais complexas (JICK, 1979). Entretanto, como exatamente definir se os resultados são convergentes, uma vez que cada método tem uma linguagem específica? Por exemplo, o próprio conceito de “diferenças significativas” em uma análise qualitativa não necessariamente corresponde ao sentido de “diferenças significativas” quando analisado um teste estatístico. Assim, tanto a análise da convergência dos resultados, quanto o peso atribuído a cada método são determinações subjetivas do pesquisador.

Embora essa relação seja geralmente mais problemática quando se misturam métodos qualitativos e quantitativos na mesma pesquisa, tipo de triangulação denominado *between-methods*, Casey e Murphy (2009) relatam como sobrepor esse problema em estudos que utilizam o *within-method* que, como no presente trabalho, compreende o uso de dois ou mais métodos da mesma abordagem de pesquisa. Segundo as autoras, os principais estágios necessários para a operacionalização da

triangulação com o *within-method* são a preparação dos dados e a geração da plenitude.

A preparação de dados é feita através do isolamento dos dados gerados por cada um dos instrumentos de coleta. Inicialmente, o pesquisador faz uma análise preliminar dos dados, mesmo durante o período de coleta, e começa a identificar temas recorrentes. Assim que se encerra a fase de coleta, os dados gerados por cada uma das fontes são analisados separadamente e códigos descritivos de significado são associados às transcrições de entrevistas e às anotações observacionais. Os códigos descritivos semelhantes são, então, agrupados em categorias que representam o tema de cada conjunto de dados, o que encerra essa fase de preparação. A partir daí, os dados referentes aos mesmos temas, mas obtidos de fontes diferentes, podem ser comparados gerando plenitude de compreensão sobre cada uma das categorias temáticas e, conseqüentemente, sobre o tópico de pesquisa.

Essa metodologia foi aqui aplicada com o intuito de operacionalizar uma triangulação qualitativa. A articulação de tais métodos enriquece o estudo ao iluminar o comportamento dentro do contexto destacando os aspectos situacionais dos fenômenos, potencialmente gerando “trabalhos holísticos” ou “densas descrições” (JICK, 1979). Os métodos de coleta de dados utilizados neste estudo foram: pesquisa e análise documental, observação direta (registrada em diário de campo) e entrevistas focais. Essas fontes são consideradas complementares (YIN, 2005). A seguir, cada uma dessas técnicas foi discutida, assim como sua operacionalização nesta pesquisa.

### 3.3.1 Pesquisa e análise documental

Os pontos fortes dessa fonte de evidências é que a documentação pode ser revisada quantas vezes forem necessárias, ela não é resultado do estudo de caso (não pode ser afetada pelo fato de estar acontecendo uma pesquisa), é exata (contém nomes, datas e outras informações), e é capaz de cobrir longos espaços de tempo e ambientes distintos. Em contrapartida, essa fonte pode conter o relato de visões tendenciosas, pois reflete a ideias preconcebidas e desconhecidas pelo autor,

a própria seletividade pode também ser tendenciosa e, finalmente, o acesso a essa fonte pode ser deliberadamente negado (YIN, 2005).

O uso mais importante dos documentos no estudo de caso é para corroborar as evidências oriundas de outras fontes, mas é possível também que o pesquisador faça inferências a partir desses documentos. É importante que o observador seja hábil ao analisar os documentos e que compreenda que estes foram redigidos com um objetivo específico e para um público determinado, diferente daquele do estudo de caso que está sendo realizado (YIN, 2005).

### 3.3.2 Entrevista focal

A entrevista é uma das fontes de dados mais importantes para um estudo de caso e podem assumir diversas formas. Neste estudo, será utilizada a entrevista focal. Como definido por Yin (2005), nessa modalidade o respondente é entrevistado por um curto período de tempo (uma hora, por exemplo) e, embora tenha o caráter espontâneo de uma conversa informal, o pesquisador deve seguir um conjunto de perguntas originárias do protocolo de estudo de caso.

As vantagens das entrevistas são que elas enfocam diretamente o tópico do estudo de caso e fornecem inferências causais percebidas. Entretanto, é importante que o pesquisador fique atento à elaboração das questões (para que não sejam tendenciosas), e observe se o indivíduo não está apenas dando as respostas que o pesquisador “quer ouvir”. Outra desvantagem das entrevistas inclui a possibilidade de imprecisão nas respostas, devido à memória fraca por parte do respondente (YIN, 2005).

### 3.3.3 Observação direta

As provas observacionais são geralmente úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico estudado. As observações podem ser formais ou informais. Para os efeitos dessa pesquisa, será aplicado o caráter informal da observação. Nesse caso,

podem-se realizar observações diretas ao longo da visita de campo, durante a coleta de outras evidências (YIN, 2005).

Yin (2005) também destaca que a observação direta é vantajosa por acontecer em tempo real e tratar do contexto do evento. Entretanto, o acontecimento pode ocorrer de forma diferente do comum justamente pelo fato de estar sendo observado.

### **3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA**

Por buscar identificar a relação que a cultura organizacional e os valores da família empresária têm com o processo sucessório, os indivíduos que compõem a família e a gestão, juntamente com o fundador, tornam-se cruciais para essa investigação e, conseqüentemente, foram os participantes das entrevistas.

No intuito de realizar uma análise com diferentes perspectivas, os entrevistados foram selecionados levando em consideração sua posição no Modelo de Três Círculos revisado e proposto por este trabalho, apresentado anteriormente. O objetivo inicial da pesquisa era promover uma investigação acerca do tema com membros de todas as onze regiões tidas como possíveis pelo modelo.

No entanto, apenas um membro da região 1 (familiares sem parcela de propriedade ou atuação na gestão) apresentou relevância para o desenvolvimento da pesquisa, uma vez que os demais membros desse grupo são parentes distantes do núcleo da família empresária e distantes também da empresa. Da mesma forma, só há um contraparente com envolvimento nas atividades empresariais. A inviabilidade para se entrevistar esses membros, decorrente de residirem em outros estados, foi uma limitação desta pesquisa. Logo, os membros da família foram selecionados pelo critério de conveniência, de acordo com as restrições de tempo da pesquisa e de mobilidade geográfica do pesquisador e dos pesquisados.

Além disso, não há nenhum membro pertencente à região 2 do Modelo de Três Círculos (proprietários, sem vínculo familiar e sem participação na gestão). Essa é uma característica da empresa, de modo que não caracteriza uma limitação do presente estudo. Em relação à região 3 (gestores), foram selecionados funcionários de diferentes níveis hierárquicos.

Foram realizadas 12 entrevistas focais, que tiveram duração aproximada de uma hora, como sugere Yin (2005). O pesquisador utilizou um gravador para que as falas fossem analisadas quantas vezes necessárias. Ao observar uma saturação do sentido, ou seja, ao perceber que não apareceriam novas surpresas ou percepções referentes aos temas que surgiram, o pesquisador deixou seu tópico guia para conferir sua compreensão e, uma vez que a avaliação do fenômeno foi corroborada, optou por não realizar novas entrevistas (GASKELL, 2002).

A tabela 1 apresenta a relação de entrevistados e os códigos utilizados para identificá-los na seção de apresentação e análise dos dados.

**Tabela 1:** Codificação dos entrevistados

ENTREVISTADO	POSIÇÃO NO M4CCV	DESCRIÇÃO	CÓDIGO
1	2	Gestor	E1
2	2	Gestor	E2
3	2	Gestor	E3
4	2	Gestor	E4
5	2	Gestor	E5
6	5	Gestor e familiar	E6
7	5	Gestor e familiar	E7
8	6	Gestor e proprietário	E8
9	4	Familiar e proprietário	E9
10	4	Familiar e proprietário	E10
11	7	Familiar, proprietário e gestor	E11
12	7	Familiar, proprietário e gestor (fundador)	E12

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor

Barney (1986) ressalta que a estrutura e a estratégia organizacionais são manifestações diretas da cultura. Assim, a observação direta identificou traços da estrutura que refletiam a cultura, como o aspecto físico da empresa (prédios, escritórios, placas, murais internos, etc). As considerações resultantes dessa técnica também abrangeram o conteúdo de conversas informais com pessoas ligadas à família e à empresa.

A pesquisa documental teve o mesmo objetivo e ocorreu por meio da análise de jornais da empresa, documentos do Departamento de Gestão de Pessoas e vídeos institucionais. Os documentos foram coletados e analisados respeitando a condição de autorização da empresa. A tabela 2 é composta pelos documentos analisados pelo pesquisador e os devidos códigos atribuídos a eles.

**Tabela 2:** Codificação dos documentos analisados

DOCUMENTO	CÓDIGO
Jornais da empresa	PD1
Apresentação institucional em <i>PowerPoint</i> sobre os programas sociais da empresa	PD2
Apresentação institucional sobre o programa de “Evolução e Reconhecimento” (Participação nos Lucros)	PD3
Arquivos com a história do fundador	PD4

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor?

Por fim, a observação direta de carácter informal permitiu que o pesquisador tomasse nota (em diário de campo) de qualquer aspecto emergente relevante para a compreensão do fenómeno estudado. As conclusões originárias da observação direta foram apresentadas seguidas do código “OD”.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa qualitativa, pelo tipo de técnicas que emprega, não estabelece separações marcadas entre a coleta de informações e a interpretação das mesmas. Mesmo assim, existem certas normas que devem ser atendidas quando o pesquisador trabalha com alguns instrumentos, como entrevista e observação. (TRIVIÑOS, 1987).

O pesquisador deve ter vasta visão das teorias que hipoteticamente possam surgir das informações adquiridas. Assim “cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral – estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que” (YIN, 2005, p.131).

O método de tratamento de dados utilizado nesta dissertação foi a análise de conteúdo como descrito por Bardin (2006). Segundo a autora, a análise do conteúdo envolve primeiramente um processo de descrição analítica do conteúdo das mensagens, para posteriormente ocorrer o processo de inferência de conhecimentos relativos ao emissor da mensagem ou sobre seu meio.

Nesse método, a leitura das comunicações não é unicamente do que está propriamente escrito, “à letra”, mas busca realçar os sentidos que se encontram em segundo plano. O método é aplicado procurando se conhecer aquilo que está por trás das palavras por si só, na busca por significados de natureza psicológica, sociológica, política, histórica, etc. (BARDIN, 2006).

Nessa via, Bardin (2006, p.37) define análise do conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

No que se relaciona ao campo de aplicação do método, Bardin (2006) transpõe a visão de que a análise do conteúdo se restringe apenas ao que é dito ou escrito, afirmando que a convenção de que as comunicações não linguísticas, como as imagéticas, devem ser tratadas pela semiótica ou semiologia relaciona-se à comodidade ou ao modismo, uma vez que a análise do conteúdo fornece benefícios também no tratamento desses dados.

Essas colocações sustentam o uso do método no tratamento dos dados contemplados nesta dissertação, além daqueles resultantes exclusivamente de entrevistas. Dessa forma, a análise do conteúdo também foi utilizada no tratamento de dados oriundos da pesquisa e análise documental e da observação direta, como símbolos icônicos, comunicação não verbal (manifestações emocionais, objetos cotidianos, vestuário, etc.), comportamentos diversos (como ritos) e elementos da cultura do meio físico e simbólico (BARDIN, 2006).

Esse estudo respeitou as três etapas assinaladas por Bardin (2006) no trabalho com análise do conteúdo, quais sejam: pré-análise; descrição analítica; e interpretação inferencial. A primeira etapa consistiu na organização do material que, após analisado seu conteúdo teórico e definida a pergunta básica inicial, decidiu-se sobre as técnicas a serem empregadas para obtenção de informações (TRIVIÑOS, 1987).

Na segunda etapa, os dados foram classificados e alocados em categorias de análise (TRIVIÑOS, 1987) definidas *a priori*, ou seja, predeterminadas em função da busca por respostas específicas para questões relevantes para o investigador (FRANCO, 2005). As categorias de análise surgidas foram: (1) Família empresária; (2) Cultura organizacional; (3) Sustentabilidade na empresa familiar; (4) Planejamento do processo sucessório.

Por fim, atingiu-se a terceira fase, apresentada na seção 5, cujos os materiais foram analisados além do seu conteúdo manifesto, objetivando desvendar o conteúdo latente que eles possuem (TRIVIÑOS, 1987).

## 4 ESQUEMA ANALÍTICO DA DISSERTAÇÃO

O esquema a seguir esboça o modelo teórico em que este estudo se fundamentou para realizar a análise de uma empresa familiar em função do planejamento de seu processo sucessório. Como observado na Figura 10, a empresa alterna entre momentos de estabilidade e mudanças. A perspectiva histórico-contextual da empresa familiar também é particularmente importante, pois auxilia a compreensão das características estruturais atuais da família, da propriedade e da gestão (configuração do M4CCV), como pressupõe o Modelo de Desenvolvimento Tridimensional ampliado nesta dissertação.

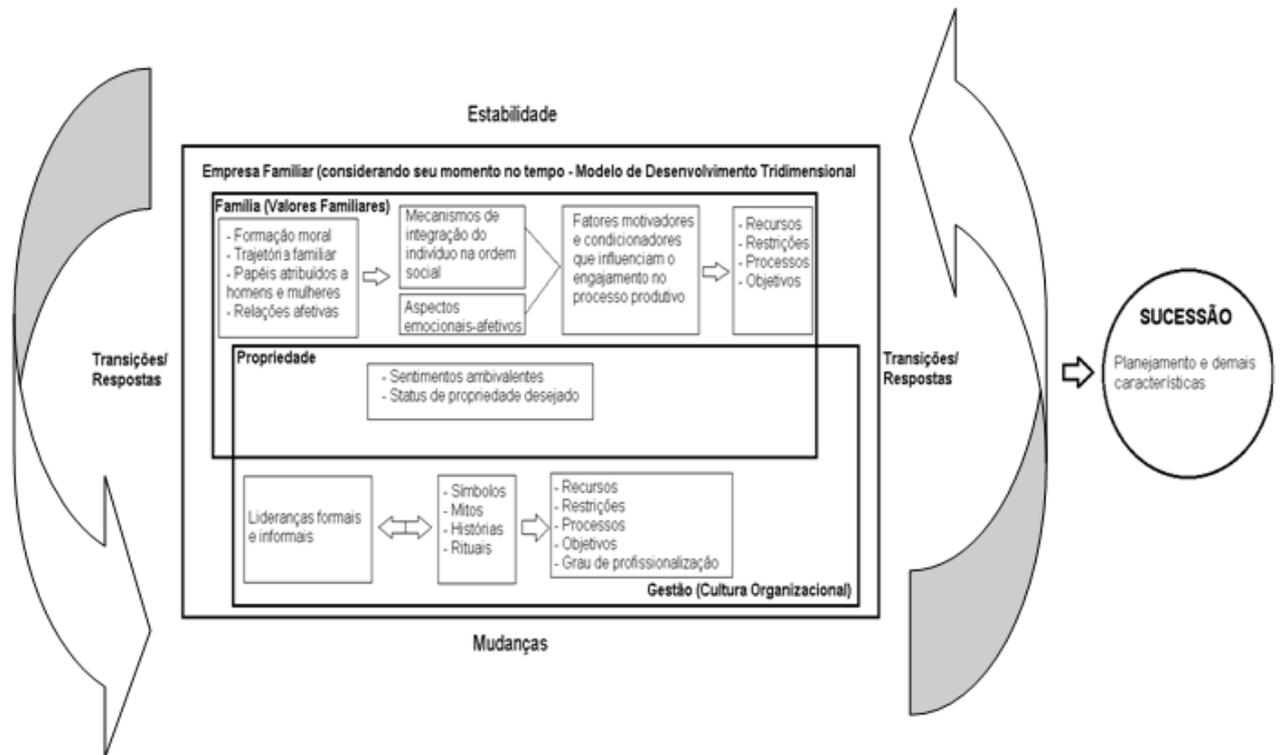
Cada uma das regiões (família, propriedade e gestão) influencia o processo sucessório em seu planejamento e demais características. Primeiramente, aspectos como a formação moral da família, a trajetória familiar, os papéis atribuídos a homens e mulheres, os contraparentes, e as relações afetivas são reflexo e, ao mesmo tempo, constroem continuamente os valores familiares. Assim, esses fatores influenciam tanto nos mecanismos de integração dos membros familiares na ordem social como os aspectos emocionais e afetivos que direcionam a família. A articulação entre essas duas facetas resulta em fatores motivadores e condicionadores que induzem o engajamento dos indivíduos daquela família no processo produtivo. Assim, esses fatores derivados dos valores familiares afetam recursos, restrições, processos e objetivos do ambiente familiar, e todos esses elementos se relacionam com o processo sucessório, tanto em seu planejamento, quanto em suas demais características.

Dentro da estrutura de propriedade, afetam o processo sucessório tanto o status de propriedade desejado pelo sucedido, quanto os sentimentos ambivalentes que esse pode vir a apresentar em relação a sua própria aposentadoria, ao sucessor e à própria empresa.

Por fim, no âmbito da gestão, símbolos, mitos, histórias e rituais são processos geradores de cultura e, portanto, permeiam todos os membros da organização incluindo líderes formais e informais. Esses líderes, conscientemente ou não, também são responsáveis pela manutenção e mudança de padrões culturais e, conseqüentemente, de elementos como símbolos, mitos, histórias e rituais. Logo, recursos, restrições, processos e objetivos organizacionais estão embebidos nessa

cultura. Esses elementos, assim como o grau de profissionalização, que também sofre influência da cultura organizacional, afetam a sucessão e seu planejamento.

**Figura 10 – Esquema analítico da dissertação**



**Fonte:** Desenvolvido pelo autor

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, foram apresentados os resultados da análise conjunta das falas dos entrevistados, dos documentos fornecidos pela empresa e das anotações oriundas de observação direta registradas em diário de campo. Esta seção foi dividida em duas subseções. A primeira delas foi destinada à descrição e análise do *lócus* de pesquisa. Na segunda, por sua vez, foram explorados os aspectos relativos às categorias de análise, apresentadas na seção 3.5.

### 5.1 O LÓCUS DE PESQUISA

Nesse tópico, foi apresentado o processo evolutivo pelo qual passou a empresa familiar, no intuito de contextualizar o objeto de estudo. Dessa forma, foi inicialmente apresentado um breve histórico da empresa, seguido da descrição de suas principais características atuais. Ao final de cada tópico, foram feitas as considerações analíticas referentes aos dados previamente expostos.

#### 5.1.1 Breve histórico da empresa familiar

A Alfa iniciou suas atividades em 1980, fruto da parceria entre um torneiro mecânico e um soldador, que trabalhavam juntos em uma empresa de grande porte do setor de celulose. Os fundadores utilizaram o dinheiro de seus fundos de garantia e venderam seus carros (“um Maverick velho e uma Brasília velha”) para realizar os primeiros investimentos na empresa. Aproximadamente um ano mais tarde, o sócio que exercia a atividade de soldador pediu para se retirar da sociedade por motivos de saúde. Durante esse período, a sobrevivência da empresa foi ameaçada várias vezes por conta da falta de recursos financeiros, como exposto na fala a seguir.

[1] Eu fiquei sozinho, sem dinheiro, sem trabalho, sem um cara para ajudar, sem nada. Foi um período difícil, mas que foi superado [...] Eu tinha uma bicicleta. Eu vendi essa bicicleta e comprei duas caixas de solda, de eletrodos. Aí vendi a bicicleta e fiquei a pé, voltava pra casa a pé, fazia exercício (E12).

Durante seus primeiros anos de funcionamento, a empresa era pequena, e sua principal atividade voltava-se para a manutenção de máquinas agrícolas e serralherias. A partir de 1985, a empresa em que o fundador havia trabalhado anteriormente (denominada doravante “Cliente 1”) passou a dar oportunidades de serviços para a Alfa, que começou a executar trabalhos considerados mais complexos.

[2] Um momento que marcou, foi o primeiro passo para a Alfa se tornar o que é hoje, foi quando o Cliente 1 nos deu uma oportunidade para entrar lá. Porque até então eles só apostavam nas empresas de fora. Então isso foi um marco para a história da Alfa (E6).

Mesmo assim, a empresa continuou pequena até 1990, quando o Cliente 1 aderiu ao plano de desenvolvimento de fornecedores locais (PRODFOR) e, conseqüentemente, passou a dar maiores oportunidades (inclusive de fabricação) para a Alfa. Contudo, em 1993, o setor de celulose entrou em crise, afetando o Cliente 1, que à época era o único cliente da Alfa. Assim, a empresa precisou diversificar seus clientes e, como resultado dessa ação, seu negócio se expandiu. A fala a seguir expressa esse momento da empresa.

[3] Todos os momentos de crise foram momentos de alavancagem da empresa. Em 93 a Alfa tinha um cliente só. Então, a crise que teve no setor fez com que a empresa buscasse novos clientes. Foi um momento muito importante quando a gente começou a abrir nosso leque de clientes (E8).

O cume desse momento de expansão ocorreu em 2000, quando a empresa ganhou a concorrência para realizar uma grande obra na implementação de uma nova unidade fabril do Cliente 1. A realização dessa obra fez com que a empresa ficasse mais conhecida e passasse a ser considerada por outros clientes de grande porte.

Em 2008, a empresa passou por outro período crítico por consequência da crise econômica mundial. Durante essa crise, a Alfa novamente diversificou seus clientes, passando a atender a outros setores da economia além do de celulose. Também data desse período a criação de outra empresa por parte do fundador, essa voltada para o setor de granito. Cerca de dois anos mais tarde foram criadas outras duas empresas, que ainda se encontram em fase de planejamento por conta do tamanho dos empreendimentos necessários.

Nesta dissertação, foi dado o nome de “Beta” ao grupo empresarial formado pelas quatro empresas. É importante ressaltar que esta pesquisa se restringiu à análise da

empresa Alfa, do setor metal mecânico, por esta ser a mais antiga, apresentar o maior resultado financeiro, maior número de funcionários e contar com a atuação direta do fundador na gestão.

### 5.1.2 Considerações analíticas referentes ao histórico da empresa familiar

Nessa seção, foram documentadas as principais alterações transcorridas nas esferas da propriedade, da família e da gestão desde a fundação da empresa familiar até seu estágio atual. Como fundamentação para esse procedimento, utilizou-se o Modelo de Desenvolvimento Tridimensional ampliado, proposto nesta dissertação. Baseado na descrição exposta na seção anterior, dividiu-se a história da empresa em fases do seu ciclo de vida (DAVEL, SILVA e FISCHER, 2000), sendo estas: (1) a empresa local da década de 1980; (2) a empresa nacional da década de 1990; (3) a empresa madura dos anos 2000 e o início do processo sucessório. Ao final, as características do desenvolvimento da empresa foram contrapostas com aquelas tidas como típicas por Gersick et al. (2006) e com as encontradas por Davel, Silva e Fischer (2000) em um estudo que contemplou outra empresa familiar brasileira de grande porte.

#### 5.1.2.1 *A empresa local da década de 1980*

Durante essa primeira fase, as características familiares eram aquelas correspondentes às de uma jovem família empresária (GERSICK et al., 2006). O fundador encontrava-se com 23 anos ao fundar a empresa e havia se casado apenas 6 meses antes. No primeiro ano de funcionamento da empresa, o casal já esperava sua primeira filha. O segundo filho nasceu dois anos mais tarde e, em 1986, veio a terceira filha. Nessa época, foram marcantes os desafios envolvendo as decisões a respeito do relacionamento trabalho e família. Todos os entrevistados familiares destacam que, nessa época, o fundador trabalhava demasiadamente, enquanto a esposa cuidava de todas as atribuições domésticas.

No eixo da gestão, nos primeiros 10 anos de funcionamento, as características da empresa eram semelhantes às aquelas definidas por Gersick et al. (2006) na fase de

“início”: as estruturas organizacionais eram informais; a empresa prestava poucos tipos de serviços; a maior parte da comunicação passava pelo proprietário ou era feita por ele; e tinha como principal desafio a sobrevivência. O excerto a seguir relata a situação da empresa durante essa fase.

[4] No início, nos anos 80, de 80 a 90 por várias vezes falou em fechar a empresa. O próprio fundador reunia a gente, ele sempre foi preocupado com o bem estar das pessoas que estavam ao lado dele, então ele dizia: ‘oh, está liberado aí para quem quiser começar a procurar (emprego) porque o negócio está indo mal e eu não sei se dá para segurar, então se vocês acharem por bem já correr atrás de alguma coisa, podem correr’ (E6).

No eixo da propriedade, a empresa foi fundada com dois sócios, mas, após a venda da parcela de propriedade de um deles, a empresa passou a ter uma estrutura de proprietário controlador único. Essa foi a única alteração relevante ocorrida na década de 1980.

#### 5.1.2.2 *A empresa nacional da década de 1990*

No final da década de 1990, a filha mais velha passou a se envolver com algumas atividades da empresa. Por ainda ser considerada muito jovem, suas atribuições se resumiam a atender telefonemas e organizar arquivos. O caráter informal do seu vínculo garantia que ela não tivesse o compromisso de estar presente diariamente na empresa.

Nos demais eixos, ocorreram transições marcantes em decorrência da aderência do Cliente 1 ao PRODFOR e da crise econômica de 1993 (vide seção 5.1.1). Após a empresa sair da crise econômica de 1993, quatro funcionários receberam parcelas de propriedade da empresa. Concomitantemente, um engenheiro foi promovido a Diretor Comercial. Posteriormente, o fundador adquiriu de volta a participação societária desses funcionários, exceto daquele que obteve a promoção. Cabe refletir sobre os critérios utilizados pelo fundador para manter o diretor como sócio após comprar de volta as ações dos demais.

Os dados indicam que dos quatro funcionários que receberam parcela da sociedade, aquele que não teve suas cotas compradas de volta pelo fundador foi o único simultaneamente promovido a diretor e cuja atividade não estava relacionada à parte operacional da empresa. Essa particularidade indica que o critério para a escolha do sócio foi a complementaridade das habilidades, uma vez que à época o fundador

atuava intensivamente no gerenciamento das atividades de operação da empresa. Além disso, é possível que a convergência de valores, expressa no excerto a seguir, também tenha sido determinante para esse evento.

[5] A essência da empresa são os valores da família e do fundador [...] O que aconteceu comigo, particularmente, foi a identificação dos meus valores pessoais meus com os valores da empresa (E8).

No eixo da gestão, os eventos citados anteriormente ocasionaram a expansão da empresa, uma vez que esta cresceu em tamanho e número de funcionários, diversificou seus clientes e sua carteira de serviços e se estabeleceu no mercado. Para conseguir atender o Cliente 1 e, depois de 1993, os novos clientes, a empresa focou seus esforços na profissionalização do pessoal operacional e na aquisição de máquinas, como pode ser observado na fala a seguir.

[6] Foi um momento realmente difícil, porque eles precisavam investir. Eles precisaram capacitar mão de obra, eles não tinham gente suficiente para aguentar o tranco (E5).

No entanto, essas mudanças não foram acompanhadas de transições típicas de formalização da empresa, como pressupõem Gersick et al. (2006). Não houve profissionalização da gestão, as finanças da empresa e da família ainda eram indissociáveis, a empresa não contava com processos organizacionais formalizados, inclusive no que diz respeito à formulação e implementação estratégica, que ficavam majoritariamente delegados ao fundador. Logo, a empresa não realizou uma transição completa para a fase de “Expansão e Formalização” do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento ampliado.

### 5.1.2.3 *A empresa madura dos anos 2000 e o início do processo sucessório*

O primeiro fato marcante ocorreu logo em 2001, quando o fundador voltou a ser pai, de outra menina. De acordo com o próprio fundador, a nova experiência se difere das anteriores, pois ele refletiu sobre sua relação com a família e realizou várias mudanças desde então, procurando estar mais próximo dos seus familiares.

Ao final dessa década, a família já havia esboçado uma transição para o estágio de “Entrada na Empresa”, uma vez que os três filhos mais velhos (hoje com 32, 30 e 27 anos) passaram pela empresa. Atualmente, apenas a filha mais velha permanece, após já ter se afastado duas vezes, e já prevê um novo afastamento em decorrência da sua segunda gravidez. O segundo filho do fundador não se identificava com o

“trabalho de escritório” e passou a gerenciar as fazendas da família. A terceira filha casou-se e passou a se dedicar exclusivamente aos afazeres domésticos. Assim, não se percebe a intenção dos filhos em se envolverem na gestão executiva da empresa, como exposto a seguir.

[7] Hoje, meu foco é mergulhar de cabeça nessa parte da governança corporativa, para que a gente aprenda a ver tudo de fora, para eu poder me dedicar a outros projetos (E11).

No sentido de envolver os herdeiros na propriedade, no início de 2013 a empresa teve novamente sua estrutura societária alterada. A participação do fundador foi diluída, tornando sua esposa e filhos sócios da empresa. Vale ressaltar que o diretor não familiar permaneceu sócio da empresa<sup>6</sup>. Nesse mesmo período, criou-se um conselho de administração, no qual os sócios participam na tomada de decisões estratégicas da empresa. Também fazem parte desse conselho o advogado e o contador da empresa, mas apenas para fins de consulta em assuntos que possam gerar dúvidas e que estejam relacionados as suas respectivas áreas de especialização. Mesmo com essas alterações, os dados indicam que a empresa até o momento não deixou o estágio de “proprietário controlador”, pois as demais participações são simbólicas e não exercem autoridade significativa (GERSICK et al., 2006). As seguintes falas de membros familiares sustentam esse argumento.

[8] É que eles (diretores) veem o fundador como um pai. Então eles pensam assim, ‘po, se o pai não tiver aqui...’. E eu já reparei isso nas nossas reuniões também. Lógico, ele (sócio minoritário) tá ali como diretor, o segundo, o sucessor, mas ele deixa o fundador conduzir o tempo todo. E a maioria das coisas ele ainda pede opinião do fundador (E10).

[9] Tem essa votação (para decisões do conselho) que a gente até diz: ‘se o papai falar que é assim todo mundo fala’. Porque por enquanto o que a gente pode dizer? (E9).

No eixo da gestão, de acordo com as falas dos entrevistados, atualmente a empresa começou a esboçar algumas características da fase de “Maturidade”, como o crescimento modesto da base de clientes. Destaca-se que, após a criação do conselho de administração, as finanças da empresa foram dissociadas das familiares. Também nesse período, o fundador passou a lançar esforços para

---

<sup>6</sup> O percentual de propriedade pertencente a cada um dos membros não foi divulgado pela empresa, mas sabe-se que o diretor não familiar caracteriza-se como sócio minoritário.

descentralizar a gestão, embora, paradoxalmente, ele próprio ainda apresente resistência a essas mudanças.

[10] No passado tinham situações de compra que ele (fundador) assinava o pedido. Eu achava “meu Deus o dono da empresa está fazendo isso”. Hoje percebo uma descentralização um pouco maior da parte dele (E3).

Em suma, o desenvolvimento da empresa Alfa é semelhante ao caso relatado por Davel, Silva e Fischer (2000). Foi constatado que em sua primeira fase (entre 1980 e 1990), a Alfa correspondia ao primeiro tipo clássico de empresa familiar proposto por Gersick et al. (2006), onde uma jovem família inicia um empreendimento com estruturas organizacionais informais, e o proprietário controla os aspectos relacionados às operações e à gestão da empresa. A partir de 1990, a empresa passou a caracterizar um tipo híbrido, pois embora tenha expandido seus negócios, não formalizou seus processos gerenciais e, apesar da reconfiguração acionária, não sobrepôs o *status* de proprietário controlador. Por fim, as recentes tentativas de mudanças na gestão, assim como o engajamento dos filhos e da esposa do fundador na estrutura de propriedade e na participação do conselho de administração podem ser encaradas como sintomas da fase de passagem do bastão.

### 5.1.3 A Empresa Familiar Hoje

Como já informado, a empresa Alfa pertence ao setor metal mecânico. A natureza do negócio faz com que os profissionais da empresa sejam divididos em dois setores, sendo o segundo dividido em dois grupos de atividades: operacional (grupo 1) e administrativo (grupos 2 e 3). Ao setor operacional são designadas as atividades relacionadas diretamente com a produção, que foram aqui denominadas grupo 1 de atividades empresariais. Esse grupo contém três atividades: fabricação, montagem e manutenção mecânica e industrial. Basicamente, a empresa fecha grandes contratos de fabricação e montagem (obras), que garantem a ocupação de grande parte de seu efetivo operacional. Simultaneamente, os funcionários excedentes são alocados em atividades de manutenção industrial das empresas que compõem a cartela de clientes da Alfa. Essas últimas, denominadas “paradas”, são prestações de serviço mais curtas, porém mais frequentes.

Uma vez que a natureza dos serviços prestados exige apenas a execução de projetos já criados e planejados pelos clientes, o que se pode observar é que a maioria da mão de obra está alocada no grupo operacional. Foi constatado que do total de aproximadamente 3.000 funcionários, menos de 10% deles estão alocados em atividades administrativas (*overhead*). O restante está diretamente relacionado com as atividades de produção (PD3).

[11] O nosso negócio não tem uma linha de produção, nós não vendemos produtos. Nós vendemos mão de obra de manutenção, fabricação e montagem (E12).

[12] Trabalhamos muito com mão de obra primária, que é meio oficial, ajudante, caldeireiro e soldador, etc. Isso é mão de obra primária (E12).

Nesse contexto, o lucro é diretamente proporcional ao tempo demorado para se executarem os serviços, uma vez que grande parte das despesas da empresa está relacionada com a mão de obra operacional. É importante ressaltar que esses gastos não se restringem aos salários e benefícios, mas se estendem ao transporte, à alimentação e à alocação dos funcionários quando estes prestam serviços em localidades distantes da sede (situação de “no mínimo 70% do total de serviços”, E12). Esse último argumento aumenta a importância dada à velocidade com que os serviços são prestados, como meio de cortar custos, e faz com que a produtividade seja um dos principais conceitos trabalhados na empresa.

Observa-se que, para aumentar a produtividade dos funcionários vinculados à produção, a empresa lança esforços em duas direções. Primeiramente, a empresa visa à profissionalização do seu setor operacional, por meio da contratação de operários formados nas áreas de atuação (formação técnica e profissionalizante) ou, majoritariamente, formando ela própria os operários em programas de aprendizagem (inclusive para jovens) (OD; PD1). Essas iniciativas satisfazem o critério de “conhecimento”, tido como fundamental para a profissionalização (ANDREWS, 1969)<sup>7</sup>. O outro critério levantado por Andrews (1969), a “aplicação competente”, é garantido pela empresa através da definição de procedimentos racionais e formais (LODI, 1978) na mensuração da produtividade operacional, na avaliação do

---

<sup>7</sup> Embora os critérios destacados por Andrews (1969) se referissem à profissionalização da gestão, eles foram utilizados de maneira equivalente para analisar a profissionalização operacional da empresa.

cumprimento dos prazos de entrega solicitados pelos clientes e na aplicação de regras de segurança do trabalho (PD1). Conclui-se, então, que a parte operacional da empresa é profissionalizada.

[13] Da metal mecânica, incluindo os profissionais, soldador, caldeireiro, noventa e tantos por centos foram criados em casa, treinados em casa, isso é um grande diferencial (E12).

Concomitantemente, o outro esforço em prol do aumento da produtividade operacional é o envolvimento dos indivíduos com a cultura organizacional, que valoriza esse aspecto. Essa tarefa é designada ao setor administrativo, que se engaja na criação e execução de programas e ações (internas e externas) e treinamentos humanísticos (para os funcionários). As demais atribuições desse setor referem-se a captar serviços para a empresa, calcular orçamentos para clientes, contratar pessoal (operacional e administrativo) e, em grande parte, servir de apoio à operação, principalmente resolvendo problemas logísticos (compras, transporte, etc.) (PD1).

O conjunto desses fatores implica numa relação na qual as atividades do setor administrativo podem ser divididas em outros dois grupos, de acordo com a natureza das tarefas executadas, denominados: grupo 2, “atividades de disseminação da cultura organizacional”; e grupo 3, “atividades de apoio à operação”. Portanto, para analisar o grau de profissionalização da gestão da empresa, fez-se necessário analisar cada grupo individualmente, o que foi feito por meio da análise de alguns aspectos levantados por Lodi (1978) e por Andrews (1969).

No grupo 2, a formulação das atividades está centralizada no fundador, que oferece treinamentos humanísticos, e lança programas e ações sociais baseado em suas crenças e valores. De quem executa o trabalho diário associado a essas atividades, não se requer formação especializada. Além disso, não há formalização de procedimentos, provavelmente pelo dinamismo das atividades que sempre ocasionam situações novas e inesperadas. As decisões do dia a dia são tomadas baseadas no bom-senso. Assim, não se considera a gestão dessas atividades profissionalizada, por não atender aos critérios de Andrews (1969) e Lodi (1978). As falas a seguir expressam os critérios para tomadas de decisões referentes às atividades desse grupo.

[14] É usado muito aqui, o sentimento. Então não tem uma coisa formal assim. é mais baseado em opinião, em intuição, em sentimento (E7).

[15] Como é muito subjetivo o que eu faço, como você está percebendo, é muito bom senso (E1).

Em relação às atividades do grupo 3, os dados possibilitaram análises mais criteriosas das formas de contratação utilizadas pela empresa, do processo de composição de orçamentos para os clientes e dos critérios utilizados para o planejamento da execução dos serviços.

Inicialmente, o processo seletivo não distingue membros familiares de não familiares, o que subentende o parâmetro da meritocracia. O processo de seleção é pautado em entrevistas realizadas por psicólogos a fim de definir se o candidato apresenta ou não o “perfil” coerente com o exigido pela vaga. Contudo, na seleção de profissionais para a área de gestão, diferente daqueles destinados à operação, a formação educacional não é levada em conta, a não ser em casos em que isso seja imprescindível pela lei (piloto de avião, por exemplo). Essas condições são passíveis de comparação com a formação do fundador, técnico formado, sem nível superior. Logo, a análise do processo seletivo leva a crer em um estilo de gestão semiprofissional. O processo em si foi considerado profissional, pois adota práticas impessoais e formalmente definidas (LODI, 1978). Entretanto, os contratados para o setor administrativo não ingressam na empresa tendo garantidas as condições de “conhecimento” na área (Andrews, 1969).

A estimativa das necessidades de pessoal, materiais e máquinas para obras e paradas é feita de forma conjunta por profissionais da gestão e coordenadores operacionais. Por meio da aplicação desse modelo, a empresa visa a combinar aspectos racionais e formalizados de orçamentistas com a experiência de campo dos coordenadores operacionais. Essa ação conjunta tem como saídas o orçamento para os clientes e o cálculo das necessidades de mão-de-obra, materiais e máquinas. A criação conjunta do orçamento é explicada por um funcionário, a seguir.

[16] Porque o cara que está fazendo o orçamento não tem aquela experiência diária, então ele não sabe quantas pessoas vai gastar, qual é o tempo que vai gastar. Ele uma ideia, vai muito na teoria, eles tem uma teoria lá. A gente sabe na prática, levando em conta a dificuldade do local. Isso ajuda em muito a fazer um orçamento bem mais a altura da concorrência, e a gente acaba ganhando com isso (E6).

Contudo, não há mecanismos formais para o controle dos projetos em andamento. Uma análise mais aprofundada permite inferir que, em âmbito geral, atividades de controle gerencial são vistas como “perda de tempo”. Elaborar um relatório, por exemplo, é apontado como algo desnecessário, conforme exposto no excerto adiante.

[17] As empresas do futuro são as empresas ‘caórdidas’. As empresas que conseguem equilibrar o caos e a ordem. Ou seja, você não pode deixar a burocracia engessar a sua empresa. Porque se você burocratizar demais você perde agilidade, fica uma empresa cara, uma empresa pesada. Isso a gente procura praticar. ‘Ah, vamos fazer um relatório? É mesmo necessário?’. Às vezes a gente até peca pela falta. Mas é melhor pecar pela falta que pelo excesso” (E1).

Além disso, as falas dos entrevistados indicam que no setor administrativo não há preocupação com atividades como planejamento e controle financeiro, *marketing*, dentre outras que possam propiciar decisões mais racionais. Inclusive, as decisões estratégicas de todas as áreas se encontram centralizadas na figura do fundador, que as toma baseado em sua intuição.

[18] A Alfa é muito pouco analítica. Tem muito pouca matemática, muito pouca planilha eletrônica de cálculo. Eu diria que não tem nenhuma. E é muito na base da intuição dos administradores. É uma tomada de decisão muito baseada em experiência, em *feeling*, em capacidade de intuir. E o dono já falou pra mim abertamente que é assim que ele decide. Ele não acredita em outro modelo. O modelo de decisão é essencialmente intuitivo. Não tem pesquisa de mercado. Não tem pesquisa de opinião com o cliente. Não tem relatório financeiro de análise de fluxo de caixa, de análise de risco, de quantificação de risco, esquece! Basta dizer que a empresa não tem orçamento. E se você não tem orçamento, óbvio que você não tem planejamento (E5).

Haja vista a complexidade da empresa em caso, ao classificá-la com base nos comentários tecidos anteriormente, buscou-se superar as limitações da dicotomia “profissionalizada ou não-profissionalizada”, analisando cada grupo de atividades especificamente. Na verdade, ao que parece, as atividades operacionais (grupo 1) apresentam alto grau de profissionalização, enquanto as atividades do grupo 2, talvez pela sua própria natureza dinâmica, não são profissionalizadas. Por fim, nas atividades do grupo 3, o que se nota é uma gestão semiprofissionalizada.

#### 5.1.4 Considerações Analíticas Referentes à Empresa Familiar Hoje

Uma criteriosa análise dos dados permite classificar a empresa Alfa como sendo tipicamente operacional, seguindo uma lógica taylorista de gestão. Essa lógica se

manifesta principalmente na divisão do trabalho praticada na empresa e nos mecanismos de motivação e controle do seu pessoal.

Como exposto na seção anterior, as atividades e decisões estratégicas se restringem aos membros da alta gestão, enquanto sobre os demais níveis recai a responsabilidade de fazer a empresa operar com alta produtividade (seja apoiando a operação ou engajando os indivíduos na cultura organizacional). Essa estrutura é similar ao que propõe Taylor (2006), haja vista que provém desse autor a metáfora da organização dividida em mente e corpo, sendo atribuída à direção (mente) a atividade de planejamento e aos operários (corpo) a execução.

Os mecanismos de motivação da empresa também acusam uma relação com os princípios tayloristas. Nesse sentido, optou-se por destacar o programa chamado de “Reconhecimento”, geralmente conhecido em outras empresas como Participação nos Lucros e Resultados. Nesse programa, o benefício pago aos colaboradores chega a seis vezes o valor do salário para o pessoal administrativo e sete vezes para o operacional. Aparentemente, o objetivo manifesto do programa, assim como os seus resultados obtidos podem ser associados com a máxima de Taylor (2006) em relação à identidade de interesse de empregadores e empregados.

De acordo com o trabalho de Taylor (2006), os próprios fundamentos da administração instituem que os interesses dessas duas classes não devem ser vistos como conflitantes. Este autor complementa sua argumentação afirmando que a prosperidade do empregador não pode existir se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa, e que é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja – altos salários – e ao empregador também o que ele realmente almeja – baixos custos de produção.

Também se destacam no programa “Reconhecimento” os critérios de avaliação e a forma de concessão do benefício, pois ambos estão relacionados com o controle do comportamento dos funcionários. Foi constatado que três critérios são recorrentes na avaliação de todos os funcionários: (1) a produtividade, (2) o comportamento e (3) comprometimento (PD3). Esse último corresponde à adequação do funcionário à cultura da empresa, inclui o grau de assiduidade com que o funcionário participa dos programas da empresa e dos momentos de espiritualidade (rituais descritos mais a frente). Embora a equipe de Gestão de Pessoas não utilize mais a estratégia de

impor explicitamente esses fatores, é perceptível que, além de fazer parte da avaliação para o pagamento do programa, esses também são os critérios utilizados para promoção aos cargos de liderança.

Após a análise dos critérios citados anteriormente e de outros específicos de cada função, o valor do benefício é calculado e pago a algum familiar indicado pelo colaborador. Ao investigar os motivos da obrigatoriedade em indicar alguém, o que se verificou foi uma duplicidade de objetivos.

Por um lado, esse programa se configura em uma tecnologia de gestão. Ao receber avaliação trimestral, os indicados têm acesso aos dados referentes às faltas, aos atrasos e à produtividade dos funcionários. Por meio desse instrumento, os gestores admitem a intenção de ampliar seu domínio sobre os funcionários, pois passa a contar com a família como mecanismo de controle.

[19] Porque é aquela pessoa que tá ali, que ajuda a acordar, que ajuda a sair de casa, a lembrar dos horários. Porque querendo ou não, vai ser ela que vai ajudar a empresa a cobrar essa dedicação dele (funcionário) (E9).

Os resultados podem novamente ser contrapostos com princípios de gestão tayloristas. O excerto destacado a seguir, refere-se à preocupação da empresa em controlar as atividades de cunho pessoal do trabalhador, uma vez que considera que este último aspecto afeta diretamente a dedicação destinada ao trabalho e, conseqüentemente, a produtividade.

[20] Isso aí eu vou te falar que foi uma estratégia da empresa e que deu um bom resultado. [...]Por que? Por exemplo, a pessoa sai daqui para fazer uma parada lá em Salvador, pra ficar 15 dias como a gente faz. Por que um marido vai ter falta se ele não ficou doente? Então a esposa monitora o cara. Trimestralmente vai o relatório pra casa das famílias. Teve gente que era vida torta e que endireitou a vida por causa desse programa. Porque passou a ser monitorado. Isso ajudou a pessoa, ajudou a família e ajudou a própria empresa. Quando a gente leva uma pessoa pra fora é pra contar com ela pra trabalhar, mas tem umas que só saem pra gandaia. Faltam dois, três dias, aí quando chega o reconhecimento pra esposa, ela quer saber o que é isso, então ajuda a Alfa a controlar as pessoas (E6).

Em suas proposições acerca dos efeitos da aplicação da administração científica sobre a moral dos trabalhadores, Taylor (2006) destaca valores correspondentes, ressaltando que “a um bebedor habitual era impossível manter o ritmo do trabalho planejado” (p.60). O autor também faz considerações relativas às melhorias que o estilo de vida regrado traz à situação econômica dos funcionários, semelhante ao discurso praticado na empresa.

Segundo Taylor (2006), esses fatores resultam em uma relação de proximidade e lealdade entre funcionários e patrões. “Era absolutamente impossível, a qualquer pessoa, provocar rivalidade entre esses homens e seus patrões” (TAYLOR, 2006, p.60). Essa condição também foi observada na empresa em questão, conforme exposto no excerto a seguir.

[21] Em todos esses anos nós participamos de muitas obras grandes. Em todas elas houveram muitas greves. Os nossos colaboradores aderiram a greve uma vez, e ainda por descuido nosso. E foram mais de vinte (greves). De todas essas greves que houveram eles só pararam quando foram obrigados a parar. Trabalhando nas mesmas condições dos concorrentes, mas eles demonstram muita lealdade. Esse sistema de gestão de pessoas, ele dá um resultado fantástico pra gente (E12).

Em contrapartida, a relação dual do programa se dá na observação da genuinidade da preocupação em reconhecer o apoio dos membros familiares que realizam afazeres domésticos e suportam a ausência provocada pelas frequentes viagens dos colaboradores. Outros programas internos e ações também confirmam o comprometimento da empresa com a instituição “família”, como o acompanhamento médico das esposas dos colaboradores durante a gestação ou a compra de um avião para transportar os operários com mais agilidade, proporcionando-os maior tempo de folga. O avião também é utilizado para transportar os familiares dos trabalhadores aos locais das obras. As falas destacadas a seguir ilustram o sentimento de valorização da família, também gerado pelo Programa de Reconhecimento.

[22] A gente não dá só o dinheiro, tem uma carta que a gente manda, uma avaliação, uma foto. Manda uma toalha de mesa, uma toalha de banho com o nome da pessoa. Nasceu como uma forma de compensar a família. Tem o programa de acompanhamento de gestante. A esposa vai ganhar neném o marido volta 30, 60 dias, independente da necessidade dele na obra. Isso porque é o momento que a família mais depende dele” (E12).

[23] Como forma mesmo de apoio a mim, das horas, das vezes em que eu precisei ficar a mais, do tempo que eu precisei viajar ou do tempo dedicado a empresa (E3).

A valorização da família é igualmente perceptível nos programas sociais realizados pela Alfa. Existem diversas ações realizadas pela empresa nesse sentido, como realizar o sonho de uma família carente com o dinheiro que antes era utilizado para mandar presentes para os clientes (Programa Sonho), ou distribuir presentes para as crianças no natal, agasalhos no inverno e material escolar no início do ano (PD1; PD2). Esses programas foram melhores explorados na seção relativa à cultura

organizacional, pela sua relação com os valores da organização e pelo referencial simbólico que carregam. Por fim, é possível que o conjunto dessas ações de valorização familiar seja uma forma de compensação do fundador, por ter estado ausente na sua própria família durante muitos anos, como será mais bem explorado subseqüentemente.

## **5.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE**

Essa seção refere-se às categorias de análise surgidas da articulação dos conteúdos teóricos trabalhados na dissertação com os dados originários da triangulação metodológica utilizada como procedimento de coleta. As categorias identificadas foram: (1) Família empresária; (2) Cultura Organizacional; (3) Sustentabilidade na empresa familiar; (4) Planejamento do processo sucessório.

Em suma, inicialmente foram apresentadas as principais características da família a partir da investigação de aspectos como a trajetória familiar, a formação moral dos familiares, os papéis atribuídos a homens e mulheres, e as relações afetivas entre os membros (COLBARI, 1995). Na seção subseqüente, foram analisadas as características relativas à gestão da empresa e, principalmente, à cultura organizacional. Na seção 5.2.3, foi analisada a sustentabilidade da empresa familiar (STAFFORD et al., 1999; DANES et al., 2008) sob a perspectiva das categorias anteriores. Por fim, na última seção foi apresentada a relação de todos os tópicos apresentados com o planejamento do processo sucessório.

### **5.2.1 Família Empresária**

Em primeira instância, optou-se por descrever a história da família do fundador, no intuito de analisar como os fatores contextuais influenciaram a criação, o compartilhamento e a ruptura dos valores familiares, e como ocorreu a transição desses elementos entre as gerações (de avós, pais, do próprio fundador e de seus filhos).

Os avós do fundador foram imigrantes italianos que vieram para o Brasil em busca de melhores condições de vida e iniciaram uma família rural. A família era numerosa. Os avós, pais, tios e primos mais velhos do fundador moravam juntos em uma casa e trabalhavam no cultivo dos alimentos.

[24] Eles moravam todos juntos, todos eles trabalhavam juntos na roça e era feita uma partilha dos valores. Lá tinha café, plantação. O que eu sei da trajetória é que eles viviam todos juntos numa mesma casa, você tem que imaginar o que significa isso. A minha mãe conta assim. Eu digo: ainda bem que eu não nasci naquela época, porque realmente todos morando juntos, casados. Não tinham vida de casal, de intimidade. Então deve ter sido uma barra. Ela conta isso como uma época bastante tumultuada” (E7).

O extrato anterior se refere às condições de vida da família do fundador durante sua infância. Nessa época, a renda familiar era considerada baixa, especialmente quando contrastada com o grande número de membros familiares, e o acesso à educação era difícil.

[25] A nossa família é uma família de origem pobre. A gente cresceu junto, na roça. A família tirava o sustento de um terreninho. A trajetória é de uma família pobre, carente, não tinha muito com o que se virar. Na época a gente andava 12 quilômetros para estudar (E6).

Os excertos anteriores demonstram que o meio que a família encontrou para se sustentar, no contexto pré-industrial vivido pelos avós e pais do fundador, foi por meio do cultivo dos próprios alimentos e da comercialização dos excedentes. Logo, a satisfação das necessidades da família estava ligada, em parte, à sua própria capacidade de produção. É possível que essa condição da família como unidade de produção (COLBARI, 1995; DAVEL e COLBARI, 2000) alinhada com as difíceis condições de vida relatadas tenham estimulado o primeiro valor familiar predominante nessas gerações, o trabalho árduo, como destacado nos seguintes depoimentos.

[26] Muito trabalhador, não só ele (fundador), como todos (ancestrais). Estão sempre em busca do melhor pra eles e pras pessoas que estão em torno deles. Sempre procurando valorizar quem tá perto (E4).

[27] Poderia classificar essa família como de trabalhadores, gente com coragem. Tinham muita fé! (E7).

Mais adiante, o catolicismo praticado pela família torna factível a inter-relação entre os demais valores familiares predominantes que foram passados ao fundador por seus antepassados, sendo eles: o 2º, a solidariedade; o 3º, a humildade; e o 4º, a religiosidade. Na ética católica, a ação isolada, boa ou má, era creditada a quem a

fizesse, determinando seu destino temporal e eterno (WEBER, 2008). Nessas bases, a solidariedade se torna um meio para atingir a vida eterna, uma vez que a doutrina católica pressupõe o acúmulo gradual de boas ações como condição para o alcance da salvação (WEBER, 2008).

A humildade pode ser encarada como derivada dos ideais ascéticos do modo de viver católico. Essa afirmação se sustenta na observação de outras características do ascetismo tradicional católico por parte da família, como: a realização de orações diárias; a unidade monogâmica da família; o apoio às ações da igreja; e a disciplina no trabalho (CAVALCANTI, 2003).

Uma vez que até a geração do fundador a família seguia a lógica de unidade de produção, com seus membros morando e trabalhando juntos, as fortes relações de parentesco e a autoridade do pai no interior da família (COLBARI, 1995) facilitavam a manutenção e a transferência dos valores familiares entre as gerações, como destacado no excerto subsequente.

[28] Na roça, o meu pai foi presente porque acabava a luz do dia e só tinha uma opção, vir pra casa. Mas também trabalhou muito, não tinha essa história de sábado estar folgado. No máximo era domingo ir pra igreja e o filho tinha que ir junto. Então, na verdade, eu repeti o padrão do meu pai. Trabalhei muito, muito” (E12).

Entretanto, quando o fundador atingiu a idade adulta, o contexto de industrialização, juntamente com a oportunidade de ter concluído um curso técnico, fez com que a natureza de seu trabalho fosse diferente daquela de seus antecessores. Aos 20 anos de idade, o fundador passou a trabalhar como torneiro mecânico, em uma indústria local de grande porte. Poucos anos mais tarde, o fundador se casou, iniciou seu próprio negócio e deu início a uma família nuclear, onde se firmou como a figura de provedor.

A relação entre esses fatores promoveu a separação entre unidade de produção e a vida doméstica, dentro da família empresária. Ou seja, com essas mudanças, a nova família deixou de ser a entidade produtora dos elementos que garantiam a sua própria subsistência. Essa desvinculação transformou o valor do trabalho, que passou a ser prioritariamente um meio de acesso ao capital e, conseqüentemente, ao consumo (DAVEL e COLBARI, 2000).

As demais características oriundas dessa transição correspondem àquelas destacadas por Colbari (1995) no modelo de família nuclear, como menor número de membros, relações internas mais fracas entre eles e diminuição da influência paterna. Ao que parece, essas condições foram potencializadas pelo momento inicial da empresa em seu ciclo de vida (GERSICK et al., 2006), exigindo que o fundador se ausentasse do lar para dedicar grande parte do seu tempo às atividades laborais, como ele próprio destaca a seguir.

[29] Eu por trabalhar tanto quanto eu aprendi com meu pai e um pouco mais, tanta era minha vontade de vencer, eu fui um pai ausente dos meus três primeiros filhos. Quase que irresponsável. Deixando realmente minha família sozinha. Só trabalhava, trabalhava dia e noite, sábado, domingo e feriado. Eu posso garantir que eu passei uns vinte anos da minha vida sem folgar sábado e domingo, e sem chegar em casa antes das dez da noite. Nunca tirei férias maior do que 14 dias [...] Eu sei que eu deixei a desejar (E12).

Possivelmente, o conjunto dessas relações tornou difícil para o fundador transmitir aos seus filhos os valores familiares compartilhados por ele e pelas gerações anteriores. Ao analisar as carreiras profissionais dos herdeiros, não se percebe o mesmo ímpeto para o trabalho das gerações anteriores. As explicações para esse fenômeno, todavia, não se resumem à incapacidade do fundador em passar o valor do trabalho árduo aos seus descendentes. Faz-se necessário observar que os filhos do fundador se criaram no contexto em que o trabalho era associado à lógica do consumo, e não da produção como antigamente. Haja vista que a acessibilidade dessa geração ao consumo já era garantida pelo resultado econômico proporcionado pela empresa, é possível que, em sua concepção, o trabalho seja algo com pouco sentido.

Em relação aos outros valores, os dois filhos mais velhos não seguiram a religião católica depois de adultos. Ainda há espiritualidade entre eles, mas observa-se o abandono parcial dos outros valores tidos como importantes pelas gerações anteriores da família e associados à doutrina católica.

[30] A questão da simplicidade e da humildade. Isso eu prezo muito. Uma parte eu consegui passar para os meus filhos, outras não (E12).

Além do rompimento dos valores entre as gerações, a ausência do fundador e a consequente fragilidade das relações entre ele e os filhos criaram um cenário em que se delegou à mãe a realização das tarefas domésticas e educacionais das crianças. Isso não se configurou em um problema, pois na família da esposa do

fundador, “as mulheres eram criadas para serem mães e donas-de-casa. Mães e esposas” (E11).

[31] Eu fui mãe e pai durante um bom tempo. Meu marido hoje reconhece isso e ele até sente muito. Porque foi o período que ele mais precisava trabalhar e que os filhos mais precisavam dele (E10).

É viável inferir que o afastamento do desenvolvimento educacional dos filhos também tenha impossibilitado o fundador de despertar o interesse destes na empresa, especialmente na área operacional, na qual sempre atuou. Dessa forma, mesmo quando os filhos atuaram na empresa, não se envolveram com atividades operacionais e, portanto, não desenvolveram um amplo conhecimento do negócio. Logo, há indícios de que tanto o rompimento dos valores entre as gerações quanto a falta de conhecimento do negócio da empresa tenham excluído os filhos do processo sucessório, como destacado no depoimento a seguir.

[32] Não tem gente na família que tenha capacidade de assumir. Não só não tem capacidade como não tem interesse também. Então não é que os filhos estejam brigando para ver quem vai ser o sucessor. Nenhum deles quer ser e nenhum deles tem condição de ser. Então, nem o pai quer que os filhos sejam e nem os filhos querem ser” (E5).

Finalmente, é válido ressaltar que as relações intrafamiliares mudaram após o nascimento da quarta filha do casal. Nesse novo contexto, o fundador passou a ser uma figura mais presente dentro da família. Tanto sua relação com os filhos mais velhos se estreitou, quanto ele busca participar da formação e do desenvolvimento da filha mais nova.

[33] Na quarta filha, que é uma filha do coração, eu pude meio que me recuperar. Recuperar todo o passado. Eu fui meio que pai avô e foi maravilhoso que pude recuperar o passado assim, de poder doar o meu tempo, a minha atenção, o meu carinho (E12).

Atualmente, a família está construindo um condomínio, com uma casa reservada para o fundador e sua esposa, e cada uma das outras destinada a um dos filhos (OD). Alinhada ao discurso de recuperar o passado, destacado no excerto anterior, essa ação demonstra uma tentativa de resgate de alguns aspectos da vida familiar das gerações prévias. A moradia conjunta, os estreitos laços familiares, a atuação do pai na educação dos filhos retomam a história e os valores da família italiana.

No entanto, a estabilidade financeira e o possível envolvimento dos filhos apenas na esfera de propriedade da empresa são indicativos de que a lógica de produção provavelmente não voltará a existir, mesmo em um contexto contemporâneo onde

todos os irmãos trabalhassem juntos na empresa e morassem no mesmo condomínio. Aparentemente, o resgate da história e dos valores se dá em uma nova lógica, a de consumo, cujos recursos são retirados da empresa. Porém, o empecilho para esse plano reside na capacidade de se manter a lucratividade da empresa, e, ao mesmo tempo, tornando sua gestão independente da interferência do fundador.

### 5.2.2 Cultura Organizacional

No presente estudo, a cultura é concebida como uma metáfora da organização (MORGAN, 2010) e, conseqüentemente, não há instrumentalidade atribuída a ela. Assim, a organização não se sobrepõe à cultura, uma espelha a outra, pois são indissociáveis em uma dinâmica de criação mútua. De maneira análoga, um modo de buscar compreender o fenômeno organizacional está na identificação e análise de processos que criam e modelam seus significados, tais quais: símbolos, mitos, histórias e rituais (SMIRCICH, 1983).

Adianta-se que, embora tenham sido identificados padrões de interpretação em relação a esses elementos formadores da cultura, eles não podem ser classificados como consensuais entre todos os membros da empresa. Em outras palavras, pôde-se observar resistência por parte de pessoas e grupos aos significados intencionados pela alta gestão na utilização desses elementos. Por vezes, isso ocasionou mudanças nas suas formas de aplicação por parte da gerência. Assim, o caso em questão aproxima-se dos postulados teóricos de que a cultura pode ser avaliada simultaneamente dos pontos de vista da integração, da diferenciação e da fragmentação (MEYERSON e MARTIN, 1987). Mesmo assim, no intuito de atingir os objetivos deste trabalho, o pesquisador optou por analisar os padrões culturais observados na organização, adotando a perspectiva da integração.

De tal forma, seguiu-se em direção à identificação dos valores da organização pela análise dos elementos da sua cultura. Por considerar que a cultura organizacional sofre influência do fundador (MORGAN, 2010), também foram traçadas suas possíveis relações com os valores familiares. A expressão “a Alfa é o fundador” (E7) não apenas confirma a existência dessa relação, como enfatiza sua representatividade.

Quando convidados a discorrer sobre os elementos da cultura organizacional, nenhum elemento foi mais abordado pelos entrevistados do que os programas sociais da empresa. A dimensão desses símbolos foi confirmada pelos demais meios de coletas de dados (PD1; PD4; OD). Como são voltados para a comunidade, alguns colaboradores afirmam terem conhecido os programas antes mesmo de ingressarem na empresa, o que ajuda a explicar suas proporções.

[34] Eu via nos ônibus os nomes dos programas e o mascote da empresa. Eu ficava intrigada com aquilo” (E2).

[35] É uma empresa muito voltada pro social, tem uma característica de responsabilidade social muito forte. Isso é muito mais antigo do que o modismo que hoje obriga todas as empresas a terem alguma forma de responsabilidade social” (E5).

Dentre os vários programas que simbolizam o primeiro valor da empresa, denominado valor “social”, optou-se por destacar neste estudo um programa específico, chamado aqui de “Plantando Vida”. Nesse programa, os assistentes sociais da empresa visitam famílias em faixa de pobreza e oferecem a elas material e auxílio para que plantem uma pequena horta em seus quintais. Após essa etapa, os assistentes visitam a família, uma vez por mês, durante nove meses consecutivos. A cada visita eles levam uma cesta de alimentos capaz de suprir as necessidades da família pelo próximo período. Contudo, a família só recebe o benefício caso a horta esteja em bom estado de conservação.

Constatou-se que esse valor social da empresa está relacionado com o valor familiar da “solidariedade”. Possivelmente, a horta simboliza uma oportunidade de despertar a potencialidade de unidade de produção (DAVEL e COLBARI, 2000) das famílias em faixa de pobreza da região, levando em conta que esse modelo familiar garantiu a subsistência da própria família do fundador por, pelo menos, duas gerações. Também merece destaque que, ao longo do tempo, ampliaram-se os objetivos do programa, visando a estender o atendimento dos beneficiários inclusive a questões relacionais da convivência familiar. O depoimento a seguir destaca a evolução dos objetivos do programa.

[36] A horta é meramente um instrumento pra gente poder fazer o trabalho mais importante. No passado o foco era a horta, hoje o foco é trabalhar nas famílias o relacionamento. A saúde, o planejamento financeiro, a limpeza (E7).

Entrevistas e conversas informais revelaram a existência de um vídeo com o depoimento de um colaborador que pediu demissão após fazer uma visita a família cuja cesta não fora doada (pelo fato de a horta estar em más condições). Ao longo do depoimento, o colaborador fala em como posteriormente compreendeu que o objetivo do programa não era “dar o peixe, mas ensinar a pescar”. Dessa forma, percebe-se que a transformação das famílias em unidade de produção é carregada também da intenção de educá-las em relação aos valores atribuídos ao trabalho que esse modelo familiar acarreta e que a família do fundador carregava antes da ruptura de valores sofrida na última geração (seção 5.2.1).

O valor familiar do trabalho também pode ser relacionado com as histórias difundidas na organização (como a da venda da bicicleta para comprar uma caixa de eletrodos), que auxiliam na criação do segundo valor organizacional, denominado “superação”. Observa-se uma relação direta entre estes dois valores, uma vez que os dois remetem a um significado de dedicação perante as dificuldades. Essas histórias contribuem para a construção de uma figura heróica e mítica do fundador, assim como outras, que, além disso, também destacam a união entre fundador e colaborador, conforme pode ser observado no próximo excerto.

[37] A história da festa de final de ano da empresa eu acho muito bonita. O fato de lá atrás terem se reunido entre amigos e passado o réveillon juntos pra poder terminar um serviço pra um cliente. E assim, a união que foi demonstrada há trinta anos se perpetuou. Então hoje isso vem mantendo essa cultura de juntar os colaboradores, as famílias dos colaboradores junto com os donos da empresa. E pensar que poderiam (família empresária) estar em qualquer lugar do mundo passando réveillon, mas estão todos juntos. Estamos todos juntos. Eu acho que é um fato que me marcou saber disso” (E1).

O ambiente físico da empresa também é repleto de símbolos que expressam os valores da organização. Ao longo da rua que dá acesso à entrada da empresa, encontram-se placas com dizeres motivacionais relacionados ao valor da superação. No interior da sede, todos os membros vestem uniformes (inclusive o fundador), o escritório aberto reduz as barreiras de interação entre as pessoas dos diversos níveis. As salas dos diretores não possuem nenhum diferencial em relação às demais estações de trabalho e também mantêm suas portas sempre abertas. Esses símbolos visam a construir uma imagem de simplicidade, sendo este o terceiro valor organizacional destacado nas entrevistas.

[38] Isso ele (fundador) não admite dentro da empresa, 'ah, eu sou o bom! Eu quero uma secretaria para as pessoas agendarem para falar comigo'. Não existe isso dentro da empresa, com ninguém" (E6).

[39] Então a simplicidade é um valor forte da empresa. Você verifica até fisicamente, a proximidade dos funcionários é muito grande" (E8).

Novamente é possível identificar uma relação com os valores da família empresária carregados pelo fundador. Mais especificamente esse valor se associa com a humildade, uma vez que ambos remetem a uma ideia de igualdade entre as pessoas.

[40] Não gosto de estar preocupado com segurança. Gosto de me sentir um ser humano como qualquer outro, nem melhor, nem pior. Eu consigo estar lá num bairro onde a gente faz nossas ações sociais, junto com as famílias das mais simples possíveis, eu gosto disso, eu me sinto bem" (E12).

A empresa também realiza um ritual chamado "momento de gratidão", que ocorre todas as segundas e sextas-feiras. Na ocasião, alguns funcionários pré-selecionados usam músicas, trechos literários e outras formas de apresentação para discutir temáticas como solidariedade, humildade, etc. Nesse momento, também são feitas orações conjuntas. Esse ritual ilustra o quarto valor predominante na empresa, a "espiritualidade", que é tido como uma reprodução da religiosidade da família.

Novamente analisando o ambiente físico da empresa, dentro do escritório, as paredes possuem quadros com palavras positivas, e as salas de reunião são nomeadas da mesma forma. A linguagem positiva também é trabalhada nos meios de comunicação internos e externos (PD1, OD) da empresa, e faz parte do dialeto positivo dos funcionários de modo geral. Por exemplo, palavras e expressões como "problemas", "crise", "obrigado" e "de nada", são substituídas por "desafio", "oportunidade", "agradecido" e "com alegria", respectivamente. As palavras e frases positivas encontradas nos murais de comunicação interna e nos quadros do escritório geralmente reforçam algum valor da empresa. Por exemplo, a frase encontrada em um dos murais, "impossível é o que ninguém faz até que nós façamos" (OD), pode ser relacionada com o valor da superação.

Observou-se que o uso de palavras positivas é originário de crenças compartilhadas na família empresária. Por volta dos 30 anos de idade, o fundador e sua esposa começaram a fazer cursos e terapias alternativos ligados à espiritualidade, dentre os quais destacam particularmente um, chamado Renascimento. Desde que começaram a praticar essa terapia, a família empresária se interessou em trazer os

conceitos para a empresa. Os treinamentos são oferecidos para os funcionários gratuitamente, o que sugere que, para o fundador, a empresa é uma extensão da família.

Observa-se que, assim como na lógica de unidade de produção (COLBARI, 1995) vivenciada pelo fundador na sua infância e juventude, na empresa todos trabalham em um ambiente compartilhado (escritório aberto), há proximidade nas relações entre os membros, e forte autoridade depositada na figura do fundador, manifesta na centralização da tomada de decisões. Supõe-se que o elo capaz de tornar essas duas realidades tão similares se encontre na conexão entre os valores familiares e organizacionais.

### 5.2.3 Sustentabilidade na empresa familiar

Nesta seção, foram avaliadas as principais rupturas sofridas em cada fase do ciclo de vida da empresa. O intuito dessa análise é destacar como foram configuradas, entre recursos e restrições, as respostas dadas às rupturas, que tornaram a empresa capaz de atingir a sustentabilidade.

Durante a fase de empresa local, ao longo da década de 1980, a principal ruptura sofrida pela empresa ocorreu em função do rompimento da sociedade original. Nesse momento, a empresa se encontrava endividada, por conta do financiamento de uma das máquinas. Além dessas dívidas, o fundador ainda se viu na obrigação de comprar a parcela de sociedade do parceiro que se afastava por motivos de saúde.

Na época, a empresa apresentava restrições econômicas e técnicas, e o capital humano se restringia ao fundador. Percebe-se que a relação apresentada pela empresa na época entre recursos e restrições era desfavorável para que ela saísse da crise por si mesma. Assim, esse primeiro momento de ruptura foi superado com apoio da família, principalmente por parte do pai do fundador que emprestou suas economias pessoais para que as dívidas da empresa fossem sanadas. Nos anos que sucederam a essa crise, a empresa passou por diversas outras, características de empresas no início (GERSICK et al., 2006), quando a sobrevivência é constantemente ameaçada.

Em 1990, ano que inicia a fase denominada “empresa nacional”, a empresa passou a receber oportunidades de grandes serviços por parte do Cliente 1. Possivelmente, essas oportunidades foram concedidas em virtude da combinação de fatores contextuais. O primeiro desses fatores foi a entrada do Cliente 1 em um programa de desenvolvimento de fornecedores locais. Adiciona-se a esse fator o bom relacionamento entre o fundador da Alfa e os funcionários da outra empresa, onde o fundador havia trabalhado anteriormente.

De qualquer forma, essa situação fez com que a Alfa passasse por um processo marcante de transação de recursos, pois a empresa precisou investir em equipamentos e na capacitação de seus recursos humanos para se tornar capaz de executar os serviços solicitados. Ao mesmo tempo, havia restrições econômicas para realizar tais investimentos e socioculturais, pois a mão de obra especializada era escassa na região. O depoimento seguinte expressa essas dificuldades enfrentadas pela empresa na época.

[41] Foi um momento realmente difícil, porque eles precisavam investir, eles precisaram capacitar mão de obra, eles não tinham gente suficiente para aguentar o tranco (E5).

Os provimentos desses contratos garantiram a sustentabilidade da empresa familiar no curto prazo, mais especificamente até 1993, quando a crise no setor do único cliente da empresa se configurou em uma nova ruptura.

Nessa época, foi constatado que havia funcionalidade no âmbito da família, pois enquanto o marido desempenhava o papel de provedor, a esposa o apoiava com as atividades empresariais sempre que necessário e também cuidava de todos os afazeres domésticos. Houve a necessidade de economizar dinheiro, mas isso foi bem aceito pelos membros familiares.

No âmbito do negócio, a empresa foi capaz de dar resposta à ruptura ao projetar esforços para buscar novos clientes, com pessoal e equipamentos capazes de prestar serviços mais complexos para uma empresa de grande porte. Então, é possível supor que os investimentos destinados ao aprimoramento de máquinas e da equipe tornou o negócio próspero ao possibilitar a empresa conquistar novos clientes, contribuindo para a sua expansão.

O ano 2000 foi o marco da transição da empresa para a fase de maturidade. Após a execução de uma grande obra para o Cliente 1, a empresa elevou o seu *status* no mercado, sua principal restrição sociocultural. Isso fez com que a Alfa passasse a ser considerada por outros clientes de grande porte.

[42] A Alfa começou a se capacitar para fornecer para o Cliente 1 durante a década de 90. E culminou, o marco aí foi quando a empresa ganhou a concorrência para fazer a montagem de uma nova unidade fabril. Isso foi no ano 2000. No ano 2000 ela deixou de ser aquilo que a gente chama no mercado de "gatinha", aquela que faz uma gambiarra aqui, outra ali, e passou a ser uma montadora de respeito porque pegou esse projeto grande" (E5).

Durante os anos que se seguiram, a empresa alcançou a solidez financeira, o crescimento do capital humano e integridade funcional na execução de seus serviços. Esses fatores, associados com a funcionalidade da família, fizeram com que a empresa alcançasse a sustentabilidade. Prova disso foi a postura da empresa perante a crise econômica mundial de 2008, quando a empresa conseguiu dar respostas rápidas às rupturas surgidas, como destacado no extrato a seguir.

[43] O principal (momento crítico), que abalou um pouco, foi em 2008 [...] A gente tava investindo alto em uma obra lá no Sul, no Guaíba, e aí veio aquela crise e parou tudo. Lá do jeito que tava fechou. A gente já tinha pessoal mobilizado. Então aquilo deu uma balançada porque parou aquilo que a gente tava começando e o mercado todo se fechou. A gente tinha um investimento alto em pessoas, tinha um grupo grande, e o serviço caiu [...] A gente conseguiu manter quase o quadro todo. Deu uma reduzida, mas aí foi até estratégica, a gente acabou tirando as pessoas que não agregavam muito o grupo" (E6).

Como disposto no excerto anterior, uma das transações que ocorreram durante esse período foram demissões de funcionários, para reduzir o quadro excedente. Além disso, a empresa diversificou os setores de atividades que atendia, a exemplo da primeira grande crise quando buscou novos clientes. No ano seguinte, a empresa fechou um grande contrato com uma empresa de porte excepcional do setor de energia.

Torna-se aceitável supor que a empresa internalizou a maneira de enxergar crises financeiras como oportunidades de diversificação de atividades e clientes, dando respostas às rupturas. Se o cunho de todas as rupturas fosse financeiro, seria aceitável afirmar que a empresa alcançou um estágio de sustentabilidade a longo prazo. Porém, a ruptura atual refere-se ao processo sucessório. Portanto, o

momento envolve desafios de natureza diferentes daqueles já vividos pela família e pela empresa e requer mudanças nas duas esferas.

#### 5.2.4 Planejamento do processo sucessório

Na presente seção, buscou-se analisar o planejamento do processo sucessório durante a passagem desse fenômeno e sob a luz das análises feitas anteriormente nesta dissertação. Para alcançar esse objetivo, esta seção foi subdividida em três partes: (1) fatores que influenciam na sucessão; (2) a escolha do sucessor; e (3) demais aspectos da estrutura do planejamento sucessório.

##### 5.2.4.1 *Fatores que influenciam na sucessão*

É importante ressaltar que este não é um caso em que o processo de sucessão foi desencadeado por uma necessidade repentina, como morte (LANSBERG, 1988) ou doença do fundador (GERSICK et al., 2006). O fundador é considerado jovem, tem 56 anos, e apresenta bom estado de saúde. Essa constatação permite assumir que houve pró-atividade do fundador em relação à sucessão, provavelmente ocasionada por motivos pessoais.

Nesse sentido, ressalta-se que, em 2010, o fundador contratou um executivo do mercado sobre a prerrogativa de projetar e implantar novas estruturas de propriedade e gestão para a organização. Esse evento marca o primeiro esforço da organização em direção ao processo sucessório. Entretanto, após aproximadamente um ano e meio da sua contratação, o diretor em questão começou a receber outras demandas, relacionadas à outra empresa do grupo (então no início da sua fase de planejamento). Seis meses mais tarde, o diretor foi realocado para o cargo de Diretor Executivo dessa nova empresa.

Os resultados iniciados com o seu trabalho se concretizaram apenas em Janeiro de 2013. A participação acionária da empresa foi redividida passando a englobar os membros do núcleo familiar do fundador, além do diretor não familiar que já possuía participação acionária (seção 5.1.2.3). Concomitantemente, a empresa implantou uma *holding*, onde um conselho de administração é responsável pelas decisões

estratégicas das quatro empresas do grupo (seção 5.1.2.3). Ainda assim, o diretor que estava a cargo de planejar e executar o processo sucessório considera os resultados modestos.

[44] Na prática, se você falar 'três anos depois, e aí, o que eu consegui fazer nesse sentido exatamente?'. Eu diria que os resultados obtidos são muitos poucos. O resultado prático visível foi a reestruturação societária. Mas essa reestruturação societária, com toda sinceridade, é a coisa mais fácil de fazer. Não tem nenhum mistério, é algo muito bobinho (E5).

De acordo com esse diretor, a lentidão no processo e a dificuldade de se realizar um planejamento formalmente estruturado, com metas e controle dos resultados, estão relacionadas à resistência do fundador, como destacado no excerto seguinte.

[45] Você pode ser o Steve Jobs, mas se o dono não deixar, meu filho, você não vai fazer (o processo sucessório). E o dono ele tem uma relação com a empresa que é a relação do pai com a filha, entendeu? Então é a mesma coisa que você querer casar com a filha. O pai tem ciúme, não quer, o pai vai falar que você não é um bom partido. E ele tem essa atitudes aí. Ele segura as decisões na mão dele. É um processo é muito lento. Não é dois ou três anos que você faz isso. Então o que na prática se obteve foi isso (E5).

Assim, os dados indicam que, ao mesmo tempo em que o fundador é pró-ativo em relação processo sucessório, ele também apresenta resistência em se afastar da empresa. O caso é consistente com o proposto por Lansberg (1988), pois o fundador possui sentimentos ambivalentes ao se tratar da sucessão. Logo, cabe refletir acerca das motivações do fundador em realizar a sucessão, assim como sobre as razões de sua resistência.

No que se refere ao primeiro aspecto, é plausível que o desejo de afastamento da empresa seja proveniente da vontade do fundador de resgatar aspectos do modelo familiar que ele vivenciou na sua infância e juventude. Esse argumento se sustenta pela observância da intenção em reestabelecer a moradia conjunta, com o fundador, sua esposa e todos os filhos e netos habitando um mesmo condomínio, criado exclusivamente para a família. Teoricamente, esse modelo proporciona ao fundador desenvolver relações afetivas mais estreitas com esses membros familiares (COLBARI, 1995), compensando sua ausência em anos de trabalho árduo em função da empresa. Também surge dessa nova relação a possibilidade de participar do desenvolvimento da filha mais nova e dos netos, passando adiante os valores familiares que não conseguiu passar aos demais filhos (vide seção 5.2.1).

[46] Cada pedacinho disso aqui (empresa) foi construído sob o custo da ausência da família. E isso é um fator que pesa muito pra ele (fundador) hoje (E7).

Todavia, no cenário atual, a recriação do ambiente familiar da infância do fundador vem acompanhada da nova lógica de família como unidade de consumo (seção 5.2.1). Nessa transição, o trabalho deixa de ter como finalidade o produto do sustento familiar, perde o valor em si mesmo, e passa a ser visto como um meio de acesso ao consumo (DAVEL e COLBARI, 2000). Em outras palavras, esse novo modelo familiar implica a necessidade da empresa de continuar garantindo o acesso da família ao consumo, mas em um contexto em que não mais haverá o envolvimento do fundador com sua produção. Essa situação remete à premissa 1: a resistência do fundador reside na sua insegurança quanto à capacidade da empresa de continuar apresentando resultado financeiro satisfatório após a sua saída.

Além disso, é possível que a conexão entre a cultura organizacional e o fundador (MORGAN, 2010) faça com que, para este último, a empresa signifique a extensão de sua família (seção 5.2.2). Esse argumento remete à premissa 2: a resistência do fundador provém do medo de que a sua ausência resulte em uma mudança na cultura da empresa, que se alterem os valores. Essa premissa também é sustentada pelos dados provenientes das entrevistas, como exposto adiante.

[47] Pensar numa pessoa que vai manter tudo isso aqui, no que diz respeito a tudo assim, de cultura da empresa, da forma de trabalho. Imagina uma empresa sobreviver com uma história de sucesso trinta e tantos anos e uma pessoa vir aqui e mudar tudo, falar que tudo isso que a gente acredita... que a gente acredita mesmo...que isso não é verdade (E2).

As duas premissas não são mutuamente excludentes, e a tentativa de analisá-las requer, inicialmente, um olhar crítico sobre a escolha do sucessor (já apontado pelo fundador). Também se torna relevante analisar o grau de profissionalização e o processo de tomada de decisões nos diferentes grupos de atividades desempenhadas na empresa (seção 5.1.3).

#### 5.2.4.2 *A escolha do sucessor*

É plausível inferir que a ruptura dos valores familiares sofrida pela geração de herdeiros os tenha excluído do processo sucessório (seção 5.2.1). Além de o

fundador não os considerar aptos a assumirem a empresa, observou-se também uma autoexclusão. Esse último aspecto foi reforçado pela falta de interesse e vocação dos filhos em assumirem o comando executivo da empresa (GERSICK, 2006), possivelmente pela ausência da influência do pai durante seu desenvolvimento educacional (seção 5.2.1).

Mesmo assim, embora Oliveira (2006) tenha apontado dois tipos de sucessão, “familiar” e “profissional”, o que pôde ser observado, no caso, foi uma sucessão “híbrida”. O potencial sucessor é o Diretor Comercial e sócio minoritário, que, apesar de não possuir vínculo sanguíneo com a família empresária, é considerado um filho para o fundador. Assim, os critérios para sua escolha foram semelhantes àqueles utilizados para se escolher um sucessor familiar e contradizem algumas vantagens de se escolher um sucessor profissional, apontados pelo próprio Oliveira (2006).

[48] Agora, ela (sucessão) será profissional, mas os candidatos serão aqueles que ajudaram o fundador a montar a empresa. Então, ela não é familiar, mas ela é no *inner circle*, naquela turminha que ele confia quase como que filhos dele. [...]São pessoas que ele tem como filhos dele, com muitos anos de casa, de relacionamento. É familiar? Não, não é. Mas também não é aquela sucessão que ele vai contratar o headhunter para contratar o presidente. É dentro do *inner circle* que ele construiu (E5).

Pode-se dizer, então, que a escolha do potencial sucessor foi pautada na confiança que a família deposita nele. Entretanto, o conceito de “confiança” é muito amplo e varia de acordo com o modelo de ser humano e/ou de interação social pressuposto em cada teoria (LANE, 1998). A confiança observada nesse caso se desenvolveu baseada em valores comuns, pois emana da expectativa “daquele que confia” (fundador) em que a outra parte (sucessor) será leal aos valores institucionalizados, que atribuem ordem legítima à comunidade em questão (LANE, 1998). Logo, a confiança aqui “depende do compartilhamento de valores entre as pessoas, inclusive de um conceito comum de obrigação moral” (SILVA JUNIOR e MUNIZ, 2006). O excerto seguinte sustenta esse ponto de vista.

[49] O sucessor é uma pessoa de 23 anos de empresa. Ele cresceu junto comigo, sabe todos os valores, é extremamente competente” (E12).

Tendo exposto os critérios utilizados na escolha do sucessor, caba avaliar suas características e sua atuação na empresa. Utilizou-se o quadro a seguir para ilustrar a articulação entre os grupos de atividades exercidas dentro da empresa, seus

respectivos graus de profissionalização (seção 5.1.3) e as áreas de atuação do fundador e sucessor.

**Tabela 3: Descrição dos cruzamentos entre de Profissionalização e Sucessão**

<b>Grupo de Atividades</b>	<b>Grau de Profissionalização</b>	<b>Atuação do sucessor e do sucedido</b>
<b>Operacional</b>	Profissional	Fundador
<b>Atividades de disseminação da cultura</b>	Não-profissional	Fundador
<b>Atividades de apoio a operação</b>	Semiprofissional	Fundador e sucessor

Fonte: Desenvolvido pelo autor

O quadro anterior demonstra que o potencial sucessor se envolve apenas nas decisões relativas às “atividades de apoio à operação”. Mais além, ao analisar o desenvolvimento da sua carreira, percebe-se que ele sempre atuou na mesma área, o que o impossibilitou de desenvolver habilidades relativas às outras duas. Assim, é presumível que a falta de experiência do potencial sucessor em lidar com decisões do nível operacional gere parte da insegurança do fundador em se afastar da gestão da empresa. Haja vista que a efetividade do nível operacional se relaciona diretamente com a lucratividade da empresa (seção 5.1.3), há indícios de que a premissa 1 representa parcela da realidade. Ou seja, o fundador resiste em se afastar da empresa pela inexperiência do potencial sucessor em lidar com decisões operacionais, sendo que essa área é diretamente relacionada com a lucratividade da empresa.

Alguns fatos suportam essa teoria. De acordo com os familiares entrevistados, recentemente houve fases em que o fundador passou mais tempo afastado da empresa. Durante essas fases, o fundador descentralizou as tarefas, colocando-as, em grande parte, a cargo de seus diretores e, principalmente, sob a responsabilidade de seu potencial sucessor. Contudo, em todas as vezes que se afastou, sempre teve que retornar mediante problemas na execução de um serviço ou outro. O fundador também já manifestou prazos para aposentadoria, mas não conseguiu cumpri-los, conforme destacam alguns familiares.

[50] A gente pegou uma obra que está com muitos desafios. Tanto é que o papai tinha se afastado um pouco dessa coisa de viajar, de estar na coordenação das obras e ele voltou com isso. Ele fica a semana inteira viajando. Agora já está tudo mais certo, mas cinco meses atrás era um

momento bem crítico. Tanto é que ele teve que entrar de cabeça de novo e coordenar mesmo a obra, de forma bem direta (E11).

[51] Esse é o ano que ele falou que ia se aposentar, que ia tentar se afastar um pouco da empresa. Só que foi o ano que ele mais trabalhou. [...] Ele fala que vai deixar por conta dos diretores, mas ele tá lá sempre (E10).

Mesmo assim, o fato de esse setor contar com tarefas formalizadas, pessoal profissionalizado, e também com outro diretor, sugere que existam outro(s) motivo(s) para a resistência em realizar a sucessão. Nesse sentido, análise semelhante foi feita em relação ao grupo de atividades de disseminação da cultura organizacional.

Em primeiro lugar, a própria escolha do potencial sucessor ter sido pautada na convergência de valores demonstra a preocupação do fundador em manter a cultura organizacional. Ao analisar novamente o quadro anterior, percebe-se que o potencial sucessor nunca se envolveu com as atividades de disseminação da cultura, assim como no caso anterior, referente às atividades operacionais. Contudo, há duas particularidades nesse caso. Primeiramente, não há nenhum outro diretor ou membro da gestão que lide com as decisões relacionadas a essas atividades. Não se desenvolveu ninguém para assumir essas responsabilidades na ausência do fundador. Em outras palavras, todas as decisões sempre foram completamente centralizadas no fundador.

Esse fato não é de surpreender, levando em conta a natureza subjetiva dos programas, que partem de “sonhos do fundador” (E7). Isso leva à segunda particularidade. Essa subjetividade faz com que as tarefas desse grupo dificilmente sejam formalizadas e relacionadas à racionalidade, de modo que sua própria natureza é contrária à profissionalização. Assim, não existe um padrão de atividades, procedimentos e metas a serem seguidos. É possível que isso desorienta o sucessor, pois este acaba ficando sem parâmetros do que precisa ser feito, de como se fazer e do resultado esperado. O trecho a seguir se refere a um dos períodos de afastamento do fundador, ocasião em que o potencial sucessor assumiu a responsabilidade pela gestão.

[52] Tem coisa, que depende do fundador, só que não é mais com o fundador, é com o sucessor, mas que o sucessor também não sabe de nada disso. Não tem conhecimento dos programas, do que quer o fundador. Como que nós vamos fazer daqui pra frente? Hoje tem coisas que eu sempre tratei com o fundador, que eu preciso tratar com o sucessor. Eu não estava preparada pra isso, nem o fundador e muito menos o sucessor (E7).

Além de essas características serem passíveis de promover insegurança por parte do fundador, também é possível que ocasionem o mesmo sentimento no potencial sucessor. O excerto anterior também deixa claro que a funcionária não estava preparada para lidar com a mudança ocasionada pelo afastamento do fundador. Logo, as possíveis inseguranças do fundador e do sucessor não consistem na totalidade de desafios relacionados à sucessão enfrentados pela empresa, como será visto na seção seguinte.

#### 5.2.4.3 *Demais aspectos da estrutura do planejamento sucessório*

De acordo com Lansberg (1988), o primeiro passo do planejamento sucessório contempla a conscientização dos grupos de interesse sobre a necessidade de se realizar a sucessão, seguida da decisão sobre qual o tipo de processo sucessório é o mais adequado para a empresa, para, enfim, ser realizada a escolha do sucessor. Pelo que foi disposto nas seções anteriores, percebeu-se que, no caso estudado, o fundador não seguiu essa ordem. Em relação ao primeiro objetivo, dos grupos de interesse capazes de influenciar o desempenho do processo sucessório (LANSBERG, 1988; BERNHOEFT, 1989), apenas a família e os diretores encontram-se cientes dos planos do fundador.

[53] Hoje quem sabe desses planos dele são os diretores da empresa. Isso ainda não foi espalhado, não foi falado pra ninguém, ninguém sabe disso. As pessoas sabem dessa vontade dele, mas ninguém sabe que ele tem planos de se afastar em um período curto (E11).

Dessa forma, outro desafio para a transição é a preparação da empresa, que atualmente permanece dependente da figura do fundador para tomar decisões. Contudo, até então não há oportunidade para que a empresa se prepare, uma vez que não existe diálogo aberto sobre o tema (POZA, JOHNSON e ALFRED, 1998). Os entrevistados abaixo do nível gerencial ou ignoram a existência do processo sucessório, ou tocam no assunto “como se fosse proibido falar”. Os gerentes percebem as mudanças ocorridas recentemente, mas nunca foram abordados oficialmente, nem sequer sabem apontar o sucessor sem especular. Os diretores, por sua vez, sabem da existência da intenção em realizar o processo, mas também não conseguem atribuir prazos e ações futuras a serem tomadas em direção à concretização. O potencial sucessor, embora já escolhido pelo fundador, ainda não assume formalmente esse papel.

[54] Até então, em momento algum foi oficializado o sucessor. Não, não está sendo natural. Pra mim está sendo de uma maneira sem transparência (E7).

Essas considerações sugerem que, embora a empresa explore uma imagem de abertura e transparência, reforçada por vários símbolos (escritório aberto, ausência de organograma), no que se refere ao processo sucessório, a organização adota uma postura taylorista, como em outros aspectos da sua gestão (5.1.4). Novamente pode ser observada a separação entre ‘mente’ e ‘corpo’. Nesse caso, os funcionários não são vistos como capazes de contribuir com soluções criativas e engenhosas para os problemas e nem tomam conhecimento das decisões que não envolvam diretamente o seu trabalho. O excerto a seguir corrobora este ponto de vista, ao demonstrar a intenção do fundador em delimitar o conhecimento dos membros da organização em relação ao processo sucessório.

[55] Nem todo mundo sabe desse processo ainda e é exatamente assim que eu planejei (E12).

Somados os argumentos supracitados, a cultura centralizada, semiprofissional da organização e o modelo de tomada de decisão intuitivo do fundador, supõe-se que a estrutura do planejamento do processo sucessório resida no fundador. Na verdade, o próprio fundador admite a inexistência de um planejamento formal.

[56] Se existe (planejamento) tá na cabeça de uma ou duas pessoas que são os detentores da informação. Aí não é uma forma profissional de se planejar. Planeja? É óbvio que planeja. Só que ele senta com o sucessor, um fala com o outro: ‘vamos fazer isso?’, ‘não, vamos fazer aquilo’. Planejou! Só que ninguém fica sabendo, não tá escrito em lugar nenhum, não tem meta publicável e controlável. [...] Houve um planejamento do processo sucessório? Houve, informal, pensado pelo dono. E permanece assim (E5).

[57] Não houve nenhum planejamento, vamos falar assim, oficial. Nada! Foi tudo foi construído na minha cabeça (E12).

Esses fatos indicam que, nesse caso, o planejamento da sucessão assemelha-se ao processo de criação artesanal da estratégia, descrito por Mintzberg (1998), onde pensamento e ação são indissociáveis e estão sucessivamente se moldando. “Da mesma forma que um plano não precisa produzir um padrão (algumas estratégias pretendidas simplesmente não se realizam), um padrão não tem que resultar de um plano” (MINTZBERG, 1998). No contexto, o autor utiliza o termo “plano” para se referir ao planejamento formal. Adequando a afirmação ao caso estudado, não é

necessário que exista planejamento formal para que se identifiquem padrões que demonstram esforços em direção à sucessão, como a reconfiguração acionária, a criação da holding e do conselho de administração, e a escolha do sucessor (mesmo que não oficializado para o resto da organização).

Por fim, ao analisar a estrutura do planejamento sucessório proposta por Lodi (1987), percebe-se que o fundador não obteve completo êxito na primeira fase, que envolve a educação básica dada aos filhos, incluindo os valores. Como ele próprio destaca: “uma parte eu consegui passar para os meus filhos, outras não”. Esse resultado pode ser atribuído à ausência do fundador da vida familiar (motivado pelo trabalho árduo) durante a infância de seus três primeiros filhos.

No que se refere à segunda fase, houve tentativas de inserir os filhos na empresa. Contudo, a descontinuidade, no caso da filha mais velha, e a falta de interesse dos demais já eram indícios de que a sucessão não seria familiar. A parcela de sociedade concedida ao Diretor Comercial pode ser encarada como outro sinal de que a sucessão poderia não ser familiar.

Por fim, até então ocorreram as ações relativas à terceira fase. Criou-se uma *holding* e as ações da empresa foram redistribuídas. A cultura centralizada e semiprofissional da empresa ajuda a explicar a restrição do planejamento à cabeça do fundador. Contudo, até o momento, a estratégia para preparar a empresa, o sucessor e o fundador, para a transição, consiste no afastamento ocasional do fundador, sem qualquer procedimento oficializado. Assim, esses mesmos aspectos da cultura parecem dificultar a passagem.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo de caso, foi analisada a influência dos valores da família empresária e da cultura organizacional, no planejamento do processo sucessório de uma empresa familiar de grande porte, situada no Estado do Espírito Santo.

Dentre os recursos aqui utilizados para que se atingisse tal finalidade, destacam-se os modelos de análise de empresas familiares expostos no referencial teórico (GERSICK et al., 2006; SANTIAGO, 2011; SILVA JUNIOR et al., 2013; STAFFORD et al., 1999; DANES et al., 2008). Haja vista que os modelos são métodos que tornam os cientistas capazes de pensar, decompor, entender e prever a realidade (SILVA JUNIOR, 2003), este trabalho propôs, inicialmente, como contribuição de cunho teórico, uma revisão do Modelo de Três Círculos. O resultado desse esforço foi a criação do M4CCV, que reconhece tanto a importância dos contraparentes (SANTIAGO, 2011), quanto do contexto e dos valores familiares (SILVA JUNIOR, SILVA e SILVA, 2013) na interpretação da realidade das empresas familiares. Essa mudança também ocasionou sugestões acerca do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de empresas familiares (GERSICK et al., 2006), e foi proposta sua ampliação.

Além dos modelos de análise de empresas familiares, discutiu-se na fundamentação teórica deste trabalho os seguintes tópicos: definição e características de empresas familiares; o processo sucessório e seu planejamento; profissionalização; valores familiares e cultura organizacional.

Esse estudo teve uma abordagem metodológica qualitativa, utilizando-se do estudo de caso único (YIN, 2005) como método. Os dados foram coletados por meio de triangulação metodológica (JICK, 1979), utilizando entrevistas semiestruturadas, pesquisa e análise documental, e observação direta (YIN, 2005). Como procedimento de análise dos dados, optou-se pela análise do conteúdo (BARDIN, 2006).

A pesquisa teve como foco uma empresa de grande porte do setor metal mecânico, localizada no interior do Espírito Santo. Essa empresa iniciou suas atividades em 1980, fruto da parceria entre um torneiro mecânico e um soldador. Aproximadamente

um ano depois de sua inauguração, o soldador vendeu sua parcela de sociedade ao outro sócio por motivos de saúde, deixando uma estrutura de proprietário único. Foram analisadas as mudanças ocorridas ao longo dos anos nas esferas da família, da propriedade e da gestão. Pôde-se dividir a história da empresa em três principais fases: (1) A empresa local da década de 1980; (2) A empresa nacional da década de 1990 e (3) A empresa madura dos anos 2000 e o início do processo sucessório. Em todas essas fases houve rupturas geradas por crises financeiras. Muitas delas exigiram o apoio da família para que pudessem ser superadas. Contudo, a última fase apresentou (e ainda apresenta) uma ruptura com uma natureza diferente das demais vivenciadas pela empresa e pela família: o processo sucessório. Com o objetivo de ampliar a compreensão desse fenômeno, foram analisados os valores da família empresária e a cultura organizacional da empresa.

A família do fundador é de origem italiana e, até a sua geração, apresentava características típicas de imigrantes daquele país, tais como o regime patriarcal, o catolicismo e o analfabetismo (DADALTO, 2008). Assim como proposto por Dadalto (2007), era uma família numerosa e os membros viviam na mesma propriedade, de modo que concentrava-se a mão de obra, pois todos trabalhavam juntos. Nesse contexto, os principais valores familiares passados ao fundador pelos seus antecedentes foram: (1) o trabalho árduo; (2) a solidariedade; (3) a humildade e (4) a religiosidade.

Dentro desta família, a geração do fundador marca a mudança do modelo familiar patriarcal para o modelo de família nuclear, provavelmente motivada pela erradicação dos cafezais (decorrente da crise sofrida por este produto) e pela industrialização ocorrida na época (DADALTO, 2005). Essas mudanças também induziram a população de imigrantes a resignificar suas possibilidades de realização sociopolítica e econômica, e muitos iniciaram seus próprios empreendimentos (DADALTO, 2005). De acordo com Dadalto (2005), ao empreender, essa população buscava superar a identidade de imigrante, e começou a não se perceber e não se denominar como tal, permitindo a elaboração do sentido de ser um cidadão ítalo-brasileiro, conseqüentemente se apropriando com maior intensidade de aspectos culturais brasileiros. Assim, tanto a transição para o modelo de família nuclear, quanto apropriação de um aspecto específico da cultura brasileira, a separação

entre casa e rua (DAMATTA, 1985), proporcionam interpretações sobre o caso estudado.

Primeiramente, a separação entre os espaços da casa e da rua, no caso brasileiro, demarca uma variação nos discursos e na ética que as pessoas emanam em cada um desses lugares. DaMatta (1985) destaca que esse fenômeno não decorre unicamente da mudança de contexto, ou seja, não se refere à afirmação de que todo ser humano muda de opinião dependendo das circunstâncias, fato que ele considera amplamente conhecido e trivial. Trata-se dos espaços como esferas de significação social. O autor alerta que em decorrência disso, o comportamento de determinado indivíduo não é uma conduta única nos três espaços que trata em seu texto (casa, rua e outro mundo), mas um comportamento diferenciado de acordo com o ponto de vista de cada uma dessas esferas de significação. DaMatta (1985) nota que essa peculiaridade se estende para as relações comerciais e de negócio, que requerem lógicas radicalmente diversas, e ainda complementa, “em casa eu não falo de negócios; na rua sou uma águia” (p. 40).

Ao analisar a obra de DaMatta (1985), observa-se que o ambiente da casa é concebido como local de familiaridade, hospitalidade e principalmente como local de pessoalidade, isolado das leis exteriores, inclusive daquelas econômicas e de mercado, totalizantes e impessoais. Em contrapartida, a rua se caracteriza por um local conflituoso, de lutas, no qual cada um deve cuidar de seus próprios interesses. Nesse espaço individualizado e solitário não há, como há na casa, laços naturais que garantam a proteção do indivíduo.

Nessa via, no caso da família empresária, o rompimento com o modelo de família patriarcal, que se organizava como unidade de produção (DAVEL e COLBARI, 2000), acabou por deslocar o espaço em que o trabalho era realizado por seus membros. Mais especificamente, nas gerações que antecedem o fundador, o trabalho era realizado na propriedade familiar em si, ou seja, em uma extensão da casa. Assim, é plausível inferir que a atividade laboral era envolta por uma lógica colaborativa, livre do oportunismo e da competitividade do espaço da rua. Posteriormente, ao se casar e ter filhos, o fundador passou a viver em um modelo de família nuclear, no qual o trabalho começou a ser realizado no espaço da rua e,

consequentemente, se tornou mais impessoal, individualizado, e submisso a uma lógica competitiva.

Aparentemente, esses fatores contribuíram para que o fundador passasse a adotar uma conduta protecionista com os filhos no que se refere ao mundo do trabalho, que passou a estar embebido no espaço da rua. Supõe-se que este protecionismo do pai seja um dos fatores que contribuiu para o desenvolvimento de uma lógica de consumo dentro da família (DAVEL e COLBARI, 2000), refletida concretamente na falta de interesse dos herdeiros em participar da gestão executiva da empresa. Desse modo, os descendentes do fundador voltaram seus interesses majoritariamente para a participação na propriedade da empresa.

Ademais, é possível que a constante ausência do fundador do seu lar e da criação de seus filhos, também decorrente do modelo de família nuclear regido pela lógica do consumo, tenha dificultado a transferência dos valores familiares entre as duas gerações correspondentes. Assim, a semelhança entre os valores pessoais do fundador e àqueles identificados na cultura organizacional de modo geral (MORGAN, 2010), permite uma explicação complementar para a exclusão da sucessão intrafamiliar neste caso. Os principais valores identificados na empresa foram: (1) valor social; (2) superação; (3) simplicidade e; (4) espiritualidade. Torna-se plausível que a ruptura dos herdeiros com alguns desses valores tenha influenciado o fundador a desconsiderá-los como potenciais sucessores. Esse argumento se fortalece ao observar que o principal critério que direcionou a escolha do potencial sucessor foi a confiança baseada em valores comuns (LANE, 1998), desenvolvida por meio da convivência entre fundador e sucessor. Mesmo com essa escolha, supõe-se que o medo do fundador de que se mudem os valores da organização gere uma insegurança, que o impede de se afastar definitivamente da empresa.

Outros aspectos da cultura organizacional também se refletiram nas demais instâncias do planejamento sucessório, uma vez que esse processo demonstrou estar restrito a poucos membros da alta administração, sem estrutura formal e tendo a intuição como principal critério para decisões. Nesse sentido, foram identificados elementos que aproximam a empresa de um modelo taylorista de gestão, principalmente no que se refere à motivação e ao controle. O programa de participação nos lucros e resultados da empresa exemplifica essa afirmação. Nesse

programa, os funcionários são obrigados a indicar um membro de sua família para receberem a bonificação, que é proporcional ao seu desempenho. Assim, além de garantir uma remuneração considerada alta, a empresa busca estender às famílias a função de controlar o funcionário, no intuito de que suas atitudes de cunho pessoal não interfiram na sua produtividade. A formulação estratégica da empresa também se assemelha aos postulados de Taylor (2006), uma vez que fica restrita ao fundador, que compartilha suas decisões com alguns diretores. Dessa forma, observou-se uma demarcação entre “corpo e mente”, onde a alta gestão (mente) formula as decisões estratégicas e os demais funcionários (corpo) apenas executam tarefas.

Partindo dessas considerações, o presente trabalho apresentou contribuições do ponto de vista teórico, metodológico e empírico. Primeiramente, vários pesquisadores já lançaram esforços para relacionar o envolvimento familiar com a performance das empresas. Sciascia e Mazzola (2008) evoluíram no tema ao distinguirem os tipos de envolvimento familiar entre “envolvimento na propriedade” e “envolvimento na gestão”. De acordo com os autores, a relação entre o envolvimento familiar na gestão e a performance da empresa corresponde, graficamente, a um “U” invertido. Ou seja, até determinada quantidade o envolvimento familiar é positivo e ao ultrapassar este ponto passa a ser negativo para o desempenho da empresa.

Esta dissertação sugere que esta questão pode ser mais bem compreendida ao analisar-se não somente a quantidade de envolvimento familiar na gestão, mas a qualidade deste envolvimento. Mais especificamente, a maneira que a instituição familiar se organiza, seguindo uma lógica de unidade de produção ou de unidade de consumo (DAVEL e COLBARI, 2000), parece ser relevante para esta discussão. É possível que a família que se organiza como unidade de produção seja capaz de obter mais comprometimento e dedicação de seus membros em relação ao trabalho e a empresa. Em contrapartida, supõe-se que a lógica de consumo ocasione situações em que os membros familiares enxerguem a empresa majoritariamente como o objeto capaz de gerar sua estabilidade financeira. Nesse último caso, é possível que para os familiares o seu bem-estar individual esteja hierarquicamente acima do desempenho da empresa, o que é passível de influenciar negativamente na performance.

Mais além, as discussões levantadas neste estudo também propiciam reavaliar o próprio conceito de empresas familiares. Conforme foi discorrido no referencial teórico, a academia tem se esforçado em três principais direções para resolver o problema de definição. A primeira consiste na articulação de múltiplas definições operacionais que sejam coerentes com uma definição teórica mais ampla e inclusiva. A segunda e a terceira requerem, sucessivamente, o desenvolvimento de tipologias e escalas que possam capturar os vários tipos de envolvimento familiar (SHARMA, 2004).

As considerações provenientes deste estudo seguem a primeira destas direções, ou seja, permitem promover reflexões relativas à definição teórica da área. Observou-se no caso, que o fundador considera a empresa como a extensão de sua família, e os diretores “como seus filhos”. Logo, é possível que o conceito de família sobreponha os laços de consanguinidade e passe a ser considerada a existência de uma família organizacional. Novamente, a própria escolha do potencial sucessor apoia este ponto de vista, uma vez que não foi escolhido um membro da família consanguínea do fundador, tampouco um profissional do mercado, e esta escolha parece ter sido pautada principalmente pelos valores comuns entre fundador e sucessor. Dessa forma, os valores compartilhados pelo fundador e seus funcionários, refletidos na cultura organizacional da empresa, tornam-se um fator relevante na perspectiva de família, e legitimam o conceito de família organizacional.

Observada a gama de interpretações expostas anteriormente e as possibilidades de exploração para futuras pesquisas originárias das discussões aqui levantadas, considera-se que a principal contribuição desta dissertação consiste em fornecer bases teóricas para a inserção dos valores familiares e da cultura organizacional no método de análise de processos sucessórios. Acredita-se que essa contribuição seja capaz de proporcionar maior entendimento acerca do fenômeno em questão, auxiliando acadêmicos e profissionais a reduzir seus efeitos negativos para a população de empresas familiares.

Não obstante o esforço empreendido, este estudo apresentou limitações metodológicas que não permitem realizar generalizações empíricas (YIN, 2005). Adicionalmente, alguns pontos não puderam ser investigados, como a visão dos funcionários em relação à cultura da organização e a causa do baixo número de

contraparentes atuantes na empresa. Restrições de tempo e de mobilidade geográfica inviabilizaram o acesso a familiares não proprietários e sem participação na gestão. Também não se obteve acesso a dados referentes à estrutura de propriedade da empresa.

Sugere-se como agenda para pesquisas futuras, que poderão ser realizadas em um programa de doutorado, a replicação deste estudo em outra empresa familiar com características semelhantes, a fim de se realizar um estudo de caso comparativo. Além disso, é cabível uma investigação quantitativa que explore a relação entre a natureza do envolvimento dos familiares (lógica de produção ou consumo) e a performance da empresa, a fim gerar generalizações empíricas sobre os postulados teóricos levantados neste estudo. Também pode ser pesquisado como outros empresários descendentes de imigrantes se apropriam de aspectos da cultura nacional, e a influência disso em aspectos da gestão de suas empresas. Por fim, pela variedade de símbolos observados na empresa contemplada neste trabalho, propõe-se abordá-la novamente como objeto de estudo, articulando o tema cultura organizacional com outros temas do comportamento organizacional.

## REFERÊNCIAS

- AFGHAN, N. Succession in family business: kinship culture and Islamic law of inheritance. **Business Review**, v.6, n.2, 2011.
- ANDREWS, K. R. Toward Professionalism in business management. **Harvard Business Review**, 1969.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organizational theory. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.2, 1983.
- BARDIN, L. Análise do conteúdo. **Edições**, 2006.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v.11, n.3, 1986.
- BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: **Nobel**, 1989.
- BROWN, F. H. Loss and continuity in the family firm. **Family Business Review**, v.6, n.2, 1993.
- BURREL, G.; MORGAN, G. Sociological paradigms and organizational analysis. **Heinemann Educational Books**, 1979.
- CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola S. A. **O&S Organizações e Sociedade**, v.7, n.18, 2000.
- CARRIERI, A. de P.; LEITE-DA-SILVA, A. R. Cultura Organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, Marlene (org.) Faces da cultura e da comunicação organizacional. **Difusão**, 2006. p.51-75.
- CASEY, D.; MURPHY, K. Issues in using methodological triangulation in research. **Nurse Researcher**, v.16, n.4, 2009.
- CAVALCANTI, C. A. O tipo ideal de inquisidor moderno: imaginário e conceituação. In: XXII Simpósio Nacional de História, 2003, João Pessoa - PB. História, acontecimento e narrativa - Caderno de programação e resumos. João Pessoa - PB: ANPUH - UFPB, 2003. v. 1. p. 193-193.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 1999.
- CHUNG, C.; LUO, X. Human agents, contexts, and institutional change: the decline of family in the leadership of business groups. **Organization Science**, 2008, v.19, n.1, p.124-142.
- CHUNG, C.; LUO, X. Leadership succession and firm performance in an emerging economy: successor origin, relational embeddedness, and legitimacy. **Strategic Management Journal**, 2013, v.34, n.3, p.338-357.

- COLBARI, A. Ética do trabalho: a vida familiar na construção da identidade profissional. **Letras & Letras**, 1995.
- DADALTO, M. C. Rede solidária: arranjos produtivos ítalo-brasileiros. **Santonio**, v.1, 2005.
- DADALTO, M. C. Os rastros da diversidade da identidade capixaba. **Sinais**, v.1, 2007.
- DADALTO, M. C. O discurso da italianidade no ES: realidade ou mito construído? **Pensamento Plural**, v.1, 2008.
- DAMATTA, R. A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. **Brasiliense**, 1985.
- DANES, S. M.; LEE, J.; STAFFORD, K.; HECK, R. K. Z. The effects of ethnicity, families, and culture on entrepreneurial experience: an extension of sustainable family business theory. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v.13, n.3, 2008.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **O&S Organizações e Sociedade**, v.7, n.18, 2000.
- DAVEL, E.; SILVA, J. C. S.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **O&S Organizações & Sociedade**, v.7, n.18, p.99-116, 2000.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. **Addison-Wesley**, 1982.
- DEBICKI, B. J.; MATHERNE III, C. F.; KELLERMANS, F. W.; CHRISMAN, J. J. Family business research in the new millennium: an overview of the who, the where, the what, and the why. **Family Business Review**, v.22, n.2, 2009.
- DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v.7, n.23, 1967.
- DYER, W. G. Culture and continuity in the family firms. **Family Business Review**, v.1, n.1, 1988.
- FAMILY FIRM INSTITUTE. **Base de Dados**, 2012 Disponível em: [FFI.ORG/?PAGE=TOPARTICLESFBR](http://FFI.ORG/?PAGE=TOPARTICLESFBR), acessado em 06/08/2012.
- FISCHER, T.; DANTAS, M.; DAVEL, E. Organizações familiares como linha de pesquisa. **O&S Organizações e Sociedade**, v.7, n.18, p. 43-44, 2000.
- FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. **Artmed**, 2004.
- FRANCO, M. L. P. B. Análise de conteúdo. 2. ed. Brasília: **Liber Livro Editora**, 2005.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Rio de Janeiro: **Vozes**, 2002. Cap. 3, p. 64-89.

- GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. De geração para geração: ciclos de vida em empresas familiares. **Elsevier**, 2006.
- HABBERSON, T. G.; WILLIAMS, M, L. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**, v. 12, n.1, 1999.
- HANDLER, W. C. Methodological issues and considerations in studying family businesses. **Family Business Review**, v.2, n.3, 1989.
- HOFSTEDE, G. Culturas e organizações: compreender nossa programação mental. **Sílabo**, 1997.
- HOLLANDER, B. S.; BUKOWITZ, W. R. Mujeres, cultura familiar y empresa familiar. **Family Business Review**, 1990.
- HORKHEIMER, M.; ADORNO, T. W. (Orgs). Temas básicos da Sociologia. **Cultrix**, 1973.
- JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, 1979.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. Psicologia social das organizações. 2.ed. **Atlas**, 2000.
- KAYE, K. When the family business is a sickness. **Family Business Review**, v.9, n.4, 1996.
- KENYON-ROUVINEZ, D. Patterns in serial business families: theory building through global case study research. **Family Business Review**, v.14, n.3, 2001.
- KETS DE VRIES, M. F. R. The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. **Organizational Dynamics**, n.21, v.3, 1993.
- KLEIN, S. B.; ASTRACHAN, J. H.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2005.
- LANE, C. Introduction: theories and issues in study of trust. In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Ed.). Trust within and between organizations. New York: **Oxford University Press**, 1998.
- LANSBERG, I. La conspiración de la sucesión. **Family Business Review**, 1988.
- LANSBERG, I.; PERROW, E. L.; ROGOLSKY, S. Family business as an emerging field. **Family Business Review**, v.1, n.1, 1988.
- LODI, J. B. A empresa familiar. São Paulo: **Pioneira**, 1978.
- LODI, J. B. Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: **Pioneira**, 1987.
- LEONE, N. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **RAUSP Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.27, n.3, 1992.

LEONE, N. O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no SAARA. **O&S Organizações & Sociedade**, v.11, n.29, 2004.

MACEDO, K.; CAIXETA, C.; GUIMARÃES, D.; MACEDO, G.; HERNANDES, J. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia & Sociedade**, v.16, n.3, 2004.

MEYERSON, D. E.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, 1987.

MINAYO, M. C. de S. Introdução à avaliação por triangulação de métodos. In: Avaliação por triangulação de métodos. **Fiocruz**, 2005.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia in: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. (Org.) Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: **Campus**, 1998. p. 419-440.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v.25, n.3, 1982.

MORAES FILHO, A. C. T.; BARONE, F. M.; PINTO, M. de O. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **RAP Revista de Administração Pública**, v.45, n.6, p.1971-1991, 2011

MORGAN, G. Imagens da organização. 1.ed. São Paulo: **Atlas**, 2010.

OLIVEIRA, D. de P. R. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2.ed. São Paulo: **Atlas**, 2006.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The design and management of externally controlled organizations: a resource dependence perspective. **Harper & Row**, 1978.

POZA, E. J.; JOHNSON, S.; ALFRED, T. Changing the family business through action research. **Family Business Review**, v.11, n.4, 1998.

SANTIAGO, A. L. The family in family business: case of the in-laws in Philippine businesses. **Family Business Review**, n.24, v.4, 2011.

SCHEIN, E. The role of the father in creating organizational culture. **Organizational Dynamics**, 1983.

SCHEIN, E. Organizational cultures and leadership: a dynamic view. **Jossey Bass**, 1985.

SCHWENDINGER, B. A methodology to explore family business succession. **International Journal of Management Cases**, v.13, n.4, 2011.

SCIASCIA, S.; MAZZOLA, P. Family involvement in ownership and management: exploring nonlinear effects on performance. **Family Business Review**, v.21, n.4, 2008.

SEBRAE-SC.COM.BR/LEIS/DEFAULT.ASP?VCDTEXTO=4154, acessado em 24/07/2013.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. A review and annotated bibliography of family business studies. **Boston: Kluwer Academic Publishers**, 1996.

SHARMA, P. An overview of the field of family business: current status and directions for the future. **Family Business Review**, v. 17, n.1, 2004.

SILVA JUNIOR, A. Interesses familiares e interesses empresariais: impactos e repercussões na empresa familiar. 2001. Dissertação (Mestrado) – **Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

SILVA JUNIOR, A. Empresa familiar: modelos de análise. **Revista Administração e Gestão**. v.1, n.1, p. 27-37, 2003.

SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, M. R. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **RAUSP Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.41, n.1, 2006.

SILVA JUNIOR, A.; MARTINS-SILVA, P. O.; SILVA, A. R. L. da. Sistema de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. **O&S Organizações & Sociedade**, v.20, n.65, 2013, 239-260 p.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, 1983.

STAFFORD, K.; DUNCAN, K, A.; DANES, S.; WINTER, M. A research model of sustainable family businesses. **Family Business Review**, v.12, n.3, 1999.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, v.9, n.2, 1996.

TAYLOR, F. W. Princípios de administração científica. São Paulo: **Atlas**, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. Pesquisa qualitativa. In: TRIVIÑOS, A. N. S. A pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: **Atlas**, 1987.

WARD, J. L. The special role of strategic planning for family business. **Family Business Review**, v.1, n.2, 1988.

WEBER, M. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: **Pioneira**, 2008.

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

## APÊNDICE

### Roteiro de entrevistas

#### BLOCO 1: IDENTIFICAÇÃO

Nome	Idade	Sexo
Local de Nascimento	Estado Civil	
Tempo de Residência	Filhos	Trajetória Educacional
Trajetória Profissional	Tempo na Instituição	Cargo
Tempo no cargo	Projetos de vida (profissional e pessoal)	

#### BLOCO 2: VALORES FAMILIARES

- Como caracteriza a família empresária?
- Trajetória familiar
- Aspectos morais julgados importantes pela família.
- Relação afetiva com os familiares (proximidade, solidariedade etc.).
- Papéis atribuídos a homens e mulheres.
- Exerceu influência nas decisões profissionais dos filhos e de demais membros da família?
- Pertence a alguma religião? Fale um pouco sobre o curso de Renascimento e que influência isso tem na empresa.

#### BLOCO 3: HISTÓRICO DA EMPRESA

- Períodos mais importantes e suas características A empresa já passou por algum período crítico? Se sim, como foi?
- Pontos marcantes desses períodos em relação à família.

#### BLOCO 4: A EMPRESA FAMILIAR HOJE

O que caracteriza a empresa como familiar?

- Critérios para o ingresso de familiares (incluindo *in-laws*) na empresa. Esses critérios são formalizados de alguma forma? Quais familiares estão na empresa, o que eles fazem? Como foi sua entrada e desenvolvimento?
- Como é desempenhar o papel de chefe e familiar ao mesmo tempo?

- Profissionalização: composição da estrutura de direção (familiar ou profissional).
- Em que se pautam as decisões da alta gestão (orçamento, sistemas de informação gerencial, relatórios,...)? Os sistemas de informação são integrados entre os gerentes das diversas áreas?
- Como caracteriza a empresa? Quais os recursos e as restrições da empresa? Quais os principais objetivos da organização?
- Estratégia corporativa (posicionamento; crescimento, estabilidade ou redução). Como essas decisões estratégicas são formadas?
- Qual o significado da empresa para você?
- Qual a imagem da instituição na comunidade?

## **BLOCO 5: CULTURA ORGANIZACIONAL**

- Como você caracteriza a cultura organizacional?
- Existem histórias relacionadas aos valores e práticas organizacionais que são difundidas na organização como exemplos?
- Momento de gratidão: como surgiu? Objetivos? Como é visto pelos funcionários?
- Programas sociais da empresa. Como surgiram e se desenvolveram? No “cultivando uma nova consciência”, por que uma horta?
- Programa de Evolução e Reconhecimento: por que o colaborador tem que indicar alguém? Quais as vantagens e desvantagens (conflitos) que isso causa? Critérios de avaliação.
- Placas na chegada à empresa. Nomes da sala de reuniões e quadros nas paredes do escritório aberto.
- Canais de comunicação (formal x informal, pessoal x impessoal Escritório aberto, reunião diária).
- Estilo gerencial (autocrático, democrático, liberal, paternalista, profissional).
- Tomada de decisões (centralizada x descentralizada, autonomia do pessoal dos níveis estratégico, tático e operacional).

- Estrutura organizacional (centralização x descentralização, nível de formalização, burocracia, controle de processos e resultados).
- Existência de lideranças informais na organização?
- Como percebe a organização em relação a políticas e práticas de recursos humanos (qualificação da força de trabalho, recrutamento, seleção, treinamentos).

## **BLOCO 6: PROCESSO SUCESSÓRIO**

- Como o tema sucessão tem sido tratado no contexto da empresa?
- Existe diálogo aberto sobre o assunto?
- Como o fundador se sente em relação ao pensamento de ter que deixar a empresa um dia?
- Como o fundador vem se preparando para deixar a empresa?
- Qual será a forma de atuação do sucedido após deixar o comando da empresa?
- Como a empresa familiar vem se preparando para a saída do fundador?
- Como os herdeiros tratam o assunto entre si? Algum esboça mais vontade de assumir a empresa?
- O fundador pretende realizar uma sucessão profissional ou intrafamiliar?
- Há um sucessor em processo de formação?
- Se há um sucessor definido, quais foram os critérios para escolhê-lo?
- Existe algum planejamento formal para o processo sucessório?
- Estrutura do planejamento: 1) educação de base da criança (incluindo os valores e o comprometimento ético); 2) desenvolvimento do potencial sucessor (ingressar na empresa e passar por diversas áreas); 3) implementação de mudanças estruturais na empresa (transferências de ações, criação de uma holding, entendimento entre os acionistas).
- Existem desafios para que esse(s) sucessor(es) de fato assumam a empresa?