

Carla Francisca Bottino-Antonaccio

**Empresas Familiares: uma compreensão  
sistêmica**

**TESE DE DOUTORADO**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica

Rio de Janeiro  
Fevereiro de 2007



**Carla Francisca Bottino-Antonaccio**

**EMPRESAS FAMILIARES: UMA COMPREENSÃO  
SISTÊMICA**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica do Departamento de Psicologia da PUC-Rio como parte dos requisitos parciais para obtenção do título de Doutor em Psicologia Clínica.

Orientadora: Terezinha Feres-Carneiro

Rio de Janeiro  
Fevereiro de 2007



**Carla Francisca Bottino Antonaccio**

**Empresas Familiares: uma compreensão sistêmica**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica do Departamento de Psicologia do Centro de Teologia e Ciências Humanas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>ª</sup>. Terezinha Féres-Carneiro**

Orientadora  
Departamento de Psicologia - PUC-Rio

**Prof<sup>ª</sup>. Andréa Seixas Magalhães**

Departamento de Psicologia - PUC-Rio

**Prof<sup>º</sup>. José Roberto Gomes da Silva**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>ª</sup>. Edna Lúcia Tinoco Ponciano**

Instituto de Psiquiatria - UFRJ

**Prof<sup>º</sup>. Fernando Curado**

Business Scholl São Paulo - SP

**Prof. Paulo Fernando Carneiro de Andrade**

Coordenador Setorial de Pós-Graduação e Pesquisa  
do Centro de Teologia e Ciências Humans – Puc-Rio

Rio de Janeiro, 1 de fevereiro de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

### **Carla Francisca Bottino Antonaccio**

Psicóloga (PUC-Rio, 1998) com mestrado em Psicologia Clínica (PUC-Rio, 2000) e especialização em terapia de família no Brasil e na Itália. É professora e coordenadora do Ensino de Empreendedorismo da PUC-Rio onde ministra as disciplinas Atitude Empreendedora (desde 2001) e Empresas Familiares (desde 2005). Trabalha como terapeuta de famílias e consultora de empresas familiares.

#### Ficha Catalográfica

Bottino-Antonaccio, Carla Francisca

Empresas familiares : uma compreensão sistêmica / Carla Francisca Bottino-Antonaccio ; orientadora: Terezinha Feres-Carneiro. – 2007.  
260 f. ; 30 cm

Tese (Doutorado em Psicologia)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.  
Inclui bibliografia

1. Psicologia – Teses. 2. Empresas familiares. 3. Teoria sistêmica. 4. Família. 5. Gestão. 6. Propriedade. 7. Interdependência. I. Feres-Carneiro, Terezinha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Psicologia. III. Título.

CDD: 150

Para a minha mãe, Maria, pela sua  
disponibilidade e proximidade, e  
à minha filha, Mariana, pelos meus eventuais  
distanciamentos.

## Agradecimentos

à professora Terezinha Féres-Carneiro pelas suas valiosas contribuições desde o Trabalho de Conclusão do Curso de Psicologia em 1997, na Dissertação de Mestrado e, em especial, nesta tese de Doutorado.

Aos professores Antonio Carlos Vidigal e Andréa Seixas Magalhães pelos comentários e sugestões no exame de qualificação.

Ao professor Antonio Carlos Vidigal agradeço pelas reuniões do grupo de estudos do *Family Firm Institute* (FFI), realizadas em 2002 e 2003, fonte de inspiração para a realização deste trabalho e, pelas indicações de bibliografia.

Aos professores da PUC-Rio que me acompanharam nessa jornada.

Aos professores Fernando Curado, Denize Grzybovski e Edna Ponciano, por terem lido versões anteriores deste trabalho e contribuído com comentários e sugestões.

Aos colegas de turma, em especial, Marcelo e Fernanda, com quem dividi orientadora e orientações.

Às secretárias do Departamento de Psicologia da PUC-Rio, Marcelina e Vera, pelo carinho e paciência.

Aos entrevistados da pesquisa, que contribuíram para a realização deste trabalho.

À equipe da Coordenação de Empreendedorismo da PUC-Rio, Léo, Flávio, Carol e Marília que conseguiram manter a qualidade do nosso trabalho.

Às amigas Regina Jardim, Sandra Korman e Carol Dias que, em momentos diferentes, acreditaram em mim e me incentivaram a ser a profissional que sou.

À minha família extensa – os De Luca, os Bottino e os Antonaccio – com quem tenho o prazer de experimentar as dores e as delícias de viver em uma grande família italiana.

Ao Léo, meu marido, que me incentivou e respeitou meu espaço de trabalho durante este período.

Aos alunos, amigos e parentes que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

## Resumo

Bottino, Antonaccio, C. F; Féres-Carneiro, T (orientadora). **Empresas Familiares: uma compreensão sistêmica**, Rio de Janeiro, 2007, 260p. Tese de Doutorado – Departamento de Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As empresas familiares são a forma predominante de organização empresarial em todo o mundo e seu campo de estudos teórico-práticos surgiu, sobretudo, na década de 1980, em torno de questões relacionadas com a sucessão e a profissionalização. Partindo de uma abordagem sistêmica, a empresa familiar pode ser considerada como um sistema formado por três subsistemas – a família, a administração e a propriedade da empresa. O objetivo deste trabalho é investigar o funcionamento das empresas familiares, tendo em vista a influência recíproca destes subsistemas e seus impactos sobre as fronteiras que os delimitam e os distinguem. Realizou-se uma revisão bibliográfica sobre as abordagens sistêmicas da família e das empresas familiares. Um estudo exploratório foi realizado, junto a três grupos de sujeitos envolvidos com tais empresas: profissionais que prestam serviços às empresas, funcionários que não fazem parte da família, e herdeiros que trabalham, ou não, nas empresas de suas respectivas famílias. A análise do discurso dos sujeitos e a articulação da percepção dos diferentes grupos, sobre este tipo de empresa, possibilitaram uma visão mais abrangente e menos fragmentada das questões que envolvem as empresas familiares. Dessa forma este estudo contribui para um melhor entendimento dessas organizações e para a própria resolução das questões que afetam a saúde e a continuidade das empresas familiares.

## Palavras-chave

Empresas familiares; teoria sistêmica; família; gestão; propriedade; interdependência.

## Abstract

Bottino, Antonaccio, C. F; Féres-Carneiro, T (orientadora). **Family Businesses: a systemic comprehension** Rio de Janeiro, 2007, 260p. Tese de Doutorado – Departamento de Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Family businesses are the most common type of business worldwide. As a field of research, family businesses emerged during the 1980s around the issues concerning formalization and succession. From a systemic approach, family businesses can be defined as a system comprising three sub-systems – the family, the administration and the property. This study investigates the operation of family businesses considering that the sub-systems comprising such businesses exert reciprocal influence and impact upon the borders that define and distinguish each sub-system. A bibliographic review was conducted of studies applying the systemic approach to families and to family businesses. This review was then combined to an exploratory research of three groups of people directly involved with family businesses: professionals that provide services to family businesses, employees that do not belong to the families, and heirs that may or may not work for the businesses owned by their families. The discourse of these individuals was analyzed, and their different perceptions of family businesses were combined to provide a more comprehensive, less fragmented view of this type of business and its related issues. This study contributes to the understanding of family businesses and facilitating the resolution of the main issues that affect both the businesses and the families.

## Keywords

Family businesses; systemic approach; family; management; ownership; interdependency.



## Sumário

1. Introdução	9
2. As empresas familiares	15
2.1. surgimento de um novo campo de estudos teórico-prático	16
2.2. Definições de empresas familiares	24
2.3. As especificidades das empresas familiares	24
2.4. Empresas familiares- vantagens e desvantagens	40
2.5. Sucessão e profissionalização nas empresas familiares	41
3. Família e empresa familiar – transformações históricas paralelas	59
3.1. As transformações históricas da família	61
3.2. As transformações históricas das empresas familiares	69
3.3. A família moderna, a empresa familiar e o impacto das tecnologias de informação	75
4. Empresas familiares como sistemas	85
4.1. As teorias sistêmicas	86
4.2. Empresa e família – dois sistemas diferentes	89
4.3. As contribuições da teoria sistêmica de família para a análise e compreensão das empresas familiares	104
5. Empresas familiares: vivências e objeto de estudo	135
5.1. As empresas familiares: objeto de estudo	145
5.1.1. Relevância e receptividade da pesquisa	145
5.1.2. Definição de empresa familiar	148
5.1.3. Motivação inicial para empreender, sucessão e profissionalização	152
5.1.4. Características específicas das empresas familiares	157
5.1.5. Vantagens e desvantagens	165
5.1.6. Sucessão e profissionalização como desvantagens nas empresas familiares	187
5.2. As empresas familiares: interdependência dos sistemas	194
5.2.1. A proximidade dos sistemas	195
5.2.2. A relação entre família e empresa	204
5.2.3. Sucessão: conflitos, relacionamentos com o pai e a formação dos herdeiros	211
5.2.4. trabalhando em conjunto – o relacionamento entre os membros da família na empresa	227
5.2.5. Compreensão e intervenção nas empresas familiares	238
6. Considerações Finais	244
7. Referências	250
Anexos	
Anexo 1 – Roteiro das entrevistas com os consultores	258
Anexo 2 – Roteiro das entrevistas com os funcionários	259
Anexo 3 – Roteiro das entrevistas com os herdeiros	260

# 1

## Introdução

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo; em alguns países representam mais de 90% das empresas, e nem percebemos esse fato. Elas são, freqüentemente, confundidas com pequenas e médias empresas e, embora a grande maioria das empresas familiares tenha até 500 funcionários, ainda podemos encontrar grandes corporações administradas por uma família.

As empresas familiares têm uma importância significativa para a economia. Alguns dados dizem que 70% das empresas espanholas são familiares, assim como 75% das inglesas, 80% das alemãs e 90% das brasileiras<sup>1</sup>. Nos Estados Unidos, os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho, respondem por 64% do produto interno bruto e movimentam dois terços da bolsa de Nova Iorque (Lethbridge, 2005).

Apesar da importância das empresas familiares para a economia mundial, existem poucos estudos sobre esse tipo de organização, principalmente porque ela traz consigo uma série de mitos e preconceitos que, até bem pouco tempo, a colocavam numa posição de “instituição antiquada, em extinção, indigna de ser estudada por gente séria” (Vidigal, 1999).

O ensino de administração de empresas no Brasil ainda é bastante preconceituoso em relação às empresas familiares. No geral, elas são consideradas como micro e pequenas empresas, e não existe qualquer tipo de diferenciação entre elas e as empresas não familiares. Além disso, os profissionais não são preparados para administrar esse tipo específico de organização e as universidades formam profissionais para trabalharem em grandes empresas, apesar das micro, pequenas e médias representarem mais de 80% do total de empresas (Marques, 2006; Ricca, 2006).

Contudo, parece-nos que esse cenário está mudando. Embora o número de publicações e estudos sobre as empresas familiares seja pequeno (e no Brasil ele é ainda menor), podemos observar um crescente interesse pelo tema; pessoas que trabalham para esse tipo de organização – sejam elas advogados, consultores,

---

<sup>1</sup> Das 264 empresas de capital nacional listadas em *Melhores e Maiores de Exame*, 142 são familiares.

contadores, etc. – parecem ter percebido que as empresas familiares possuem características, problemas e desafios específicos e que as teorias de administração não são as mais adequadas para analisar e compreender as questões pertinentes às empresas familiares.

De fato, alguns aspectos dificultam o processo de análise das empresas familiares. Além da pouca quantidade de informação disponível ao público em geral, já que se trata de “negócios de família” (em outras palavras, assuntos pessoais), e dos mitos e preconceitos que a cercam, a empresa familiar é um macro sistema que conta com a participação e a interdependência de outros dois sistemas, a família e a empresa<sup>2</sup>.

Para a maioria das pessoas, empresa e família são duas coisas muito importantes, distintas e que não podem, nem devem ser misturadas. Entretanto, o que observamos no dia a dia com as famílias proprietárias de empresas familiares é uma interferência direta de um sistema no outro, sugerindo que há dificuldades de se delimitar os campos e as funções e, sobretudo, delimitar as fronteiras entre os sistemas. Algumas questões que costumam ser relacionadas ao entrelaçamento dos dois sistemas são: o acúmulo de papéis e funções, a divergência de objetivos de uma geração para a outra, as diferentes motivações, desejos e expectativas dos membros da família, e a sucessão – tema que tem despertado maior interesse dos estudiosos e que ainda hoje é considerado assunto tabu em muitas empresas familiares.

Como veremos neste trabalho, empresa e família são sistemas organizados por regras próprias e, embora, muitos membros de um sistema participem do outro, as regras que valem em casa, na maioria das vezes, não são as mais adequadas para o ambiente de trabalho. Na família, um dos fatores que influenciam e até determinam a posição de um membro na escala da hierarquia familiar é a idade – os avós ocupam uma posição mais elevada que os pais e estes ocupam uma posição mais elevada que os seus filhos e sobrinhos. Frases como “você deve respeitar os mais velhos!”, “ele é seu pai, você não pode tratá-lo dessa forma”, “você não pode falar assim com a sua mãe”, caracterizam regras bastante comuns na grande maioria das famílias. Na empresa, a hierarquia também é

---

<sup>2</sup> Durante grande parte deste trabalho, contemplaremos, apenas, dois sistemas – empresa e família. Muitos autores ressaltam a interdependência de três sistemas – família, administração e propriedade da empresa, entretanto, essa divisão do subsistema empresa não parece muito relevante para o objetivo deste estudo.

bastante clara; porém, ela não é definida pela idade, mas pela posição (cargo ou função) que a pessoa ocupa (presidente, diretor, gerente, etc.).

Em uma empresa familiar de 1ª geração (quando o fundador é o dono do negócio e / ou ocupa a presidência da empresa) pode acontecer de os membros da família ocuparem o mesmo lugar na hierarquia tanto em casa quanto na empresa. Contudo, quanto mais antiga é a empresa e maior for o número de familiares trabalhando nela, maior é a discrepância entre essas posições. Espera-se que as pessoas mais novas respeitem e obedeçam às mais velhas; não é raro, entretanto, vermos acontecer situações em que a hierarquia na empresa não corresponde à hierarquia familiar – como, por exemplo, quando um jovem de 30 anos ocupa um cargo de diretor financeiro de uma empresa e está numa posição hierarquicamente superior a de um tio, membro de uma geração anterior.

Em nossa prática clínica, como terapeuta de família, recebemos no consultório membros de famílias administradoras de empresas familiares, e seus conflitos denunciam a influência de um sistema no outro. Para esclarecer a temática, consideramos interessante listar algumas situações que causam desconforto para os membros da família. Apresento-as através dos questionamentos abaixo, que ajudam a ilustrá-las.

Quem vai ocupar o lugar do fundador? Quem será seu sucessor? O filho mais velho (privilegiando assim uma regra do sistema familiar)? O sucessor pode ser uma filha, uma mulher? Pode ser alguém que não faça parte da família ou isso descaracterizaria uma empresa familiar?

Os filhos deverão trabalhar na empresa da família ou poderão escolher suas carreiras, independente do desejo dos pais? Existe a possibilidade de um filho experimentar trabalhar com o pai ou com os tios e não gostar da experiência? Ele pode desistir de trabalhar na empresa da família, sem que isso interfira na convivência familiar? A opinião dos membros mais jovens da família é levada em consideração ou os jovens devem apenas obedecer aos membros mais velhos, inclusive dentro da empresa?

Todos os membros da mesma geração ocupam posições equivalentes na hierarquia, ou podemos ver primos ocupando cargos bastante distintos, com diferentes níveis de autoridade, autonomia e, conseqüentemente, de faixa salarial? O que acontece quando um jovem ocupa uma posição de maior prestígio (é um diretor) e tem poder na tomada de decisões, enquanto seu primo ou irmão, que

trabalha na mesma empresa, não participa, por exemplo, dos processos decisórios? E quando um jovem tem mais autoridade do que alguém de uma geração anterior (um tio, por exemplo), que além de ser mais velho é filho do fundador da empresa? Como lidar com o acúmulo de funções e papéis?

Homens e mulheres têm o mesmo poder ou a cultura da empresa privilegia apenas os membros do sexo masculino? O que acontece quando um casal se divorcia e os dois membros trabalham na empresa? O grau de parentesco influencia no momento de avaliar ou chamar a atenção de um funcionário? É possível manter um membro da família em uma posição e função para a qual ele não tem qualificação? Como despedir da empresa um membro da família?

O que acontece quando chefes de famílias – os filhos do fundador – trabalham na empresa, recebem o mesmo salário, mas as famílias vivem de formas diferentes, isto é, apesar de terem a mesma participação societária e, assim, a mesma renda, vivem como se fossem “o irmão rico” e “o irmão pobre”? Como lidar, por exemplo, com o ciúme que pode surgir entre cunhadas (ou cunhados) e primos?

Como os membros da família que trabalham na empresa tomarão as decisões depois da morte do fundador? Existe a possibilidade de modificar o rumo ou as estratégias da empresa, mesmo que isso tenha algum impacto sobre os valores definidos pelo fundador? Como garantir a continuidade da empresa numa economia altamente competitiva, muito diferente de 20 anos atrás, sem modificar algumas das premissas do fundador? Como lidar com a divergência de objetivos de uma geração para outra? E, principalmente, será que é possível lidar com todas essas questões e preservar o patrimônio da família, sem destruir os laços afetivos?

Poderíamos escrever páginas e páginas sobre as questões enfrentadas pelos membros de empresas familiares e, ainda assim, não esgotaríamos o assunto. Com o que foi apresentado até aqui, podemos, contudo, dizer que a separação entre os sistemas (família e empresa) não é tão nítida quanto costumam afirmar os membros das empresas familiares. Ainda não encontramos registros de pesquisas que demonstrem as mútuas relações entre esses dois sistemas nas empresas familiares<sup>3</sup>. A partir do contato com pessoas diretamente envolvidas com este tipo

---

<sup>3</sup> Encontramos textos que abordam questões relacionadas a sucessão e estilo de liderança nas empresas familiares, mas não que falem sobre o entrelaçamento entre os sistemas família e empresa.

de organização, percebemos uma incoerência entre discurso e prática. Apesar de os membros de empresas familiares acreditarem (e, por isso, afirmarem) que empresa e família são dois sistemas independentes, eles estão sobrepostos e, muitas vezes, um interfere no funcionamento do outro – e algumas famílias, sem perceberem, privilegiam um sistema em detrimento do outro.

Este trabalho vem justamente investigar o funcionamento das empresas familiares tendo em vista a influência recíproca que os dois sistemas exercem, ou seja, o entrelaçamento entre empresa e família. Para isso, através de um estudo exploratório envolvendo entrevistas, articula três diferentes perspectivas: a dos profissionais que trabalham com esse tipo de organização, a dos funcionários de empresas familiares que não são membros da família e a dos herdeiros. O que se pretende é dar uma maior visibilidade às empresas familiares e ressaltar sua importância para a sociedade; oferecer às famílias controladoras de empresas, aos membros de empresas familiares (que fazem parte da família ou não), aos profissionais que trabalham com essas organizações e aos estudiosos do assunto uma visão mais abrangente e menos compartimentada das questões que envolvem essas organizações; e fomentar o crescimento e o desenvolvimento do campo de estudo das empresas familiares através da disseminação de informações relevantes para a manutenção e a continuidade dessas organizações.

O estudo é desenvolvido em duas etapas. Iniciamos com uma revisão bibliográfica sobre o tema das empresas familiares no Brasil e no mundo, com especial atenção às abordagens que privilegiam o entrelaçamento dos sistemas família e empresa nessas organizações e, por consequência, o surgimento e desenvolvimento de um campo de estudo. À revisão, segue-se a apresentação do estudo exploratório (análise do discurso) realizado junto a sujeitos envolvidos diretamente com empresas familiares, discursos esses construídos em entrevistas realizadas com profissionais que trabalham com e para essas empresas e membros das famílias controladoras. Os resultados dessa investigação apresentam-se organizados em quatro capítulos.

No primeiro deles, discutimos o surgimento e o desenvolvimento de um novo campo de estudo - o das empresas familiares. Além disso, abordamos as definições e as especificidades deste tipo de empresa e os processos de sucessão e profissionalização. O segundo dedica-se às transformações históricas paralelas entre família e empresa, desde a divisão dos espaços e a construção da intimidade

até o impacto das tecnologias da informação nas famílias modernas e nas empresas familiares. O terceiro capítulo, fundamental porquanto diga respeito ao principal objetivo deste trabalho, trata justamente das possibilidades de a Terapia de Família contribuir para a análise e a compreensão dos processos e da dinâmica das empresas familiares. Nele, apresentamos conceitos oriundos da teoria sistêmica de família, tais como: sistema, subsistemas, estrutura, fronteiras, ciclo de vida da família, a transmissão intergeracional – conceitos esses relevantes para uma compreensão sistêmica das empresas familiares, considerando a influência da família na empresa e da empresa na família. O quarto e último capítulo traz o estudo de campo, que inclui a análise dos discursos construídos a partir de entrevistas semi-estruturadas com profissionais ligados a empresas familiares e membros das famílias controladoras, com o objetivo de conhecer a percepção que cada um desses grupos tem sobre as empresas familiares.

## 2

### As empresas familiares

De acordo com dados históricos, há pouco mais de um século não havia uma clara distinção entre a vida pessoal e a vida profissional (Prost e Vincent, 1992) A maioria das pessoas trabalhava com os membros de suas próprias famílias. A partir da Revolução Industrial, começou a existir, de uma forma bem mais evidente, uma diferenciação entre o mundo do trabalho e o mundo da família. Mesmo assim, as empresas familiares continuaram a existir em um grande número.

Apesar do preconceito em relação a esse tipo de empresa, elas são a forma predominante de empreendimento no mundo ocidental. Não encontramos artigos que contemplem a realidade da sociedade oriental. Entretanto, Castells (1999) ressalta que a organização empresarial chinesa e sul-coreana é baseada em empresas familiares, que integram e controlam as principais redes de empresas naqueles países, e Blecher (2003) afirma que quase a metade dos 115 maiores grupos mundiais controlados por famílias têm origem asiática, o restante está dividido entre americanos e europeus.

Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e abrem uma loja em conjunto; os filhos aprendem os negócios dos pais desde crianças quando brincam de ir trabalhar depois do horário escolar, e, na grande maioria das vezes, a expectativa dos pais é que os pais se interessem pelos negócios da família. O sucesso e a continuidade do negócio é o sonho de todos os empreendedores (Ricca, 2001).

Para que se tenha uma idéia da representatividade dos empreendimentos familiares, apresentam-se abaixo alguns dados referentes à década de 1990. No Brasil, as empresas familiares representam mais de 95% das organizações. No Canadá, elas são 90% de todas as empresas. No Chile, as empresas familiares representam 65% das grandes e médias empresas e 90% de todas as empresas. Na Suíça, representam entre 85% e 90%. No México, elas são 80% de todas as organizações. Na Espanha, as empresas familiares são 71% das instituições. Em Portugal, representam 99% das pequenas e médias empresas. Na Itália também.



As empresas familiares italianas compõem a grande maioria das organizações, apresentando um índice de 99%. Nos Estados Unidos, as estatísticas apresentadas variam entre 80% e 98% de acordo com o setor da empresa. Entretanto, as empresas familiares representam 35% das 500 maiores empresas, segundo a Revista *Fortune* (Tondo, 1999; Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, M e Lansberg, I, 1997).

Esses dados ainda são bastante contraditórios, não são precisos, pois dependem muito da definição de empresa familiar utilizada na pesquisa. De qualquer forma, “existem estimativas que indicam que entre 65% e 80% de todas as empresas do mundo são familiares” (Sinapse, 2005, 18). É verdade que muitas dessas empresas são pequenas propriedades que nunca irão crescer ou ser passadas de uma geração para outra. Mas também é verdade que muitas delas estão entre as maiores e mais bem-sucedidas do mundo.

As estatísticas apontam que, de cada 100 empresas familiares fundadas no Brasil e no mundo, apenas 30 sobrevivem à 2ª geração, 15 à 3ª geração e quatro à 4ª geração (HSMManagement, 2003). Cabe lembrar que a grande maioria das empresas não-familiares também é vendida ou encerra suas atividades no prazo de tempo relativo a uma geração - aproximadamente 20 anos (Martins, 1999; Moreira, 2002; Revista Exame, 2003). É importante ressaltar que são poucas as pesquisas brasileiras sobre as empresas familiares e muitos dados existentes são reproduções de pesquisas norte-americanas.

## **2.1 Surgimento de um novo campo de estudos teórico-prático**

Apesar da importância das empresas familiares para a economia mundial, existem poucos estudos sobre esse tipo de organização. Até bem pouco tempo “a empresa familiar era completamente ignorada pelo meio acadêmico, que via nela uma instituição antiquada, em extinção, indigna de ser estudada por gente séria” (Vidigal, 1999, p. 1).

O ensino de administração de empresas no Brasil ainda é bastante preconceituoso em relação às empresas familiares. Aqui, elas são vistas como micros e pequenas empresas e não existe qualquer tipo de diferenciação entre as empresas familiares e não-familiares (apesar de sabermos que as empresas familiares enfrentam situações particulares). Além disso, os profissionais da

administração não são preparados para gerirem esse tipo de organização. Praticamente todas as faculdades de administração de empresas ensinam finanças para serem aplicadas em empresas grandes e, ou multinacionais.

Renato Bernhoeft, em entrevista a Marques (2006) chama atenção para o preconceito em relação às empresas familiares e o descaso das universidades brasileiras.

“Na verdade existe um preconceito, pois não temos uma cadeira sobre empresas familiares nas universidades brasileiras como há na Europa e nos Estados Unidos. Hoje existem apenas atividades extra-curriculares nas faculdades de Administração de Empresas” (Marques, 2006).

Durante muito tempo, nem os teóricos preocupados com as questões organizacionais, nem aqueles preocupados com as questões familiares demonstraram interesse pelas empresas familiares. Lansberg (1988) em um artigo sobre o desenvolvimento do campo de estudo das empresas familiares mostra que uma busca, definida entre os anos de 1977 e 1988, no *Social Science Citation Index* revela a publicação de 53 artigos referentes às empresas familiares. Entretanto, nesse mesmo período, foram publicados 813 artigos sobre o empreendedorismo. De acordo com este autor, existem algumas razões importantes para explicar porque os pesquisadores negligenciaram as empresas familiares.

Primeiro, apesar da predominância das empresas familiares, acredita-se que o controle da empresa não fica por muito tempo nas mãos da família. Embora isso seja verdade para muitas empresas familiares, ainda podemos listar grandes empresas familiares que continuam sendo controladas por família.<sup>1</sup> Além disso, o fato de poucos cargos de gerência nas grandes empresas serem ocupados por membros da família proprietária contribui para essa confusão. Dessa forma, parece que as famílias têm pouco ou nenhum controle sobre a administração do negócio.

Depois, estudar empresa e família ao mesmo tempo não é uma tarefa simples, pois, além de os pesquisadores estarem presos em seus paradigmas, nas formas de ver o mundo, resultantes da sua formação (em administração de empresas ou em psicologia), as normas sobre o comportamento empresarial

---

<sup>1</sup> Na lista dos 200 maiores grupos empresariais brasileiros, 76 são controlados por famílias e representam quase um terço do faturamento. (Revista Exame, 2003).

adequado fazem com que os membros da organização neguem informações sobre a extensão da influência da dinâmica familiar no comportamento dos membros da família na empresa e vice-versa. E, além disso, a premissa de que trabalho e família são duas coisas independentes e que não se misturam faz com que os profissionais das duas áreas fiquem restritos à sua área de saber, mesmo quando o objeto de estudo são as empresas familiares.

Contudo, aos poucos, esse quadro está mudando e o interesse pelas empresas familiares é crescente. Nos últimos trinta ou quarenta anos, vem sendo desenvolvido, nos Estados Unidos e na Europa, um novo corpo teórico a respeito das empresas familiares, e organizações como o *Family Firm Institute* (FFI), sediado nos EUA, e o *Family Business Network* (FBN), da Suíça, foram criadas com o intuito de auxiliar o trabalho de profissionais que lidam diretamente com essas organizações, investigando questões relacionadas à sucessão, à entrada da mulher no mercado de trabalho e, conseqüentemente, no contexto das empresas familiares, e aos mitos em torno dessas organizações.

O *Family Firm Institute* possui uma revista especializada – *Family Business Review* – que traz, nas suas quatro edições anuais, artigos teóricos, pesquisas de campo e entrevistas com e sobre empresas familiares, ressaltando, sobretudo, questões relacionadas à sucessão, aos processos de profissionalização das empresas familiares e de formação e profissionalização dos herdeiros. De fato, a administração se preocupa em discutir e abordar questões relativas a estratégias e ferramentas para a operacionalização das empresas em geral, sejam elas familiares ou não. Encontramos também, principalmente nas publicações do FFI, discussões sobre os aspectos psicológicos do empreendedor / fundador da empresa, as características pessoais dos líderes, os aspectos intra-psíquicos, etc. Parece existir uma preocupação com os sujeitos individualmente. Também não é raro encontrarmos artigos mostrando as dificuldades presentes nas empresas familiares, relatos de casos e escândalos envolvendo essas famílias, induzindo, assim, a um discurso viciado que contempla, principalmente, os fracassos e as dificuldades das empresas familiares.

Lansberg (op.cit.1988) sugere que mudanças nas relações sociais e de trabalho (atreladas a mutações no sistema econômico capitalista) impõem a necessidade de se organizar esse campo de estudo e prática, uma vez que afetam diretamente a dinâmica das empresas familiares. Ele cita, por exemplo, dados

demográficos norte-americanos como justificativas para a organização desse novo campo de estudo e prática, a saber:

- O aumento do número de pessoas tendo que lidar com a sucessão e a aposentadoria é cada vez maior e, como a sucessão nas empresas familiares é um processo bastante complexo e que envolve mudanças significativas nos três sistemas (família, gestão e propriedade da empresa), a demanda por profissionais qualificados, capacitados a assessorar àqueles que estão passando por essa difícil transição cresceu significativamente. Paralelamente, advogados, contadores, consultores e terapeutas de família estavam à procura de meios mais eficazes e eficientes que pudessem ajudar seus clientes, justamente, por compreenderem que este processo pode trazer conseqüências para as três esferas, não bastando, apenas, intervir em uma única esfera.
- Além dos profissionais acima citados, autônomos, prestadores de serviço, grandes corporações que dependem de negociadores, comerciantes, clientes, fornecedores e *franchises* - muitos de empresas familiares – em algum momento da cadeia produtiva começaram a se preocupar com o planejamento da continuidade dessas empresas familiares<sup>2</sup>.
- A entrada da mulher no mercado de trabalho também é outro fator, uma vez que traz à tona, questões até então consideradas irrelevantes para os membros das empresas familiares, como por exemplo, o impacto da dinâmica familiar na prática empresarial e vice-versa e a possibilidade da filha mulher ser candidata à sucessão.

Embora desconheçamos a existência de uma disciplina formal de graduação sobre empresas familiares, algumas universidades possuem iniciativas que caminham nessa direção. O Programa de Formação de Empreendedores da PUC-Rio oferece uma disciplina eletiva de 30 horas semestrais sobre as empresas familiares, suas especificidades, vantagens, desvantagens e principais desafios. No interior de São Paulo existe a Faculdade de Administração de Empresas

---

<sup>2</sup> Até bem pouco tempo, o administrador de uma franquia, no caso o franqueado, era o único responsável pelo seu negócio, ou seja, não era um negócio da família e nem poderia ser passado de pai para filho. Também é importante ressaltar que hoje as empresas estão muito atentas para a questão da continuidade, da sucessão. Se a empresa familiar possuiu um planejamento da sucessão, ela é vista como mais confiável, mais estável e, sem dúvida, isso facilita o processo de negociação com clientes, fornecedores e principalmente com os bancos.

(FAE), uma faculdade de pequeno porte, que foi criada na essência para atender os herdeiros (Marques 2006).

O tema das empresas familiares ainda é novidade para os cursos de graduação. Contudo, há algum tempo, existem cursos com o objetivo de formar acionistas e discutir questões ligadas à sucessão nas empresas familiares<sup>3</sup>. Esses cursos são oferecidos em programas de especialização de universidades ou por empresas de consultoria que assessoram as empresas familiares e seus membros.

Nos Estados Unidos, na Europa e no Brasil, há inúmeros programas de formação de acionistas e herdeiros oferecidos por universidades e escolas. Os mais conhecidos, nos EUA, são os das universidades Harvard e Northwestern. Escolas como a suíça IMD (sigla do Instituto Internacional de Desenvolvimento de Gerência) e a francesa Insead também apresentam programas desse tipo. No Brasil, a Fundação Dom Cabral e a Bernhoeft Consultoria são as entidades mais tradicionais. Os cursos têm uma média de 16 a 40 horas/aula.

Bird, Welsch, Astraachan e Pistrui (2002), depois de analisarem detalhadamente 148 artigos<sup>4</sup> com o objetivo de saber como está sendo desenvolvido o campo de estudo (acadêmico, teórico e prático) das empresas familiares, mostram que os itens mais pesquisados são: a) as práticas e estratégias gerenciais, b) a sucessão e seus desdobramentos, c) as especificidades das empresas familiares, d) os conflitos mais frequentes nas empresas familiares, relacionados, sobretudo, com a sucessão, e) o papel das mulheres nas empresas familiares, e f) como garantir o sucesso e a continuidade das empresas familiares.

Até o momento, contudo, encontramos poucos registros de estudos sobre a influência recíproca entre os sistemas familiar e empresarial, excetuando os momentos da sucessão. Duas das poucas publicações sobre o entrelaçamento desses dois sistemas são o “*Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm - text and cases*” - de Kets de Vries (1996), que não existe em português, e o livro *De Geração para Geração: Ciclos de vida das empresas familiares*”, escrito por um grupo multidisciplinar formado por Gersick e cols (1997).

---

<sup>3</sup> Atualmente, em todo o mundo, um grande número de empresas familiares vive o processo de sucessão, pois muitos negócios foram criados nos 15 anos que se seguiram ao fim da Segunda Guerra Mundial. Estima-se que nos Estados Unidos, num processo iniciado em 2003 e que se encerrará em 2008, o comando de 39% das empresas familiares será trocado (Lethbridge, 2005)

<sup>4</sup> Os autores analisaram 129 artigos da *Family Business Review*, incluindo os 21 mais citados desta publicação e , artigos do *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Business Venturing* e *Journal of Small Business Management*.

De Vries utilizou uma abordagem clínica para fazer diagnose e intervenção nas empresas familiares. Segundo o autor, para que se possa entender a psicodinâmica das famílias, controladoras de empresas familiares, é preciso explorar (1) o papel das motivações inconscientes, (2) o efeito da realidade intrapsíquica e (3) o impacto das experiências infantis na vida adulta. Ele utiliza conceitos vindos da psicologia e da psicanálise, sobretudo da teoria das relações objetais, psicologia do *self*, teoria do desenvolvimento infantil, da personalidade, da cognitiva e da teoria sistêmica de família. Sua ênfase está nos aspectos individuais – motivações, necessidades, mecanismos de defesas, fantasias, sintomas, medos e ansiedades.

Já o livro *De Geração para Geração* foi escrito por uma equipe multidisciplinar, envolvendo, principalmente, profissionais da psicologia e administração de empresas, que trabalha prestando serviços (consultoria) para empresas familiares. Nesse texto, fica evidente que existe uma maior aproximação das terapias de família sistêmicas. Os autores utilizam conceitos oriundos da terapia de família, especialmente para falar sobre o modelo tridimensional. Contudo, como veremos nas próximas páginas, a família é vista a partir de uma perspectiva empresarial – a “jovem família” é um estágio que caracteriza a família sem filhos ou com filhos em idade escolar, “a entrada na empresa” é a fase em que os filhos já estão trabalhando no empreendimento familiar, e a “passagem do bastão” é fase da aposentadoria do fundador ou presidente da empresa, quando ocorre a sucessão.

## 2.2 Definições de empresas familiares

Sobre as empresas familiares, Vidigal (1996) diz:

“A não ser as empresas criadas pelo governo, todas as empresas, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas, portanto, foram familiares na origem.” (ibidem, p. 19)

Para o autor, são considerados uma exceção os escritórios de advocacia e algumas organizações prestadoras de serviços em que os sócios combinam que as cotas de cada sócio que se aposenta ou morre são compradas pelos sócios remanescentes, não sendo passadas para os filhos.

Existem várias definições de empresas familiares; algumas são amplas e outras, muito restritivas. Surgem, então, muitas dúvidas sobre o que é uma empresa familiar. Uma empresa que pertence a uma família, mas é administrada por pessoas que não são da família, é uma empresa familiar? Se uma empresa pertence a uma multinacional, mas é administrada por uma família, pode ser considerada uma empresa familiar? E aquelas empresas em que os sócios / fundadores não são parentes, mas os filhos de cada um deles trabalham na empresa, são também empresas familiares?

Apesar de não se tratar de um conceito muito bem definido, Catry e Buff (1996) ressaltam o que não é uma empresa familiar. Primeiro, uma empresa familiar não se distingue pelo tamanho. É um mito achar que as empresas familiares são pequenas empresas; muitas das maiores empresas do mundo são empresas familiares – Michelin (França), IKEA (Suécia), Lego (Dinamarca), Fiat, Olivetti e Benetton (Itália), C&A (Holanda), Wal Mart e Ford (EUA), entre muitas outras. Segundo, não existe uma forma jurídica específica para esse tipo de organização. Para esses autores, uma empresa é familiar quando reúne as seguintes características:

- 1) A família possui o controle do capital social, ou seja, o capital social pertence a um ou a vários membros da mesma família;
- 2) A família participa ativamente na direção da empresa, isto é, pelo menos um membro da família faz parte da diretoria da empresa;
- 3) Existe uma estreita relação entre a família e a empresa, o que significa que há uma influência recíproca entre as características e os eventos familiares e empresariais.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1998), a expressão “familiar” evidencia um envolvimento de dois ou mais membros da família na empresa, seja como proprietários, seja como administradores. A extensão do envolvimento pode variar, mas, seguramente, o conjunto de crenças e valores da família estará reproduzido na empresa familiar. Para Lodi (1993) e Donnelley (1967), a empresa familiar só nasce na segunda geração de dirigentes. Na gestão do fundador, trata-se apenas de uma “empresa pessoal”, onde há entre ele e seus colaboradores – empregados e membros da família - um arranjo de relações muito particular. (Antoni, 2002).

De acordo com Donnelley (1964),

“uma empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família. Para tanto, relacionam-se algumas condições como:

- a) A sucessão dos cargos administrativos é determinada pelos laços de família;
- b) As esposas e filhos dos atuais dirigentes encontram-se no Conselho de Administração;
- c) Os valores institucionais importantes da empresa identificam-se com uma família, pode ser na publicação formal da empresa ou nas tradições informais; pode ser implícito ou explícito;
- d) As ações de um membro da família refletem-se na reputação da empresa, independente da sua ligação com a empresa;
- e) Os parentes (sobrinhos, netos, genros) sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, geralmente, afetivas,
- f) A posição do parente na empresa influi em sua situação na família, obrigando-o a determinar sua própria carreira a seguir após chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa .” (ibidem, p. 94)

Apesar de Donnelley ter escrito sobre as empresas familiares no contexto norte-americano, nos anos de 1960, a definição por ele proposta é ainda uma das mais aceitas e utilizadas nas pesquisas sobre empresas familiares.

Brock (1994) apresenta uma lista com uma série de definições sobre o que poderia ser considerado como uma empresa familiar. Para alguns pesquisadores, empresas familiares são aquelas em que mais de um membro é afetado pelas decisões da empresa. Se marido e mulher conversam de negócios em casa e tomam decisões juntos, então já pode ser considerada uma empresa familiar. Para outros, é importante que pelo menos dois membros da família participem da administração da empresa ou ainda que a família possua, pelo menos, 51% das ações. Sharma, Chrisman e Chua (1999, 1996), em recente revisão bibliográfica sobre empresas familiares, encontraram mais de 30 definições diferentes, sendo 21 baseadas no comportamento dos membros da família (1999).

Bernhoeft (1993), quando define as empresas familiares, inclui ainda alguns aspectos, inerentes a esse tipo de organização, entre eles: a valorização de funcionários antigos (especialmente, aqueles que começaram com o fundador); a influência dos laços afetivos familiares nos comportamentos, nos relacionamentos e nas decisões empresariais; a valorização da antiguidade em detrimento da eficácia e ou competência; a exigência de dedicação incondicional ao trabalho; o vínculo exclusivo com a empresa; a ambigüidade entre as decisões emocionais e



as racionais; e a freqüente utilização dos “jogos de poder” onde prevalece a habilidade política sobre a competência administrativa (Dalla Costa, 2005).

As diversas definições de empresas familiares podem ser sintetizadas em uma das três formas, partindo de uma organização (ou estrutura) menos para uma outra mais democrática (Lethbridge, 1997):

“a *tradicional*, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a *híbrida*, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e a *de influência familiar*, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.” (ibidem, p. 7).

Nós consideramos uma empresa familiar aquela em que existe o envolvimento de pelo menos dois membros da família na administração ou no controle acionário da empresa. A reprodução de crenças e valores familiares na empresa, a distribuição dos cargos mais importantes entre os membros da família, a “obrigação” em dar continuidade aos negócios familiares, o maior ou menor envolvimento da família na empresa e (vice-versa), a valorização (ou supervalorização) dos laços afetivos entre os familiares e entre os funcionários são conseqüências e especificidades deste tipo de organização. Neste trabalho, não estamos preocupados em determinar se as empresas familiares são melhores ou piores do que as outras formas de organização. De fato, elas têm vantagens e desvantagens em relação às empresas não-familiares. As empresas familiares apresentam especificidades próprias da sua estruturação e, apesar de terem sido desprezadas pelas escolas de administração, merecem a atenção dos estudiosos.

### **2.3 Especificidades das empresas familiares**

A expressão “empresa familiar” evoca uma série de mitos. Muitos menosprezam as empresas familiares por imaginar que elas não têm futuro, que funcionam como um cabide de empregos (todos os membros da família vão trabalhar na empresa e receber salários altíssimos), que apenas os membros da família podem trabalhar lá ou então que a presidência e todos os cargos de confiança devem ser preenchidos por membros da família. Devemos, de fato,

analisar as empresas familiares considerando as suas especificidades, relatadas a seguir.

*Os funcionários da empresa, sobretudo os membros da família, têm um comprometimento de longo prazo, pois é o futuro da família (e muitas vezes o patrimônio da família) que está em jogo. Diferentemente dos executivos de outras empresas, que precisam apresentar resultados positivos a cada três meses para que as ações da empresa não percam valor no mercado, na bolsa de valores, os funcionários de uma empresa familiar e mais especificamente os donos, estão preocupados com uma visão de longo prazo. Além de muitas empresas familiares não terem aberto o capital na bolsa, e por isso não precisarem dar tantas satisfações ao mercado, a grande maioria das famílias donas de empresas tiram dessas o seu sustento e por isso o comprometimento é de longo prazo.*

Ter o nome da família numa empresa, prédio ou produto faz com que os profissionais sejam mais conscientes de suas ações, pois estão preocupados com o nome da família e a sua reputação. Há uma maior auto-exigência e auto-sacrifício em prol de um objetivo comum, há uma disposição dos donos da empresa, do fundador e dos herdeiros para cortar/reduzir lucros e se sacrificar em prol da empresa. É muito comum o fundador abrir mão de muitas coisas (fins de semana livres para passear, tempo disponível com a família), sobretudo, na fase inicial do negócio, com o objetivo de garantir o sucesso da empresa.

Além disso, como ressalta Lansberg (1998), “a inquietude dos familiares por buscar qualidade é maior do que nas outras empresas [não- familiares] que muitas vezes contratam consultores para ensinar as pessoas a atingir a qualidade do negócio”. Na opinião do autor, isso ocorre naturalmente. Quando um produto ou serviço é mal-prestado, esse problema não se reflete apenas no produto / ou serviço, mas também sobre o chefe da família, a esposa e os filhos.

*Podem existir tensões nas relações de lealdade dos indivíduos para com a família, a empresa e consigo. Muitas vezes, os membros da família não permitem que aflorem seus desejos pessoais relativos à qual carreira seguir.*

Com frequência, encontramos famílias que afirmam que “alguém precisa dar continuidade aos negócios da família e, por ser um negócio da família, é fundamental que seja um membro da família”. Não necessariamente. Como

vimos, são várias as definições possíveis de empresas familiares. A família pode ser dona de uma empresa porque tem o controle acionário, mas a gestão é feita por profissionais contratados.

Podemos trazer dados da nossa experiência prática e profissional para exemplificar a insatisfação de algumas pessoas que se vêem obrigadas a dar continuidade aos negócios da família - principalmente de jovens universitários que fizeram a opção de sua carreira em função da expectativa dos pais. Durante este trabalho, apresentamos inúmeros personagens que ilustram o drama e a riqueza de fazer parte de uma empresa familiar. As falas, os casos relatados são reais, mas trocaremos os nomes para preservar a identidade dessas pessoas.

Marcos é aluno de engenharia de produção, mas seu sonho era fazer medicina. Seu pai, que tem uma construtora, insistiu para que o filho cursasse engenharia. Em vez de fazer engenharia civil, o jovem foi fazer engenharia de produção, “porque abre um leque maior de opções no mercado de trabalho”. Na realidade, quem se forma em engenharia de produção pode trabalhar em diversas funções, mas dois fatos chamam a atenção: ele não deveria estar preocupado com o mercado de trabalho, já que seu pai quer que ele se forme pra trabalhar na empresa da família e, mesmo que a engenharia de produção abra uma série de portas, certamente não será a da medicina, curso que desejava fazer.

Marcos vive o dilema entre fazer o que gostaria e fazer o que seu pai deseja. Outros, como é o caso de Ana, estudante de Direito, nem pensaram em uma outra carreira, já que seus pais são advogados. Assim, como grande parte da família de sua mãe, sua irmã mais velha também faz direito. Para ela, “foi uma escolha natural, nunca pensei em outra coisa”.

*As dificuldades relacionais da família ficam muito evidentes nas empresas familiares e, muitas vezes, são intensificadas por esse convívio família-empresa. Este item talvez tenha sido o grande motivador desse estudo, pois, em nossa prática clínica, encontramos muitas famílias que levam para as suas terapias questões relacionadas ao trabalho em conjunto. O pai pode querer manipular a vida dos seus filhos - profissional e pessoal, desde a escolha da carreira passando pela escolha da esposa, determinando onde o filho vai trabalhar, onde vai morar, quanto vai ganhar .... Muitas vezes o pai quer ter ou tem o controle total da vida de seus filhos.*

*Muitos negócios familiares têm uma duração de vida reduzida.* Entre as empresas familiares que não sobrevivem, dois terços mudam de mãos ou são vítimas de problemas de sucessão antes da terceira geração<sup>5</sup>. A principal causa dessa curta “expectativa de vida” é que as famílias frequentemente protelam, ou simplesmente ignoram, decisões cruciais que, se tomadas prontamente, poderiam assegurar a vitalidade da empresa num mercado global cada vez mais dinâmico e complexo. Sobre o tempo de vida médio das empresas familiares, Martins (1999) fala que são 24 anos e enumera alguns fatores que colocam as empresas familiares nessa situação: a sucessão, a estreita relação entre os interesses da família e as decisões da empresa, o desenvolvimento profissional dos membros da família (e, muitas vezes, a falta de qualificação), a falta de profissionalização e a dificuldade de reter os funcionários não familiares na empresa.

Além de todas as questões vitais que desafiam a sobrevivência de qualquer empresa, aquelas organizações regidas por uma família enfrentam uma equação peculiar – à medida que se sucedem as gerações, os lucros crescem aritmeticamente, mas os herdeiros proliferam geometricamente.

*Estrutura informal* - A estrutura da empresa, principalmente na 1ª geração de dirigentes, tende a ser informal e a divisão de tarefas não é clara. Autoridade e responsabilidade podem não estar bem definidas, as funções podem se sobrepor umas às outras, com executivos ocupando diversas funções diferentes e, às vezes, a hierarquia para a tomada de decisão existe apenas para ser desconsiderada. Essa estrutura informal está diretamente relacionada com a seleção de membros da família para trabalharem na empresa (com a preparação e formação desejadas ou não), com política de remuneração inadequada, com a falta de profissionalização da empresa familiar.

Essa estrutura informal junto com o nepotismo pode causar sérias tensões financeiras na empresa familiar.

A *tensão financeira* ocorre, com bastante frequência, sobretudo, quando os familiares “exploram” o negócio e demonstram um desequilíbrio entre

---

<sup>5</sup> A cada 100 empresas criadas, 30 passam para a 2ª geração, algo entre 15 e 12 passam para a 3ª geração e algo entre 4-8 passam para a 4ª geração (Curado, 2006)

contribuição (trabalho) e compensação (remuneração). Podemos falar de casos em que os irmãos, filhos do dono, desempenhavam funções diferentes, mas recebiam o mesmo salário - o salário aqui era equivalente, representando uma mesada. Podemos falar também de casos em que os filhos ganham salários muito mais altos do que os que receberiam se trabalhassem em uma outra empresa, pois o custo de vida dele é muito alto e, para os pais, “o salário deve estar de acordo com o padrão de vida da família”. Também já nos deparamos com a situação oposta, em que os filhos do dono recebem salários muito mais baixos, pois “um dia tudo aquilo será deles”.

Não encontramos registros na literatura acadêmica de uma prática bastante comum em empresas familiares, mas que é de conhecimento de todos: o caixa dois, o livro preto, sendo nomeado de diferentes maneiras por cada família. Outra prática bastante comum é a do pagamento das despesas pessoais dos membros da família, dona da empresa, feito com os recursos da empresa. Assim, diminuem-se os lucros e, conseqüentemente, os impostos a serem pagos. São práticas comuns, principalmente nas pequenas empresas, mas também encontradas nas médias e grandes empresas. Quanto maior a família mais difícil é resolver essa questão, pois todas as pessoas da família vão querer ter os mesmos benefícios e, além disso, os membros da família que não trabalham na empresa mas que recebem os dividendos no final do ano, se sentirão prejudicados e dificilmente acreditarão no demonstrativo financeiro apresentado pelos dirigentes da empresa.

Os dispêndios familiares são uma questão muito importante nas empresas familiares. Grzybovski (2002) ressalta que, durante a constituição e o desenvolvimento do negócio, a família sacrifica parte de sua renda em favor dos negócios. Ao invés de retirar altos salários ou dividendos, permite que tais recursos sejam reinvestidos e supram as necessidades diárias da empresa. Contudo, quando a empresa se estabiliza, a família age como se estivesse exigindo a devolução dos recursos nela investidos, mas, com um agravante, sem adotar critérios financeiros, pré-determinados, para tal. Assim, ocorrem casos de retiradas excessivas por membros da família que nem mesmo exercem funções na empresa, e há falta de disciplina na destinação dos lucros.

Na realidade, o que vemos acontecer é o seguinte: na 1ª geração, na geração do fundador da empresa, a empresa tem um único dono, ou então tem mais do que um dono, mas esses fundadores se escolheram para serem sócios.

Eles lutam, se sacrificam pela empresa, com um objetivo comum – a criação e sobrevivência / manutenção do negócio.

Na 2ª geração, a dos filhos dos donos, ainda não é tão complicado reorganizar a estrutura da empresa, pois o número de sócios ainda não é muito grande. O problema surge quando todos os filhos resolvem manter o mesmo padrão de vida que o empreendedor (fundador do negócio) tinha. Por exemplo, uma empresa que mantinha duas famílias não pode, de uma hora para outra, sustentar cinco ou seis famílias, mantendo-se o mesmo padrão de vida. O crescimento da família acontece em um ritmo muito mais acelerado do que o crescimento da empresa e isso pode gerar grandes conflitos, principalmente se a empresa for a única fonte de sustento da família.

Na 3ª geração, na geração dos netos do fundador, são muitos os que se sentem donos e querem trabalhar na empresa, vivendo dos rendimentos desse mesmo negócio. Além da questão financeira, já mencionada, quanto mais pessoas estiverem participando do negócio, maiores serão as dificuldades de se chegar a um consenso e fazer as idéias convergirem, especialmente se a principal preocupação não for com a empresa, mas com a família ou com a sua família nuclear.

#### *O Planejamento da Sucessão*

Como já foi mencionado anteriormente, uma das principais questões para as empresas familiares e seus membros está diretamente relacionada com a sucessão. Quem será o sucessor? Quem poderá substituir o fundador da empresa? O filho mais velho? Qual é o membro da família mais preparado para ocupar essa posição? E se for uma mulher? Existe a possibilidade de um membro da família não trabalhar na empresa? Existe a possibilidade de o sucessor ser um profissional que não faça parte da família? Cada uma dessas questões envolve desejos e expectativas de uma série de pessoas e muitas vezes é tão difícil para a família tomar a decisão da sucessão que ela acaba sendo adiada.

Geralmente é nos momentos da sucessão que a família procura ajuda de um especialista. O processo de sucessão é bastante complexo e, por isso, os especialistas em empresas familiares optam por uma intervenção multidisciplinar envolvendo, sobretudo, profissionais das áreas de administração, psicologia e direito, trabalhando em equipe. Dessa forma, os resultados tendem a ser muito

mais positivos do que a simples soma das partes, ou seja, a soma das intervenções realizadas por cada um desses profissionais isoladamente (Gersick e cols, 1997).

É interessante ressaltar que a sucessão é um importante processo pelo qual todas as empresas passam, sejam elas familiares ou não, e não são raras as vezes em que encontram dificuldades. Entretanto, esse processo pode se tornar mais complexo nas empresas familiares, já que o que “está em jogo” não é apenas a competência profissional dos candidatos à sucessão, mas as relações afetivas, as intrigas familiares. É um momento difícil; contudo, certamente não é a única dificuldade para as empresas familiares e seus membros. Pretendemos, ao longo do trabalho, apresentar outros exemplos que demonstrem a necessidade de uma abordagem multidisciplinar.

*A cultura da organização, suas crenças e valores se confundem com as crenças e os valores da família.* Este item já foi bastante estudado, principalmente pelos teóricos da administração de empresas. O empreendedor-fundador da empresa muitas vezes começa o seu negócio sozinho. O negócio é ele e é principalmente por isso que, quando o negócio cresce, as pessoas (funcionários, consultores e o senso comum) dizem que ele tem “a cara do dono”. Nesse caso, a cultura e os valores da empresa são muito parecidos com a cultura e os valores da família.

O espírito, o sentimento de família determina atitudes, normas e valores da empresa. Os valores que os membros da família expressam proporcionam aos empregados um sentimento de pertencimento à família, comprometimento e identificação. Além disso, por ter menos burocracia nas empresas familiares, o acesso aos diretores e presidente é mais fácil; existe uma maior proximidade entre os funcionários que se sentem membros da família.

Marcos Di Cunto Junior, 26 anos, é responsável pelas áreas de comunicação e marketing da empresa da sua família, que foi fundada por seu tataravô, um imigrante italiano e que hoje conta com 180 funcionários. “Somos uma média empresa, e reconheço a cultura da minha família em cada canto do negócio” diz Di Cunto (Portal Exame, julho 2006).

Acompanhamos a história de uma família, dona de empresa, que estava dividida sobre uma questão que financeiramente levaria a uma solução, mas a cultura da família era mais forte e estava dificultando o processo de decisão. O

fundador da empresa acreditava que todas as pessoas deviam fazer um bolo de comemoração no dia do seu aniversário. Ele dizia que “é para o anjo da guarda”. Enquanto ele esteve à frente da empresa, cada funcionário tinha o seu bolo, com direito a “Parabéns pra você” no refeitório da empresa. Mas a empresa foi crescendo e, quando encontramos essa família, a empresa já tinha mais de 1000 funcionários e aniversariante quase todo dia. Isso significava um bolo de aniversário para 1000 pessoas quase todos os dias – uma grande despesa. Um dos irmãos propôs que se fizesse o bolo dos aniversariantes do mês, mas essa idéia não foi aprovada, pois “para o anjo da guarda o bolo deve ser no dia do aniversário”. O outro irmão sugeriu que o funcionário ganhasse um bolo para levar para casa e cantar parabéns com a sua família, o que reduziria o custo do bolo (em vez de ser para 1000 pessoas seria para cinco ou seis) Mas essa idéia também não foi aceita pois “papai sempre gostou do bolo na empresa com os colegas de trabalho”. Seria muito simples tomar uma decisão, era só fazer um estudo econômico e optar pela solução mais barata, mas outras variáveis influenciavam nessa decisão, principalmente, a cultura e os valores daquela família.

#### *O impacto da cultura nas empresas familiares*

Para muitos autores, a cultura da empresa familiar é um fator bastante relevante na determinação do sucesso e da continuidade deste tipo de organização para além da primeira geração. W.Gibb Dyer Jr (1996) após uma pesquisa com 40 empresas familiares, identificou as quatro culturas mais freqüentes neste tipo de organização. Antes de apresentá-las consideramos relevante apresentar a definição de cultura organizacional e refletir como ela pode influenciar positiva ou negativamente os negócios da empresa familiar.

A cultura organizacional pode ser definida como

“o conjunto de pressupostos e crenças comuns aos membros de uma organização, manifesto de forma explícita ou não, que implica na forma como uma empresa é administrada. Tal conjunto de pressupostos e crenças é passado de geração em geração pelos próprios membros da empresa, mas basicamente desenvolvido e disseminado pela alta gerência” (Santos, 2004, p.35).

A cultura de qualquer grupo pode ser visualizada em quatro níveis: artefatos, perspectivas, valores e suposições. Os artefatos são manifestações mais visíveis da cultura como os emblemas, as cerimônias, a linguagem, o jargão, as histórias e os mitos que envolvem os grupos. As perspectivas são as normas e as



regras de conduta que o grupo julgue aceitáveis para lidar com problemas como desenvolvimento de novos produtos, contratação e treinamento de funcionários. Já os valores são os princípios mais abrangentes como “seja honesto” ou “não questione os superiores”. Na base da cultura estão as suposições do grupo, essas suposições são as premissas nas quais o grupo fundamenta seus pontos de vista (Santos, 2004, Gibb Dyer, 1996).

Santos (2004) ressalta a importância de se fazer a distinção entre clima e cultura organizacional e apresenta alguns conceitos propostos por Tomei (1994) sobre cada item.

“Clima organizacional - estado de espírito da organização; ligado ao grau de satisfação, lealdade e compromisso de seus membros; identificado através do levantamento de opiniões e percepções de seus membros; perspectiva temporal de curto / médio prazo.

Cultura organizacional - personalidade da organização; ligado ao grau de motivação e comprometimento de seus membros; identificado através do sistema de crenças e valores compartilhados entre os seus membros, que produzem as normas de comportamento; perspectiva temporal de médio e longo prazo.” (Santos, 1994, p.35)

Os níveis de uma cultura organizacional podem variar desde as características superficiais ou visíveis até os traços mais profundos de uma cultura, isto é, a sua essência.

O processo de formação de uma cultura organizacional é bastante longo e, depende da repetição e validação das diversas formas de manifestações culturais. O pontapé inicial é, frequentemente, dado pelos fundadores da empresa, pois é nesse período inicial da formação da empresa que os primeiros mitos, ritos e valores começam a se desenvolver e, ainda, porque na empresa pequena é mais fácil impor os valores dos fundadores e disseminá-los entre os poucos membros da organização.

Em Santos (2004) encontramos três formas de criação da cultura no estágio inicial da empresa, já identificadas por Robbins (2002): a) os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem de forma parecida com a deles, b) os fundadores doutrinam e socializam seus funcionários de acordo com a sua forma de pensar e c) o comportamento dos fundadores serve como modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com eles.

Além da influência dos fundadores podemos pensar no surgimento da cultura a partir de outras duas perspectivas – a da interação dos membros da

empresa para resolver problemas relacionados com a integração interna e a adaptação ambiental e a da atitude dos membros individuais de uma empresa que podem tornar-se 'criadores da criatura', através de soluções para problemas individuais de identidade, controle, necessidades individuais e aceitação, passando-as para a geração seguinte.

Um outro fator relevante para a formação e a evolução da cultura são os estágios de crescimento da organização, pois, em cada etapa do ciclo da empresa (e aqui estamos considerando os eixos da empresa e da propriedade) a cultura organizacional assume um papel diferente.

Gibb Dyer Jr (1996) identificou as quatro principais (ou mais frequentes) culturas presente nas empresas familiares: paternalista, *laissez-faire*, participativa e profissional.

#### 1) Cultura paternalista

É a cultura mais comum entre as empresas familiares. Os relacionamentos são estabelecidos hierarquicamente. A figura do líder é conhecida e não é questionada – todos sabem quem é o dono da empresa. Todos os líderes são membros da família, retêm todo poder e autoridade e são os responsáveis pela tomada de decisões. Os membros da família não têm confiança nos não-membros da família e supervisionam de perto os empregados. A empresa possui uma rígida hierarquia, com benefícios e regalias para os diretores, que são os próprios membros da família, evidenciando, assim, o tratamento diferenciado para com os membros da família. Supõe-se que os empregados obedeçam às ordens da família, sem questioná-las. Algumas dessas famílias empresárias estão orientadas pelo passado, ou seja, seu principal objetivo é dar continuidade ao legado do fundador e da família. As tradições estão no centro da cultura.

Ao mesmo tempo em que é clara a figura do líder, um sujeito extremamente carismático, este padrão pode trazer uma série de problemas, entre eles: o negócio pode se tornar dependente do líder, o treinamento e o desenvolvimento da segunda geração podem ser negligenciados, o líder pode se tornar incapaz de gerir sozinho o negócio à medida que este cresce ou se complexifica. Se o líder é centralizador, é quem toma as decisões-chave, os outros membros da família podem se sentir incompetentes. Para Gibb Dyer Jr (1996), a

cultura paternalista tem chances de ser bem sucedida quando o negócio é pequeno e o ambiente é estável.

### 2) Cultura *laissez-faire*

Em muitos aspectos é bastante parecida com a cultura paternalista. Os relacionamentos são hierárquicos, os membros da família possuem tratamento diferenciado, preferencial e espera-se que os empregados atinjam os objetivos traçados pela família. Na cultura *laissez-faire* os empregados são vistos como confiáveis e a eles é dada a responsabilidade de tomar decisões. Os membros da família continuam sendo os responsáveis por traçar as metas e os objetivos da empresa, mas os funcionários possuem autoridade para determinar os meios de como atingi-los; a família delega uma boa parte das responsabilidades aos funcionários, possibilitando, assim, o afloramento da criatividade dos indivíduos.

O maior perigo desta cultura é que os empregados nem sempre irão agir de acordo com os valores e as suposições da família. Sem uma supervisão adequada, os empregados poderão perder o rumo, desviando do objetivo imposto pela família- empresária.

### 3) Cultura participativa

Gibb Dyer Jr (1996) ressalta que a cultura participativa é a mais rara nas empresas familiares. Os relacionamentos tendem a ser mais igualitários. O status e o poder da família não tendem a ser enfatizados. Os empregados são vistos como confiáveis e possuem a oportunidade de terem seus talentos ampliados. Eles também são estimulados a realizar tarefas em grupo e de forma que haja crescimento e desenvolvimento pessoal. As decisões tomadas procuram levar em consideração a opinião de todos os envolvidos. Essa cultura está focada e orientada para o futuro. Nepotismo e outras formas de favoritismo com frequência são evitados.

Ao participar das decisões os empregados passam a entender e a levar consigo os valores da empresa, tornando-se mais comprometidos. Essa cultura é ideal para ambientes complexos e que requerem opinião de empregados de diversos níveis para se chegar à decisão correta. O principal ponto fraco da cultura participativa é o tempo gasto na tomada de decisão visto que todos os envolvidos precisam dar o seu parecer.

#### 4) Cultura profissional

Gibb Dyer Jr (1996) chama de cultura profissional o que poderia ser chamado de cultura das melhores práticas. Este tipo de cultura é bem diferenciado dos outros três já apresentados. Pode ser encontrada, principalmente, nas empresas em que o dono decide passar o comando da empresa (a gestão e não a propriedade) a alguém que não seja membro da família, a um gestor profissional vindo de fora da empresa. Estes profissionais contratados costumam trazer consigo alguns valores que divergem das outras culturas já apresentadas, como, por exemplo, o individualismo e a bagagem de seus anos de treinamento nos processos para tomar decisões racionais. Os relacionamentos são individualistas, ou seja, os funcionários estão focados em realizações individuais e avanço na carreira. Há muita competição. Os gerentes profissionais possuem uma postura impessoal e neutra perante os empregados. O envolvimento da família nos negócios, característica das outras culturas, é quase inexistente nesta cultura profissional. Os profissionais confiam nos seus anos de experiência para tomar decisões racionais. Os resultados pretendidos geralmente envolvem a redução de custos e a melhora na eficiência.

Uma das suas vantagens é a introdução de novas idéias e técnicas de gerenciamento trazidas pelos gerentes profissionais. Além disso, esses gerentes profissionais têm poucos laços com o passado, assim podem enxergar novas possibilidades para o futuro da empresa. A principal desvantagem é que os funcionários que estavam acostumados com os valores e as suposições da família podem ficar meio atônitos, pois existe uma grande mudança de cultura. A perda do compromisso, a competição extremada entre indivíduos e departamentos e a falta de interesse são efeitos negativos deste tipo de cultura.

Apesar de a mídia impressa, no Brasil, dar destaque às empresas familiares brasileiras de cultura profissionalizada, ressaltando, principalmente seus processos de sucessão, os donos das pequenas e médias empresas familiares não conseguem se identificar com as grandes empresas apresentadas nas reportagens. Muitos empreendedores acreditam que a profissionalização é um processo apenas para os grandes grupos e que, a empresa familiar é um assunto que traz uma série de mitos.

Agrícola Bethlen (1994) destaca os mitos “impressionistas” que, de alguma forma, cercam as empresas familiares, e mesmo não tendo um

embasamento teórico, são baseados em impressões, trazem uma imagem negativa para este tipo de empresa. Kets de Vries (1996) listou alguns mitos presentes nas empresas familiares, mitos relacionados, principalmente com a personalidade do líder dessas empresas e que podem causar impactos significativos nas suas organizações.

É importante destacar os três principais mitos, que, na opinião de Agrícola Bethlem (1994), não passam de mitos impressionistas, já que não estão apoiados em pesquisas, mas nas impressões dos autores.

O primeiro mito, “pai rico, filho nobre e neto pobre,” aparece quase que como um lema nas pesquisas sobre empresas familiares. Ele faz todo sentido se pensarmos que muitas vezes o pai – empreendedor-fundador da empresa se dedica quase que exclusivamente aos negócios e não tem tempo suficiente para transmitir valores importantes, sólidos, para seus filhos. Num mecanismo de compensação por essa ausência ou distanciamento, alguns pais dão aos seus filhos muitos brinquedos, bens materiais, que com o passar dos anos tendem a ficar mais caros – os brinquedos são substituídos por viagens, festas, carros esportivos, apartamentos luxuosos, como se os bens materiais pudessem suprir a falta de contato freqüente.

Entretanto, Bethlem (1994), citando a revista Forbes, demonstra que, entre as centenas de pessoas e famílias mais ricas dos EUA, grande parte delas fundou empresa familiar no início do século XX, os netos e bisnetos dessas famílias não são pobres, muito pelo contrário, alguns são mais ricos do que seus avós. O neto pobre é uma possibilidade, mas não é uma regra, e pode estar relacionado com uma formação acadêmica e profissional inadequada. As organizações Globo, os grupos Votorantin, Bradesco e Pão de Açúcar demonstram uma não ligação entre fundador rico e 3ª geração pobre.

Já Lansberg (1998) fala que cada país tem o seu ditado equivalente ao “pai rico, filho nobre e neto pobre” e explica que muitas vezes essa trajetória não tem nada a ver com os conflitos familiares, mas com problemas do mercado. Todo o produto tem um ciclo de vida. “Se o proprietário tem uma idéia bem aceita, sua empresa cresce; mas se não inova, sua empresa pode quebrar. No passado o ciclo de vida de um produto coincidia com o ciclo de vida de uma família”. As empresas familiares duradouras são aquelas que inovam, pois os ciclos de vida dos produtos estão cada vez mais curtos.

O segundo mito, identificado por Bethlem (1994) diz respeito à competência gerencial dos fundadores, eles não seriam as pessoas mais adequadas, as mais competentes para fazer a empresa familiar durar por muitos anos.

Pesquisas realizadas nos Estados Unidos e na Europa demonstram que 80% do sucesso de uma empresa dependem, principalmente, da sua atuação e da escolha do campo certo para atuar, enquanto que apenas 20% dependem de sua administração. O que está em jogo não é a capacidade gerencial, mas a visão de mercado. Então, para esse autor, atribuir o fracasso unicamente a fatores gerenciais, desconsiderando a problemática estrutural e social, não é suficiente. É preciso considerar o contexto onde a empresa está inserida e estar atento para as necessidades de mudança. Verificamos, através da nossa prática, que os empreendedores são pessoas bastante conservadoras, no sentido de que ficam presas em seu passado de sucesso. Se há anos agem de determinada maneira, e conseguiram ser bem sucedidos não faz sentido mudarem agora, quando está tudo bem. Por exemplo, se uma empresa existe há 30 anos e nela nunca se utilizaram correio eletrônico ou outras formas de comunicação mais recentes, não faz sentido implementá-las agora e exigir que todos as utilizem.

Talvez essas pessoas ainda não tenham percebido a rapidez com que o mundo muda. Os produtos se tornam obsoletos muito rapidamente, os serviços devem ser adequar às necessidades dos clientes (que certamente não são as mesmas de cinco anos atrás). A tecnologia da informação trouxe uma série de transformações – rápidas e profundas - e, em muitos casos, é difícil para o empreendedor fundador perceber essa necessidade de mudança.

O terceiro mito enfatiza a profissionalização, a troca de membros da família por profissionais contratados. Bethlem recorre à mesma revista *Forbes* para demonstrar que é possível encontrar na família bons administradores. Algumas das maiores fortunas americanas são dirigidas por familiares e algumas delas já passaram inclusive da 3ª geração, como é o caso da Levi Strauss (jeans) e da rede de hotéis Marriott.

De fato, substituir todos os dirigentes que são membros da família é a alternativa mais fácil para lidar com a questão. Dessa forma, não existe a necessidade de escolher, na família, quais são os membros mais qualificados, os mais preparados para trabalhar na empresa familiar. Essa é uma forma de não

magoar os que não possuem a formação adequada para um posto de trabalho na empresa. Podemos afirmar que, na quase totalidade dos casos, os membros da família que não ganham uma função na empresa da família se sentem altamente desprestigiados, desvalorizados, e levam isso para o lado pessoal. Como veremos mais adiante, existe espaço para essa mágoa quando as regras de entrada na empresa não foram previamente determinadas, estabelecidas, quando as pessoas confundem o papel de sócio ou herdeiro com o papel de administrador e de sucessor.

Lansberg (1998) também parece seguir o mesmo pensamento de Bethlen, indo na direção contrária de muitos especialistas em administração de empresas que sugerem a contratação de executivos profissionais no lugar de membros da família para cuidar da gestão da empresa. Para este autor,

“há uma grande quantidade de produção de alta qualidade, que requer alguns elementos arraigados nas empresas familiares, como é o caso da produção de vinhos, relógio, perfumes e moda, cuja qualidade é cultivada pelos estreitos laços que unem os membros da família (Lansberg, 1998).”

Bethlen falou sobre esses três mitos que, na sua opinião, merecem ser estudados. Nesta mesma linha, existem outros. Michelle De Moss (2001), a partir do relato do caso de uma cadeia de supermercados americana (Publix), descreve os sete principais mitos que caracterizam o estereótipo de empresas familiares; a saber: 1) as empresas familiares são financeiramente insignificantes, 2) as empresas familiares estão fadadas ao fracasso, 3) a família prejudica o valor econômico das empresas familiares<sup>6</sup>, 4) a liderança pode ter problemas, principalmente por causa do nepotismo, 5) as empresas familiares não estão preocupadas com o ambiente no qual estão inseridas<sup>7</sup>, 6) trabalhar na empresa familiar é sempre a 2ª opção, e 7) as empresas familiares não fazem planejamentos. Através do estudo de caso, a autora demonstrou que esses sete itens podem acontecer em alguns casos, mas como nem sempre isso ocorre, não podem ser considerados como verdades, o destino das empresas familiares.

Kets de Vries (1996), procurando razões que expliquem o comportamento das pessoas nas empresas familiares, deparou-se com uma série de mitos: da harmonia, dos estereótipos, do martírio, do bode-expiatório e do messias. Essa

---

<sup>6</sup> Se os membros da família estiverem preocupados apenas com eles mesmos isso pode acontecer mas, se a família estiver focada na empresa e os membros da família trabalhando em equipe, não.

<sup>7</sup> São muitas as empresas familiares que investem em projetos sociais e filantropia.

constatação o levou a afirmar que os mitos presentes no comportamento dos membros de uma empresa familiar provocam vieses que transcendem a capacidade de gestão.

O mito da harmonia está diretamente relacionado com o desejo de manter a família unida e, por isso as pessoas tendem a excluir qualquer evidência de não complementaridade. Para o autor, este é um dos mitos mais comuns nas empresas familiares. Ele retrata uma fantasia de solidariedade em que os líderes preferem ignorar a realidade da situação por meio da negação e da idealização; ignoram, portanto, os fatos e deixam de lidar com a verdade.

No mito do estereótipo cada membro da família tem um rótulo que, muito provavelmente, surgiu ainda na infância. Este mito está baseado no pressuposto de que, se certos limites forem cruzados, algumas catástrofes podem acontecer. O mito não permite flexibilidade nem a experimentação de novidades.

O mito do mártir é bastante freqüente nas empresas familiares. O mártir é, constantemente, obrigado a fazer coisas contra a sua vontade. É o dono da empresa que reclama ou protesta que não gosta de trabalhar tantas horas por dia mas ele é obrigado a fazê-lo para garantir o bem-estar da sua família. Ele não consegue admitir que existem outras formas de fazer isso, como, por exemplo, ele delegando mais as tarefas. O mártir, muito provavelmente, gosta de estar no escritório exercendo controle e poder.

O mito do bode-expiatório está relacionado com a escolha de um membro da família como bode-expiatório, e não é uma escolha aleatória; muito provavelmente as falhas ou defeitos dessa pessoa representam ou simbolizam as fraquezas dos outros membros. O bode-expiatório terá muita dificuldade de mudar de papel, e é provável que seus problemas fiquem em evidência para que as falhas da família sejam omitidas, permaneçam escondidas.

O mito do messias poderia ser comparado a uma armadilha preparada pela família para o consultor externo ou funcionário contratado para profissionalizar a empresa ou encontrar soluções para os problemas daquela empresa. O messias geralmente é alguém de fora da família, é um consultor ou executivo bem conceituado no mercado de trabalho, que é chamado para consertar tudo o que estiver errado na organização. Ele lida com um ambiente sobrecarregado de expectativas, e é claro que ninguém tem o poder para resolver todos os problemas. Até por isso mesmo, esse messias está fadado ao fracasso. A família acredita que



o que eles fazem é o correto e que nem alguém tão bom, contratado de fora da família consegue solucionar os problemas. Na grande maioria das vezes, o consultor é capaz de reconhecer a armadilha.

## 2.4 Empresas Familiares – vantagens e desvantagens

Talvez seja pelo fato de as empresas familiares serem um objeto de estudo ainda bastante recente que parece existir a necessidade de se fazer uma distinção e uma comparação entre as empresas familiares e as não-familiares. Não é raro encontrarmos artigos em que as vantagens e as desvantagens de uma empresa familiar são apontadas. Dessa forma, consideramos interessante apresentar as principais vantagens e desvantagens identificadas (Curado, 2006; Kets de Vries, 2003, 1996; Grzybovski, 2002; Gallo, 1996).

Optamos por organizá-las em uma tabela, pois, muitos destes itens, já foram apresentados quando discutimos as especificidades das empresas familiares e as vantagens e desvantagens serão amplamente exemplificadas no estudo de campo, descrito e analisado no capítulo 5.

Vantagens	Desvantagens
Visão de longo prazo	Estrutura informal - hierarquia e divisão de tarefas não estão claras
Maior autonomia para agir independente das bolsas de valores	Tensão financeira – desequilíbrio entre contribuição e compensação
Cultura familiar como motivo de orgulho e sentimento de pertencimento, comprometimento e identificação	Nepotismo - distribuição de cargos entre os familiares e tolerância de membros não aptos
Resiliência nas horas difíceis	Dificuldade de atrair e reter bons funcionários e a possível acomodação dos funcionários que percebem uma limitação em suas carreiras
Conhecimento do negócio adquirido desde muito cedo, quando os filhos acompanham as decisões de trabalho em casa	Falta de atenção no mercado - mundo globalizado em constante mudança
Autoridade reconhecida e	Confusão entre propriedade e

inquestionável – todos sabem quem são os líderes da empresa e não questionam sua autoridade	administração e entre ser herdeiro e ser sucessor
Maior proximidade dos funcionários	Sucessão não planejada

## 2.5 Sucessão e profissionalização nas empresas familiares

Por serem os dois assuntos mais abordados quando estudiosos e teóricos escrevem sobre empresas familiares, optamos por dedicar algumas páginas a essas duas questões. De fato, sucessão e profissionalização estão diretamente relacionados. É praticamente impossível imaginarmos uma empresa familiar passando para a geração seguinte sem que tenha passado por algum nível de profissionalização.

A sucessão é certamente o principal foco de estudo para os pesquisadores e teóricos que escrevem sobre as empresas familiares e suas especificidades, tanto na literatura clássica quanto nos artigos de jornais e revistas. Claro que existem razões para isso – as pessoas envolvidas com as empresas e com as famílias sentem (e se ressentem com) a passagem da liderança de uma pessoa para outra. Em alguns casos, são muitos candidatos disputando uma única vaga – mais especificamente, a posição de líder –, alguns com a qualificação adequada, outros sem a preparação necessária. Em algumas situações, o tempo do sucessor não é o mesmo do sucedido. Muitas vezes, o membro da geração mais nova entra na empresa porque foi “convidado” ou porque decidiu que era hora de fazê-lo; nesses casos, entra motivado, querendo contribuir para a empresa com o que já viu de novo e diferente na universidade ou em outros lugares. Não raro, pode ocorrer de a geração mais velha não estar preparada para esse trabalho conjunto.

Apesar da diversidade de sucessões e da grande variedade de estruturas adotadas pelas empresas, focaliza-se, sobretudo, um determinado tipo de transição entre as gerações – o pai que passa sua empresa para um filho, geralmente para o filho homem, mais velho. Como apontam Gersick et al:

“A sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar. Depois que ela é transformada de empresa individual em familiar, sua continuidade torna-se uma preocupação única. (...) [a sucessão] não é um evento único que ocorre quando

um velho líder se aposenta e passa a toalha a um novo líder mas um processo movido por um relógio de desenvolvimento – começando muito cedo nas vidas de algumas famílias e continuando através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações. A sucessão sempre leva tempo. Mesmo nos casos em que uma doença súbita, ou um evento dramático conduz a mudanças abruptas nos títulos ou papéis das pessoas, há um período de preparação e antecipação, a verdadeira “passagem das chaves”, e o período de ajuste e adaptação.” (1997, p.201)

Algumas famílias planejam a sucessão com antecedência, outras esperam até o último minuto para tomarem uma decisão. Planejada ou executada em resposta às necessidades, a sucessão é um processo complexo que, para Gersick e seus colaboradores (1997), poderia ser comparado a “uma formidável corrida de obstáculos para os membros dos três círculos – família, administração/gestão e patrimônio/ propriedade”.

A sucessão deve ser considerada como um processo contínuo, de mudanças, e, por envolver decisões difíceis, planejamento, treinamento e uma série de adaptações (nas pessoas, na empresa, na família), não pode ser considerada como um acontecimento pontual. Para Lansberg (1999), o que direciona todos os processos de sucessão é a visão de futuro da família empresária, que contempla as aspirações das duas gerações – dos membros mais jovens que estão entrando e dos mais velhos, que estão saindo. Segundo o autor, essa visão de futuro gera a energia necessária para que a família enfrente o difícil trabalho de planejar a sucessão; mais adiante explicitaremos as dificuldades do processo.

Para conhecer a visão de futuro da família, é indispensável considerar os sonhos e desafios das pessoas que formam a família. Quando um empreendedor monta uma empresa, ele não pensa que está criando uma empresa familiar. Pesquisas mostram que as razões e motivações podem ser as mais variadas. Atualmente tem crescido, por exemplo, o número de pais que optam por montar um negócio para dar melhores condições a seus filhos, que enfrentam um mercado de trabalho bastante saturado. Agem como se fosse obrigação dos pais dar um emprego para os filhos (Giardino, 2006).

Depois de passados os anos iniciais em que o empreendedor-fundador é obrigado a superar as dificuldades de abrir e manter um negócio<sup>8</sup>, o sonho passa a

---

<sup>8</sup> Os dados do SEBRAE mostram que a cada 10 empresas abertas, apenas duas conseguem completar cinco anos de vida, enquanto as outras encerram suas atividades antes disso.

ser deixar esse negócio para os filhos. Muitos desses empreendedores acabam se apegando ao seu negócio e gostariam que eles existissem ainda por muitos e muitos anos.

João, dono de uma empresa que existe há 21 anos, gostaria de deixar a empresa para um de seus filhos, mas diz que “se eu conseguir entregar a empresa pra pessoas em que a gente sinta confiança e perceba que dá pra tocar o negócio, eu acho perfeito. Eu tenho amor, tenho carinho por essa empresa ... mas eu temo pela sobrevivência dela. Se ela morrer comigo não tem graça nenhuma. Eu não vejo nada de negativo em entrega-la para um grupo profissional” (empreendedor, homem, 56 anos).

É natural que os pais tenham o desejo de passar seus empreendimentos para seus filhos, principalmente se for algo produtivo e trazer benefícios para a geração seguinte – satisfação pessoal, bem-estar, conforto e geração de riqueza.

John Ward (1987) entrevistou membros de empresas familiares, buscando investigar as motivações dos familiares na transmissão dos negócios à geração seguinte. Segundo sua pesquisa, 34% dos entrevistados querem dar oportunidades de trabalho aos filhos, 21% esperam perpetuar a tradição familiar e a herança dos negócios e 15% acreditam que esta seja a estratégia mais adequada para manter a família unida. O autor ressalta ainda que, ao mesmo tempo em que é importante para os pais encorajar a independência financeira dos filhos (conquistada através do trabalho remunerado na empresa da família), também é importante que eles (os pais) estejam atentos aos desejos dos filhos e estejam, inclusive, dispostos a considerar e aceitar a escolha de carreiras fora da empresa da família.

Neste ponto nos deparamos com uma questão de extrema relevância para a continuidade da empresa familiar bem-sucedida<sup>9</sup> – a motivação inicial e o sonho do empreendedor *versus* o sonho e a motivação da geração seguinte. O empreendedor tem uma motivação inicial que serve como o combustível necessário para montar seu negócio, fazê-lo crescer e prosperar. Depois vem o desejo de passá-lo para a geração seguinte. Os membros da geração seguinte têm seus próprios sonhos, que podem contemplar trabalhar na empresa ou não, e cada um vai ter uma motivação própria para dar continuidade aos negócios da família.

---

<sup>9</sup> Bem sucedida no sentido de que o sucessor escolhido foi a opção adequada e no sentido de ser uma empresa familiar de sucesso que gera bons dividendos para os acionistas e garante o sustento da família empresária (dona, controladora da empresa).

Em virtude de nosso trabalho com jovens empreendedores<sup>10</sup>, podemos dizer que, se a pessoa tem um sonho, uma causa, uma missão, ela vai ter uma grande motivação para realização. Vai se implicar muito mais nas ações do que se estivesse trabalhando na realização do sonho de outras pessoas, como funcionários de outras pessoas. Assim, motivada, a pessoa vai fazer de tudo para que o seu sonho se torne realidade. O empreendedor tem seu sonho muito claro, muito bem definido, e o persegue até alcançá-lo. Por isso, quando a empresa passa para a geração seguinte, ela não pode ser, simplesmente, a continuação do sonho do fundador. É difícil alguém continuar o trabalho de outra pessoa, principalmente se isso significar abrir mão dos seus próprios sonhos (Bottino, Dias, Korman-Dib, 2006).

Aqui surge uma outra questão importante: saber se a geração seguinte se interessa pelo negócio. Quais são os planos e os sonhos desses filhos? Certamente se o pai chega em casa reclamando que o negócio, a empresa, só lhe causa “dor de cabeça” e faz crescer cabelos brancos, pode ser que seus filhos sonhem com outros caminhos. Se o negócio traz muitas satisfações aos pais, pode ser que os filhos optem por segui-lo, sonhem em continuar o caminho já trilhado pelos pais. Não estamos dizendo que sempre será assim. Mesmo a empresa sendo um negócio prazeroso para os pais e para toda a família, alguns filhos podem almejar uma carreira completamente diferente, independente da empresa.

É importante conhecer o sonho dos filhos, mas é mais importante ainda permitir que os filhos sonhem! Poderíamos listar uma série de exemplos a partir da nossa prática de consultório, das salas de aula ou das rodas de conversas entre amigos. Os pais são agentes de influência para os seus filhos, e algumas questões e / ou algumas famílias poderão exercer uma força maior, principalmente no processo de escolha da carreira profissional desses adultos jovens. Isso acontece nas melhores famílias, sejam elas empresárias ou não. Encontramos situações bastante parecidas com as das famílias empresárias, quando filhos de médicos optam pela medicina, escolhendo, inclusive, a mesma especialidade dos seus

---

<sup>10</sup> As experiências com os alunos do Programa de Formação de Empreendedores e com os empreendedores de empresas incubadas no Instituto Gênesis da PUC-Rio nos permitem fazer tal afirmação.

pais<sup>11</sup>. O mesmo pode acontecer com filhos de advogados, engenheiros, de todo e qualquer tipo de profissional.

Não estamos dizendo que isso é, necessariamente, o reflexo de algum problema presente ou futuro. A escolha profissional é um tema que merece especial atenção e o fato de existir na família uma tradição em determinada carreira ou uma empresa que será herdada pode tornar o processo decisório ainda mais complexo. Esse processo, contudo, será, sem dúvida, objeto de um outro estudo, num futuro próximo.

Certamente, podemos afirmar que algumas coisas (valores, crenças, princípios, *hobbies*, manias) são passadas de uma geração para a outra de maneira implícita, sem que elas precisem ser ditas. A terapia de família chama esse processo de transmissão intergeracional. Nós não herdamos apenas bens materiais, herdamos todo um legado familiar, uma série de valores e crenças das nossas famílias que acabam constituindo o nosso paradigma. Não questionamos o que está de acordo com os nossos valores e princípios, mas questionamos o que é diferente, o que não faz sentido no nosso paradigma, no nosso modelo de ser família, de trabalhar, de fazer as coisas. Nos capítulos seguintes abordaremos essa questão com mais detalhes.

Apesar de a nossa tendência ser a de associar sucessão à continuidade da empresa familiar, Passos; Bernhoeft; Bernhoeft e Teixeira (2006) ressaltam que esses termos não podem ser considerados sinônimos. Ao mesmo tempo em que a continuidade traz as idéias de perpetuação, sobrevivência, perseverança, vontade de fazer tudo como sempre foi feito, a sucessão traz idéias de mudança, transformações, novidades e até mesmo de resistência e dificuldades.

A escolha e o treinamento dos líderes não são tarefas fáceis, mas talvez o treinamento para abandonar o posto seja ainda mais difícil. Nesse ínterim, algumas questões surgem. Como escolher o próximo líder? Quem será o sucessor, um filho vai ser o preferido? A filha mulher pode almejar o cargo de sucessora? Pode acontecer de um filho ser realmente o mais preparado para a função, mas, para evitar um desconforto na família, o pai evita fazer essa escolha e deixa o negócio para todos os filhos. Como deve ser feita essa preparação do sucessor?

---

<sup>11</sup> É curioso observar que, na Santa Casa da Misericórdia do Rio de Janeiro, a ocupação dos cargos na prestação dos serviços médicos segue um regime vitalício, de forma que o médico responsável por um determinado setor pode deixá-lo para seu filho fazendo com que os filhos optem pela mesma especialidade médica do pai e do avô.

Não existe uma regra rígida, pré-determinada de como as famílias devem agir, mas imagina-se que, quanto mais cedo o filho demonstrar interesse em continuar nos negócios do pai, melhor será a preparação. O processo de treinamento, de preparação, pode acontecer de forma gradual: o filho pode, por exemplo, visitar a empresa desde a época de escola, conhecer o negócio, descobrir a área que mais lhe interessa; pode optar por fazer um estágio em outra empresa, do mesmo setor ou de outro, ou por fazer um MBA, e são várias as possibilidades. E quanto mais as pessoas puderem falar sobre isso, melhor, pois a sucessão e a preparação não devem acontecer de uma hora para outra – como já argumentamos, trata-se de um processo. Se as regras para a entrada na empresa estiverem claras, os interessados na sucessão saberão quais passos seguir.

Qual deve ser o perfil do líder? Deve ser “à imagem e semelhança” do sucedido? Provavelmente não. As características necessárias para se montar um negócio não são as mesmas necessárias para se manter e administrar o negócio. O sucessor é um administrador que pode ser um empreendedor, mas ele precisa trabalhar com metas e estratégias para atingir as metas. Ele não precisa pensar, necessariamente, como o fundador da empresa. As pessoas são diferentes, o tempo é outro e as decisões deverão ser analisadas e tomadas em função do contexto atual – não dá para ser exatamente igual se o mundo é outro, a época é outra, o mercado é outro. O que vemos acontecer, muito freqüentemente, é a busca por alguém bem parecido com o atual líder, o que até faz sentido já que se busca a continuidade das empresas. Mas viver à sombra do líder não deve ser muito interessante.

Se por um lado pode ser confortável pensar e agir como o líder que será sucedido, pois não será preciso lidar com a resistência das pessoas à mudança, por outro, pode ser frustrante viver à sombra do líder sucedido. Geralmente, o fundador de uma empresa tem um carisma muito grande, as pessoas o respeitam por tudo o que ele conseguiu fazer pela empresa e pelas pessoas que trabalham ali. Provavelmente, ele possui um conhecimento tácito, não estudou, mas tem muito conhecimento adquirido pelos anos de prática e de relacionamentos. E isso deve ser valorizado.

Abandonar o poder também não é nada fácil, tendo em vista que as pessoas se apegam ao que construíram. Claro que o fundador, o líder sucedido,

pode contribuir bastante com a empresa, e tudo isso vai depender de como será a sua saída e quais serão seus planos para o futuro.

Lansberg (1999) identificou dois princípios básicos que expandem a visão tradicional do processo de sucessão. Primeiro, existe uma gama de opções pós-sucessão (estruturas) à disposição da família, e, segundo, a escolha de uma ou outra estrutura está diretamente relacionada com o sonho comum da família.

Sobre a gama de opções pós-sucessão à disposição da família e aos processos, Lansberg afirma que algumas transições de liderança envolvem somente uma troca de pessoas na direção da empresa, enquanto outras envolvem mudanças essenciais na estrutura e na cultura dela. Realmente, possuir uma empresa com a estrutura de “Proprietário Controlador” e manter essa estrutura mudando apenas a figura do líder é bastante diferente, por exemplo, de transformá-la numa estrutura de “Sociedade entre Irmãos”, uma vez que essa situação acarreta não apenas a substituição da figura do líder, mas também a alteração da estrutura da propriedade e da gestão da empresa. E, para Lansberg, a escolha de uma ou de outra estrutura é movida por um sonho comum onde as aspirações de cada membro da família são entrelaçadas numa visão coletiva do futuro de todos. Para Gersick et al,

“os membros da geração mais velha têm sonhos individuais para a empresa e para a família. Eles podem ver a empresa como um monumento às suas realizações, com novos líderes repetindo seus sucessos, em um *replay* do seu mandato, ou, numa visão muito diferente, corrigindo todos os erros que cometeram. Cada membro da geração mais nova também tem uma visão e, o processo ideal de planejamento sucessório é a revelação gradual desses sonhos pessoais e sua integração em uma meta e um curso de ação (...) mas nem sempre é fácil atingir esse ideal. Os sonhos individuais podem ser muito diferentes e até mesmo incompatíveis – os líderes que estão saindo podem querer maximizar a continuidade e os que estão chegando podem estar comprometidos com mudanças drásticas” (1997, p. 203).

#### *A importância do sonho compartilhado*

Ivan Lansberg (1999) fala do sonho compartilhado. Esse conceito tem uma forte relação com o trabalho do psicólogo Daniel Levinson – *Seasons of a man's life*<sup>12</sup> que descreve o poder do sonho no amadurecimento das pessoas, ao longo do tempo, e seu papel como guia para suas escolhas principais.

---

<sup>12</sup> Levinson descreve o ciclo de vida do adulto e suas formulações teóricas são citadas em muitos trabalhos sobre as empresas familiares. Podemos inclusive dizer que Levinson está para os teóricos



Essa noção do sonho que faz os empreendedores construírem impérios é bastante familiar. O sonho de “fazer a América” é sempre mencionado para descrever as aspirações e as expectativas dos imigrantes que vieram para a América e montaram um negócio de sucesso com o objetivo de oferecer melhores condições de vida, melhores oportunidades para seus filhos e às gerações futuras (Lansberg, 1999). A sucessão, na definição desse autor, é uma viagem, e a escolha do destino é determinada pelo sonho compartilhado da família. A família precisa ter em mente o seu destino final e precisa descobrir e entender quais são as pessoas e etapas necessárias para se chegar lá.

O sonho emerge dos valores fundamentais e aspirações da família. Define quem eles são, quem eles querem ser, que tipo de empresa eles querem construir e como eles querem ser vistos pelo mundo. Pode trazer a inspiração religiosa da família e/ou uma missão social, além dos lucros (Gersick et al, 1997, Lansberg, 1999). Mas o sonho não pode ser confundido com os objetivos. Esses são mais concretos, mais específicos do que o sonho. “O sonho é como uma guerra que precisa ser ganha e os objetivos são as batalhas que precisam ser lutadas” (Lansberg, 1999). O sonho da família não é o somatório dos sonhos individuais, é algo que surge desse encontro.

Na empresa familiar que possui uma visão tradicional dos papéis de gênero, a mãe, geralmente, é a guardiã do sonho coletivo da família. Seu sonho fornece a cola que dá a coesão e o senso de pertencimento para outros membros da família. Geralmente, enfatiza a perpetuação da harmonia familiar (Lansberg; 1999, Gersick e cols, 1997).

Normalmente, o sonho comum começa a ser formado quando os filhos ainda são pequenos. Os pais desejam assistir à sobrevivência e à continuidade, depois deles, de seus valores fundamentais e de tudo aquilo que construíram para prover sustento para suas famílias. Enquanto isso, os filhos estão crescendo à sombra da empresa familiar que, inevitavelmente, se torna uma força em suas vidas, dando forma às suas aspirações e escolhas de carreira. Os jovens podem rejeitar o sonho dos mais velhos e perseguir suas ambições fora da empresa - o que, normalmente, os coloca frente a um grande dilema. Em outros casos, os

---

de empresas familiares assim como Carter e McGoldrick estão para os terapeutas de família, ou seja, são modelos de referência quando o assunto é ciclo de vida.

jovens podem decidir que será possível realizar suas ambições e valores dentro da empresa familiar.

Quando esse sonho compartilhado pela família, sobre o que se espera em relação ao futuro dos filhos e da empresa, é claro e congruente, ele influencia a maneira como os filhos são educados e como os pais preparam e treinam a próxima geração para assumir a liderança. Quando os filhos se tornam adultos e esclarecem seus próprios sonhos, o sonho comum da família pode ter que passar por uma revisão. Os mais velhos precisam esclarecer, para si mesmos, a estrutura que desejam para o futuro e reavaliar constantemente se os talentos, as qualificações e os compromissos dos mais novos são suficientemente fortes para fazer a estrutura funcionar.

As principais questões que precisam ser respondidas, durante o planejamento da sucessão, dependem da compreensão dos sonhos da geração que está passando o bastão e dos sonhos da geração que irá recebê-lo. Esses sonhos formam o contexto organizacional onde a sucessão ocorre e determinam como os filhos são encorajados ou desencorajados a entrar para o negócio, assim como a maneira como eles são vistos e aceitos pelos sucessores (Lansberg, 1999).

#### *Estruturas de sucessão*

Depois que se conhece o sonho compartilhado da família, os membros dessa família podem escolher a estrutura mais adequada aos sonhos e às expectativas dos familiares envolvidos no processo de sucessão. Não faz sentido, por exemplo, o pai dividir o controle da empresa entre os seus quatro filhos se apenas um deles quer ser o sucessor. É preciso escolher a estrutura mais adequada à família e, essa escolha (de uma futura estrutura de controle) envolve três opções básicas:

- Reciclar a estrutura que funcionou durante o mandato da liderança atual, como, por exemplo, quando um fundador deixa a empresa para um filho (de Proprietário Controlador para Proprietário Controlador) ou quando um grupo de primos passa a propriedade para seus filhos (de Consórcio de Primos para outro Consórcio de Primos);
- Passar para uma estrutura mais complexa, dividindo os direitos de propriedade e as responsabilidades do gerenciamento entre um grupo de irmãos

– de Proprietário Controlador para Sociedade entre Irmãos ou para Consórcio de Primos ou de Sociedade entre Irmãos para Consórcio de Primos.

- Tornar mais simples a futura estrutura de propriedade e controle –passar de Sociedade entre Irmãos para Proprietário Controlador.

*A transição de (ou para) uma Empresa de Proprietário Controlador*

Nesse caso, “o rei passa a coroa para o príncipe” (poder monocrático com maioria acionária ou não). É de extrema importância que os pais explicitem e esclareçam quais foram as razões da sua escolha e tenham em mente que esse processo não termina com a escolha; o escolhido precisa mostrar competência.

Essa alternativa é mais fácil nos casos de famílias com filho único ou quando apenas um dos filhos manifesta algum interesse ou expectativa pela gerência ou propriedade da empresa. Quando são muitos filhos, a opção preferida pelos pais ainda parece ser a de dividir as ações em partes iguais entre os filhos, dar a gerência a um deles e pedir (explícita ou implicitamente) para que os filhos apóiem o que está na gerência.

“O dilema dos pais na escolha de um sucessor único é que, enquanto a negação do controle acionário para o líder da geração seguinte pode acabar prejudicando a empresa, a concentração das ações nas suas mãos pode dividir a família” (Gersick et al, 1997, p. 214).

Em algumas culturas, o filho mais velho pode ser aceito, mais facilmente, como único proprietário gerente do que um filho mais novo ou a filha mulher. Barnes (1996) escreveu sobre problemas criados por hierarquias incongruentes nas famílias modernas, isto é, quando um filho mais novo ou a filha mulher assume o papel de CEO.

Se o pai optar por passar a empresa para um único filho, os outros se sentirão preteridos. Algumas pesquisas demonstram que a mãe é a guardiã da harmonia familiar e, talvez por isso, na maioria das vezes, ela é contra essa decisão (Lansberg, 1999; Gersick e cols, 1997). Na tentativa de evitar conflitos em vida, o fundador deixa essa situação para ser resolvida depois da sua morte. Se para a família essa escolha parece ser a melhor, a mais adequada, ou pelo menos, a mais harmoniosa, ela pode significar um sacrifício muito grande para a empresa.

*A transição para uma Sociedade entre Irmãos: baseada na igualdade da liderança fraterna*

Gersick e seus colaboradores (1997) chamam a atenção para o seguinte fato: o sonho de uma interdependência harmoniosa de irmãos com talentos complementares tem um apelo tão irresistível para alguns pais que eles chegam, inclusive, a ignorar as evidências de profundas rivalidades entre seus filhos. Em alguns casos, os pais podem tentar produzir uma sociedade entre irmãos na tentativa de compensar o estilo desligado característico da família e, principalmente, para evitar um possível mal-estar no caso de um destes filhos receber mais poder que os outros.

Para esses autores, a Sociedade entre Irmãos tem maior probabilidade de sucesso quando todos os irmãos são capazes e bem treinados, os talentos e qualificações especiais daqueles que trabalham na empresa são mais ou menos complementares e quando uma carreira na empresa é vista como opções para aqueles cujas qualificações e ambições se encaixam bem nas necessidades dela. E, também, quando, por outro lado, outros podem optar por não entrar na empresa sem perder status na família. Nas palavras dos autores,

“os sócios precisam não só estar dispostos a subordinar seus egos e dividir as luzes da ribalta como também ser extraordinariamente flexíveis e abertos para compromissos quando surgem becos sem saídas a respeito de questões importantes. Finalmente, é claro, eles precisam ter um forte empenho em fazer funcionar um sistema baseado em consenso” (ibidem, p. 220).

*A transição para um Consórcio de Primos*

Não é muito comum encontrarmos empresas familiares com esse tipo de estrutura. Ela é mais comum numa empresa que está na 3ª ou 4ª geração e, especialmente, em famílias de sucesso com acúmulo de riquezas (ex.: Rockefeller [EUA], Rothschild [Europa]).

Uma das grandes dificuldades da empresa que adotou essa estrutura diz respeito ao processo de avaliação - como é que eu vou avaliar um dos filhos do dono, que por acaso são, respectivamente, meu sobrinho e meu irmão? Outra questão relevante é a manutenção do sonho. A cada geração, a influência da família tende a desaparecer e as ações irão se tornar cada vez mais fracionadas (pulverizadas). Se a família determinar que deseja manter vivo o sonho da empresa familiar, ela tem que renovar, a cada geração, seu compromisso de fazer

o esforço necessário para isso. Conforme a família cresce, as gerações mais novas ficam cada vez mais distantes da figura do fundador da empresa. Os membros mais novos da família, provavelmente, não viveram na mesma época que o fundador e não conhecem muitas das histórias desse empreendedor que influenciaram na cultura da família e, conseqüentemente, na cultura da empresa. Para evitar que essa cultura se perca, os membros da família podem, por exemplo, se reunir em retiros nos quais os mais velhos podem contar histórias que ilustram os valores e tradições familiares.

“O processo sucessório é o veículo que leva a família de um estágio para outro nas dimensões de propriedade e da família. Ele é parte voluntário e parte inevitável, parte planejado e parte desenvolvimentista. (...) a sucessão vai muito além de se “desligar” o líder que sai e “ligar” o novo líder. A sucessão é um processo (...) que envolve a revelação e o exame dos sonhos, de todos os participantes-chave, para o futuro, e a formação, a partir deles, de um sonho coerente para a empresa da família. Em seguida, ele envolve a compreensão dos requisitos do futuro escolhido e o trabalho necessário à preparação do sistema para o sucesso nesse futuro. O fascínio sobre o processo sucessório na empresa familiar é muito compreensível; ele é complexo e obrigatório. Para ajudá-lo a se desenvolver é preciso aplicar princípios de desenvolvimento da propriedade, da família e da empresa – um desafio formidável, mas com recompensas extraordinárias.” (Gersick et al, 1997, p. 228)

Além de a sucessão ser um processo complexo, que exige a reorganização e readaptação das pessoas participantes dos três círculos – família, administração e propriedade da empresa -, não podemos esquecer de um fator complicador - *a relutância em ser sucedido*. Falar em sucessão significa ter que tocar em assuntos delicados como a perda do poder, a dependência financeira ou queda do padrão de vida, principalmente, quando o sucedido não tem seu sustento garantido. Há também a questão do uso do tempo – o que fazer depois da aposentadoria? – principalmente se o sucedido não tiver um projeto futuro.

Renunciar ao poder gerencial pode ser muito difícil principalmente para o fundador.

“Em alguns casos, podem haver razões racionais bem fundamentadas, como a inexistência de sucessores disponíveis e qualificados – na família ou fora dela, na empresa ou fora dela – que levam, com frequência, à venda da empresa. Entretanto, existem fatores psicológicos poderosos que impedem a fácil transferência de poder para a próxima geração.” (Lank, 2003, p. 73)

Uma das preocupações mais comuns é com relação ao que fazer depois do afastamento da empresa, e o questionamento mais comum é “será que pode haver vida para mim depois da aposentadoria?”. Geralmente a resposta é negativa e,

para quem será sucedido, deixar o cargo se torna psicologicamente impossível, sendo isso adiado indefinidamente.

Lank (2003) relata uma pesquisa longitudinal realizada por Davis e Tagiuri (1989) com pais (de 61 a 70 anos) e filhos (de 34 e 40 anos), no ponto em que a transição deveria ocorrer. Esses autores chegaram às seguintes conclusões:

- o pai teme que a sua aposentadoria signifique desistir do poder, do prestígio e da capacidade de fazer dinheiro. Também existe a preocupação com a possibilidade de não haver renda para manter a qualidade de vida desejada. O pai tende a se mostrar, quase sempre, ainda competente e merecedor da permanência do cargo de CEO.
- o filho, em seu estágio de vida, precisa da sensação de segurança, independência e reconhecimento pelo que alcançou. Tem pouca confiança naqueles que detêm a autoridade e pode estar vivenciando conflitos com a mulher, irmãos, amigos e conselheiros;
- pais e filhos sabem que pode haver conflitos baseados em estágios de vida, com a proximidade da sucessão e, conseqüentemente da aposentadoria do então dirigente; assim, eles podem começar a trabalhar a redução desse impacto bem mais cedo – antes dele acontecer.

Para alguns autores, o fato de pais e filhos passarem mais tempo juntos, fora do ambiente da empresa familiar, como, por exemplo jogando tênis, praticando algum esporte ou compartilhando a paixão por algum hobby, pode diminuir consideravelmente o estresse característico deste período.

Além dos pontos já enumerados por Davis e Tagiuri, Lank (1993) chama atenção para o que Lansberg chamou de conspiração da sucessão. Falar sobre a sucessão, principalmente a do fundador, significa ter de enfrentar a realidade da morte do fundador / executivo chefe, tarefa nada fácil quando esse indivíduo é altamente respeitado, amado ou mesmo temido.

“mencionar a sucessão implica que o patriarca ou a matriarca está perdendo a capacidade de administrar a empresa familiar e tal desrespeito implícito é quase impossível de ser colocado na mesa de discussão. Dessa maneira, mantém-se uma espécie de conspiração de silêncio e a tarefa de assegurar que exista um processo para facilitar a transição para a nova geração tende a não ser empreendida.” (Lank, 2003, p. 74)

Embora seja difícil para o fundador se aposentar, decidir quando e como passar o bastão para a geração seguinte, esse afastamento pode ser feito de

diversas formas. Lansberg (1998) diz que alguns empresários-caciques realmente não soltam o poder. Mas outros evoluem para o papel de embaixador da empresa, ficando como representantes, desligando-se do dia-a-dia e profissionalizando a administração da empresa. Outros se envolvem em projetos beneficentes e alguns entram para a política. Lank identificou alguns estilos de afastamento bastante freqüentes, baseados, sobretudo, nas características pessoais do líder.

- O monarca – Seguindo a tradição da realeza, não tem a intenção de abdicar antes da morte e, usualmente, morre trabalhando, ou permanece no cargo até que a saúde precária o leve à incapacitação.

- O general – É o que ameaça voltar. Trata-se do CEO que desiste do seu posto, ou cuja saída é facilitada, e gasta o restante do seu tempo engendrando maneiras de provar que seu sucessor é incompetente, criando, desse modo, condições para que possa reassumir a função de CEO.

- O hedonista – Representado pelo indivíduo que deixa o posto de CEO e se aposenta; busca uma vida de coisas que sempre quis, mas nunca teve tempo de fazer durante os anos de trabalho. Embora pareça ser o estilo de saída ideal, é pouco freqüente em empresas familiares.

- O empresário renascido – É pouco comum, mas pode ser uma solução feliz. Trata-se do indivíduo que acaba estruturando e gerenciando uma nova empresa, em um ramo totalmente diferente.

- O embaixador – É muito comum tanto nas empresas familiares quanto nas outras. O indivíduo passa a representar a família e / ou os negócios junto a instituições externas, tais como câmaras de comércio, organizações filantrópicas, associações de indústrias e outras organizações do gênero. Esse estilo pode ser muito positivo tanto para o substituído quanto para o sucessor, a família e os negócios familiares.

- O mentor – O indivíduo decide sair dos negócios e devota seu tempo e esforço para ajudar, quando solicitado, a geração sucessora em sua atividade de gerenciar a empresa.

“Um indivíduo pode adotar, ao mesmo tempo, *estilos* diferenciados, como, por exemplo, o de mentor e embaixador. Esses são estilos de atuação bastante positivos, que ajudam o CEO a encontrar dignidade na aposentadoria e, na perspectiva dos negócios, facilitam o processo de transição entre as gerações.” (Lank, 2003, p.78, grifo original).

Para Herbert Steinberg (2006)<sup>13</sup>, são três os fatores que podem facilitar o processo da sucessão: se o sucedido tiver um projeto futuro, se ele sente-se concluindo uma missão para dar início a uma outra e se a relação dele com o sucessor é calcada na confiança.

Lank (2003) ressalta que o “cenário dos sonhos”, o momento ideal para a sucessão, seria quando: o candidato mais competente aceitou ser o sucessor; existe um consenso na escolha por parte de todos os principais interessados no negócio (família, conselho de administração, gerentes que não são da família, fornecedores, clientes-chave, banqueiros, fiduciários, etc.); e quando o substituído pode almejar uma vida cheia de sentido após sua aposentadoria.

Sobre o processo da profissionalização das empresas familiares podemos dizer que, assim como os autores não chegaram a um consenso sobre a definição de empresas familiares e como garantir a sua continuidade, não é surpresa que tenham definições e posições diferentes sobre a profissionalização.

Para Gonçalves (2000, p. 338) profissionalização é a “adoção de técnicas e teorias ensinadas nas escolas de negócios, por profissionais que não tenham ligações de sangue com os familiares, os donos da empresa”. Para esse autor, uma empresa familiar deixa de ser familiar quando se profissionaliza e opta pela contratação de profissionais externos, “do mercado de trabalho”. Grzybovski (2002) tem uma opinião contrária e para ela:

“profissionalização não é sinônimo de exclusão da família e de entrega do controle a executivo contratados ou a consultorias externas, que, a curto prazo, podem desmontar e comprometer as relações da empresa com a família. A necessidade de profissionalização é fruto de uma dinâmica de mercado vivida na sociedade atual e que exige atividades programadas, processualizadas, levando em conta critérios e pressupostos que não são, a priori, delimitados, mas que se constroem na ação enquanto tal, na medida em que cada segmento envolvido seja revestido de responsabilidade e de espírito de continuidade, com redefinição no empreendimento”(ibidem, p. 132).

Passos e seus colaboradores (2006) definem profissionalização como a

“capacitação da família para exercer seu papel de detentora do patrimônio com ações nas três esferas – família, patrimônio e empresa. Isso significa que o processo vai muito além da chamada “profissionalização da empresa”. Inclui o desenvolvimento de mecanismos de governança” (ibidem, p. 25).

---

<sup>13</sup> Palestra / aula no curso Governança e Gestão nas Empresas familiares realizado na Business School São Paulo nos dias 20 e 21 de março de 2006.



E o resultado dessa profissionalização será o que esses autores chamam de família empresária, isto é, “a família unida por vínculos decorrentes do patrimônio e do legado, capaz de se comprometer com o desafio de agregar valor para a próxima geração” (Bernhoeft, 2006, 26). Os membros da família empresária conseguem distinguir as esferas da família, do patrimônio e da empresa, agindo de acordo com tal distinção.

Para John Davis (2003) profissionalização não significa mudar o gerenciamento de familiar para não-familiar, mas aumentar os padrões de desempenho da empresa e também os éticos. Na sua opinião, profissionalizar uma empresa exige um investimento financeiro considerável, pois, provavelmente, será preciso aumentar a remuneração para atrair novos empregados ou investir em novas tecnologias ou introduzir sistemas de planejamento, controle e gerenciamento de desempenho. Argumenta, contudo, que

“o dinheiro não costuma ser o maior obstáculo à profissionalização. Há armadilhas bem maiores como, por exemplo, confiar nas tradições, que enfraquecem a habilidade da empresa em adaptar-se, como por exemplo, “nós nunca contraímos dívidas”. Práticas e tradições necessitam mudar com os novos tempos. Por outro lado, valores que engrandecem a empresa, como manter o foco na qualidade, cuidar do cliente ou tratar os empregados com respeito, devem durar por gerações. Empresas inteligentes vivem com base nos valores que as tornam fortes e as ajudam a crescer” (Exame, 2003, p. 44-45).

Como já ressaltamos, sucessão e profissionalização são os dois temas mais discutidos quando o assunto em questão são as empresas familiares. Neste trabalho, consideramos profissionalização a adoção das melhores práticas (teorias e técnicas) de administração nas empresas familiares. Estas técnicas podem ter sido introduzidas por membros da família ou não.

Para Gibb Dyer Jr (1996), são três as principais opções ou caminhos para a profissionalização das empresas familiares: profissionalizar algum membro da família, profissionalizar um empregado que não seja da família e/ou trazer um profissional de fora. As duas primeiras opções representam a evolução e o desenvolvimento dos métodos de negociação, mas não trazem mudanças dramáticas na cultura organizacional.

Profissionalizar membros da família é a opção mais viável desde que exista um membro da família disposto a adquirir as habilidades necessárias à administração e ele queira trabalhar na empresa; que a família tenha o interesse em perpetuar os valores familiares e sinta que isso será feito da melhor maneira

possível por alguém da família; exista na família o desejo de continuar na propriedade e gestão da empresa; e não se espere mudança no foco estratégico da empresa no curto prazo.

Sob essas condições, criar um programa de treinamento e desenvolvimento para membros da família passa a ser essencial para o sucesso do processo. Esse treinamento pode ocorrer de diversas formas: através de programas formais, mestrados, MBAs, estágios, *work experience*, seminários, etc. Entretanto, a profissionalização da família pode ser prejudicial se os membros mais jovens sentirem o peso de serem obrigados a dar continuidade aos negócios da família e não puderem escolher outras carreiras longe da empresa familiar.

Já a profissionalização através da preparação de empregados não-familiares só faz sentido se forem poucos ou nenhum os membros da família interessados em trabalhar na empresa; se o empregado não familiar tiver a motivação e a habilidade necessária para desempenhar uma posição gerencial; se existir um alto nível de confiança entre a família e seus empregados; e se a família desejar perpetuar seus valores, assim como manter seu foco estratégico nos negócios.

A terceira opção – trazer um profissional de fora - é a mais indicada quando existir pouco ou nenhum interesse em gerir o negócio por parte da família e dos funcionários da empresa e houver a necessidade de mudanças nos valores ou no foco estratégico da empresa. Para que essa estratégia seja bem sucedida, a família deve preocupar-se com a integração entre o administrador profissional e o ambiente da empresa. Devem ser claramente comunicados quais valores devem ser mantidos, quais devem ser mudados e quais são os objetivos da empresa. Outro fator fundamental para o sucesso dessa opção é a comunicação clara com funcionários, buscando o apoio desses para a mudança, o que certamente não será uma tarefa fácil.

Gibb Dyer Jr chamou atenção para os principais problemas enfrentados pelas empresas familiares quando seus líderes optam por essa terceira alternativa, os quais, para o autor, são decorrentes, principalmente, da diferença entre os valores da família e os do profissional.

Na maioria das vezes, o fundador tende a ser mais intuitivo no processo decisório, seu poder é baseado na propriedade e a equipe é motivada por seu comportamento carismático. Já os administradores profissionais tomam suas

decisões baseados em dados lógicos e análises racionais, seu poder é baseado em hierarquia e tendem a ser mais impessoais nas relações com a equipe. Quanto à gestão, os administradores profissionais empregam métodos e sistemas que conflitam com a forma de gestão familiar, geralmente mais informal.

### 3

## **Família e empresa familiar: transformações históricas paralelas**

De acordo com o senso comum, o termo família é definido da seguinte forma: 1) pessoas aparentadas que vivem em geral na mesma casa, particularmente, o pai, a mãe e os filhos; 2) pessoas do mesmo sangue; e 3) ascendência. Cada um de nós está ligado a pelo menos um tipo de família. Quando falamos em família nos referimos à nossa família de origem, ao nosso modelo ideal de família, à família que temos ou à que gostaríamos de ter tido. De qualquer forma, cada um de nós tem uma representação de família.

Nascimento (2006), antes de apresentar as principais transformações ocorridas, recentemente, na dinâmica e no perfil da família e na população brasileira, enumera e discute os diversos conceitos de família, tarefa bastante complexa, já que, academicamente, o conceito de família tem sido estudado sob óticas distintas que variam de acordo com as disciplinas e abordagens teóricas. De acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil, a família é considerada a base da sociedade e é definida como a união estável entre homem e mulher ou qualquer um dos pais e seus descendentes. Para as pesquisas demográficas o IBGE define família da seguinte forma: a) pessoa que mora sozinha, b) conjunto de pessoas ligadas por laços de parentesco ou dependência doméstica<sup>1</sup>, e c) pessoas ligadas por normas de convivência<sup>2</sup>.

A família, objeto de estudo e atenção por parte dos terapeutas de família, é muito mais do que foi descrito acima. Ela tem uma história e um funcionamento que são únicos. Podemos, ainda, falar da família de procriação ou genitora, constituída pelo nascimento dos filhos, da família de criação, que fornece alimentação, cuidados e atenção, e da família adotiva, que proporciona a filiação em uma linhagem, propõe uma identidade, confere uma herança (Miermont, J e cols, 1987). Podemos ainda nos referir às famílias de origem, nuclear ou extensa (ampliada). Além disso, é o espaço de ser e pertencer, é onde os indivíduos se

---

<sup>1</sup> Dependência doméstica é a situação de subordinação dos empregados domésticos e dos agregados em relação à pessoa responsável pelo domicílio ou pela família.

<sup>2</sup> Normas de convivência são as regras estabelecidas para convivência de pessoas que residem no mesmo domicílio e não estão ligadas por laços de parentesco ou de dependência doméstica.

desenvolvem, se tornam indivíduos diferentes dos outros mesmo pertencendo a um grupo com um história comum. É o lugar onde cada um experimenta os mais diversos sentimentos, é o nosso 1º laboratório para ser e estar no mundo. Em casa aprendemos a dividir (o espaço físico, o tempo, os objetos físicos, a atenção e o carinho dos pais), aprendemos a lidar com os sentimentos positivos, negativos e com a ambivalência de sentimentos; principalmente com os irmãos, aprendemos a negociar, a competir e a cooperar. Aprendemos também o significado de ser uma família, um grupo unido por um nome e por uma história anterior a essa formação grupal.

Algumas das funções da família moderna são:

- Responder às necessidades de comida, abrigo e outras que possibilitam a sobrevivência e a proteção de perigos externos, principalmente dos bebês que são altamente dependentes,
- Promover um aconchego social já que a família é a matriz dos vínculos afetivos das relações familiares,
- Possibilitar o desenvolvimento de uma identidade pessoal, ou seja, dar instrumentos para preparar a criança para o mundo.
- Modelar os papéis sexuais,
- Preparar seus membros para a integração dos diversos papéis sociais e para a aceitação das responsabilidades sociais. (Podemos dizer que quanto mais segura emocionalmente for uma pessoa, mais fácil vai ser para ela se relacionar com o mundo e desempenhar os seus diversos papéis.)
- Cultivar a aprendizagem e o apoio à criatividade e a iniciativa individuais.

Dessa forma, podemos afirmar que as funções principais da família são assegurar a sobrevivência física de seus membros e a socialização das crianças e possibilitar o desenvolvimento de identidades bem definidas e individualizadas. Ao mesmo tempo em que a família protege a criança do mundo exterior ela prepara a criança para a entrada neste mundo.

A família é, assim, a matriz, a formadora da identidade: quem molda a individualidade de seus membros. A experiência humana de identidade possui dois elementos: um sentimento de pertencimento (ser parte de alguma coisa) e o sentimento de estar separado, de ser diferente. E a família é o laboratório onde

estes ingredientes são misturados, dosados e distribuídos. Isto se dá desde muito cedo, a partir dos primeiros processos de socialização. Só que isso nem sempre foi assim.

### **3.1 – As transformações históricas da família**

A família sofreu uma série de transformações ao longo dos séculos – podemos falar da família tradicional, família moderna e família pós-moderna, ou então, classificá-las em hierárquicas ou igualitárias. E as mudanças continuam acontecendo. Neste trabalho, apresentaremos uma breve história da família e a relação existente entre família e trabalho, pois, como veremos, durante muito tempo, o trabalho acontecia dentro de casa e a família toda se organizava em torno da atividade produtiva.

Praticamente, todas as sociedades, se organizam em famílias, mas as famílias são diferentes. A família é produto do sistema social e reflete o estado da cultura deste sistema. Ela se molda às condições de vida dominantes num determinado espaço de tempo, isto é, elas são diferentes e devem ser contextualizadas em um tempo e uma cultura.

A família nuclear, moderna, formada por pai, mãe e filhos, morando num local próprio tal como a conhecemos nos dias de hoje, é uma estrutura recente, que surgiu, aproximadamente, no século XVII, influenciada pelo surgimento da escola e, mais especificamente, pela preocupação com a educação.

Ariés (1973) apresenta a família tradicional com pressupostos bastante diferentes daqueles característicos da família moderna. Ele conta que a sociedade tradicional via mal a criança e pior ainda o adolescente. A duração da infância se restringia àquele período mais frágil do bebê e, logo que a criança adquiria algum desembaraço físico, alguma autonomia, era misturada aos adultos e partilhava de seus trabalhos e jogos. De criancinha pequenininha logo passava a adulto jovem.

A transmissão dos valores e dos conhecimentos e, de modo mais geral, a socialização da criança não era, portanto, nem assegurada, nem controlada pela família. A criança logo se afastava dos seus pais e, durante alguns séculos, a

educação foi garantida pela aprendizagem a partir da convivência das crianças com jovens e adultos. A criança aprendia as coisas que ela devia saber ajudando os adultos a fazê-las.

A passagem da criança pela família era muito breve, bastante insignificante para que se tivesse tempo ou razão de marcar na memória e tocar a sensibilidade. As crianças eram “paparicadas” nos primeiros anos de vida, quando ainda eram engraçadinhas. As pessoas se divertiam com as crianças como se elas fossem pequenos animais de estimação. Se ela morresse, e a taxa de mortalidade infantil neste período era altíssima, alguns até podiam ficar desolados, mas não era essa a regra geral.

Quando a criança conseguia superar os perigos e sobreviver a esse período da paparicação, era comum que ela fosse viver em uma outra casa que não a da sua família. O normal era que, após o desmame, que acontecia em torno dos seis ou sete anos, as crianças eram mandadas para outras famílias para aprender um ofício ou mesmo a servir. A criança se misturava ao mundo do adulto, não havia a noção da diferença entre a criança e o adulto.

Essa família antiga tinha como missão a conservação dos bens, a prática comum de um ofício, a ajuda mútua cotidiana num mundo em que um homem e mais ainda, uma mulher não podem sobreviver sozinhos, isolados. Nesta época a função da família era manter, de uma geração para outra, o “estado” de uma casa, isto é, assegurar a transmissão da vida, do nome, de um capital de bens, de glória, de honra, e assim garantir à descendência uma posição pelo menos igual àquela de que se beneficiavam os ancestrais. Apesar da existência da família esta não tinha um valor suficientemente forte (Felzenszwalb, 1999).

Ela não tinha função afetiva, mas isso não significa que o amor estivesse sempre ausente – ao contrário, ele muitas vezes é visível desde o noivado mas, com mais frequência, surge depois do casamento e é mantido, preservado, pela vida em comum. Como Áries (1973) e Vincent e Prost (1987) descrevem, a vida no passado, até o século XVII, era vivida em público. As cerimônias tradicionais que acompanhavam o casamento, eram consideradas mais importantes do que as cerimônias religiosas, eram a bênção do leito nupcial, a visita dos convidados aos recém-casados já deitados, etc., sendo mais uma prova do direito da sociedade sobre a intimidade do casal. Na realidade, não existia quase nenhuma intimidade.

As pessoas viviam misturadas umas com as outras, senhores e criados, crianças e adultos, em casas permanentemente abertas às indiscrições dos visitantes.

Até esta data as relações familiares eram outras. As sociedades pré-industriais eram sociedades duras, onde não se era gentil com os outros. Havia muito sofrimento, morria-se muito cedo, o casamento era um contrato não firmado pelas partes interessadas. A criança era o que havia de mais mal amado – morria ainda mais facilmente do que os adultos. Até o final da idade média a intimidade entre os membros de uma família era inexistente, as pessoas viviam em sua grande maioria juntas em grandes casas. Havia todo o universo de vizinhos, parentes, criados, clientes, etc, que freqüentavam e habitavam o mesmo espaço, em condições promíscuas. Nas mesmas salas onde se comia, também se dormia, se dançava, se trabalhava e se recebiam as visitas; era impossível se isolar.

A partir do final do século XVII muitas coisas mudaram. A escola substituiu a aprendizagem como meio de educação e assim a criança não precisava mais ser misturada aos adultos para aprender diretamente com eles, no contato do dia-a-dia. Passou-se a acreditar que a criança não estava madura para a vida e que, por isso, era preciso submetê-la a um regime especial, uma espécie de quarentena antes de deixá-la unir-se aos adultos. Essa separação só foi possível com o surgimento do afeto nas famílias.

A família tornou-se o lugar de uma afeição necessária entre os cônjuges e entre pais e filhos, algo que ela não era antes.

“Essa afeição se exprimiu, sobretudo, através da importância que se passou a atribuir à educação (...) Tratava-se de um sentimento inteiramente novo: os pais se interessavam pelos estudos de seus filhos” (Ariès, 1981, p.12).

Graças a essa disseminação da escola, a família passou a ter uma função moral e espiritual – a preparação para a vida. A família deixou de ser casa para ser afeição. A reorganização da casa e a reforma dos costumes deixaram um espaço maior para a intimidade, que foi preenchido por uma família reduzida aos pais e às crianças. Os motivos de preocupação agora passaram a ser a saúde e a educação, a carreira e o futuro dos filhos<sup>3</sup>. (Felzenszwalb, 1999)

---

<sup>3</sup> Com o tempo o período de preparação do futuro dos filhos foi se prolongando e, hoje os filhos saem de casa cada vez mais tarde. O adulto jovem, sobretudo os de classe média e média alta,



A família começou a se organizar em torno da criança, ela assumiu tamanha importância que perdê-la causaria uma grande dor e substituí-la seria praticamente impossível. A família tornou-se uma sociedade fechada, um lugar onde seus membros gostam de permanecer.

A partir do século XVIII, as pessoas começaram a se defender contra uma sociedade cujo convívio constante, até então, havia sido a fonte da educação, da reputação e da fortuna. Esse movimento reforçou a intimidade da vida privada em detrimento das relações de vizinhança, de amizades ou de tradições. A casa perdeu o caráter de lugar público que possuía em certos casos no século XVII, em favor do clube e do café, que, por sua vez, se tornaram menos freqüentados. A vida profissional e a vida familiar abafaram essa atividade – das relações sociais. Talvez o sentimento de família e a sociabilidade não fossem compatíveis.

O recolhimento da família longe das ruas, das praças, da vida coletiva, e sua retração em uma casa melhor defendida contra os intrusos e melhor dividida favorecendo a intimidade data do fim do século XVII e início do XVIII. Agora os cômodos da casa são independentes, se comunicam por um corredor, e cada cômodo tem a sua funcionalidade – quarto de dormir, sala de visita, sala de jantar etc. A consequência disso tudo foi a polarização da vida social no século XIX em torno da família e da profissão e o desaparecimento da antiga sociabilidade. Agora a família só se abre para a escola e para os médicos.

Na modernidade, tanto o público e o privado quanto o trabalho e a família sofrem transformações ao longo da história, sendo espaços que se dividem e se separam. Especialmente, para quem vive nos dias de hoje, não existe ambigüidade, muito pelo contrário, a divisão entre público e privado é (ou deveria ser) bastante clara - de um lado, um porto de paz, refúgio familiar na essência, mas também local de eleição das amizades e das liberdades. Do lado de fora, há as coerções da vida pública, a disciplina do trabalho globalmente hierarquizado, o rigor dos envolvidos de todo tipo. Mas nem sempre foi assim.

A vida privada é uma construção histórica que só faz sentido quando pensada em oposição à vida pública e é por isso que a sua história começa pela delimitação de suas fronteiras. A distinção entre público e privado não tem o

---

depois da escola, entra para universidade – para um curso de graduação e muitas vezes de pós-graduação e, só posteriormente, ingressa no mercado de trabalho. Isso será discutido, com mais detalhes, nas próximas páginas.

mesmo sentido em todos os contextos. Para a burguesia francesa existe um muro que separa claramente esses dois mundos.

“A vida privada e a família coincidem com bastante exatidão. Esse domínio abrange as fortunas, a saúde e a religião. (...) a família oculta cuidadosamente ao público, o tio fracassado, a irmã tísica, o irmão de costumes dissolutos e o montante de rendas. (...) De um lado o que a família mostra de si, o que pode vir a público, o que ela julga apresentável; de outro o que ela conserva ao abrigo de olhares indiscretos.” (Prost e Vincent, 1987, p. 15-16)

Mas essa divisão não acontecia nas outras classes sociais. Foi no final do século XX que operários e agricultores conseguiram ascender a uma vida privada que, certamente, era muito diferente daquela vida privada da burguesia do início do século.

Para Prost e Vincent, a primeira grande evolução do século XX diz respeito ao trabalho. Ele imigra globalmente da esfera privada e ingressa naquela pública – ao mesmo tempo em que os locais de trabalho já não são mais os da vida doméstica. O ambiente privado, doméstico, se liberta das regras ligadas ao trabalho e o mundo do trabalho passa a ser regido por regras e contrato coletivos. Mas é interessante lembrar o que acontecia antes dessa separação.

No começo do século XX, trabalhar em casa correspondia a duas situações extremas (e outras várias intermediárias). Podia-se trabalhar em casa, mas para outra pessoa – os operários em domicílio; mas também se podia trabalhar em casa por conta própria. A situação dos operários em domicílio é muito diversificada. De um modo geral, são extremamente mal remunerados e ganham menos do que os operários de fábrica; precisam trabalhar desde o amanhecer até altas horas da noite para sobreviver de maneira miserável. Quando a pessoa trabalha numa fábrica, ela sabe quando o trabalho vai parar, já em casa não.

Mas, ao lado desses casos miseráveis, podemos encontrar situações bastante favoráveis como, por exemplo, o da costureira que trabalha em casa. O fato de o trabalho ser feito em casa gera uma relativa abertura do espaço doméstico aos estranhos. A costureira, às vezes, recebe os seus fregueses, o tecelão abre as portas da sua casa para funcionários, fornecedores e clientes.

Quando a família é uma unidade de produção autônoma, todos os familiares são mobilizados por essa atividade produtiva. Os membros da família, levando em conta a idade, a força e suas capacidades, participam da produção.

“Essa participação integral da família numa mesma atividade econômica acarreta um relativo emaranhamento entre a vida privada e o trabalho produtivo. Emaranhado evidente no plano financeiro: o caixa é um só e o filho do merceiro pega na gaveta do balcão o dinheiro para passar o domingo. Os dois orçamentos se misturam (...) muitas vezes, a contenção de despesas privadas (com a família) é o único meio de equilibrar as contas ou de juntar o capital produtivo.” (Prost e Vincent, 1987, p.26)

A separação entre trabalho e casa, entre empresa e família não se reduz a uma separação das finanças e geralmente implica em uma diferenciação do tempo e do espaço. Prost e Vincent contam que era comum encontrar duas atividades diferentes em um mesmo espaço

“O comerciante morava com a mulher e os filhos nos fundos da loja (...) os mais abastados moravam numa residência em cima do estabelecimento comercial (...) a indiferenciação do espaço acarretava a indiferenciação do tempo. Quando encontravam a porta fechada, os clientes não hesitavam em bater à janela da cozinha, onde a família estava comendo, e insistiam para ser atendidos sem demora (...) a indiferenciação dos locais é então vivida como uma escravidão total do tempo. A reivindicação de uma vida privada leva à dissolução do antigo emaranhado: para que o tempo da vida privada fique fora do alcance dos clientes, os espaços precisam ser dissociados e a loja deve se separar do domicílio.” (Prost, 1987, p.29)

Com os profissionais aconteceu o mesmo. E na nossa sociedade essa norma é tão marcante que tende a se impor mesmo quando a atividade profissional não supõe relações com uma clientela capaz de ameaçar a vida privada. Hoje, existe uma nítida fronteira entre trabalho e família – dois universos que no início do século se confundiam entre si.

Quando o trabalho (atividade produtiva, profissional) era realizado em casa, a força do trabalho feminino (atividades domésticas) era tão importante quanto a do masculino. A divisão sexual do trabalho não era visto como algo negativo. Homens e mulheres trabalhavam e,

“a primeira forma de ganhar era não gastar, e as economias das donas de casa constituíam o primeiro dinheiro recebido, poupado, por vezes, investido no negócio. Inversamente os homens também fazem serviço para a casa, preparando a lenha, fabricando os utensílios e móveis para não precisar comprá-los. A especialização dos espaços rompe a igualdade conjugal (...) Ao mesmo tempo, a economia se torna mais monetarizada: o dinheiro poupado nas despesas conta menos do que o dinheiro ganho.” (Prost e Vincent, 1987, p.40)

Apesar dessa divisão entre empresa e família, público e privado, Prost ressalta que, independente do tamanho da empresa, os patrões se consideram em casa dentro das suas empresas. Dessa forma, a empresa, a fábrica que é o espaço de trabalho, e por isso deveria ser considerado um espaço público, é considerada a

casa, o espaço privado. Sendo assim, o paternalismo é a atitude considerada natural, a mais adequada. “O patrão consciente de seus deveres se vê como um bom pai de família. (...) na medida em que o contrato de trabalho é de ordem puramente privada, o ‘bom’ patrão só pode ser paternalista” (Prost, 1987, p.47)

O paternalismo inclui toda a família do patrão – ele é obrigado a participar de uma série de eventos e é de extrema importância que ele apareça acompanhado de sua esposa e filhos. Ele e sua família vivem sob o olhar atento de todos, principalmente nas cidades pequenas ou quando ele é dono de uma empresa de grande porte. Assim, a vida familiar do patrão é, em parte, uma vida de representação pública. Da mesma forma, a família do operário não está excluída do contrato de trabalho. A avaliação sobre o funcionário leva em conta o que a mulher e os filhos fazem. E, para as futuras contratações, é considerado natural dar prioridade aos filhos de seus funcionários.

Ariés (1973) e Prost e Vincent (1987) apresentam a realidade da sociedade européia. Keiznesof (1989), antes de traçar a relação existente entre as alterações na estrutura social e as mudanças do papel da família brasileira, sobretudo, a partir do final do século XIX, apresenta a sociedade brasileira desde o período colonial.

Sobre as empresas familiares, Keiznesof diz que o parentesco foi e continua sendo “a organização básica e subjacente à formação do capital e da empresa privada no Brasil” (1989, p.44). Isso não é nenhuma surpresa, já que famílias proprietárias e administradoras de seus negócios foram a forma predominante de organização econômica em todo o mundo ocidental até meados do século XIX.

A autora relata que, no Brasil, a legislação que regulamentava as heranças, juntamente com a legislação comercial e familiar, reforçava a posição da família como uma instituição econômica. A lei sobre as heranças, com comunhão universal do casamento, reconhecia a esposa como tendo direito à metade dos bens do casal e os filhos, com direitos iguais sobre dois terços de cada metade dos bens do casal. Somente um terço dos bens poderia ser distribuído de acordo com a vontade do proprietário. Esse sistema vigorou até a implementação do Código Civil de 1916, que permitiu a doação de 50% dos bens a herdeiros de escolha. Isso poderia levar a uma dispersão material dos bens, da propriedade (do patrimônio familiar), a menos que as famílias impedissem essa tendência.

“Casamentos entre parentes com até três graus de parentesco eram proibidos pela lei canônica, mas as dispensas eram frequentemente pedidas e concedidas. Casamentos entre primos e entre tios e sobrinhas eram na realidade muito comuns no Brasil colonial, e eram utilizados conscientemente como um meio para impedir a dispersão do patrimônio familiar. Outra estratégia essencial era casar as filhas com jovens empresários que contribuiriam e participavam dos negócios da família.” (Keiznesof, 1989, p.45)

A legislação comercial também reforçava a criação das empresas familiares já que o código vigente da época não reconhecia formas de legislação comercial tais como o capital social ou a responsabilidade pela empresa. Então, como era essencial que os empresários confiassem plenamente em seus sócios, o ideal era que fossem membros da mesma família.

Certamente, a separação que se estabeleceu ou se intensificou entre o trabalho e a família provocou profundas modificações no quadro familiar e transformou a vida privada. O século XX pode ser lembrado, entre outras coisas, como o século da conquista do espaço doméstico para a plena realização da vida privada e o surgimento da intimidade.

Os muros da vida privada separavam o universo doméstico do espaço público, isto é, dos estranhos ao grupo familiar. Mas, por trás desses muros, exceto entre a burguesia, faltava espaço para a privacidade de cada membro da família: o espaço privado era apenas um espaço público do grupo doméstico.

“No início do século XX e até o começo dos anos 50, havia um grande contraste separando os lares burgueses e os populares. Os primeiros eram amplos: salas de visitas, uma cozinha e dependências de empregadas, um quarto para cada membro da família e muitas vezes aposentos a mais. O vestíbulo e os corredores garantiam a independência desses diversos espaços. (...) os operários e camponeses se aglomeravam em habitações de um ou dois cômodos (...) as moradias urbanas não apresentavam uma distribuição interna tão uniforme mas muitas vezes tinham também apenas um ou dois cômodos ligados entre si, sendo que um deles, naturalmente, era a cozinha.” (Prost e Vincent, 1987, P 62-63)

Hoje é difícil imaginar a pressão do grupo familiar sobre seus membros. Não havia como se isolar. Pais e filhos viviam todos os atos da vida cotidiana às claras. Todos dividiam o único cômodo da casa. Era praticamente impossível ter um cantinho próprio nesse espaço saturado. Nesse contexto, a noção de intimidade não faz muito sentido.

Para Prost, dois momentos importantes, simétricos, marcam a história da vida privada do século XX – a migração do trabalho para a esfera pública e a conquista do tempo e espaço individual (privado) dentro da vida familiar.

“Enquanto o trabalho saía da esfera doméstica para se instaurar em locais públicos segundo normas impessoais, uma vida privada, individual, se afirmava dentro da vida privada familiar, às vezes levando ao rompimento da própria família e conferindo um novo valor à identidade física.” (Prost e Vincent, 1987, p. 152)

De um lado uma vida privada, cada vez mais privada; de outro uma vida pública, cada vez mais pública. Mas a divisão entre público e privado não é tão simples nem tão radical – o público não está restrito ao trabalho, ao espaço da fábrica, ao escritório. Da mesma forma que o espaço privado não se restringe ao dormitório individual ou ao quarto de vestir. Existe uma série de espaços de transição, outros semi-privados e outros semi-públicos, e o interessante é pensar sobre essa tensa articulação entre vida privada e vida pública ao longo da história. Veremos, com os dados do nosso estudo de campo, que nas famílias empresárias - donas de empresas familiares -, essa separação entre os espaços público e privado aparece de forma clara no discurso, mas na prática é algo muito difícil de ser atingido.

### **3.2 – Transformações históricas das Empresas Familiares**

As empresas familiares sempre ocuparam um lugar de destaque no desenvolvimento econômico e das civilizações. As atividades econômicas da civilização grega eram controladas por famílias, assim como no Império Romano, na Idade Média e no período do descobrimento das Américas. As empresas controladas por famílias foram as grandes responsáveis pelo processo de desenvolvimento no período da industrialização e isso fica evidente no sucesso de alguns pioneiros como os Rockfellers, Carnegies e Fords nos Estados Unidos, os Zegnas e Heinekens na Europa e os grupos asiáticos Li-Ka-Shing, Salim e Formosa (Bird e cols, 2005).

Lansberg (1998) ressalta que “não há nada mais primário do que a confluência entre a família e o trabalho”. Antes da Revolução Industrial, todo o trabalho era feito em casa. Quando surgiu a Revolução Industrial o trabalho se separou da casa e, ao longo dos séculos, as empresas se diversificaram, se complexificaram e muitas se tornaram grandes multinacionais.

Grzybovski (2002) conta a história da origem das empresas familiares destacando o desenvolvimento econômico logo após a Revolução Industrial. Nas sociedades pré-industriais (ou agrícolas), a atividade agrícola era a forma mais comum de empresa, uma vez que a maioria das pessoas vivia em fazendas e plantava seus próprios alimentos. Contudo, alguns indivíduos empreendedores da comunidade perceberam que os fazendeiros não poderiam fornecer todos os produtos, principalmente aqueles que exigiam uma habilidade maior, como sapatos, armas e alguns serviços (como a medicina e a educação); assim, depois de terem identificado uma oportunidade de negócio, criaram as primeiras oficinas para a realização dessas tarefas. Os alimentos excedentes eram trocados por esses produtos e serviços.

A comunidade cresceu amparada nesse sistema de trocas e a continuidade das relações resultou na união das pessoas, fazendo surgir (desenvolvendo) o comércio. O núcleo da comunidade era formado pelo médico, a igreja, o ferreiro, o dono do armazém, etc. As pessoas eram chamadas pelo nome do produto ou serviço que prestavam: o ferreiro, o carpinteiro. Os filhos aprendiam as habilidades de seus pais, de modo que, se o pai fosse ferreiro, seus filhos também seriam ferreiros<sup>4</sup>. A atividade artesanal – embrião da empresa familiar – era passada de geração para geração, assim como as capitânicas hereditárias – embrião das empresas familiares brasileiras.

Com a Revolução Industrial, surgiram as grandes fábricas e usinas, favorecendo, assim, o crescimento das cidades e a formação de enormes concentrações urbanas. A manufatura passou a adotar métodos de produção em massa (fordismo); surgiram as grandes corporações nacionais e multinacionais, principalmente a partir da segunda metade do século XX com novas mudanças no modo de produção, redes de companhias interligadas, usinas e equipamentos sofisticados que criaram uma grande diversidade de produtos e serviços, sendo o início de uma era totalmente nova no mundo dos negócios. As regras mudaram e até mesmo a definição de empresa mudou (Fritz, 1993, Castells, 1999).

---

<sup>4</sup> Até hoje podemos ver casa, principalmente na Europa, onde, além do número de identificação, existe o desenho do ofício que era realizado naquele espaço, como por exemplo, o desenho de um violino na casa da família especialista em fabricar violinos.

Antes de contextualizarmos as empresas familiares no cenário atual, consideramos interessante apresentar a história das empresas familiares brasileiras.

Marcovitch (2005) escreveu sobre os pioneiros e empreendedores que contribuíram para o desenvolvimento econômico do Brasil. A saga do desenvolvimento do Brasil descreve a história de oito famílias (ou empreendedores) que tiveram uma importância significativa, principalmente nos últimos 200 anos. São eles: família Prado, representante da transição entre o Brasil do café e o Brasil moderno; Nami Jafet, empresário do setor têxtil responsável por revolucionar o varejo; Francisco Matarazzo, representando o pioneirismo da grande indústria, especialmente o setor químico; Ramos de Azevedo, representante do urbanismo por sua atuação como arquiteto, construtor e empresário inovador; Jorge Street, também do setor têxtil; Roberto Simonsen, preocupado com a macro economia, Julio Mesquita, jornalista, empreendedor do setor da imprensa e Leon Feffer, pioneiro na produção de celulose e papel. Vale ressaltar que alguns desses pioneiros empreendedores, responsáveis pelo desenvolvimento do Brasil, eram imigrantes. Apesar de eles terem contribuído e influenciado o desenvolvimento do Brasil, o início das empresas familiares brasileiras é muito anterior.

Vidigal (1999) conta a história das empresas familiares desde as capitâneas hereditárias até os dias de hoje. Entre esses períodos, ele contempla: os grandes engenhos de açúcar de Pernambuco, as fazendas de café de São Paulo, o desenvolvimento industrial de São Paulo do final do século XIX e início do século XX e, ainda, o *boom* industrial durante e logo após a Segunda Guerra Mundial.

Então, para compreender o contexto em que a empresa familiar brasileira nasceu, é preciso retomar a primeira forma de empreendimento que tivemos – as capitâneas hereditárias. Com a criação das capitâneas hereditárias, o Brasil foi dividido em 15 partes. Sendo hereditárias, podiam ser transmitidas por herança sob os mesmos princípios seguidos pela monarquia – o filho mais velho herdava todo o patrimônio. E, desta forma, a família conseguia preservar a unidade da propriedade.

As duas únicas capitâneas hereditárias que prosperaram e criaram uma base de atividade econômica foram as de Pernambuco e São Vicente. Suas



atividades estavam baseadas no plantio de cana e produção de açúcar, e elas passaram a ser consideradas as primeiras empresas familiares brasileiras (Grzybovski e Tedesco, 2002; Vidigal, 1999).

Vidigal ressalta que os donatários das capitâneas não eram, exatamente, empreendedores; eles receberam de presente da Coroa (de Portugal) a sua propriedade e tornaram-se senhores feudais, subdividindo suas terras entre aqueles que fossem realmente explorá-las e recebendo impostos. Na visão deste autor, empreendedores foram os que receberam o direito de explorar essas terras e partiram para o interior deixando para trás o conforto da cidade para iniciar uma plantação de cana e, em seguida, a instalação de um engenho de açúcar.

Silva (1998) sobre a sociedade brasileira do século XVI, mais especificamente sobre a sociedade produtora de açúcar, ressalta que:

“Além do luxo no vestir, no número de servos, de peças de ourivesaria, algo mais contribuía para o prestígio dos senhores de terras, engenhos e escravos: vincular seus bens de forma a constituírem um morgado ou capela, pois no século XVI estas duas palavras eram usadas indiferentemente para a vinculação. O aspecto religioso aparecia então sempre ligado à preocupação com a manutenção dos bens na família sem que esses fossem divididos igualmente entre os filhos, como ocorria nas famílias plebéias. O direito de primogenitura assinalava a nobreza de uma família (...).” (Silva, 1998, p 31-32)

O morgado deveria ser passado para o filho mais velho e, na inexistência de um filho homem, a filha mulher poderia herdá-lo “caso não houvesse varões, sucederia a filha mais velha” (Silva, 1998, p.32).

Algum tempo depois, na realidade, mais de 200 anos depois, o processo observado no Nordeste com a cana de açúcar se repetiu em São Paulo quando o ciclo do café caminhou ao longo do Paraíba. Empreendedores partiram para o interior com o objetivo de fundar suas empresas e tentar criar um patrimônio para as suas famílias. Embora o café ainda seja um produto relevante para o Brasil, o seu papel como impulsionador da economia foi gradativamente substituído pela indústria, o ciclo seguinte da empresa familiar (Vidigal, 1999).

Como ressalta Vidigal, costuma-se dizer que a industrialização veio com a imigração européia, no final do século XIX. Isto é verdade se considerarmos o grande avanço industrial ocorrido principalmente em São Paulo, liderado, sobretudo, pelos grandes empreendedores italianos.

Com a chegada dos imigrantes europeus a partir da segunda metade do século XIX, o Brasil passou a incorporar um espírito empreendedor<sup>5</sup>. É importante ressaltar que o Brasil recebeu imigrantes de diversos países e certamente foi influenciado por todas estas culturas – dos italianos (que ainda hoje constituem o grupo predominante entre os iniciadores do nosso processo de industrialização), portugueses, alemães, judeus e árabes (de diferentes origens) e, mais recentemente, japoneses. Também encontramos alguns grupos localizados regionalmente, como os poloneses no Paraná e os espanhóis na Bahia.

De fato, o Brasil, entre 1880 e 1930, foi marcado por uma onda de imigração européia, em especial da Itália. Eram jovens instigados a desbravar um novo território e que, pelo sonho de poder e riqueza, se decidiram pela imigração com o objetivo de “Fazer a América”.

Grzybovski (2002) conta que, ao desembarcarem no porto de Santos, esses jovens imigrantes descobriram um país rico em recursos naturais, com economia essencialmente agrícola e cheio de oportunidades para serem exploradas. Percebendo uma oportunidade de fazer fortuna, e fazer a América, eles promoveram alterações fundamentais na estrutura produtiva do país que era basicamente agrícola e passou pelo 1º processo de industrialização. As indústrias fundadas nesse período marcam a presença de pessoas com alto senso de oportunidade, ligando criatividade e ousadia, capazes de transformar sonhos em impérios industriais que perduraram por mais de 100 anos<sup>6</sup>.

Essa imigração, sobretudo, européia trouxe um novo impulso à modernização da economia brasileira. Embora o processo de imigração tenha sido incentivado e estimulado pelos cafeicultores paulistas que, com o fim da escravidão, precisavam substituir a mão de obra, inevitavelmente alguns destes imigrantes optaram por se fixar numa cidade e iniciar alguma atividade comercial, seja no ramo em que já exerciam em seu país de origem, seja em uma nova profissão.

Logo após a Segunda Guerra aconteceu um novo impulso à modernização que, na opinião de Vidigal (1999) foi decorrente de duas razões. Primeiro, como os países aliados estavam focados na guerra, com suas indústrias produzindo para

---

<sup>5</sup> Espírito empreendedor pode ser definido como a motivação e a capacidade de realização que, no caso dos imigrantes europeus, montaram seus próprios negócios.

<sup>6</sup> O Grupo Votorantim, Hering e Sadia são alguns exemplos de empreendimentos industriais importantes fundados por imigrantes no Brasil.

ela, se criou uma demanda que facilitou a implantação no Brasil da indústria siderúrgica (CSN), de indústrias químicas e tantas outras. Além disso, a queda da produção agrícola na Europa abriu espaço para o aumento das nossas exportações. E, segundo, as perseguições aos judeus traziam para o Brasil, já desde o final do século XIX, mas com maior intensidade a partir da década de 1930, um fluxo de imigrantes de alto nível cultural e com experiência empresarial (ao contrário da vasta maioria de imigrantes de fases anteriores que eram na sua maioria camponeses, muitas vezes analfabetos).

Essas condições, aliadas na década de 1950 à implantação da indústria automobilística, propiciaram um novo avanço de modernização com uma base muito mais diversificada: criou-se uma indústria de eletrodomésticos sofisticada, surgiram centenas de fabricantes de auto-peças, o comércio se modernizou. Vidigal ressalta que até que surgisse um novo ímpeto de criação de indústrias na época do governo militar, liderada pela criação dos grandes monopólios estatais como Telebrás e Eletrobrás (a Petrobrás já existia desde meados da década de 1950), todo crescimento econômico era oriundo da iniciativa privada, baseado exclusivamente na empresa familiar.

Hoje, podemos dizer que a empresa familiar brasileira foi fortemente influenciada pela cultura dos imigrantes que trabalharam para construir um patrimônio, principalmente depois de terem passado por diversas dificuldades, sobretudo, econômicas. O desejo de que seus parentes não sofressem fez com que esses imigrantes criassem grupos de colaboradores (baseados na confiança), de tal forma que muitos fundadores incorporaram à sociedade irmãos, primos ou pessoas da mesma origem. As características e os valores dos grupos baseiam-se em valores e crenças obtidos no ambiente familiar, tais como solidariedade, desejo de vencer as adversidades, confiança mútua gerada pelo vínculo comum, lealdade e submissão. Na realidade, essas características e valores estão presentes em praticamente todas as empresas familiares, e muitas das empresas familiares brasileiras foram fundadas pelos imigrantes que chegaram ao Brasil com o objetivo de “fazer a América” e montaram seus negócios tendo como um dos pilares de sustentação, o conjunto de crenças e valores da sua própria família.

Pelo fato de os primeiros empreendimentos brasileiros adotarem critérios de patrilinearidade - o filho mais velho herdava todo o patrimônio, a fim de que predominasse o sentimento de unidade da propriedade. Com o passar do tempo, as

famílias incorporaram outros referenciais de ordem emocional, como a afetividade, o sentimentalismo e a partilha dos bens em partes iguais entre todos os filhos. Assim, a propriedade, que inicialmente pertencia a uma única pessoa, ao fundador e depois ao seu herdeiro, começou a se fragmentar e, conseqüentemente, o empreendimento como um todo enfraqueceu. Essa nova racionalidade é, atualmente, um dos responsáveis pela decadência e a morte de grande parte das empresas familiares brasileiras (Vidigal, 1999).

### **3. 3 – A família moderna, a empresa familiar e o impacto das tecnologias de informação**

É de extrema importância analisarmos o contexto em que as empresas familiares estão inseridas. Vivemos em um mundo globalizado, em constantes transformações e, de alguma forma, isso vai impactar no desenvolvimento dessas organizações.

Para Giddens (1999), é um erro encararmos a globalização como um fenômeno puramente econômico. “A globalização é política, tecnológica e cultural, tanto quanto econômica”. Ela foi influenciada, sobretudo, pelos desenvolvimentos dos sistemas de comunicação<sup>7</sup>, principalmente no final da década de 1960, e está reestruturando, profundamente, o modo como vivemos. De acordo com o autor,

“Entre todas as mudanças que estão se dando no mundo, nenhuma é mais importante do que aquelas que acontecem em nossas vidas pessoais – na sexualidade, nos relacionamentos, no casamento e na família. Há uma revolução global em curso no modo como pensamos sobre nós mesmos e no modo como formamos laços e ligações com os outros.” (p. 61)

Ao observarmos as famílias atuais, constatamos que aquela família tradicional composta por pai, mãe e filhos, com vínculo conjugal legitimado pelo casamento e o poder centrado na figura do pai, está passando por um processo de transformação.

---

<sup>7</sup> Neste texto, Giddens ressalta a velocidade da informação e afirma que foram necessários 40 anos para que 50 milhões de americanos usassem o rádio, 15 anos para que 50 milhões de americanos usassem o computador e apenas 4 anos para que 50 milhões de americanos usassem a internet.

Giddens (1999) demonstra as importantes mudanças que já aconteceram e as que ainda acontecem nas nossas vidas pessoais. Muita coisa mudou desde aquele modelo de família tradicional, considerado uma unidade econômica da sociedade agrícola.

“A produção agrícola normalmente envolvia todo o grupo familiar enquanto entre a pequena nobreza e a aristocracia a transmissão da propriedade era a principal base do casamento. Na Europa Medieval, o casamento não era contraído com base no amor sexual, tampouco era encarado como um lugar em que esse amor deveria florescer. (...) as mulheres eram propriedade de seus maridos ou pais – eram bens móveis, na forma definida pela lei.” (Giddens, 1999, p.63-64)

Essa desigualdade entre homens e mulheres se estendia à vida sexual. Os homens, ao mesmo tempo em que precisavam assegurar continuidade na linhagem e na herança, precisavam ter a certeza de serem eles os pais dos filhos de suas mulheres. A sexualidade na família tradicional tinha como finalidade a reprodução. “Era uma questão de natureza e tradição combinadas e a ausência da contracepção eficaz significava que sexualidade era igual ao parto e, até o início do século XX, uma mulher podia ter 10 ou mais filhos durante o curso de sua vida” (Giddens, 1999, p. 64).

Giddens afirma que, para muitas pessoas, a família tradicional é a família da década de 1950, em que poucas mulheres saíam para trabalhar e era muito difícil, principalmente para elas, conseguir o divórcio, sem estigmas. Contudo, a família não é mais uma entidade econômica e o casamento é baseado no amor romântico e não mais no contrato econômico.

Além das transformações na família, vale a pena apresentar o impacto das tecnologias de informação. Estamos vivendo em um período de grandes transformações, decorrentes, sobretudo do uso ou interferência das tecnologias de comunicação no ambiente científico, na sociedade, nas empresas, nas famílias e na vida dos indivíduos. Todos, de alguma forma, estão sendo fortemente influenciados por essas tecnologias e, para alguns autores, isso tudo é característico de uma revolução, uma nova revolução industrial.

“Segundo os historiadores, houve pelo menos duas revoluções industriais: a primeira começou pouco antes dos últimos 30 anos do século XVIII, caracterizada por novas tecnologias (..) e, de forma mais geral, pela substituição das ferramentas manuais pelas máquinas; a segunda, aproximadamente 100 anos depois, destacou-se pelo desenvolvimento da eletricidade, do motor de combustão interna, de produtos químicos com base científica, da fundição eficiente de aço e pelo início das tecnologias de comunicação, com a difusão do telégrafo e a invenção do telefone.” (Castells, 1999, p.71)

Alguns autores defendem a idéia de uma 3ª Revolução Industrial que está acontecendo no presente; uma nova revolução a partir das tecnologias de informação (TI) e, entre essas tecnologias, Castells inclui, como todos os autores que contemplam esse tema, o conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, computação (software e hardware), telecomunicações / radiodifusão e optoeletrônica. Além disso, diferentemente de alguns analistas, também inclui a engenharia genética e seu crescente conjunto de desenvolvimentos e aplicações e diz:

“Isso não se deve apenas ao fato de a engenharia genética concentrar-se na decodificação, manipulação e conseqüente reprogramação dos códigos de informação da matéria viva. Deve-se também ao fato de, nos anos 90, a biologia, a eletrônica e a informática parecerem estar convergindo em suas aplicações e materiais e, mais fundamentalmente, na abordagem conceitual.” (Castells, 1999, p. 67)

A tecnologia da informação é para esta revolução o que as novas fontes de energia foram para as revoluções industriais sucessivas, do motor a vapor à eletricidade, aos combustíveis fósseis e até mesmo à energia nuclear, visto que a geração e a distribuição de energia foram elementos principais na base da sociedade industrial.

Não podemos negar o impacto das tecnologias de informação nas nossas vidas. A forma de comunicação mudou muito, sobretudo, nos últimos dez anos. Hoje temos acesso ao telefone celular, o que permite falar diretamente com a pessoa com quem se deseja falar, independente de onde ela esteja. As pessoas podem trocar mensagens, por correio eletrônico ou em tempo real (por exemplo, nos programas de mensagens instantâneas, como o *messenger*) e, certamente, essa rapidez na troca de informações fez com que as pessoas tivessem uma outra percepção de tempo e espaço. Esses impactos acontecem na vida das pessoas, das famílias e, conseqüentemente das empresas. Alguns autores já abordaram esse tema. Castells (1999) menciona as empresas ligadas em rede.

De acordo com Lucaccini e Muscat, são três os efeitos da tecnologia nas empresas familiares, que merecem destaque.

Citando estudos como o de Davis e Harveston (2000), os autores argumentam que o investimento em Tecnologia da Informação (TI) está correlacionado com o crescimento em vendas e internacionalização, pois aumenta a produtividade, reduz os custos e atende melhor as necessidades do mercado.

Mas cabe aqui uma pergunta interessante, embora ainda sem resposta: como os fatores familiares e a diferença entre as gerações favorecem ou atrapalham o início da adoção de novas tecnologias nas empresas familiares?

Um outro efeito apontado pelos autores diz respeito ao aumento do número de empresas familiares que se utilizam da TI – empresas de web-design ou desenvolvedoras de site que começaram em casa, sugerindo que a casa / o lar pode ser um importante lugar para a incubação de tecnologia. E daí apresentam um terceiro efeito do uso da TI, que é a facilitação e o apoio para a implementação dos *home-offices*. A portatibilidade e a conectividade permitiram que as famílias se flexibilizassem para operar baseadas em casa, satisfazendo as preferências de estilo de vida ou encontrando uma solução para quem não pode se ausentar de casa porque, por exemplo, tem filhos pequenos.

Além de ser tecnologicamente possível operar uma empresa familiar de casa, pode ser um estilo de vida. Pesquisas demonstram que não é fácil administrar o tempo nem delimitar as fronteiras. Em compensação, operar uma empresa familiar de casa faz com que os filhos assumam gradualmente responsabilidades, convivam desde cedo com as regras do ambiente de trabalho, aprendam como se relacionar com clientes, funcionários, fornecedores, participem (ou apenas escutem) conversas sobre imposto de renda, dentre outras situações de aprendizagem.

É importante ressaltar que o que está sendo sugerido como uma possibilidade do mundo pós-moderno – trabalhar em casa – foi, durante muito tempo, a norma vigente. Não podemos falar de um retorno ao passado, pois a relação de trabalho e produção mudou, assim como as atividades são diferentes. Hoje, fala-se em produção de conhecimento e não mais em mão-de-obra assalariada, trabalhando em casa. Entretanto, ter duas atividades distintas ocupando o mesmo espaço não é novidade. Muito provavelmente, a questão da relação entre público e privado deverá ser analisada sob essa nova ótica, da sociedade pós-moderna e em função do modelo (ou dos modelos) de família atual.

Ema Genijovich (1999), terapeuta de família argentina, residente nos EUA, através de uma pesquisa realizada com as famílias consideradas “pós-modernas”, identificou algumas de suas características. Baseados nos apontamentos da pesquisadora, apresentamos a seguir um quadro comparativo das características das famílias tradicionais (modernas) e das atuais (pós-modernas).

Família moderna	Família pós-moderna
Família nuclear (pai, mãe e filhos)	Diversidade (divórcio, recasamento, família monoparental, família binuclear)
Limites claros, fronteiras nítidas (público x privado, masculino x feminino)	Limites permeáveis, fronteiras vulneráveis e pressões externas
Segura para crianças e adolescentes Pais sacrificados	Satisfação dos pais – felicidade
Valores e limites claros	Valores e limites ambíguos
Os pais são os responsáveis pelas necessidades emocionais dos filhos	Pais e outros (padrasto, madrasta, etc) como responsáveis

Machado, se referindo a Castells, afirma que a principal transformação que está acontecendo na família é o fim do patriarcalismo, caracterizado, sobretudo, pela autoridade imposta do homem sobre a mulher e os filhos no ambiente familiar. No entanto, por uma questão histórica e cultural, extrapola o ambiente e as relações familiares, podendo influenciar outros tipos de relacionamentos interpessoais. De acordo com Machado (2005) e Castells (1999), o fim do patriarcalismo, , está diretamente relacionado com uma mudança da atitude feminina decorrente de uma série de fatores, entre eles: a entrada das mulheres no mercado de trabalho, o movimento feminista e as transformações tecnológicas, proporcionando controles sobre a reprodução humana.

Não podemos apontar um único fator determinante para todas essas mudanças que acontecem nas nossas vidas pessoais, mas podemos listar alguns: a globalização, a entrada da mulher no mercado de trabalho, o movimento feminista, a luta pelos direitos civis, as imigrações (voluntárias ou decorrentes de guerras e / ou situações de miséria). Tudo isso apresenta-se em um momento de revolução, provocada, como vimos nas páginas anteriores, sobretudo, pelo desenvolvimento e aplicação das tecnologias de informação.

Desde a década de 1970, quando a lei do divórcio foi aprovada no Brasil, temos presenciado um aumento crescente das várias formas possíveis de organização familiar. Podemos, então, falar sobre a pluralidade de formas conjugais e familiares, incluindo os casais homo e heterossexuais, com ou sem filhos, as famílias monoparentais (quando um dos cônjuges está ausente), as



famílias recasadas ou reconstituídas (quando pelo menos um dos cônjuges já passou por um casamento anterior), as famílias binucleares (quando os dois formaram uma nova família), famílias adotivas, bi-raciais, multiculturais ou famílias formadas por várias pessoas morando na mesma casa, sem vínculos legais, mas com forte sentimento de compromisso. Em vez de exaltar a nova família ou lamentar qualquer coisa que tenha ficado para trás, é importante estarmos atentos para as mudanças na estrutura familiar e investigar como essas mudanças podem afetar as empresas familiares.

Diante de tantas formas possíveis de família, não faz sentido falar em autoridade patriarcal sobre a família (Machado, 2005). Para Castells (1999), o adiamento da formação de casais (em função da dificuldade de conseguir conciliar vida pessoal, vida profissional, formação acadêmica e profissional com a formação de uma família) e a crescente formação de relacionamentos estáveis, mas informais (que não foram legalizados, oficializados), contribuem para o enfraquecimento da autoridade patriarcal.

É importante destacar que não existe uma preocupação com o fim da família, muito pelo contrário, mas com a sua diversificação. Não podemos falar de um único modelo de família, mas das diversas possibilidades de ser uma família. Giddens (1999) ressalta que casamento e família tornaram-se instituições cascas, isto é, são chamados pelos mesmos nomes, mas, dentro deles, muita coisa mudou.

“Na família tradicional, o casal unido pelo casamento era apenas uma parte e, com frequência não a principal, do sistema familiar. Laços com filhos e com outros parentes tendiam a ser igualmente importantes, ou até mais, na condução diária da vida social. Hoje o casal, casado ou não, está no cerne do que é a família. O casal passou a se situar no centro da vida familiar à medida que o papel econômico da família declinou e o amor, ou o amor somado à atração sexual, se tornou a base da formação dos laços de casamento. Um casal, uma vez constituído, tem sua história própria e exclusiva, sua própria biografia.” (Giddens, 1999, p. 66)

Entretanto, segundo Figueira (1987, p.13), ao falar sobre a família brasileira, “tudo só muda rapidamente na superfície, e o novo e o moderno convivem com o arcaico e o antiquado.”

O autor indica dois tipos ideais de família – a hierárquica e a igualitária. A família hierárquica, tradicional, é vista como elemento do passado. Era o modelo predominante nos anos 1950 e é uma família relativamente organizada, onde homem e mulher se percebem como tendo poderes diferentes. Para ele, “o poder do homem se apresenta como superior ao da esposa” (Figueira, 1987, p.15) e essa

superioridade está fundamentada na relação privilegiada com o trabalho fora de casa e, na crença (ou expectativa) de monogamia – a mulher deve ser fiel, o homem não necessariamente.

A relação entre pais e filhos também é marcada pela idéia de diferenças intrínsecas – o adulto é diferente da criança, sabe mais e melhor e pode (e deve) mostrar o seu poder através do exercício legítimo da disciplina. Na família hierárquica, a identidade é posicional, todos tendem a ser definidos a partir de uma posição, sexo e idade. O lugar da família é fixado por características visíveis.

Na família igualitária, “a identidade é idiossincrática: homem e mulher se percebem como seres diferentes pessoal e idiossincraticamente, mas como iguais como indivíduos” (Figueira, 1987, p. 16). As diferenças pessoais (gosto pessoal) são mais importantes do que as diferenças sexuais, etárias e posicionais. As noções, bem delineadas, de certo e errado perdem suas fronteiras, a noção de desvio do comportamento, do pensamento ou desejo, perde clareza, e instaura-se, aparentemente, o reino da pluralidade de escolhas que só são limitadas pelo respeito à individualidade dos outros. Entretanto, como ressalta Figueira,

“A velocidade com que nos modernizamos leva à coexistência, em planos dissociados, dos antigos e dos novos ideais e identidades (...) o arcaico apenas aparentemente desaparece dando lugar ao modismo: o arcaico continua presente, de modo invisível, mais ou menos, inconsciente mas certamente eficaz na sua oposição estrutural ao moderno, que é o mais recente e é núcleo daquilo que desejamos ser.” (ibidem, p. 22)

Magalhães e Féres-Carneiro (2004) chamam atenção para o papel da família contemporânea que, muitas vezes, não consegue suprir sua função de transmissão de valores, com base em dois autores - Giddens (1999) e Roudinesco (2003). Para esta, a família contemporânea ocidental não consegue dar conta da transmissão de valores, pois “dentre os receios da atualidade, destacam-se o fim do pai, o naufrágio da autoridade, o poder ilimitado materno e a ameaça de clonagem e a extinção da diferença” (Magalhães e Féres-Carneiro, 2004, p. 252).

Para Giddens, as constantes batalhas entre a tradição e a modernidade parecem libertar a família do poder da tradição.

“A tradição passa a ser esvaziada de seu conteúdo, e a indústria da herança processa seus legados e comercializa-os segundo a lógica do espetáculo e do consumo (...) Alguns dos pilares de sustentação da transmissão geracional, como a autoridade paterna reconhecida e legitimada pelo sócio-cultural, tem sido questionada, relativizada e enfraquecida.” (Magalhães e Féres-Carneiro, 2004, p252)

Em decorrência de tantas transformações na família, Mello de Nascimento (2006) ressalta que o Direito de Família também precisou se adaptar e incorporar algumas dessas transformações. Naquele texto encontramos também as atualizações necessárias, incorporadas no Novo Código Civil Brasileiro.

A definição de família abrange a unidade formada por casamento, união estável ou comunidade de qualquer genitor e seu(s) descendente(s). No antigo código, a família legítima era definida apenas pelo casamento oficial. O casamento passou a ser a comunhão plena de vida, com base na igualdade de direitos e deveres dos cônjuges, e é apenas uma das formas de constituir família. Os filhos adotados e concebidos fora do casamento têm direitos idênticos aos nascidos dentro do matrimônio. Não faz mais sentido falar em filhos legítimos e ilegítimos, são filhos da mesma forma. A palavra pessoa substitui a palavra homem, o “pátrio poder” passou a ser poder familiar e também pode ser atribuído à mãe. A família é dirigida pelo casal, o homem não é mais a cabeça da família. Como ficou estabelecido com a lei brasileira do divórcio, a guarda dos filhos é dada a quem tiver melhores condições para exercê-la e não ao cônjuge que não tiver provocado a separação.

### **3.3.1 – o impacto dessas transformações nas empresas familiares**

De acordo com o cenário atual, com as diversas formas de família coexistindo na mesma cultura, com diferentes composições possíveis tanto pelos seus integrantes e pela redefinição de papéis familiares quanto pela nova distribuição de poder, Machado (2005) chama a atenção para algumas recentes transformações nas famílias, que, para a autora, influenciarão nas empresas familiares, a saber:

- a nova distribuição de poder resultante da queda da estrutura patriarcal.
- o aumento da distância entre as gerações já que as pessoas têm filhos mais tarde. “Apesar disso, o convívio entre as gerações se apresenta modificado, principalmente, com a intensificação da convivência entre avós e netos, muitas vezes maior do que entre pais e filhos” (Machado, 2005, p. 319).

- o reduzido número de filhos por vários fatores como, por exemplo, a entrada da mulher no mercado de trabalho, a queda financeira e até pelo predomínio do individualismo; contudo, nas famílias recasadas há uma ampliação da família envolvendo os filhos de cada um dos cônjuges e os filhos desse novo relacionamento.

Giddens (1999) ressalta que hoje ter filho é muito diferente do que foi para as gerações anteriores. Na família tradicional, os filhos eram uma vantagem econômica, hoje, ao contrário, representam um grande encargo financeiro para os pais.

Para Machado (2005), essas transformações podem interferir nas empresas familiares. Com a redução do tamanho da família, foi reduzido, também, o número de potenciais sucessores. Frequentemente, encontramos casos de empresas familiares com um único sucessor e que são vendidas porque o sucessor quer seguir um outro caminho, independente da empresa. Entretanto, nas famílias recasadas a “empresa pode ser o local de trabalho dos filhos do 1º e do 2º casamento e dos agregados, ampliando sobremaneira o envolvimento familiar na empresa” (Machado, 2005, p320). Dessa forma, há impactos significativos nos processos sucessórios, de distribuição de poder e de comunicação.

A distância entre as gerações faz com que os filhos nascidos quando seus pais tinham 30 anos ou mais ingressem no mercado de trabalho quando seus pais estão próximos dos 60, ou seja, próximos da aposentadoria.

“O convívio entre sucessor e sucedido na empresa passa a ser mais curto e a distância de idade é maior, o que pode interferir no processo de transição e continuidade dessas organizações, pois o gerenciamento pelos sucessores pode ser muito diferente daquele adotado pelo sucedido.” (Machado, 2005, p320-321)

As pesquisas destacam ainda a influência das esposas na direção das empresas familiares – mas, nem sempre, o papel dessas mulheres representa um poder legítimo nas organizações (Rowe e Hong, 2000). A grande maioria dos estudos sobre empresas familiares é baseada em organizações fundadas e administradas por homens que serão sucedidos por homens.

Vidigal (2000) escreveu sobre a resistência nas empresas familiares em se aceitar mulheres na sucessão, constatando que elas (as mulheres) podem ser consideradas sucessoras, principalmente quando não há sucessores do sexo masculino. Relatou casos de empresas familiares brasileiras de origem italiana, entre as quais o hábito de não permitir que as filhas se tornem sócias da empresa

as exclui não apenas como sucessoras, mas também como herdeiras da empresa. Isso demonstra como restrições culturais podem limitar o ingresso da mulher na sucessão das empresas familiares.

Machado (2005) sugere que sejam realizadas pesquisas enfocando as transformações familiares delas decorrentes, pois, os estudos preconizam a lógica da família patriarcal e, este modelo representa uma pequena parte das estruturas familiares.

As sugestões de Machado (2005) são interessantes, assim como a explanação sobre as famílias pós-modernas. Entretanto, no nosso estudo entrevistamos pessoas com algum tipo de ligação (dependendo do grupo de sujeitos) com empresas familiares de, pelo menos, 20 anos de existência. Essas empresas ainda estão sob influência do modelo de família tradicional, patriarcal. Muito provavelmente, as empresas familiares mais novas podem sentir o impacto dessas transformações de uma maneira muito mais forte.

Uma mudança significativa que percebemos diz respeito às relações entre o casamento arranjado e o consumo irracional do patrimônio. Como apresentamos, ao abordarmos as capitâneas hereditárias, durante muito tempo os negócios eram passados de pai para filho, em especial para o primogênito. Foi assim com as capitâneas hereditárias, com as fazendas, com os ofícios e também com as empresas. Então, a fim de preservar a unidade familiar e não dispersar o patrimônio, muitos casamentos eram arranjados dentro da própria família. Era uma forma de manter o patrimônio na mesma família.

Hoje, porém, as novas gerações da família trazem consigo outras crenças e valores; são sujeitos em uma sociedade em que se valoriza, sobretudo, o consumo. Algumas pessoas passam a dar prioridade ao prazer, ao consumo irracional do patrimônio familiar na forma de viagens, bens importados, etc.; valorizam a cultura e a ostentação de posições sociais mais elevadas. Como ressalta Denize Grzybovski (2000), “as novas práticas da família requerem vultosas importâncias monetárias que os empreendimentos não conseguem sustentar” (2000, p.8). Infelizmente o que vemos acontecer é que, muitas vezes, a empresa não resiste à essas “retiradas”, a família perde o seu patrimônio e esses fatos contribuem para reforçar o mito do pai rico, filho nobre e neto pobre.

## 4

### As empresas familiares como sistemas

Os primeiros trabalhos, ainda nos anos de 1960 e 1970, afirmavam que as empresas familiares são compostas pela superposição de dois sistemas – a família e a empresa. Esses, contudo, são dois tipos bastante diferentes de sistemas. A família lida com a emoção. O sistema do negócio (empresa) lida com a premissa de que cada pessoa está agindo para maximizar os resultados financeiros. E o que torna as empresas familiares diferentes das não familiares é a proximidade entre esses dois sistemas.

Tondo (1999) fazendo referência a Hollander e Elman (1988) ressalta que o campo de estudo das empresas familiares está se firmando como um campo emergente entre duas áreas teóricas e de pesquisa: os estudos de gestão empresarial e os estudos dos sistemas familiares. Para as referidas autoras, são quatro as grandes linhas de investigação que podem analisar as empresas familiares, cada uma utilizando um recorte diferente, mas todas partindo da premissa de que empresa e família são dois sistemas interligados (Hollander e Elman, 1988; Tondo 1999). São as grandes linhas de investigação:

1) A abordagem racionalista que apresenta os fatos e acontecimentos das empresas familiares de forma dissociada da família. Nessa perspectiva, apesar de ter construído a empresa, a família deve ser deixada de lado, pois a mistura de empresa e família só pode atrapalhar o desenvolvimento da empresa.

2) A abordagem centrada no fundador, que tenta explicar a trajetória da empresa a partir da história de vida do fundador. De fato, o fundador é parte fundamental no processo de criação e continuidade da empresa, mas é uma parte, não é o todo.

3) A abordagem dos ciclos de vida da empresa familiar, que tenta compreender as diversas fases da empresa. Essa perspectiva enfoca os desafios do desenvolvimento da empresa.

4) A abordagem sistêmica, que considera a família parte do negócio e não como algo externo a ele (Hollander e Elman, 1988; Tondo, 1999).

A abordagem sistêmica nos parece ser a mais adequada para explorar as questões relacionadas ao funcionamento das empresas familiares, pois elas

constituem um sistema composto pela superposição de três subsistemas – a família, a gestão e a propriedade da empresa.

#### 4.1 - As teorias sistêmicas

Consideramos importante abordar, de forma bastante resumida, as teorias sistêmicas, apresentando, sobretudo, os principais conceitos. Trata-se, pois, da base para diversos estudos sobre famílias e, neste caso, para a fundamentação, análise e entendimento das empresas familiares como sistemas.

Depois da Segunda Guerra Mundial houve uma difusão das teorias sistêmicas. Várias são as disciplinas que se incluem entre essas ciências dos sistemas – a Teoria Geral dos Sistemas, a Cibernética, a Teoria dos Jogos e a Informática, entre outras. Como diz Maria José Esteves de Vasconcellos em *Terapia Familiar Sistêmica – Bases Cibernéticas* (1995), destacam-se duas tendências básicas na ciência dos sistemas: uma mecanicista (relacionada às técnicas de controle, automatização, inovações tecnológicas) e outra organicista (que trata de especificar os princípios e as leis de funcionamento dos sistemas, partindo da idéia de que um organismo é um ser organizado). As duas tendências se desenvolveram paralelamente. Norbert Wiener publicou sua obra *Cibernética* em 1948 e Ludwing Von Bertalanffy começou a apresentar sua teoria a partir de 1947, publicando seu livro *Teoria Geral dos Sistemas* em 1968. Tanto a Cibernética, quanto a Teoria Geral dos Sistemas tiveram uma grande importância no desenvolvimento da terapia de família.

A Teoria Geral dos Sistemas foi desenvolvida por Bertalanffy. Ele era um biólogo que começou a ponderar se as leis que se aplicavam aos organismos biológicos poderiam ser aplicadas a outras áreas. Em 1954, Bertalanffy e seus colaboradores fundaram, em Palo Alto, Califórnia, uma sociedade para o desenvolvimento de pesquisas no setor da Teoria dos Sistemas. O objetivo era o de favorecer a elaboração de teorias aplicáveis a vários setores do conhecimento para evidenciar seus isomorfismos (padrões que seguem as mesmas leis) conceituais e facilitar a troca de informações entre os especialistas.

De uma maneira bem resumida, pode-se dizer que, para Bertalanffy, cada organismo é um sistema, isto é, uma organização dinâmica das partes e dos processos entre os quais se dão interações recíprocas. Ele classificou os sistemas

em abertos e fechados. Os fechados não trocam energia, materiais, nem informações com o meio ambiente. Já os abertos o fazem, e são exemplos de sistemas abertos os seres vivos, as famílias, as sociedades.

De acordo com a II Lei da Termodinâmica, os sistemas fechados acumulam entropia (grau de desordem de um sistema) que os leva ao caos e à destruição. Nos sistemas abertos ocorrem frequentemente crises. A entrada de novas informações produz consideráveis transtornos no sistema, mas ele cresce em sua organização. Um exemplo disso são as crises e as desorganizações decorrentes da mudança de fase do ciclo de vida da família (casamento, nascimento dos filhos, filhos pequenos, filhos adolescentes, filhos adultos que se casam e têm filhos, etc.). Se a família é capaz de se reorganizar, o sistema cresce; do contrário, o sistema fica estagnado e essa estagnação, geralmente, pode trazer dificuldades aos vários membros da família.

Os defensores dessa Teoria Geral dos Sistemas sustentam que os sistemas biológicos, assim como os psicológicos e sociais, possuem certas características que são comuns a todos eles. Algumas dessas características são:

1) globalidade ou totalidade: um sistema é mais do que a soma das partes, isto é, quando as partes do sistema (os elementos) são organizadas dentro de um padrão, algo emerge do padrão e do relacionamento das partes dentro dele que é maior ou diferente, do mesmo modo como a água emerge da interação do hidrogênio como oxigênio;

2) interdependência: toda e qualquer parte do sistema está relacionada de tal forma com as demais partes que a mudança numa delas provocará uma mudança em todas as outras partes e no sistema total. Em outras palavras, pode-se dizer que suas partes se relacionam e se influenciam mutuamente.

3) equifinalidade: finalidade é a realização de uma meta ou execução de uma tarefa atribuída a um sistema. Equifinalidade significa que um certo estado final pode ser realizado de muitas maneiras e partindo de diversos pontos.

4) mudança e adaptabilidade: a sobrevivência de qualquer sistema vivo depende de dois importantes processos, a homeostase, que significa que o sistema precisa manter constância face a um meio ambiente em constante mudança, ou seja, designa a característica de manutenção de equilíbrio do sistema; e a morfogênese, que significa que o sistema, às vezes, necessita mudar a sua estrutura básica.



A essas influências deve ser acrescentada aquela referente aos trabalhos sobre a Cibernética.

Em 1948, Norbert Wiener introduziu o conceito de cibernética para definir a ciência dos mecanismos de controle e da informação, enfatizando os *feedbacks*. Durante a Segunda Guerra Mundial, ele dedicou-se a conseguir que as armas acertassem alvos móveis e, assim, substituir, com vantagens, os soldados combatentes. A partir desse trabalho, Wiener expandiu suas idéias sobre os sistemas cibernéticos (sistemas que são autocorretores) em relação à maneira como as pessoas e os animais operam.

O tema central da cibernética é o processo fundamental de *feedback*, ajustamento, retroalimentação. Através de um *feedback*, um sistema consegue a informação necessária para se auto-corrigir em seu esforço para manter um estado firme ou se movimentar em direção a um objetivo programado. Essa retroalimentação pode ser informação referida à atuação do sistema em relação ao seu ambiente externo ou em relação à interação entre as partes do sistema. Em poucas palavras, as propostas cibernéticas centraram-se na auto-organização e auto-regulação dos sistemas, ou seja, no estudo da manutenção da sua unidade sistêmica e da sua identidade mediante os processos dinâmicos e complexos.

Todo comportamento intencional requer alguma forma de *feedback*. Os sistemas complexos usam *feedbacks* negativos e positivos para se ajustarem e se adaptarem durante a própria ação. Tanto nos sistemas mecânicos quanto nos humanos, a resposta ao *feedback* negativo é repetir, diminuir o ritmo, descontinuar. A resposta ao *feedback* positivo é manter, aumentar o ritmo, prosseguir. Nesse sentido, um sistema cibernético é capaz de se manter em um estado de equilíbrio ou de passar para um estado pré-programado através de um processo de retroalimentação (*feedback*), ou seja, é um sistema auto-regulador.

A introdução do movimento cibernético na terapia de família, nossa área de origem, trouxe uma mudança conceitual que se tornou fundamental para o modo de se pensar os sistemas familiares – a mudança da causalidade linear para a causalidade circular. Agora, a doença não está localizada em um único indivíduo, mas na forma de comunicação da família, mantida por uma seqüência repetitiva de comportamentos, caracterizando um padrão homeostático (uma tentativa de manter o equilíbrio delicado de um sistema disfuncional). Como veremos, na

tentativa de manter equilíbrio, a família resiste às mudanças e essa resistência pode dificultar o crescimento da empresa.

## 4.2 - Empresa e família: dois sistemas diferentes

Tendo em vista que, para muitas pessoas, família e trabalho são as duas coisas mais importantes em suas vidas, podemos dizer que nenhuma família consegue manter a família e o trabalho como dois sistemas completamente separados. No caso das empresas familiares isso é ainda mais evidente. Elas combinam as duas coisas em um mesmo espaço e muitos participantes de um sistema também participam do outro. Estar em uma empresa familiar é algo que afeta todos os participantes.

“O trabalho de um CEO – *Chief Executive Officer* é diferente quando o vice-presidente, na porta ao lado, é também uma irmã mais nova. O papel de sócio é diferente quando o outro sócio é um cônjuge ou filho. O papel do representante de vendas é diferente quando uma pessoa cobre o mesmo território que vinte anos atrás era coberto por seu pai e vinte e cinco anos antes dele, por seu avô. Até mesmo passar pela porta da empresa em seu primeiro dia de trabalho, seja numa linha de montagem, ou no setor de faturamento, é diferente se o nome acima da porta é o seu.” (Gersick e cols, 1997, p. 3)

Essa diferença não é apenas um sentimento. Como ressaltam Gersick e seus colaboradores, as empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo caráter especial tem conseqüências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias.

“Cônjuges e irmãos têm maior probabilidade de entender as preferências explícitas e as forças e fraquezas ocultas uns dos outros. Mais importante, o empenho, até mesmo a ponto do auto-sacrifício, pode ser solicitado em nome do bem-estar geral da família. Entretanto, essa mesma intimidade também pode trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial. Antigas dinâmicas e histórias familiares podem se intrometer nos relacionamentos de negócio. (...) Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. (...) Quando trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, ação rápida e dedicação ansiados por empresas não familiares, mas raramente alcançados.” (Gersick e cols, 1997, p.3)

Os membros da família, além de trabalharem juntos, lutam pela manutenção de suas famílias. As eventuais crises familiares não vão afetar apenas a qualidade de vida da família, elas também podem interferir nos negócios. Da

mesma forma, uma crise nos negócios (a perda de um grande cliente, por exemplo) pode afetar a vida familiar.

Ressaltamos que, apesar da proximidade e de ter membros participando nos dois sistemas – família e trabalho/empresa, esses sistemas são bastante diferentes, têm premissas e regras de funcionamento específicas. Enquanto o sistema familiar é baseado nas emoções, visa à nutrição, ao desenvolvimento e à proteção dos seus membros participantes, que não podem escolher se querem participar do sistema ou não e têm seus comportamentos baseados em normas de lealdade e reciprocidade. O sistema empresa é baseado, sobretudo, na razão, visa à competitividade e à lucratividade no mercado de trabalho, os participantes, na maioria das vezes, podem escolher se desejam participar dele ou não e o comportamento e as atitudes dos membros da empresa são baseados nas habilidades para contribuir para o crescimento e lucratividade da empresa. Os membros da família tendem a resistir às mudanças com o objetivo de preservar a organização (e o sentimento de segurança) da família, já o sistema empresa reconhece a mudança como uma oportunidade de crescimento e progresso (Lansberg, 1983 e Swartz, 1996).

Para Gzybovski (2002) o antagonismo entre as duas instituições é colocado em questão quando o papel do profissional – técnico, racional e objetivo – confunde-se com o familiar – afetivo, subjetivo, principalmente em função do entrelaçamento com a vida pessoal. Nas famílias as relações são marcadas, predominantemente pela intensa afetividade e pelos vínculos indissolúveis. Na empresa, características como eficácia e eficiência são importantes. Para a autora, as empresas familiares são uma contradição, um produto resultante da proximidade de dois sistemas opostos, cujo encontro resulta em um conflito. Como é praticamente impossível proteger a empresa da carga emocional, afetiva, envolvida na resolução desse conflito, os líderes da empresa, que também são líderes da família, preferem ignorar essa realidade. Eles negam a interferência da família na empresa e ao ignorar os fatos, deixam de lidar com os conflitos e, assim, acreditam que vivem em harmonia. Este é o mito da harmonia descrito por Kets de Vries (1996).

Da mesma forma que existem diversas definições sobre empresas familiares, são várias as teorias para compreender as empresas familiares.

Ward (1987) examina a empresa familiar a partir da perspectiva do planejamento estratégico, contemplando, entre outras coisas, o ciclo de vida do produto ou serviço da empresa, sua estrutura organizacional, a carreira do fundador (ou proprietário), a expectativa financeira da família e da empresa familiar e os objetivos da família.

O ciclo de vida do produto com seus estágios típicos de inovação, crescimento, maturidade e declínio, é um fenômeno do ambiente externo, do mercado, e por isso está fora do controle da empresa. Custos, fatores competitivos e os ganhos podem variar em cada um dos estágios, exigindo ajustes na estratégia da empresa.

Gersick et al (1997) descrevem as empresas familiares como uma operacionalização de três círculos. A empresa familiar é um macro sistema composto pelos três círculos (sub-sistemas) – família, empresa / negócio e propriedade. As motivações, as preocupações e os interesses dos indivíduos podem ser compreendidos a partir da sua localização nos círculos.

Bork et al (1996) propõem uma sobreposição que também envolve três círculos, mas com atributos diferentes: fatores da vida familiar, atividade empresarial e vida individual. O resultado mais harmonioso ou mais conflituoso está relacionado com a organização desses três círculos. Esses autores descrevem as mudanças enfrentadas por cada um dos indivíduos em cada fase do desenvolvimento e nos períodos de transição de um estágio para outro.

O *Chief Executive Office* (CEO) da empresa familiar talvez seja a peça-chave para entender o funcionamento da empresa, pois, como já apresentamos, as características do líder afetam profundamente o futuro da empresa; seus valores moldam de maneira significativa a estratégia do negócio e podem ser refletidos na empresas através de suas crenças e prioridades.

Neste trabalho escolhemos o modelo proposto por Gersick e seus colaboradores (1997) por considerarmos o modelo mais abrangente entre as opções propostas<sup>1</sup>. A partir da análise do modelo dos três círculos, podemos contemplar questões relativas à família (e inclusive os aspectos individuais dos

---

<sup>1</sup> Grzybovski e Oliveira (2006) defendem o modelo sustentável de organizações familiares proposto por Stafford et al (1999) como o mais completo para estudar o crescimento e desenvolvimento das empresas familiares brasileiras. O modelo de Stafford tem a ver com o sucesso da empresa e a participação da família nesse processo, mas parece ser útil para estudar, sobretudo, os aspectos administrativos da empresa familiar.

seus membros), da empresa (desde o surgimento da empresa até as práticas de administração, planejamento de estratégias e implementação das ações) e da propriedade. Além dos itens de análise propostos por Gersick e seus colaboradores, podemos expandir seu modelo com o objetivo de incluir questões que não foram incorporadas nessa forma de análise, como, por exemplo, as dificuldades relacionais que surgem em cada uma das fases do ciclo de vida tanto da família quanto da empresa, decorrentes da proximidade entre os dois.

#### *O modelo tridimensional do desenvolvimento das empresas familiares*

No início da década de 1980, dois autores americanos de Harvard – Tagiuri e Davis – elaboraram o modelo de dois sistemas para análise e entendimento das empresas familiares. Para eles, entretanto, ainda era necessário fazer uma distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro da empresa. Algumas pessoas são proprietárias, mas não estão envolvidas na operacionalização da empresa; outras são gerentes, mas não controlam ações. Conforme o tempo passa, os relacionamentos ficam mais complexos e as principais questões da empresa dizem respeito, sobretudo, aos sistemas da propriedade e da gestão. Assim, no final dos anos 1980, esses autores publicaram o modelo de três círculos (sistemas) da empresa familiar.

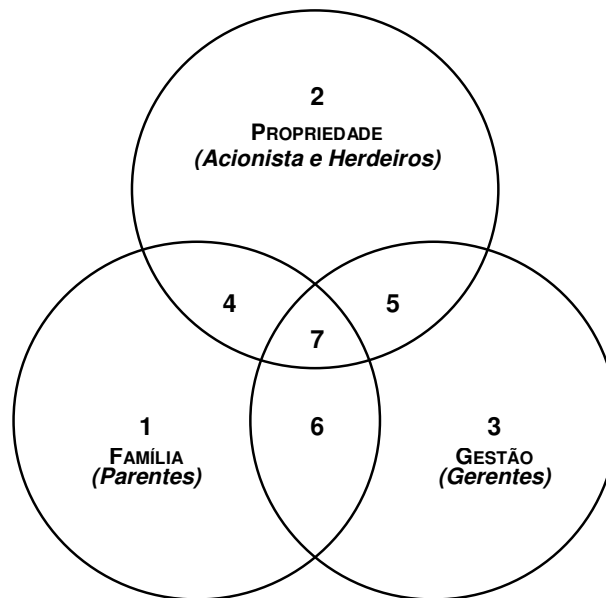
O modelo de três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Assim, todos os proprietários (sócios e acionistas) estarão no sistema propriedade. Todos os membros da família estarão no sistema família e todos os funcionários no sistema gestão/empresa. As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores sobrepostos, que podem estar inseridos em dois ou três círculos ao mesmo tempo. Por exemplo, o proprietário que também é membro da família, mas não trabalha na empresa, estará num lugar diferente do proprietário que não é membro da família e trabalha na empresa (ver figura 1).

As lutas familiares pela política de dividendos ou o planejamento da sucessão, por exemplo, podem ser vistos sob uma nova ótica, considerando o lugar que cada um dos membros da família ocupa no modelo dos três círculos. Uma pessoa que faz parte da família e é acionista, mas não trabalha na empresa, pode querer que os dividendos sejam maiores. Em contrapartida, um familiar que ocupa o cargo de direção na empresa, mas não é acionista, tende a querer

reinvestir os dividendos para expandir o negócio. Sobre o modelo de três círculos podemos dizer que, esse modelo é uma ferramenta de grande utilidade para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. Os conflitos interpessoais não podem ser a única explicação para o que ocorre nas empresas e nas famílias.

FIGURA 1 - MODELO DE TRÊS CÍRCULOS

Subdivide o sistema empresa familiar em gestão, propriedade e família



1, 2, 3 - Pessoas com somente uma conexão com a empresa

4, 5, 6 - Pessoas com duas conexões

7 - Pessoas com três conexões

Apesar de ser uma excelente ferramenta, esse modelo tem as suas limitações. É como uma fotografia do que acontece em um determinado momento. Os sistemas da gestão, dos proprietários e da família podem criar um quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento, o que pode ser um primeiro passo, de grande importância, para a compreensão da empresa. Entretanto, muitos dos dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo. Os pais envelhecem, os filhos se casam,

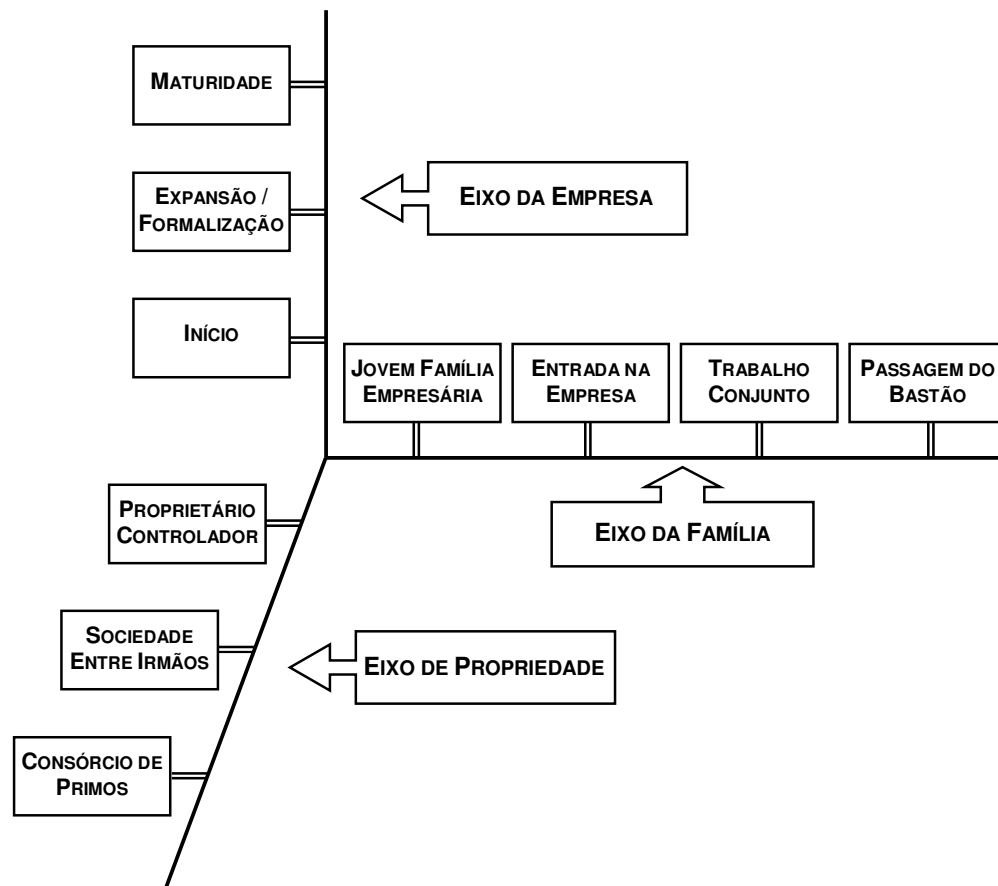
nascem os netos e essas pessoas se juntam ao negócio e a empresa muda; muda em função da família mas também muda em função do contexto econômico e social. Ao longo do tempo, ocorrem mudanças – lentas e constantes, algumas previsíveis, outras não – na natureza da família e o mesmo ocorre com a empresa. No início, a organização é simples e pequena, porém, com o tempo, se torna mais complexa. Em alguns casos, inclusive, pode parar de crescer e até desaparecer.

A estrutura da propriedade também se modifica. Geralmente, a empresa começa com um único dono, um único proprietário; mais tarde, a propriedade se transfere a seus filhos e, em três ou quatro gerações, a propriedade passa para os primos.

Por tudo isso, esses mesmos autores optaram por acrescentar a variável “tempo” ao modelo dos três círculos, originando assim o modelo tridimensional do desenvolvimento das empresas familiares, onde existe uma dimensão separada para demonstrar o desenvolvimento de cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão.

Cada uma das partes muda em seu ritmo próprio e de acordo com a sua seqüência, o que pode ser definido como o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar. Sobre a propriedade podemos dizer que existem três etapas básicas – proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Sobre a família, são quatro as principais etapas – jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto, passagem do bastão. Sobre a empresa, são três as etapas básicas – início do negócio, expansão/formalização e maturidade (ver figura 2). Certamente esta é uma divisão didática, pois existe uma interdependência entre os eixos e, as mudanças em um deles, além de interferirem, são influenciadas pelos demais eixos.

FIGURA 2 - MODELO TRIDIMENSIONAL DE DESENVOLVIMENTO (DÉCADA DE 80)



Os três eixos se interarticulam produzindo distintas composições e tornando cada vez mais complexo o produto destas interações.

Neste trabalho, será interessante analisar o eixo da família e, por isso, optamos por apresentar em linhas gerais, de forma bastante resumida, os eixos da empresas e da propriedade.



### A) O eixo (dimensão) da propriedade

#### **Proprietário Controlador / Sociedade entre Irmãos / Consórcio de Primos**

Dizer que existem três etapas básicas – proprietário controlador, sociedade entre irmão e consórcio de primos – não significa afirmar que todas as empresas familiares seguem sempre esta seqüência. Na verdade, muitas empresas são fundadas, possuídas ou controladas pela combinação de mais de uma geração da família e, como veremos, elas podem passar de uma combinação para qualquer outra. A estrutura da propriedade está diretamente relacionada com o tipo de sucessão.

Faremos uma breve descrição de cada uma dessas fases apresentando apenas as características e os principais desafios.

#### *Características e desafios do estágio do Proprietário Controlador*

<b>Características</b>
Controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal.
Caso existam outros proprietários, esses possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa.
<b>Desafios-chave</b>
Capitalizar: de onde está vindo o recurso financeiro. Geralmente é dinheiro da família, pois os capitalistas exigem um controle sobre os negócios que a família não está disposta a dar.
Equilibrar o controle unitário com entradas de interessados-chave: os bons e os maus aspectos da concentração da liderança. A figura do líder é clara e indiscutível, em compensação, a empresa pode ficar dependendo dele.
Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração: diversificar ou não o controle? O fundador deverá decidir se passará a empresa para um dos seus filhos ou para todos eles e esta é uma decisão que depende de uma série de fatores – as tradições culturais, refletidas em leis de heranças, normas sociais e doutrinas religiosas também podem contribuir no processo de escolha.

#### *Características e desafios do estágio de Sociedade entre Irmãos*

<b>Características</b>
Dois ou mais irmãos com controle acionário.
Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos.
<b>Desafios-chave</b>
Desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios: partilha do controle.
Definir o papel dos sócios não-funcionários: irmãos que trabalham ou não na empresa.

Reter o capital: atrair e reter.
----------------------------------

Controlar a orientação das facções dos ramos da família: evitar orientação faccional. Conforme crescem as famílias, as organizações tornam-se mais complexas e pode acontecer de cada família tomar as suas decisões de acordo com o bem estar do seu núcleo familiar.
--

Certamente um importante desafio desta etapa é conceber uma sociedade entre irmãos na qual a distribuição de ações e poder entre eles seja adequada aos indivíduos da família. Gersick et al (1997) identificaram alguns formatos possíveis. Em uma das formas, que muito se parece com o estágio de Proprietário Controlador, um dos irmãos assume o papel de líder quase paterno. Isso acontece quando existe uma diferença de idade significativa ou quando um dos filhos recebe mais do que 50% das ações com direito de voto.

“Se esse filho sempre foi o líder informal da sua geração na família, a adoção gradual da responsabilidade quase paterna pelos irmãos pode ser um resultado natural. Em alguns casos, ele adota, inclusive, representações simbólicas do papel paterno – como viver na casa que foi dos seus pais ou centralizar as comemorações familiares.” (Gersick et al, op.cit., p.42)

Outros formatos possíveis listados por esses autores: o “primeiro entre iguais” – quando os irmãos recebem a mesma participação acionária, mas a família chega a um consenso de quem será o líder; os arranjos igualitários – quando a autoridade é exercida pela equipe de irmãos, com frequência através dos seus papéis no Conselho de Administração<sup>2</sup> e a alternância na presidência - quando dois irmãos alternam-se na presidência, por exemplo, todos os meses de maio, ou então definem que um deles será presidente por 10 anos e o outro pelos 10 anos seguintes.

Para Gersick e colaboradores (1997, p.45), “as sociedades entre irmãos são uma dança delicada. (...) o segredo está na adequação do estilo familiar global e histórico dos irmãos à estrutura de distribuição acionária escolhida”.

#### *Características e desafios do estágio de Consórcio de Primos*

<b>Características</b>
------------------------

Muitos primos acionistas.
---------------------------

<sup>2</sup> Reunião onde os participantes, geralmente pessoas que não fazem parte da gestão da empresa, vão esclarecer foco da empresa e de seus negócios, analisar as forças e fraquezas do negócio, decidir como competir, realizar um planejamento estratégico da empresa e a implementação das etapas deste processo.

Mistura de sócios funcionários e não-funcionários.
<b>Desafios-chave</b>
Administrar a complexidade da família e o grupo de acionistas: <b>1 a crescente complexidade da família</b> , à medida que ela se amplia através de casamentos e nascimentos, até uma rede de irmãos, cônjuges e filhos; e <b>2 a complexidade da propriedade</b> , à medida que os planos patrimoniais dos diferentes irmãos e ramos criam uma gama de situações acionárias.
Criar um mercado de capital para empresa familiar: criar liquidez, isto é, criar mercado interno para venda de ações na empresa que possibilite a saída de alguns sem a quebra da empresa.

## B ) O Eixo (Dimensão) do Desenvolvimento da Empresa

### Empresa no início – Empresa em expansão ou formalização – Empresa madura

O eixo do negócio está relacionado com o tipo de líder da organização. As qualidades do líder de uma empresa que está na fase de lançamento não são necessariamente os atributos desejáveis ao presidente de uma empresa em fase de expansão ou maturidade. Vale ressaltar que, algumas vezes, as empresas passam por várias etapas ao mesmo tempo. Uma empresa de longa trajetória e com múltiplas linhas de produto, que abre uma filial em outro país, por exemplo, está ao mesmo tempo na fase de expansão e na fase de lançamento.

#### *Características e desafios do estágio da Empresa no Início*

<b>Características</b>
Estrutura organizacional informal, com o proprietário-gerente no centro.
Um produto.
<b>Desafios-chave</b>
Sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento). O produto poderá encontrar um mercado a um custo competitivo?
Análise racional <i>versus</i> o sonho: quando apostar e quando desistir.

#### *Características e desafios do estágio da Empresa em Expansão Formalização*

<b>Características</b>
Estrutura cada vez mais funcional: diversificação de funções.
Produtos ou linhas de negócios múltiplos: diversificação de produtos.
<b>Desafios-chave</b>

Evolução do papel do proprietário-gerente (empresa centralizada no fundador) e profissionalização da empresa (funções diferenciadas)
Planejamento estratégico: plano para médio e longo prazos (anual); onde quero estar?
Sistemas e políticas organizacionais - organizar subsistemas com normas de funcionamento.
Administração do caixa: realizar o planejamento financeiro.

*Características e desafios do estágio da Empresa Madura*

<b>Características</b>
Estrutura organizacional favorece a estabilidade.
Base de clientes estável (ou em declínio), ou com crescimento modesto.
Estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência.
Rotinas organizacionais bem estabelecidas.
<b>Desafios-chave</b>
Definir novo foco estratégico: preocupação com a alta gerência, o conselho de administração; a complexidade organizacional; o cronograma de mudanças e o conselho consultivo.
Obter o empenho de gerentes e acionistas (comprometimento da gestão e da propriedade): os gerentes não-membros, a complexidade de articular gestores e proprietários.
Ponderar sobre o re-investimento na empresa: equilibrar necessidades financeiras da família com necessidades de re-investimento.

**C ) O eixo (dimensão) do desenvolvimento da família**

**Jovem Família Empresária / Entrada na Empresa Familiar / Família que Trabalha em Conjunto / Passagem do Bastão**

*Características e desafios do estágio da Jovem Família Empresária*

<b>Características</b>
Geração adulta abaixo de 40 anos.
Filhos, se houver, abaixo de 18 anos.
<b>Desafios-chave</b> (as famílias que possuem empresas tendem a ser um pouco emaranhadas)
Criar um “empreendimento casamento” viável: cuidar do empreendimento conjugal.
Tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família.
Identificar limites e interseções (especialmente com relação a dinheiro).
Estabelecer relacionamentos com a família ampliada: alguma das pessoas dessa família ampliada pertence à empresa?
Educar os filhos: legado material e legado psicológico.

Esse estágio apresenta os pais com os dilemas típicos do início da vida adulta, isto é, preocupados em “criar um sonho do futuro, explorar estilos de vida alternativos, estabelecer credibilidade, comprometer-se com uma carreira e, com muita frequência, com um papel familiar e, finalmente, tornar-se dono do próprio nariz antes do 40 anos” (Gersick et al, 1997, p. 21).

*Características e desafios do estágio da Entrada na Empresa Familiar*

<b>Características</b>
Geração mais velha entre 35 e 55 anos.
Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.
<b>Desafios-chave</b>
Administrar a transição da meia-idade: ciclo vital – crise da meia-idade.
Separar e individualizar a geração mais nova: ciclo vital – casa vazia; diferenciação com os pais e entre si.
Facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreiras.
A empresa irá continuar por mais uma geração?
Os pais querem que os filhos considerem carreiras na administração da empresa ou que participem somente como proprietários?
Vários membros da próxima geração irão dirigir conjuntamente a empresa ou somente um deles será convidado a nela entrar?
Os pais querem estruturar oportunidade e experiência para controlar quem entra ou querem que os filhos escolham por si mesmos?
Os filhos que quiserem estar na empresa começarão a trabalhar nela imediatamente após os estudos, ou deverão ir embora e depois decidir se querem voltar?

A separação e individualização da geração mais nova são dois dos grandes desafios dessa etapa. Os ciclos de vida falam da fase de lançar os filhos no mundo. Segundo Gersick et al

“essa é a fase em que ambas as gerações têm transições importantes a realizar. A mais velha precisa começar a aprender um novo papel como pais de adultos. E os mais jovens precisam cuidar de todos os componentes da passagem para a vida adulta: carreira, auto confiança, responsabilidade financeira, parceiros íntimos e rede social.” (1997, p. 79)

As dinâmicas entre irmãos também são críticas para a compreensão dos sistemas das empresas familiares neste estágio. Esses autores argumentam que

“os relacionamentos de infância entre irmãos, moldados pelos pais, evoluem gradualmente para relacionamentos adultos, moldados e sustentados por eles mesmos pelo resto de suas vidas. É nesta época que os irmãos e irmãs tomam decisões importantes a respeito de quanto suas vidas adultas continuarão entrelaçadas. Algumas famílias focam apenas a empresa. Nestes casos, os filhos

podem optar pela carreira na empresa mantendo-se assim no centro das interações familiares. Outras famílias criam ambientes diferentes entre os irmãos. Os pais reservam uma parte do tempo para passar com os filhos – individualmente ou em conjunto - são férias, jantares em casa, programas de fim de semana, onde o assunto é o dia a dia dos filhos na escola. O trabalho na empresa passa a ser uma opção e não um critério para fazer parte da família.” (Gersick et al, 1997, p. 79-80)

Historicamente, fortes tradições têm apoiado a primogenitura na sucessão, ou seja, o filho homem mais velho é freqüentemente apontado como o sucessor. Mas essa é uma regra baseada em valores familiares e, quando aplicada à empresa, pode deixar os irmãos com ressentimentos capazes de influenciar seus relacionamentos pelo resto das suas vidas. Além disso, o primogênito pode estar altamente motivado para tentar se tornar a pessoa que os pais esperam dele ou pode sentir-se coagido a satisfazer os sonhos dos pais e ressentir-se com a liberdade dos irmãos para escolher outros caminhos.

A diferenciação (eles são diferentes) e a identificação (pertencem a um mesmo grupo) fazem do relacionamento entre os irmãos um relacionamento único. Eles podem ter opiniões contrárias, podem levar estilos de vida opostos, mas defendem um ao outro e, quando estão em dificuldades, se protegem.

*Características e desafios do estágio da Família que Trabalha em Conjunto*

<b>Características</b>
Geração mais antiga entre 50-65 anos.
Geração mais jovem entre 20-45 anos.
<b>Desafios-chave</b>
Promover cooperação e comunicação entre gerações: honestidade (grau com que os membros da família contam a verdade e esperam ouvi-la dos outros), abertura (grau de restrição aos assuntos-tabus como dinheiro, sexo etc), consistência (coerência entre os conteúdos digital e analógico) e cuidado com o lugar dos agregados.
Encorajar a administração produtiva de conflitos: natural ao contexto de duas ou três gerações trabalhando juntas. A geração mais nova deve respeitar as realidades fundamentais da hierarquia de autoridade nesta fase e a geração mais velha deve reconhecer que a geração dos filhos é composta por adultos cujos pontos de vista exigem respeito.
Administrar as três gerações da Família que Trabalha em Conjunto: determinar quem é a autoridade, discriminar papéis.

Em um consórcio de primos, a comunicação pode ser particularmente complicada. Histórias diferentes podem gerar interpretações diferentes sobre um

mesmo assunto e variadas suposições a respeito de regras de comunicação. A família segue estritamente o organograma ou a sua rede de relacionamentos ou uma combinação de ambos na partilha de informações? Os irmãos-funcionários possuem uma compreensão comum do que não deve ser passado aos parentes-acionistas que não trabalham na empresa? Gersick e colaboradores comentam que

“os agregados podem servir de pára-raios para conflitos familiares não expressos e de depositários para antigas mágoas que a família não consegue resolver diretamente. Eles são muito propensos a ser atraídos para as dinâmicas emocionais da família, sem o benefício da informação ou do acesso mútuo gozado por aqueles que trabalham na empresa. Como o processo é invisível para os membros da família envolvidos, os conflitos com os agregados podem ser mal diagnosticados. As famílias precisam examinar com atenção o fluxo de comunicação entre todos os seus membros adultos e tomar as providências necessárias para reduzir suposições e aumentar a honestidade, a abertura e a consistência de comunicação no sistema como um todo.” (1997, p. 90)

#### *Características e desafios do estágio da Passagem do Bastão*

De acordo com esses autores, este “é o estágio mais pesquisado na vida da empresa e da propriedade, mas o menos compreendido no desenvolvimento da família” (p.94). Ele se inicia quando a geração mais velha chega aos 60 anos e dura até a sua morte. É o momento de lidar com o processo de sucessão. Sucessão e continuidade são duas palavras utilizadas, frequentemente, como sinônimos, mas que abrangem dois processos absolutamente distintos. A sucessão reflete o aspecto seqüencial da transição. Já a continuidade, refere-se à parte do mundo presente que precisa ser preservada. Ambas, com o equilíbrio adequado, são necessárias para minimizar as conseqüências perturbadoras da transição de gerações.

<b>Características</b>
Geração mais velha com 60 ou mais anos.
<b>Desafios-chave</b>
Desligamento da geração mais velha da empresa: é complexo reconhecer limite da gestão, deve-se buscar outro lugar na empresa e fora dela.
Transferência da liderança da família de uma geração para outra: a passagem das responsabilidades no ciclo vital e a reprodução do estágio no ciclo familiar.

A transferência da liderança pode acontecer de forma gradual ou subitamente, mas, assim como a aposentadoria, muitas vezes é precipitada por um evento imprevisto como a morte de um dos pais ou dos dois, a opção dos pais por mudar para uma casa menor em um lugar com o clima mais ameno; uma doença

como um acidente vascular cerebral (AVC), um ataque cardíaco ou outras enfermidades que ocorrem ao longo do tempo, como o mal de Alzheimer.

É muito importante reforçar a autoridade da geração mais velha para os sistemas. Na empresa, membros da geração mais velha podem trabalhar como mentores; em casa, constituindo o núcleo da família que reúne os demais familiares, podem ser os aglutinadores, isto é, os responsáveis pelas comemorações.

Vale lembrar que essa divisão dos eixos é absolutamente didática, pois, na prática, o que podemos perceber é a influência de um eixo (qualquer que seja o eixo) nos outros dois. Ao analisarmos uma empresa familiar devemos considerar o momento em que ela se encontra em cada um dos três eixos.

Encontramos em Lethbridge (2005) a descrição de uma tentativa de determinar um padrão de relacionamento entre pais e filhos nas empresas familiares. Davis Tagiuri e Fundação Dom Cabral (2003) já tinham identificado três momentos diferentes dessa relação:

O 1º momento é a fase dos primeiros conflitos – quando o pai tem entre 41 e 50 anos e o filho entre 17 e 22 anos. Nessa idade, o pai começa a encarar a perspectiva da morte e a questionar suas próprias realizações. O filho vive um período de construção da identidade e carrega resquícios de conflitos da infância e adolescência. Geralmente o momento de entrada do herdeiro no negócio costuma ser marcado por tensão nas relações.

O 2º momento é o de harmonia. O pai tem entre 51 e 60 anos está mais tranquilo e racional, menos competitivo e age como mentor do filho. O filho, entre 23 e 33 anos, começa a definir o rumo da sua carreira, toma decisões mais arriscadas e se sente pronto para crescer na empresa. É o período mais propício para que pai e filho trabalhem juntos.

O 3º momento é quando o pai (entre 61 e 70 anos), com medo de perder o poder, resiste em abrir mão do comando da empresa. O filho, que tem entre 34 e 40 anos, pede cada vez mais autonomia e reconhecimento e tende a se rebelar contra a autoridade do pai. É a fase mais difícil, pois o filho se sente preparado para assumir os negócios, mas o pai tem muita dificuldade em passar o bastão.

O estudo desses momentos é relevante para melhor entender o que acontece durante o processo de sucessão e de treinamento ou de preparação dos herdeiros.



### 4.3 - As contribuições da teoria sistêmica de família para a análise e compreensão das empresas familiares

Podemos dizer que o campo de estudos das empresas familiares surgiu na década de 1980, com o desenvolvimento de estudos sobre os relacionamentos neste tipo de organização, apoiados, principalmente, na sociologia, administração de empresas, antropologia, psicologia e terapia de família. Muitos dos que se dedicam ao estudo das empresas familiares são terapeutas de família<sup>3</sup> (Bork,1996 e Gersick, 1996) e, por isso, é possível pensarmos em uma proximidade entre o campo de estudo das empresas familiares e o das terapias de família.

Embora a grande maioria das universidades ainda não tenha acolhido essa disciplina (ou tema), o interesse pelas empresas familiares é crescente. Hoje são vários os terapeutas de família que trabalham com grupos multidisciplinares intervindo em empresas familiares (e não-familiares). No trabalho com as empresas familiares, os terapeutas de família agem, na maioria das vezes, como consultores no sentido de estudar e intervir nas relações entre as distintas partes da organização. Apóiam-se, geralmente, na teoria sistêmica e no trabalho com grupos, utilizando-se de conceitos e correlações que possibilitam pensar as instituições, seus sistemas, suas alianças, suas relações de poder e seus papéis, tais como: estrutura, ou a fronteira entre os dois sistemas, o planejamento das funções, os elementos em relação, seus padrões de relação e de comunicação, com suas regras verbalizáveis e outras não mencionadas; o ciclo vital da empresa familiar e a cultura familiar e empresarial, isto é, o conjunto de eventos e mitos transmitidos de uma geração para outra (Tondo 1999).

Curiosamente, embora sejam muitos os terapeutas de família que demonstram interesse por essas organizações e trabalham com elas, o que encontramos nos artigos publicados é a adaptação de conceitos da terapia de família ao universo da empresa, demonstrando, com isso, a prevalência da visão da administração de empresas cujo principal objetivo é a investigação de estratégias e ferramentas para a operacionalização e a profissionalização das

---

<sup>3</sup> A grande maioria dos terapeutas de família é formada em teorias sistêmicas aplicadas às famílias (ou sistemas humanos) e essa formação possibilita a intervenção em diversos ambientes – escolas, hospitais, empresas. Nos congressos de terapia de família e nos artigos publicados, observamos que, é cada vez maior o universo de formatos possíveis (metodologia) e locais para a intervenção (*setting*).

empresas familiares. O tema de maior interesse na literatura sobre empresas familiares permanece, sem dúvida, sendo o da sucessão e seus desdobramentos.

Muito se escreve sobre a entrada do jovem herdeiro na empresa familiar e o momento de sucessão e, conseqüentemente, da saída ou aposentadoria do fundador. Parece, contudo, não haver espaço para os acontecimentos entre esses dois momentos. Pretendemos assim, poder contemplá-los neste estudo, pela investigação e descrição do funcionamento das empresas familiares utilizando, como fundamentação teórica, as teorias sistêmicas da terapia de família.

Sobre o início da terapia de família, podemos dizer que ela surgiu nos Estados Unidos, na década de 1950, a partir das teorias sistêmicas, o que justifica, ainda hoje, a predominância deste enfoque entre os terapeutas de família. Entretanto, apesar da sua grande influência, sabemos que o enfoque sistêmico não esgota, de forma alguma, todas as possibilidades do campo. Além das escolas sistêmicas, várias abordagens psicanalíticas de terapia de família foram desenvolvidas, principalmente na Europa, a partir dos anos 1970.

Durante o Mestrado nosso trabalho foi defender a possível articulação entre as teorias sistêmicas e as psicanalíticas no campo das terapias de família. Naquele estudo propusemos a articulação de diferentes abordagens para a análise e compreensão das famílias que nos procuravam para uma possível intervenção (Bottino, 2000). Como a nossa formação prática (clínica) é fortemente influenciada pelas abordagens sistêmicas, sobretudo pelo modelo estrutural de Salvador Minuchin e o relacional-intergeracional de Maurizio Andolfi, e o objetivo desta tese de doutorado é fazer a articulação entre as teorias sistêmicas de família e as empresas familiares, optamos por contemplar neste estudo apenas conceitos da abordagem sistêmica de família.

O surgimento dos campos da terapia de família e das empresas familiares a partir de diferentes ciências remete a uma mesma exigência – compreender o objeto de estudo em questão. Hoje nos parece inviável investigar as empresas familiares e, principalmente, atender ou prestar qualquer tipo de serviço a elas e ou aos seus membros, sem um olhar ampliado do sistema e das questões envolvidas.

A partir da nossa experiência, podemos afirmar que a situação mais comum é cada consultor, de acordo com a sua formação e objetivo de intervenção, focar o seu trabalho em um dos subsistemas da empresa familiar. O terapeuta de

família vai privilegiar as questões relacionais pertinentes ao eixo da família, o advogado vai privilegiar a divisão societária, a partilha dos bens, atividades relacionadas com a propriedade da empresa; já o consultor de empresas (que pode ter a formação em diversas carreiras), que trabalha com aspectos relacionados com a gestão da empresa, vai privilegiar o eixo da empresa. É fato, inquestionável, que existe a interferência de um sistema no outro e que muitas vezes, uma decisão que poderia parecer simples e óbvia do ponto de vista jurídico, por exemplo, é prolongada, é adiada, ou seja, a família não consegue chegar a um consenso. Embora os consultores de áreas específicas observem a interferência de aspectos relativos a outras áreas, é pouco provável que eles venham a propor modelos de intervenções multidisciplinares.

Contrariando o senso comum, e reforçando a nossa idéia de uma visão e intervenção multidisciplinar nas empresas familiares e com as famílias dessas empresas, Bork (1986) diz que nossas vidas não são compartimentadas em trabalho, casa, *hobbies*, lazer, passado e presente. A vida é uma única grande experiência e nós levamos tudo das nossas várias experiências de vida para todos os lugares. Segundo ele, nós aprendemos os padrões de interação nas nossas famílias de origem e tendemos a repeti-los nas experiências seguintes. Talvez a gente não consiga perceber, mas é o que parece acontecer o tempo todo.

Neste trabalho, queremos investigar a influência de um sistema no outro, a relação dos membros da família, entre eles e com os funcionários da empresa. Embora os membros das empresas familiares neguem qualquer tipo de influência de um sistema (família ou empresa) no outro, percebemos, na prática, que no dia-a-dia da empresa surgem muitas dificuldades de relacionamento. Pode acontecer de o pai querer repetir no ambiente de trabalho a autoridade exercida em casa. Em outras situações, uma discordância pode parecer desrespeito e não uma simples opinião profissional. Claro que o inverso também pode acontecer. Os conflitos que já existem tendem a se acentuar quando as pessoas decidem trabalhar juntas, isto é, podem aumentar a disputa de poder entre marido e mulher, o ciúme e a rivalidade entre irmãos, etc.

O caso de B. e M, dois irmãos que trabalham juntos há 18 anos e têm muito pouco contato fora da empresa, ilustra de forma bastante clara uma das dificuldades enfrentadas em empresas familiares. Nesse caso, por exemplo, eles supervalorizam a empresa em detrimento da relação familiar.

“(...) montamos a agência de propaganda há 18 anos. Durante esse tempo, nós dois nos casamos, tivemos filhos, mas só participamos da vida particular um do outro nos eventos familiares oficiais como casamentos, festas, etc. (...) não sei se teríamos tido um relacionamento mais íntimo se não fôssemos sócios por todo esse tempo (...) na verdade nem chegamos a cogitar a possibilidade de fazer qualquer programa juntos, seria uma overdose. (Revista Marie Claire, 2002)”

Em outros casos, pode existir uma supervalorização dos laços familiares e a situação da empresa familiar ficar comprometida. Na prática podemos observar uma predisposição aos extremos – algumas famílias valorizam muito mais a situação da empresa, outras o relacionamento familiar. Será que é possível preservar o patrimônio da família, a empresa familiar, sem destruir os laços familiares? Será que é possível encontrar um equilíbrio entre essas situações extremas?

A partir do que foi apresentado, podemos definir a família como um sistema aberto, isto é, que troca energia, matéria e informação com o meio ambiente, e pode ser caracterizado por três propriedades: totalidade, relação e equifinalidade. A totalidade implica que a família é mais do que a soma dos seus membros. A relação implica que para compreender um sistema devemos compreender as articulações e as interações entre as partes e que a mudança em um membro provoca uma mudança em todos os outros membros e no sistema como um todo. A equifinalidade implica que o estado final de um sistema independe das condições iniciais do sistema considerado. A família é um organismo com leis de funcionamento próprias que configuram uma estrutura estável, mas com flexibilidade para mudar (e se adaptar) com o passar dos anos.

Minuchin, Colapinto e Minuchin (1998) ressaltam que para entendermos a aplicação das idéias sistêmicas à pessoa, precisamos ter em mente, as idéias de conexões e de padrões repetitivos. Além disso, precisamos estar atentos às características de qualquer sistema – a presença de subsistemas, como suas partes se influenciam, e o fato de que todo sistema, inevitavelmente passa por mudanças.

É importante salientar que os membros da família interagem entre eles mas também com os sistemas extra-familiares e “para compreender adequadamente a família nuclear é necessário considerar o seu contexto” (Nichols e Schwartz, 1995, p. 407). Carter e McGoldrick (1989, p. 9) afirmam que “para compreender a família é preciso compreender o que está ocorrendo em pelo menos três gerações”. Essas autoras descrevem o ciclo de vida familiar como um

processo de expansão, contração e realinhamento do sistema para dar apoio à entrada, à saída e ao desenvolvimento dos membros da família de uma maneira funcional.

Vale ressaltar que, como terapeutas de família, temos uma preocupação com a funcionalidade das famílias. Em vez de falarmos em famílias saudáveis e doentes ou normais e problemáticas optamos pela terminologia, proposta por Minuchin (1980, 1974). Todas as famílias têm problemas, todas elas passam por dificuldades e um dos pré-requisitos para caracterizá-la como funcional ou disfuncional é a forma como elas lidam com os seus conflitos.

Carter e McGoldrick (1989, 1992) propõem um modelo de compreensão da experiência familiar e individual, a estrutura multicontextual, na qual se integram os três principais contextos onde um indivíduo cresce e no qual a família movimenta-se: contexto do ciclo de vida familiar, contexto multigeracional e o contexto sociocultural, que envolve questões relativas à raça, etnia, classe sócio-econômica, religião e etc.

Andolfi expressa seu crescente interesse em relação ao indivíduo em qualquer sistema, principalmente na família e ressalta a importância dos aspectos internos, inconscientes dos indivíduos<sup>4</sup>. Atualmente, o autor (1995) tenta resgatar não apenas as histórias dos indivíduos e da família atual, nuclear, mas também a história da família extensa, incluindo os dados da terceira geração.

Para este autor, a família trigeracional é um mapa familiar alargado, obtido através da representação espacial posta num plano vertical, cruzando pelo menos três planos horizontais. Em cada plano são colocadas as pessoas que pertencem ao mesmo nível geracional, assim, de alto a baixo encontraremos, respectivamente, a geração dos avós, a dos filhos e a dos netos, unidas de várias maneiras entre si por triângulos relacionais e triângulos trigeracionais, identificados, especialmente por uma série de coordenadas familiares que indicam as pessoas envolvidas e seu plano de pertinência.

Situando as relações triangulares num nível trigeracional as interações atuais ganham maior complexidade. Os indivíduos nelas envolvidos tornam-se

---

<sup>4</sup> Na década de 1950, quando crescia o interesse pelas famílias dos pacientes psiquiátricos, o modelo predominante era a psicanálise clássica que defendia um distanciamento entre analista e a família do paciente. Com isso, os primeiros terapeutas de família, mesmo tendo a psicanálise como formação inicial, optaram por um modelo bastante diferente que não trabalhava com o inconsciente, mas com as questões que apareciam no “aqui e agora” da sessão.

uma entidade complexa, cheia de contradições e conflitos. Andolfi (1987) ressalta que, para um observador pouco treinado em perceber conexões implícitas entre comportamentos e vivências atuais e sensações antigas, esta entidade complexa seria algo fragmentado e desconectado. Entretanto, para outros mais experientes neste tipo de observação, tais modalidades interacionais se tornam elementos de compreensão do mundo interno desses indivíduos.

Andolfi, assim como Minuchin, utiliza as descobertas sobre a comunicação humana e intrafamiliar e faz uso dos conhecimentos do funcionamento sistêmico da família, mas, além disso, ele inclui as emoções, as sensações e os sentimentos de todos os integrantes do grupo como um todo, para compreender, com a família, o significado dos comportamentos disfuncionais. Ele destaca a importância dos aspectos históricos, já que os indivíduos e seus sistemas são vistos no presente como fruto de sua história passada e da tensão com relação ao futuro que virá. Além disso, ele complementa dizendo que

“é importante estar atento também ao patrimônio interacional que as pessoas adquiriram com os anos, dando relevância aos elementos subjetivos (lembranças, expectativas, intenções) do tempo vivido tanto de maneira individual quanto social.” (Andolfi, 1994, p.19)

Este tempo tem a ver com o conteúdo sócio-cultural. Os autores contemplados neste capítulo (Minuchin, Carter e McGoldrick e Andolfi) reconhecem que é extremamente importante considerar o período histórico onde acontecem os eventos para compreender as famílias.

“ O tempo do qual estamos falando é um tempo sócio-cultural, isto é, um período histórico no qual se sucedem eventos sócio-ambientais específicos. Este tempo movimenta-se sobre um eixo vertical e um eixo horizontal. Pelo 1º entendem-se as dívidas de lealdades verticais, os mitos, os tabus, os fantasmas, etc. transmitidos de geração para geração. Pelo 2º, ao contrário, compreende-se o ciclo de vida familiar, ou seja os estágios atualmente atravessados por uma família, com a presença de eventos previsíveis e imprevisíveis. Sem dúvida alguma, o contexto histórico-social determina a cultura e por isto influencia a transmissão intergeracional de modelos culturais familiares.” (Andolfi, 1994, p.23)

De acordo com Miermont e cols (1987) o conceito de ciclo de vida familiar foi proposto por Reuben Hill e Evelyn Duvall (1948) para descrever a sucessão de fases de desenvolvimento da família desde a sua constituição, e a noção do ciclo de vida foi retomada, explicitamente na terapia familiar, nos anos

1970, a partir das contribuições de M. Bowen, M Erickson e J. Haley, V Satir, S Minuchin, E. Carter e M McGoldrick.

Nichols e Schwartz (1995) também relembram a origem do conceito de ciclo de vida das famílias e contam que a estrutura desenvolvimental proposta na década de 1940 era caracterizada pela divisão da família em oito estágios com tarefas específicas para cada um desses estágios, todos eles relacionados aos eventos nodais de idas e vindas dos membros da família: casamento, nascimento, educação de filhos, aposentadoria e morte (ver tabela 1).

Tabela 1 – Estágios do Ciclo de Vida da Família de Duvall

Estágio	Tarefas desenvolvimentais
Casais casados sem filhos	Estabelecer um casamento mutuamente satisfatório. Adaptar-se à gravidez e à perspectiva da maternidade / paternidade. Adaptar-se à rede familiar.
Famílias começando a ter filhos (nascimento do filho mais velho – 30 meses)	Ter os filhos, adaptar-se a eles e estimular o desenvolvimento dos bebês. Estabelecer um lar satisfatório tanto para os pais quanto para os bebês.
Famílias com filhos pré-escolares (filho mais velho entre 2,5 e 6 anos)	Adaptar-se às necessidades críticas e aos interesses dos filhos pré-escolares, estimulando maneiras de promover o crescimento. Enfrentar com energia o esgotamento e a falta de privacidade.
Famílias com filhos (filho mais velho entre 6 e 13 anos)	Adaptar-se à comunidade das famílias com filhos com idade escolar. Estimular as realizações educacionais dos filhos.
Famílias com filhos adolescentes (filho mais velho entre 13 e 20 anos)	Equilibrar liberdade com responsabilidade. Estabelecer interesses e carreiras futuras.
Famílias se despedindo de filhos adultos (saída do filho mais velho até saída do filho mais moço)	Deixar os filhos adultos sair de casa com rituais e assistência adequados.

Pais de meia-idade (casa vazia até a aposentadoria)	Reconstruir o relacionamento conjugal. Manter os laços de parentesco com gerações mais velhas e mais moças.
Membros da família idosos (aposentadoria até a morte de ambos os cônjuges)	Enfrentar a perda e viver sozinho. Fechar a casa da família ou adaptá-la ao envelhecimento. Adaptar-se à aposentadoria.

Fonte: Nichols e Schwartz (1995, p.101)

Como podemos perceber, no ciclo proposto por Duvall, a principal tarefa dos pais e, em especial, das mães é a educação dos filhos, e isso faz todo o sentido se nós considerarmos o período dessa teorização, cuja ênfase recai sobre a família nuclear. Certamente, muitas mudanças decorrentes, sobretudo, da entrada da mulher no mercado de trabalho vão exigir uma nova leitura e uma nova compreensão sobre o ciclo de vida familiar.

Carter e McGoldrick (1989) acrescentaram a esta estrutura proposta por Duvall um ponto de vista multigeracional, compreendendo pelo menos três gerações, e incluíram os estágios do divórcio e recasamento (ver tabela 2). Elas justificam sua preferência por considerar o movimento de todo o sistema geracional abrangendo três ou quatro gerações através do tempo, pois

“os relacionamentos com os pais, irmãos e outros membros da família passam por estágios, na medida em que a pessoa se move ao longo do ciclo de vida, exatamente como acontece com os relacionamentos progenitor-filho e conjugal.” (ibidem, p. 9)

Enquanto que aquele primeiro ciclo de vida, proposto na década de 1940, apresenta uma perspectiva descritiva do ciclo de vida biológico de uma família nuclear, enfocando duas gerações (pais e filhos), Carter e McGoldrick (1989) propõem um olhar relacional, incluindo três ou quatro gerações e a necessidade de adaptação de todos os envolvidos no processo de desenvolvimento.



Tabela 2 – Os Estágios do Ciclo de Vida familiar

Estágios do ciclo de vida familiar	Processo Emocional de transição: princípios-chave.	Mudanças necessárias para se prosseguir desenvolvimentalmente.
Saindo de casa – jovens solteiros	Aceitar a responsabilidade emocional e financeira pelo eu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciação do eu em relação à família de origem;</li> <li>- Desenvolvimento de relacionamentos íntimos com adultos iguais</li> <li>- Estabelecimento do eu com relação ao trabalho e independência financeira.</li> </ul>
A união de famílias no casamento: o novo casal	Comprometimento com um novo sistema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação do sistema conjugal;</li> <li>- Realinhamento dos relacionamentos com as famílias ampliadas e os amigos para incluir o cônjuge.</li> </ul>
Famílias com filhos pequenos	Aceitar novos membros no sistema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustar o sistema conjugal para criar espaço para os filhos;</li> <li>- Unir-se nas tarefas de educação dos filhos, nas tarefas financeiras e domésticas;</li> <li>- Realinhamento dos relacionamentos com a família ampliada para incluir os papéis de pais e avós.</li> </ul>
Famílias com filhos adolescentes	Aumentar a flexibilidade das fronteiras familiares para incluir a independência dos filhos e as fragilidades dos avós.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificar os relacionamentos progenitor-filho para permitir o adolescente movimentar-se para dentro e para fora do sistema;</li> <li>- Novo foco nas questões conjugais e profissionais no meio da vida;</li> <li>- Começar a mudança no sentido de cuidar da geração mais velha.</li> </ul>
Lançando os filhos e seguindo em frente	Aceitar várias saídas e entradas no sistema familiar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renegociar o sistema conjugal como díade;</li> <li>- Desenvolvimento de relacionamento de adulto para adulto entre os filhos crescidos e seus pais;</li> <li>- Realinhamento dos relacionamentos para incluir pares por afinidades e netos;</li> <li>- Lidar com incapacidade e morte dos pais (avós).</li> </ul>
Famílias no estágio tardio da vida	Aceitar a mudança dos papéis geracionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter o funcionamento e os interesses próprios e / ou do casal em face ao declínio fisiológico;</li> <li>- Apoiar um papel mais central da geração do meio;</li> <li>- Abrir espaço no sistema para a sabedoria e experiência dos idosos, apoiando a geração mais velha sem super funcionar por ela;</li> <li>- Lidar com a perda do cônjuge, irmãos e outros iguais e preparar-se para a própria morte (revisão e integração da vida).</li> </ul>

Fonte: Carter e McGoldrick (1989, p.17)

Para Carter e McGoldrick (1989) é extremamente difícil pensar na família como um todo em virtude da complexidade envolvida, pois cada fase do ciclo de vida familiar exige a acomodação e mudança de cada um dos membros da família e da família como um todo. Além disso, como um sistema que se move através do tempo, a família possui propriedades basicamente diferentes de todos os outros sistemas.

Diferentemente das outras organizações, as famílias incorporam novos membros apenas pelo nascimento, adoção ou casamento, e os membros só vão embora quando morrem (nos casos de separação deixam de ser marido para ser ex-marido, mas continuam como pai dos filhos). Nenhum outro sistema está sujeito a essas limitações. Uma empresa pode, por exemplo, despedir aqueles membros que ela considera disfuncionais (como vimos, isso é bem mais fácil quando o funcionário a ser despedido não é um membro da família dona da empresa), da mesma forma que um funcionário pode pedir demissão se ele não estiver satisfeito com a estrutura e valores da empresa.

As famílias também têm papéis e funções, entretanto, o seu principal valor são os relacionamentos que são insubstituíveis. Se um progenitor vai embora ou morre, uma outra pessoa pode ser trazida para preencher a função paterna, mas essa pessoa jamais substituirá o progenitor em seus aspectos emocionais.

Existe uma confusão entre poder ou não escolher sua qualidade de membro e, conseqüentemente, a sua responsabilidade em uma família. Muitas vezes, as pessoas agem como se pudessem ter escolha nessa questão, quando de fato existe muito pouca. Não se entra em nenhum relacionamento familiar por escolha, a não ser no casamento (embora essa seja uma liberdade recente e ainda bastante contestada por alguns autores). As pessoas não podem alterar o fato de serem relacionadas a quem são na complexa teia de laços familiares ao longo de todas as gerações. Ainda assim, elas agem como se pudessem, rompendo com os laços familiares.

A família compreende todo o sistema emocional de pelo menos três e, freqüentemente, quatro gerações. A influência da família não se restringe aos membros de uma determinada estrutura doméstica ou a um dado ramo da família nuclear do sistema. As três ou quatro gerações devem acomodar-se simultaneamente às transições do ciclo de vida.

Sobre essa convivência entre as gerações Carter e Mc Goldrick (1989) falam que ela não deve ser confundida com o que acontecia no passado, quando “o respeito pelos pais e a obrigação de cuidar dos mais velhos estavam baseados em seu controle dos recursos, reforçado pela tradição religiosa e pela sanção normativa” (p.10). Muito pelo contrário, trabalhar com as três ou quatro gerações é, para essas autoras, um reconhecimento de nossa ligação de vida, dentro de qualquer tipo de estrutura familiar, com aqueles que vieram antes de nós e com aqueles que vieram depois. E é preciso estar atento às mudanças ocorridas no ciclo de vida da família em função de uma série de fatores como o aumento da expectativa de vida, a diminuição do número de filhos e, principalmente em função da mudança do papel feminino e a entrada da mulher no mercado de trabalho.

“Para os homens, os objetivos de carreira e família são paralelos. Para as mulheres, esses objetivos entram em conflito e apresentam um grande dilema (...) As mulheres, não os homens, costumam ficar deprimidas no momento do nascimento; isso parece ter muito a ver com o dilema que essa mudança cria em suas vidas. As mulheres, mais do que os homens, buscam ajuda durante os anos em que educam os filhos, no momento em que seus filhos atingem a adolescência e saem de casa, e quando seus maridos se aposentam e morrem. E são as mulheres, e não os homens, que têm a principal responsabilidade pelos parentes mais velhos. Certamente o fato de as mulheres buscarem ajuda quando têm problemas tem muito a ver com a maneira diferente pela qual elas são socializadas, mas isso também reflete os estresses especiais do ciclo de vida sobre elas, cujo papel tem sido assumir a responsabilidade emocional por todos os relacionamentos familiares.” (Carter e McGoldrick, 1989, p.14)

Carter e McGoldrick (1987) ressaltam que é de extrema importância analisarmos a família inserida no seu contexto. Não podemos ignorar o contexto social, econômico e político e seu impacto sobre as famílias, pois, como podemos perceber, a noção de infância foi uma invenção da sociedade ocidental do século XVIII, e a adolescência foi uma invenção do século XIX, relacionadas aos contextos cultural, econômico e político daquelas épocas. A noção de idade adulta jovem como uma fase independente poderia ser considerada uma invenção do século XX e a das mulheres como pessoas independentes também. As fases de ninho vazio e da 3ª idade também são desenvolvimentos desencadeados pelo menor número de filhos e pelo período de vida mais prolongado de nossa época. Talvez o século XXI possa vir a ser conhecido pelos casamentos seriados, decorrentes do número de divórcios e recasamentos.

Vale lembrar que esse modelo de desenvolvimento do ciclo de vida foi baseado na família norte-americana de classe média dos anos 1980 e a realidade brasileira é bastante distinta dessa. Os jovens brasileiros não saem de casa para cursar a faculdade em outra cidade ou outro estado. Outra diferença diz respeito ao que podemos chamar de rede de apoio. Além dos avós estarem próximos e muitos participarem da educação dos netos, a família brasileira, de classe média e média alta, pode contar com a ajuda de mulheres que fazem o trabalho dessas outras mulheres que trabalham fora de casa – as empregadas domésticas (cozinheiras, arrumadeiras, faxineiras, babás e etc) são responsáveis pelas tarefas de cuidado com a casa e cuidado com as crianças.

Carter e McGoldrick (1989) demonstram, através de resultados de pesquisas que os estresses familiares que costumam ocorrer nos pontos de transição do ciclo de vida, freqüentemente, criam rompimentos neste ciclo e podem gerar sintomas e /ou disfunções. Os fluxos de ansiedade numa família podem ser vertical ou horizontal.

No eixo vertical – estresse transgeracional – situam-se padrões de relacionamento e funcionamento que são transmitidos para as gerações seguintes. Este eixo inclui todas as atitudes, tabus, expectativas, rótulos e questões familiares opressivas com as quais crescemos. No eixo horizontal – estresse desenvolvimental - está a ansiedade produzida pelos estresses na família conforme ela avança no tempo, lidando com as mudanças e transições do ciclo de vida familiar. Isso inclui tanto os estresses desenvolvimentais predizíveis quanto os eventos imprevisíveis que podem interromper o processo do ciclo de vida, entre eles: uma morte pré-matura, o nascimento de uma criança deficiente, uma enfermidade crônica, uma guerra, etc.

Os dados dos ciclos de vida da família podem ser analisados a partir de um ponto de vista descritivo – privilegiando os encontros e desencontros e os rituais envolvidos nos ciclos de reprodução natural e cultural. Os primeiros são marcados por rituais de encontros interpessoais (rituais de sedução, nascimento etc), enquanto os segundos são marcados pelos rituais de passagem já instituídos, como o batizado, as várias formaturas na escola, vestibular, noivado, cerimônias de casamento, ritos funerários e etc.

Os rituais marcam as mudanças de comunicação entre os indivíduos (as mudanças de níveis de realidade - relações de casal, relações de profissionais – e

as mudanças de níveis de metarrealidade – sacramentos, cerimônias religiosas, festas). Através do estabelecimento de fatos novos, reconhecidos e compartilhados, eles canalizam o processo de mudança e, por isso, os rituais têm a função de marcar as transformações que acontecem nos estágios do ciclo de vida.

Os dados do ciclo de vida também podem ser analisados a partir dos pontos de vista sistêmicos ou psicanalíticos considerando, principalmente, a constituição, a transformação e a repetição dos mitos familiares; os momentos de transmissão simbólica dos valores materiais e espirituais, dos poderes do casal de avós ao casal parental, da transmissão do patrimônio; a constituição das identidades sexuais, profissionais, culturais e suas eventuais trapalhadas, e dificuldades; e as datas de aparição de doenças, mortes, abortos, divórcios, etc. (Miermont e col, 1987)

Para Carter e McGoldrick (1989), a família é uma unidade emocional operativa desde o nascimento até a morte, mas é no estágio dos jovens adultos que elas percebem o início de um novo ciclo de vida familiar. A seguir, apresentaremos as etapas do ciclo de vida da família articuladas a necessidades ou desafios de uma família dona ou controladora de uma empresa.

A etapa do *adulto jovem solteiro* é a primeira do ciclo de vida familiar. A tarefa principal desta fase é o processo de separação e diferenciação da família de origem sem rompimentos ou conflitos, pois o sucesso ou fracasso dessa fase influencia profundamente com quem, quando e como o jovem adulto se casa e cumpre todos os outros estágios do ciclo vital. Normalmente, entre os problemas desta fase estão a falta de reconhecimento por parte dos jovens ou dos pais de uma necessidade radical de mudança na relação para uma relação adulto-adulto, sem que os jovens possam apreciar os pais pelo o que eles são e não queiram transformar os pais no que eles não são ou culpá-los pelo que eles não puderam ser e os pais não podem esperar que o jovem realize suas expectativas e desejos. Os problemas surgem na forma do encorajamento da dependência ou no rompimento brusco com as famílias.

O adulto jovem solteiro americano de classe média, referência para as autoras, freqüenta a faculdade em uma outra cidade ou em outro estado, muitos trabalham e conseguem pagar as suas contas. A realidade do jovem adulto solteiro

de classe média brasileiro<sup>5</sup> é muito diferente. Estudos indicam que eles saem de casa cada vez mais tarde, depois da graduação, se inscrevendo em um curso de pós-graduação para, posteriormente, se inserir no mercado de trabalho. Os jovens, filhos de empresários, podem fazer faculdade para seguir uma carreira independente da empresa da família ou visando à entrada na empresa. Como podemos perceber pela nossa experiência, alguns desses jovens, geralmente, filhos de famílias mais ricas, são “jovens mimados” que, trabalhando ou não na empresa da família, recebem salários “mesadas”. Porque são salários melhores do que o salário de mercado, eles dirigem (e correm com) carros esportivos, viajam para roteiros exóticos, vivem com muito luxo. Assemelham-se aos sujeitos pós-modernos, consumidores, descritos por Bauman (1998)<sup>6</sup>.

Muitos herdeiros podem ter o que Kets de Vries (2003) chama de a “síndrome da criança mimada”. Os pais, empreendedores dedicam todo o seu tempo ao empreendimento, ele, pai, empreendedor, fundador, trabalha dia e noite, pois acredita que isso é o que ele pode fazer para atender aos desejos da família.

“Entretanto deixa de perceber que ele pode estar contribuindo para a destruição desse mesmo futuro. Pode não haver futuro porque ele não está fazendo qualquer esforço para cumprir uma de suas mais importantes funções: educar seus filhos para que se tornem seres humanos responsáveis.” (ibidem, p.59)

Em muitos casos, os pais tentam compensar a sua ausência com bens materiais, mas esses presentes que, no início podem ser grandes bichos de pelúcia, mas depois passam a ser carros, jóias, viagens, apartamentos, nunca substituem a atenção que não foi dada à criança e ao jovem. Os pais agem com a melhor das intenções, geralmente querendo dar aos filhos tudo o que gostariam de ter tido na sua infância e juventude, mas não tiveram. Contudo, esse comportamento cria uma série de problemas. Em vez de transmitir um conjunto internalizado de valores sólidos, sentimentos de carinho e de respeito mútuo, os bens materiais são os principais estímulos para essas crianças. Elas crescem acreditando que não precisarão trabalhar, pois herdarão uma empresa capaz de satisfazer todos os seus

---

<sup>5</sup> O objeto de estudo deste trabalho são as empresas familiares e, como estabelecemos como pré-requisito que a empresa tivesse pelo menos 20 anos, os donos dessas empresas possuem um bom nível de vida sócio-econômico e, por isso, abordaremos apenas aspectos relativos ao ciclo de vida das classes médias e alta.

<sup>6</sup> Seria interessante contemplar a questão do sujeito pós-moderno, entretanto, percebemos que apesar dos jovens herdeiros serem descritos, caracterizados, como sujeitos pós-modernos, acumuladores de prazer, neste trabalho estamos lidando com sujeitos conservadores, oriundo de famílias tradicionais, sujeitos da modernidade.

desejos, até os mais luxuosos e que o dinheiro provavelmente nunca vai acabar. Felizmente essa não é a regra nas empresas familiares que prosperaram, pois a transmissão de valores consumistas não forma herdeiros capazes de dar continuidade aos negócios da família e sim herdeiros que vão confirmar o ditado “pai rico, filho nobre e neto pobre”.

A fase do casal *recém-casado* é uma das mais complexas do ciclo vital. Exige a renegociação de uma série de assuntos pessoais definidos pelas famílias de origem. Há ainda a negociação das relações com as famílias de origem – qual a frequência das visitas, a distância (física e emocional) a ser mantida, etc. Devem também ser negociadas as relações mais íntimas, isto é, a adaptação à presença do outro, em todos os sentidos. Nesta fase, tanto o homem quanto a mulher podem trabalhar e buscar uma carreira bem sucedida, seja na empresa da família ou não.

A *família com filhos pequenos* é um novo estágio marcado pelo nascimento do primeiro filho, que exige que os adultos se transformem em responsáveis por outros. O desafio é manter a intimidade do casal e ao mesmo tempo abrir espaço para as crianças. Em casais que não conseguiram formar uma relação forte, uma criança pode ameaçar a estabilidade. Muitos pais não conseguem assumir a responsabilidade de educar os filhos, com todas as tarefas que isto implica, e ficam imobilizados numa batalha sem fim com os filhos.

Geralmente é nesta fase em que muitas mulheres começam a repensar seus valores e projetos de vida – algumas optam por continuar trabalhando, outras decidem por tirar uma licença prolongada ou mesmo pedir demissão, e independente da situação sócio-econômica da família esta sempre é uma decisão muito difícil. É muito difícil que uma mulher nessa etapa do ciclo de vida escolha montar o seu próprio negócio, pois ainda se espera que a mulher cuide da casa e dos filhos e um empreendimento em fase inicial demanda uma energia e dedicação que a mulher não poderia oferecer. As mulheres, herdeiras de empresas familiares, valorizam a flexibilidade que só parece ser possível quando o pai é o patrão.

Para os avós, a mudança nessa etapa da transição é a de passar para uma posição secundária, onde (1) devem permitir que seus filhos sejam as principais autoridades paternas e (2) estabelecer um relacionamento carinhoso com os netos

– o que para muitas pessoas é particularmente gratificante, já que permite a intimidade sem a responsabilidade que a paternidade exige.

A fase da *família com filhos adolescentes* é marcada pela chegada dos filhos à adolescência e leva os pais à necessidade de uma redefinição das relações familiares. As famílias com adolescentes devem estabelecer novas fronteiras que devem ser suficientemente flexíveis para permitir que o adolescente saia para poder experimentar novas coisas e um maior grau de independência e possa voltar a ser dependente quando sentir que não consegue resolver sozinho. A família deve se adaptar a um novo sistema de valores com a entrada dos amigos e de novas idéias. Os problemas surgem quando os pais exigem obediência total, ou quando abandonam os filhos para fazer o que querem, sem exercer a autoridade necessária. Nesta etapa do ciclo de vida familiar, os filhos adolescentes começam a estabelecer seus próprios relacionamentos independentes com a família ampliada e são necessários ajustes especiais entre os pais e os avós para permitir e estimular esses novos padrões. Pode acontecer nessa fase a “crise do meio da vida” de um ou dos dois cônjuges, com uma exploração das satisfações e insatisfações pessoais, profissionais e conjugais.

Nesta fase, talvez até um pouco antes, os pais já deveriam conversar com seus filhos sobre os seus projetos de vida, a expectativa que cada um tem em relação ao negócio, à empresa da família. A maioria das famílias não conversa sobre as expectativas mútuas, não existe um sonho compartilhado da e pela família. Os pais criam uma expectativa sobre os seus filhos que só eles podem dar continuidade ao seu sonho. Os filhos não falam sobre suas reais intenções com medo de desagradar ou de decepcionar os pais e fazem a sua escolha profissional sem uma preparação adequada. Por exemplo, é muito comum que os pais digam a seus filhos que eles podem escolher a carreira que desejarem, que eles devem ir em busca de seus sonhos, mas, no futuro, alguma coisa acontece, ou simplesmente porque as pessoas estão ficando mais velhas, os pais decidem que está na hora do filho assumir o lugar, a posição do pai. É uma situação complicada, pois, nesses casos, o filho não tem a formação adequada para desempenhar determinada função, isso sem considerar o interesse desse filho pelo negócio ou não. Nessa fase, é comum encontramos jovens que estão fazendo sua escolha profissional por comodidade ou para agradar os pais.



O *ninho vazio*, a saída dos filhos de casa, é o momento em que os pais lançam seus filhos no mundo e seguem em frente. Começa com a saída das crianças maiores e continua com a entrada dos cônjuges e filhos. Coincide também com a doença e morte dos familiares. Carter e McGoldrick (1989) descrevem esta fase como a mais nova e, ao mesmo tempo como a mais longa do ciclo de vida familiar. Por uma série de razões é também a mais problemática de todas as fases, pois requer uma completa renegociação do casamento, agora que as funções parentais não são mais necessárias.

Até bem pouco tempo, a maioria das famílias ocupava-se da criação e educação dos filhos durante toda a sua vida adulta. Agora, devido ao aumento da expectativa de vida das pessoas e ao menor número de filhos, os pais lançam seus filhos quase vinte anos antes de se aposentar. Talvez essa seja a fase mais tranqüila dos pais que trabalham com seus filhos na empresa da família, pois é a fase do trabalho conjunto. Para as mulheres que nunca trabalharam ou que pararam de trabalhar com o nascimento dos filhos, esse pode ser o momento de voltar a trabalhar, montar o seu próprio negócio, fazer novos projetos pois ainda são muito jovens e não precisam mais se dedicar exclusivamente aos filhos.

“As dificuldades dessa transição podem levar as famílias a se agarrarem aos filhos ou conduzir a sentimentos paternos de vazio e depressão, particularmente nas mulheres que centravam suas principais energias em seus filhos e agora se sentem despreparadas para enfrentar uma nova carreira no mundo do trabalho. (...) Esse também pode ser o momento de liberação, no sentido de que as finanças podem estar mais fáceis do que nos primeiros anos de responsabilidades familiares e de que existe o potencial de atingir áreas novas e inexploradas – viagens, *hobbies*, novas carreiras.” (Carter e McGoldrick, 1989, p.21)

A *família mais velha* é a etapa que exige mudanças importantes e muitas vezes dolorosas, como a perda de autonomia e a perda dos cônjuges. Outras tarefas desta etapa são os ajustamentos relativos à aposentadoria que podem criar uma forte sensação de vazio e trazer à tona conflitos conjugais. Embora a perda de amigos e parentes seja uma dificuldade específica dessa fase, a perda mais difícil de superar é a do cônjuge, principalmente depois de tantos anos de união. Entretanto, a condição de avós pode proporcionar um renovado interesse pela vida e oportunidades de relacionamentos íntimos, especiais, sem as responsabilidades da paternidade.

Essa fase corresponde ao período em que o pai trabalha com o filho e a fase em que ele passa o bastão para o seu sucessor. Embora se fale bastante sobre a sucessão, fala-se muito pouco sobre esse período da vida. As pessoas dessa faixa etária ainda são jovens, provavelmente viverão muitos anos e, se não tiverem projetos de vida para o futuro, isso dificultará a transição da empresa para a geração seguinte.

Vale ressaltar que é nessas duas últimas etapas que a família, dona de uma empresa, vai enfrentar as situações como a entrada dos herdeiros na empresa e o processo de sucessão. O desenvolvimento natural das famílias não é uma tarefa fácil. Seus membros se deparam com uma série de armadilhas que podem levar a família a um desenvolvimento disfuncional e, infelizmente, nem sempre conseguem percebê-las a tempo. Para as famílias em que os membros trabalham juntos passar por essas etapas pode causar um desconforto ainda maior.

Cada ciclo de vida tem uma relação com o trabalho. Em entrevista a Moreira, (2002), Alden Lank mostra que há duas fases problemáticas na relação entre pai e filho dentro das empresas familiares. Quando o pai tem entre 41 e 50 anos de idade e o filho entre 17 e 22, é comum haver a tensão e o conflito para discutir a entrada dos filhos nos negócios da família. Quando o pai tem entre 61 e 70 anos e o filho entre 34 e 40, o medo da aposentadoria de um e a necessidade de independência do outro provocam conflitos na hora de passar o bastão. Para esse autor, o relacionamento mais harmonioso ocorre quando o pai está entre 51 e 60 anos e o filho entre 23 e 33 anos. É a fase do trabalho em conjunto, quando o filho quer crescer em competência e o pai está preparado para orientar, entendendo a instabilidade do filho.

Carter e McGoldrick ainda incluem as fases relativas ao divórcio e ao recasamento, exemplos de variações frequentes que interferem no desenvolvimento natural, clássico das famílias. O divórcio é considerado uma interrupção do ciclo de vida tradicional que produz o tipo de desequilíbrio profundo associado a mudanças, ganhos e perdas de membros familiares do ciclo vital. Como nos outros estágios, há mudanças radicais em relacionamentos e importantes tarefas emocionais a serem cumpridas pelos membros da família, onde ocorre um divórcio para que possam prosseguir seu desenvolvimento. Esta família atravessa, então, um ou dois estágios adicionais; caso não haja

recasamento elas se estabilizam como famílias divorciadas; caso haja o recasamento, elas necessitam negociar dois estágios adicionais do ciclo de vida, antes de uma estabilização permanente.

Dependendo do tamanho da família e do estágio da empresa, a empresa familiar vai sentir mais ou menos o impacto de uma separação (divórcio) na família. Pode acontecer de o casal que se separou optar por vender a empresa ou deixá-la para um dos cônjuges. A partir da nossa prática, podemos afirmar que essas são as alternativas mais prováveis. Um número pequeno de casais pode optar por continuar com a sociedade apesar de o casamento ter terminado. Algumas empresas grandes sofreram bastante com o divórcio de um dos sócios, principalmente se ele era casado em regime de comunhão total de bens e, por isso, se viu obrigado a dividir o patrimônio. Hoje, algumas famílias buscam medidas que são verdadeiras “blindagens do patrimônio” evitando assim, a dissipação do patrimônio familiar e da empresa.

No desenvolvimento do ciclo de vida da família cada estágio se constrói sobre o precedente e cada mudança causa desequilíbrio, instabilidade e tensão. A força do sistema familiar depende da habilidade da família para mobilizar padrões alternativos de reação, quando pressionada por necessidades de mudanças internas e externas. Todas as famílias devem enfrentar pressões internas oriundas de mudanças em seus próprios membros e pressões externas – trabalho, escola, crise econômica, etc. A família precisa lidar com essas mudanças e o faz de forma funcional e disfuncional. Geralmente o problema surge após um momento de mudança. Se, diante de um novo desafio, a família não consegue ser suficientemente flexível e mudar seu padrão de interação, mas ao contrário, adere aos métodos antigos, às soluções já conhecidas, regras que serviram anteriormente, mas que não servem agora, surge o problema. Surge a paralisação, a fixação em determinada estrutura, em padrões rígidos.

Carter e McGoldrick ressaltam que quando as famílias estão enfrentando problemas, “elas tendem a magnificar o problema presente, esmagadas e imobilizadas por seus sentimentos imediatos; ou elas passam a fixar-se num momento futuro que temem ou pelo qual anseiam” (1989, p.13). Contudo, para essas autoras, o desenvolvimento das famílias é caracterizado por esse movimento do passado para o futuro com a transformação dos relacionamentos familiares.

Quando o senso de movimento é perdido ou distorcido, a terapia de família pode ser uma boa indicação.

Cada família tem sua história, seus mitos e suas lendas que são transmitidas ao longo dos tempos. A família se forma no discurso de muitas gerações através de mudanças de papéis e funções. O gosto pelas partidas de tênis, as viagens e as reuniões de família, que muitas vezes têm origem nos hábitos dos pais, podem carregar um valor tão grande capaz de ultrapassar gerações, determinando rotinas e carreiras e formando um legado bem mais valioso do que o dinheiro e a propriedade.

As famílias oferecerem como “herança” aos seus membros os costumes, as tradições, os valores e, muitas vezes, o próprio nome do genitor. Esse comportamento merece uma atenção especial, pois, ao mesmo tempo em que essa atitude pode dar ao pai a sensação de continuidade de seu legado, seja no plano prático ou puramente emocional, pode sobrecarregar o filho com expectativas pesadas demais. É como se o pai estivesse dando um nome e uma missão para essa pessoa.

Podemos dizer de forma bastante simples que na infância queremos imitar e seguir cegamente os nossos pais como heróis; na adolescência estamos mais preocupados com o distanciamento, buscando nossa diferenciação e individuação, e, na idade adulta, com a personalidade já formada, podemos reproduzir os hábitos paternos como uma espécie de homenagem. Entretanto, alguns adultos se vêem amarrados à história do seu antecessor, o que lhes causa um imenso desconforto.

Esse tipo de herança tem um lugar de destaque nas terapias de família, se enquadrando no que denominamos transmissões geracionais – os mitos, os segredos e os costumes que são passados de uma geração para a outra e que Carter e McGoldrick (1989) apresentaram como sendo o eixo vertical do ciclo de vida familiar. A este eixo vertical dedicam-se as páginas seguintes.

Carter e McGoldrick (1989) deram grande destaque às etapas do ciclo de vida familiar – o eixo horizontal. Já Andolfi (1987, 1994 e 1995) dedicou parte significativa do seu trabalho aos mitos e ritos familiares.

Muitos autores falam (e já falaram) sobre os mitos familiares. Alguns a partir da perspectiva sistêmica, outros utilizando o enfoque psicanalítico da terapia de família. Os mitos são sistemas de transmissão e de hierarquização das informações que estruturam as funções da memória e do esquecimento; essas informações são transmitidas através dos relatos dos avós para seus netos e dos pais para seus filhos sobre os seus próprios pais.

Bertin e Passos (2003) apresentam um debate com as concepções sistêmicas e psicanalíticas da transmissão psíquica e concluem que “o grande diferencial entre os dois modelos está no enfoque do inconsciente que marca o modelo psicanalítico” (ibidem, p.76).

“A abordagem sistêmica parece reconhecer que a transmissão não é uma simples reprodução tampouco repetição por aprendizagem mas algo que atravessa uma realidade psíquica não acessível à consciência, mas não incide seu foco em uma realidade psíquica inconsciente, como faz a psicanálise de família. Embora ambas as perspectivas trabalhem com idéias muito próximas a respeito do material que se transmite e mesmo do processo que determina a transmissão – os aspectos não elaborados ou mesmo recusados em gerações anteriores – ambos interpretam diferentemente os achados, o que significa que terão distintas repercussões na clínica.” (ibidem, p.76-77)

De acordo com Miermont (1987), o termo mito familiar foi proposto por A J Ferreira para explicar determinadas atitudes que se originam em alguns pensamentos defensivos do grupo familiar que garantem uma coesão interna e uma proteção externa. Ferreira descreve o mito familiar como um sistema de crenças sob a forma de convicções partilhadas pelo conjunto do grupo familiar. Esta representação comum, única, que corresponde a um mecanismo homeostático, tem por função manter a coesão do grupo. O mito que já foi considerado algo patológico é descrito por Andolfi (1994, p.46) como algo “quase que fisiológico”. Em todas as famílias existe um mito, existe naturalmente algo não dito, não expresso no processo de ligação e no conhecimento recíproco (Felzenszwalb, 1999).

Para Andolfi e Ângelo (1987), o mito familiar

“é um conjunto de leituras da realidade (em que co-existem elementos reais e elementos de fantasia). É em parte herdado pela família de origem, em parte construído pela família atual, de acordo com suas necessidades emotivas; delega a cada membro um papel e um destino bem preciosos. O mito familiar interage com os mitos individuais de cada componente da família, plasmando-os e, sendo por sua vez, plasmado por eles. Eventos peculiares da vida familiar ou individual, especialmente nas fases críticas de existência (nascimento, mortes, casamentos, mudança de idade, etc). determinam quais elementos ou papéis da trama mítica

serão ativados, sobre formas especiais de “constelações míticas” induzidas pela situação dada.” (ibidem, p. 152)

Os mitos são construções que, frequentemente, reúnem histórias, contos, anedotas, fábulas e realidade que parecem estar colocados em uma área intermediária onde a realidade e a história se mesclam à fantasia para criar novas situações em que os elementos originais são utilizados e conectados arbitrariamente entre si.

Eles são uma mistura de coisas que se constroem e que possuem um grande potencial de transmissão como os genes, só que são genes que passam por outros canais. Algumas mitologias familiares são tomadas e repropostas. O mito familiar resulta ser muito útil, pois cada membro da família constrói suas fantasias.

“Considerá-lo com flexibilidade e de um modo relativo pode criar grande enriquecimento na geração sucessiva, desde que não se torne um mecanismo determinativo, prescritivo, ou seja, uma pessoa acaba pensando que deve fazer aquilo que lhe foi pedido pelas gerações.” (Andolfi, 1994, p.43)

Em outras palavras, podemos dizer que toda família possui um mito onde a realidade e a história se misturam à fantasia, para criar novas situações em que os elementos originais são conectados entre si. O mito familiar se desenvolve sobre vazios na história, introduzindo questões e tentando resolvê-las. Ele forma uma rede de eventos, papéis e conteúdos simbólicos ligados entre si, em que se destacam elementos organizadores e estruturantes no traçado de uma trama familiar.

Para se compreender o significado de um mito familiar deve-se considerar três gerações principalmente porque a trama mítica pode modificar-se com o passar do tempo por conta das etapas evolutivas e necessidades adaptativas de uma geração. O mito familiar não é estático, fixo; as famílias podem adequá-los à sua realidade. Por exemplo, as expectativas das pessoas em relação às questões como casamento, filhos, profissão, vida em geral, se tornam mais claras se abrangerem, além das experiências passadas, as expectativas de seus pais a seu respeito e de como estas foram, por sua vez, motivadas por outras correspondentes nas respectivas famílias de origem. Imaginemos que a aspiração de um pai é que o filho escolha determinada profissão e alcance uma situação de prestígio e o filho procura adequar-se (ou ao contrário, contesta-a) – é então necessário perguntar-se

qual a consigna dada pelos avós paternos ao pai para que este a transferisse ao filho manifestando tal aspiração (Andolfi e Ângelo, 1987).

Para Andolfi e Angelo (1987),

“os ritos são elementos constitutivos do mito familiar, ou seja, elementos a partir dos quais o mito é criado como elementos representativos do próprio mito e possuem uma função de manutenção ou de mudança potencial dos mesmos. Os ritos são uma série de atos e de comportamentos estreitamente codificados na família, que se repetem no tempo e dos quais participam todos ou uma parte dos familiares. Parecem ter a tarefa de transmitir aos participantes valores ou atitude peculiares ou modalidades comportamentais concernentes a situações específicas ou a vivências emotivas a elas relacionadas.” (ibidem, p. 90)

O mito apresenta uma função de coesão e de proteção do grupo familiar. Talvez esta seja uma justificativa para o mito ser tão tenazmente defendido, já que é punida ou condenada qualquer tentativa de infração. Se o mito representa o produto de uma filosofia de vida e das relações com os outros, sobre a qual cada membro da família construiu a própria identidade, cada crítica a ele é percebida, pelo menos parcialmente, como um ataque a esta identidade (Andolfi e Angelo, 1987).

O exemplo da empresa que oferece o bolo de aniversário aos seus funcionários, já apresentado no capítulo 1, ilustra um rito (e a criação do mito) da família na empresa.

A empresa foi fundada pelo sr João que com dona Maria teve quatro filhos – três homens e uma mulher. Hoje os filhos têm entre 40 e 50 anos de idade. Os filhos homens começaram a trabalhar com o pai quando ainda estavam na escola e apenas o filho mais novo cursou a universidade. A filha mulher, por ser mulher, não poderia trabalhar na empresa e não precisaria fazer faculdade. Ela foi educada para casar, ter filhos, cuidar da casa, marido e filhos, como sua mãe e sua avó. Mas ela fez a faculdade, se formou, arrumou um emprego, casou, teve filhos, saiu do emprego e foi trabalhar na empresa com seu pai e seus irmãos.

Ela quis trabalhar na empresa familiar e precisou de um bom tempo para convencer o seu pai de que ela poderia trabalhar com eles. Por mais de 10 anos trabalharam junto; o pai era o dono da empresa e, apesar das conversas constantes entre os membros da família, era o pai quem tomava todas as decisões. Ele morreu subitamente e a empresa ficou para os quatro filhos, apesar de os dois filhos mais velhos serem contra, pois “o papai nunca quis que a fulana (a irmã) trabalhasse na empresa.” Foi preciso que a mãe tomasse partido e, apesar de achar que “o lugar

de mulher é em casa cuidando dos filhos e marido”, ela ficou o lado da filha, pois “ela já trabalha há quase dez anos na empresa, se seu pai não a quisesse na empresa teria dado um jeito de ela já ter saído”.

A empresa é dos quatro irmãos, o mais velho assumiu a liderança, pois era o mais parecido com o pai, já trabalhava na empresa há mais de 20 anos, conhecia o negócio e os procedimentos melhor do que ninguém e, além disso, é o Sr João Jr. A irmã decidiu que era o momento de definir, descrever quais são as atitudes de cada um dos filhos, pois, quando o pai estava vivo, a palavra final era a dele e agora todos querem mandar, todos querem ser responsáveis por tudo e, ela está convencida, e convenceu o irmão mais novo, de que o primogênito não se utiliza de boas práticas de gestão da empresa. Numa reunião para discutir a contratação ou não de uma equipe de profissionais capazes de definir algumas normas e procedimentos para a empresa, os irmãos se desentenderam e, o motivo foi o bolo de aniversário dos funcionários.

Desde quando os filhos eram pequenos o Sr João pedia a sua esposa que fizesse o bolo de aniversário para o anjo da guarda. Todos tinham o seu bolo no dia do seu aniversário, mesmo que a comemoração fosse em uma outra data, pois “é para o anjo da guarda”. Esse ritual foi praticado por anos, é uma tradição que passa de uma geração para outra, desde a geração dos avós do Sr João e, o mais curioso foi que o Sr João levou o ritual de sua família para a empresa.

Sempre que algum funcionário estiver completando anos, haverá um bolo de aniversário. Quando a empresa era pequena fazia-se um bolo na hora do almoço, com o tempo a empresa cresceu, hoje são mais de 1000 funcionários, tem aniversário quase todo dia, sendo feito diariamente um bolo para mil pessoas!

A filha não vê sentido na manutenção deste rito pois o custo é altíssimo. Os três filhos acham que o rito deve ser mantido “em homenagem ao papai”, “ele acreditava nisso”, “sempre tivemos o bolo do anjo da guarda”. Preservando os valores do fundador e da família, a filha dá uma sugestão que foi aceita apenas pelo filho homem mais novo – no dia do aniversário, cada funcionário ganha um bolo para cantar o Parabéns em casa com a família.

Como já vimos, todas as famílias enfrentam tensões e dificuldades oriundas de pressões internas ou externas. As pressões internas são decorrentes das modificações acarretadas pelo desenvolvimento dos membros da família e de seus sistemas – do que Carter e McGoldick (1989) chamaram de contexto do ciclo de



vida familiar e multigeracional. As pressões externas dizem respeito à adaptação às instituições sociais – mudança de emprego, de residência, etc. Tanto as pressões externas quanto as internas estão diretamente relacionadas com o eixo horizontal do ciclo de vida familiar. A tarefa essencial de todas as famílias é a manutenção de sua continuidade, embora elas também devam responder também às constantes demandas de mudança.

Em outras palavras, todas as famílias passam por períodos de transição que podem ter sido desencadeados pelo ciclo natural do desenvolvimento ou pelos acontecimentos que refletem as vicissitudes da vida moderna e os eventos inesperados que podem ocorrer em qualquer família como, por exemplo, o divórcio, o recasamento, o surgimento de uma doença inesperada e etc. E, a família, assim como os outros sistemas, em qualquer alteração das circunstâncias - nos momentos de transição -, enfrenta um período de desorganização em que os padrões familiares conhecidos não são os mais adequados, mas as novas maneiras de ser ainda não estão disponíveis. Sendo assim, é importante perceber que as dificuldades durante os períodos de transição não são necessariamente patológicas ou permanentes, podem significar uma tentativa de a família se organizar e se adaptar às mudanças.

Muitas famílias procuram ajuda nos estágios de transição de uma etapa para a outra no ciclo de vida, e os terapeutas devem ter em mente que estas pessoas podem simplesmente estar no processo de modificar sua estrutura para se acomodar às novas circunstâncias. Se para as famílias pode ser difícil passar pelas etapas do ciclo de vida, para as famílias donas de empresa esse processo ainda é mais complexo, pois a mudança de uma etapa para a outra exige a reorganização de um grupo maior de pessoas e que possuem graus diferentes de envolvimento com a família e com a empresa. As famílias funcionais modificam sua estrutura para se acomodar às circunstâncias de mudança; as famílias patológicas aumentam a rigidez das estruturas que não são mais funcionais.

Por conseqüência, um dos conceitos fundamentais da abordagem estrutural é o de estrutura familiar. Minuchin observou que uma família não se reduz à soma de seus membros, pois estes estabelecem relações cujas seqüências, freqüentemente, implícitas ou mesmo não reconhecidas, são essencialmente previsíveis. As interações familiares se inserem, neste sentido, em uma moldura pré-organizada que constitui a estrutura da família.

É muito mais do que um mapa de quem pertence à família – são os padrões de interação recorrentes e previsíveis. Podem ser observados através das alianças (formadas por pessoas que são emocionalmente próximas e prestam apoio mútuo) e das coalizões (formadas por pessoas que são unidas por uma oposição a outros membros da família).

“Na maioria das famílias há padrões múltiplos de alianças, envolvendo pessoas que são emocionalmente próximas e prestam apoio mútuo. (...) Algumas alianças assumem uma forma diferente. Elas envolvem pessoas que são unidas por uma oposição a outros membros da família – e sua aliança é descrita como uma coalizão. Essas coalizões são frequentemente transitórias e podem ser relativamente benignas.” (Minuchin e col, 1998, p. 23)

Então, na definição de Minuchin, a estrutura familiar é o conjunto invisível de exigências funcionais que determina o modo pelo qual os componentes da família interagem. Uma família é um sistema que opera através de modelos transacionais de como, quando e com quem se relacionar. E esses modelos transacionais são mantidos por duas forças:

1 pelas regras que governam habitualmente a organização familiar, isto é, a presença de uma hierarquia de poder onde pais e filhos têm diferentes níveis de autoridade e complementariedade de funções, onde os membros do casal genitor aceitam uma interdependência recíproca, e;

2 pelas expectativas de cada membro da família, considerando que a origem dessas expectativas está enterrada em anos de negociação, explícita ou implícita, sobre pequenos e grandes eventos do cotidiano.

O sistema familiar diferencia-se e executa suas funções por meio dos subsistemas que são formados por geração, sexo, interesse ou natureza das tarefas a serem cumpridas. Os indivíduos se organizam em subsistemas. Cada indivíduo pertence a diversos subsistemas nos quais têm graus diferentes de poder e onde têm capacidades e funções diferentes. Um homem pode ser ao mesmo tempo pai, filho, neto, marido, irmão mais velho, irmão mais novo e etc. As pessoas se adaptam para atingir a reciprocidade desejada para tornar possível a comunicação em cada uma dessas relações.

Com base nessa fundamentação teórica, podemos dizer que todas as famílias, inclusive aquelas donas de empresas, possuem conflitos, e o mais importante é a forma como cada uma delas lida com os seus. Nas famílias, a hierarquia é determinada principalmente pela idade – os avós ocupam uma

posição mais elevada do que os seus filhos, os pais e esses ocupam uma posição mais elevada do que os seus filhos. Os irmãos ocupam a mesma posição embora, no subsistema fraternal, o filho mais velho poderia ter uma função diferenciada. Nas empresas familiares a hierarquia pode não ser a mesma encontrada na família e isso depende do estágio de desenvolvimento da empresa (empresa em fase de expansão ou madura) e da etapa que a família se encontra (os filhos já devem ser adultos). Pode acontecer de um dos irmãos ser chefe do outro, ou de um sobrinho ocupar uma posição superior a do seu tio. As possibilidades são muitas e para preservar os vínculos e as relações familiares essa hierarquia pode não estar clara ou existir apenas no papel.

Inúmeros são os subsistemas que podem se formar e, entre os mais importantes, estão: o subsistema conjugal, composto por dois adultos que se unem para formar uma família; o subsistema parental que tem como uma das funções executar as tarefas de socialização de uma criança sem perder o apoio mútuo característico do subsistema conjugal; e o subsistema fraternal que é o primeiro laboratório social onde as crianças podem experimentar relações com outras crianças.

Os papéis de cada membro da família variam de acordo com o sistema e sobre isso Álvares (2003, p. 25) fala que “os atores - pais, filhos e demais membros da família – encontram dificuldades para separar os papéis que desempenham nos três cenários – família, empresa e propriedade”. Às vezes pode ser muito difícil mudar o papel simplesmente porque o cenário mudou,

“o palco e as tarefas mudaram, mas os atores continuam os mesmos (...) e a confusão de papéis ocorre mais comumente na direção família-empresa, porque na família os papéis são mais antigos e as relações produziram vínculos ou marcas mais profundas” (ibidem, p.25)

Outro conceito importante na abordagem estrutural é o de fronteiras. “As fronteiras são invisíveis, mas, assim como o vento, sabemos que elas existem devido à maneira como as coisas caminham” (Minuchin e cols, 1998).

Assim como os indivíduos e os subsistemas, as famílias também são demarcadas por fronteiras interpessoais, barreiras invisíveis que envolvem os indivíduos e os subsistemas, regulando a quantidade de contato com os outros. As fronteiras servem para proteger a autonomia da família e de seus subsistemas, lidando com a proximidade e com a hierarquia.

As fronteiras de um subsistema nada mais são que as regras que definem quem participa das transações e como estas acontecem. À medida que cada subsistema assume suas funções particulares e apresenta exigências específicas a cada um de seus membros, o desenvolvimento das competências interpessoais adquiridas pressupõe a manutenção da autonomia interna e o estabelecimento de uma proteção contra a interferência de outros subsistemas. Para sustentar e preservar a diferenciação, são necessárias fronteiras, apenas os limites suficientemente claros e precisos podem permitir aos componentes dos subsistemas o desempenho de suas funções sem nenhuma interferência ilícita, estando entendidos também que os contatos com o exterior não devem entravar esses limites. É por isso que a clareza das fronteiras é um bom parâmetro de avaliação do funcionamento familiar (Goldbeter-Merinfeld, 1995).

Na visão dos terapeutas estruturais, nas famílias adequadamente organizadas as fronteiras entre os subsistemas são claras. O subsistema do casal tem fronteiras fechadas, capazes de proteger a privacidade dos cônjuges. O subsistema parental tem fronteiras claras entre ele e as crianças, mas não impenetráveis a ponto de limitarem o acesso necessário para uma boa relação parental. O subsistema fraterno tem suas próprias fronteiras e se organiza hierarquicamente, de modo que sejam dadas às crianças tarefas e privilégios de acordo com sua idade e sexo, seguindo a cultura familiar. Finalmente, a fronteira em torno da família nuclear, em relação à família extensa e outros agentes da sociedade mais ampla, também deve ser respeitada.

Assim, a nitidez das fronteiras dos subsistemas é essencial para o funcionamento apropriado da família. Elas devem ser suficientemente definidas, mas devem, ao mesmo tempo, permitir o contato entre os membros de um subsistema com os outros. Essa nitidez pode ser usada como parâmetro para a avaliação do funcionamento familiar. Minuchin classifica as famílias através de um *continuum*. Numa extremidade estão as famílias que ele chamou de desengajadas, onde as fronteiras são excessivamente rígidas, e, na outra extremidade, as emaranhadas ou fusionadas, com fronteiras difusas. Entre esses extremos estão aquelas com limites claros. As operações nesses extremos assinalam áreas de possíveis patologias.

Na família de estilo fusionada não há distância entre os membros; a diferenciação entre eles é confusa, o comportamento de um membro afeta,

imediatamente, os outros membros e a tensão de um membro individual repercute fortemente nos outros membros. Um sistema como este pode ficar sobrecarregado e pode não dispor de recursos para se adaptar e mudar sob estresse.

No outro extremo há o distanciamento: as fronteiras muito rígidas impedem a comunicação, prejudicando o cumprimento das funções protetoras da família. Estes sistemas familiares podem tolerar um amplo grau de diferenciação de seus membros, mas o estresse de um membro da família não ultrapassa suas fronteiras – o estresse e a tensão precisam ser extremos para conseguirem algum tipo de resposta.

Ambas as formas de relacionamento causam problemas quando a família precisa se adaptar a qualquer mudança. A família fusionada responde a qualquer variação com velocidade e intensidade excessivas, enquanto que a família distanciada tende a não responder quando a resposta é necessária.

A maioria das famílias situa-se dentro da normalidade com algumas relações mais fusionadas (mãe e filho recém-nascido) e outras evoluindo para um distanciamento com o crescimento das crianças. A patologia ocorre, então, quando as famílias são extremamente emaranhadas ou distanciadas.

Álvares (2003) utiliza a mesma idéia do *continuum* proposta por Minuchin para falar da relação entre família e empresa, que pode variar de estrutura fusionada, indiferenciada, diferenciada e separada, pois, na realidade, os sistemas estão próximos e se influenciam.

Na estrutura fusionada, os sistemas estão fortemente sobrepostos os membros da família ocupam todos os cargos importantes (diretoria e gerência), o capital é todo familiar e pode haver confusão entre patrimônio familiar e o da empresa. Os interesses da família se confundem ou são mais importantes do que os da empresa.

A empresa com a estrutura indiferenciada é aquela em que os subsistemas têm uma sobreposição significativa; a presença de administradores profissionais que não fazem parte da família é grande, mas os interesses e a influência da família na empresa são fortes; a identidade da empresa se confunde com a da família.

Quando a estrutura é diferenciada a empresa e a família tem identidades próprias; a família pode ser a única ou principal acionista, mas a família se preocupa com a empresa e os interesses são diferentes, os objetivos da empresa

estão em 1º lugar; o poder decisório é compartilhado; existem boas práticas de administração. “Cada subsistema funciona de acordo com sua lógica e objetivos próprios, mas sem ruptura, conectados” (Álvares, 2003, p.36).

Na estrutura separada há a completa separação dos três subsistemas e, nesse caso, a empresa deixa de ser familiar. A empresa familiar nasce da família e, num processo parecido com o da separação e individuação dos sujeitos adquire sua própria identidade. Os vínculos podem ser simbióticos, mais emaranhados ou descontinuados, entretanto, o mais interessante é que esteja em algum lugar entre esses extremos.

Podemos dizer que nas famílias existe, ainda hoje, uma divisão sexual dos papéis. Por mais que se defenda a idéia das famílias igualitárias, existe uma hierarquia que deve ser respeitada e, nas famílias classificadas como funcionais, essas fronteiras são claras e bem definidas. Já nas empresas familiares existe uma confusão dos papéis caracterizada pela sobreposição hierárquica e do gênero. Talvez em uma empresa familiar que foi fundada pelo pai e que ainda está na 1ª geração de dirigentes, a hierarquia na empresa possa ser equivalente à hierarquia em casa – o pai é o dono da empresa, duas posições que ocupam um nível hierárquico mais elevado do que o filho-colaborador na empresa.

Com o crescimento da empresa e o crescimento da família, acompanhado pela qualificação dos seus membros, a hierarquia pode ser considerada incongruente, ou seja, um sobrinho pode ocupar uma posição superior a do seu tio, ou uma filha mulher pode disputar o cargo de sucessor, quando, na realidade, este cargo deveria ser do filho homem mais velho. Como será apresentado no próximo capítulo, apesar da separação entre os sistemas ser defendida por todos os grupos de entrevistados não é uma tarefa fácil conseguir separar o que pertence a um sistema e o que pertence ao outro.

A questão das fronteiras claras e bem definidas demarcando os subsistemas é recorrente nas empresas familiares. A proximidade entre os subsistemas e a sua sobreposição, juntamente com a presença de membros de um sistema, participando de um, dois ou três subsistemas, trazem à tona a possível mistura dos papéis e suas conseqüências para o desenvolvimento da empresa e, com isso, a necessidade de separar o que pertence a cada um dos sistemas, minimizando ao máximo a interferência negativa de um subsistema no outro. A

nitidez das fronteiras entre os sistemas pode ser um bom parâmetro de avaliação das empresas familiares.

## 5

### **Empresas familiares: vivências e objeto de estudo**

Neste capítulo apresentaremos os resultados do nosso estudo de campo. Escolhemos trabalhar com três grupos diferentes de sujeitos: 1) consultores, profissionais que prestam serviço para empresas familiares ou para as famílias donas de empresas, 2) funcionários que trabalham em empresas familiares e não são membros da família e 3) herdeiros – que trabalham ou não nas empresas das suas respectivas famílias.

A busca de pessoas para colaborar como sujeitos da pesquisa foi feita através da nossa rede de contatos pessoais e profissionais. Apesar de termos bastante contato com pessoas que, encaixando-se nas categorias definidas, poderiam ser convidadas a colaborar como sujeitos da nossa pesquisa – como alunos, ex-alunos, pacientes e amigos pessoais – essas pessoas não pareciam disponíveis e para não deixá-las em uma posição desconfortável, adotamos uma outra estratégia. Através de correio eletrônico, solicitamos aos amigos e conhecidos a indicação de pessoas que poderiam colaborar com a nossa pesquisa.

Recebemos um número significativo de pessoas dispostas a colaborar, principalmente nas categorias de consultores e herdeiros, o que nos fez pensar que, se por um lado parece existir um grande desejo em compartilhar as experiências profissionais com e entre familiares, por outro lado, parece que ainda existe um cuidado muito grande, uma preocupação, principalmente por parte dos funcionários em falar sobre o seu ambiente de trabalho e, mais especificamente, dos seus empregadores. Apesar do grande número de pessoas interessadas em participar da pesquisa foi muito difícil encontrar horário nas agendas, para a realização das entrevistas. Sobre a seleção dos sujeitos, vale ressaltar que privilegiamos os sujeitos – funcionários ou herdeiros – de empresas com mais de 20 anos de atuação no mercado.

A coleta de dados foi feita através de uma entrevista semi-estruturada, com a utilização de um gravador e a posterior transcrição para a análise dos dados. Foram elaborados três roteiros específicos – um para cada grupo de sujeitos entrevistado, com o objetivo de realizar um estudo exploratório sobre as empresas familiares. Os temas sugeridos no roteiro foram: definição e características das



empresas familiares, vantagens e desvantagens de se trabalhar em uma empresa familiar, a comparação, sempre que possível, entre empresas familiares e não-familiares, os relacionamentos entre os membros da família e entre esses e os funcionários da empresa. Os dados foram analisados utilizando a metodologia de análise do discurso proposta por Nicolacci da Costa (1989,1994).

Embora os roteiros da entrevista semi-estruturada utilizados sejam parecidos, os três grupos de sujeitos enfatizam questões específicas de cada um dos grupos. O conteúdo do discurso dos consultores é o que mais se assemelha ao conteúdo teórico deste trabalho, ou seja, eles consideram as empresas familiares, apesar das diferenças nas suas definições, um sistema formado por outros três – família, administração e propriedade da empresa, que se influenciam e às vezes se misturam. Além disso, apresentam algumas especificidades, vantagens e desvantagens das empresas familiares e defendem a necessidade de profissionalização e planejamento da sucessão para a continuidade da empresa familiar. Em muitos casos, o discurso dos funcionários e o discurso dos herdeiros validam, através de exemplos, o discurso dos consultores, ou seja, as falas dos herdeiros e funcionários reforçam, confirmam ou exemplificam aquilo que foi dito pelos consultores.

Sobre os temas privilegiados nas entrevistas podemos dizer que os consultores contemplam a questão da intervenção - objetivo, metodologia, público-alvo, e uma grande preocupação com a sucessão e a profissionalização. Os funcionários falam bastante sobre o relacionamento entre eles (funcionários) e a possibilidade de crescer, profissionalmente, dentro da empresa, ou não. Outra questão de destaque para os funcionários foi o nepotismo, ou seja, a distribuição de cargos entre os membros da família, a tolerância de membros (da família) não aptos, a política de remuneração inadequada, etc. Os herdeiros ressaltam, sobretudo, a escolha da carreira profissional, o processo de entrada na empresa familiar e o trabalho em conjunto com diferenças de atitude e opiniões entre as gerações.

Os dados da pesquisa serão apresentados e analisados, sempre que possível, unindo a percepção das três categorias de sujeitos analisadas, privilegiando, na ordem de apresentação, o maior grau de distanciamento das empresas familiares. Dessa forma, primeiro serão apresentados os dados dos consultores, que nos parecem ser os mais distanciados do sistema observado,

depois os dados dos funcionários e por último, os dados dos herdeiros, os mais pessoalmente envolvidos com as questões relacionadas às empresas familiares. Dividimos os dados em dois grandes temas: 1) As empresas familiares: vivências e objeto de estudo e 2) as empresas familiares: a interdependência dos sistemas, com subdivisões segundo as categorias a serem analisadas.

Apesar de todos os consultores entrevistados considerarem as empresas familiares um sistema formado por três subsistemas interdependentes que, ao mesmo tempo em que se influenciam, podem se misturar, cada consultor definiu seu foco de trabalho privilegiando, sobretudo, um dos sistemas. Entretanto, tanto os funcionários quanto os herdeiros enfatizaram a proximidade e a mistura dos diversos sistemas.

Faremos a articulação entre as diferentes percepções e apresentaremos os dados de acordo com a revisão teórica desenvolvida neste trabalho. Vale ressaltar que a percepção das vantagens e desvantagens de se trabalhar em uma empresa familiar está diretamente relacionada com o grupo de sujeitos entrevistados. As vantagens percebidas pelos funcionários não serão as mesmas percebidas pelos herdeiros.

Para identificar os sujeitos e suas falas ao longo do texto, desenvolvemos um sistema de identificação numérica utilizando a 1ª letra do nome de cada grupo de sujeitos. Assim, os consultores serão identificados como C1, C2, C3 ...C12. Os funcionários receberão os seguintes símbolos – Fa para as funcionárias mulheres e Fo para os funcionários homens, começando com Fa1 e terminando em Fo11, pois, percebemos que, em alguns momentos seria interessante marcar a diferença de gênero<sup>1</sup>. Devido a um número reduzido de consultores mulheres, temos dúvida quanto à influência do gênero nas respostas, já que essa temática não aparece em suas falas. Para a análise dos herdeiros, nos parece fundamental fazer a distinção entre homens e mulheres. Dessa forma, os herdeiros homens serão identificados como Ho1, Ho2 ...Ho7 e as mulheres como Ha1, Ha2 ... Ha5. Em todos os momentos que aparecerem nomes próprios, nas análises das entrevistas, estes nomes serão fictícios.

---

<sup>1</sup> Essa distinção de gênero não foi significativa entre os consultores já que dos 12 consultores entrevistados apenas três são mulheres.

*Os consultores*

Entre os sujeitos entrevistados estão três terapeutas de família, dois advogados, três engenheiros, um comunicólogo social (com pós-graduação em administração de empresas) e três administradores de empresas. Alguns desses consultores têm o trabalho direcionado, quase que exclusivamente, para as empresas familiares e outros prestam algum tipo de serviço às empresas familiares ou aos membros das famílias proprietárias. Alguns desses sujeitos nunca estudaram o assunto das empresas familiares limitando-se a prestar serviços a elas; e outros já se interessaram pelo tema e, em alguns casos, a experiência prática os levou a desenvolver estudos teóricos sobre o tema (nesse caso, uma monografia no curso de especialização e uma dissertação de mestrado). Alguns dos sujeitos apresentaram dados teóricos, demonstrando conhecimento sobre o assunto, outros trouxeram para a entrevista dados de um caso específico.

Vale ressaltar que aqueles que já estudaram o assunto e, principalmente os que trabalham com as empresas familiares, apresentaram um discurso organizado. No discurso dos consultores, que nunca haviam estudado ou teorizado sobre empresas familiares, o número de frases interrompidas e a mudança de assunto sem a conclusão do raciocínio foi muito maior.

As experiências são muito variadas, mesmo entre profissionais da mesma área e, principalmente, entre os consultores que trabalham predominantemente com as empresas familiares; para alguns o foco do trabalho está na família, para outros, na relação família-propriedade. O tempo médio de atuação junto às empresas familiares foi de 10 anos. A idade dos consultores variou bastante. C5, C6, C7, C8 e C10 têm entre 35 e 45 anos, C2 e C11 têm entre 45 e 55 anos e, C1, C3, C4, C9 e C12 têm mais de 55 anos de idade.

Poderíamos separar os consultores entre os que se dedicam, sobretudo, às empresas familiares e os outros, ou fazer a divisão entre os que já estudaram o assunto e aqueles que falam a partir da sua experiência prática. Poderíamos ainda separá-los a partir da definição de empresa familiar adotada, pelo público-alvo do seu trabalho ou ainda pelo tipo de intervenção. Nesta seção optamos por fazer uma análise de todos os consultores sem separá-los em grupos, já que nenhuma das características acima nos parece ser tão relevante.

C1 – mulher, psicóloga, terapeuta de família. A partir da experiência clínica com uma família dona de empresa, que procurou sua ajuda após ter sido indicada por um advogado, elegeu o tema empresas familiares como objeto de estudo da sua monografia do curso de especialização. Contou uma experiência de cinco anos atrás.

C2 – mulher, médica, psiquiatra, terapeuta de família, trabalha há algum tempo com mediação de conflitos, principalmente em casos de divórcio e, desde 1998 estuda as empresas familiares. Trabalha como terapeuta de famílias e, muito próxima de um consultor especialista no assunto empresas familiares.

C3 – homem, médico, psiquiatra, terapeuta de família. Há mais de 15 anos atende famílias donas de empresas, mas há cinco anos começou a dedicar maior atenção a esse assunto.

C4 – homem, empresário, consultor, trabalhou nas empresas da sua família e em multinacionais. É formado em administração de empresas e já fez diversos cursos no Brasil e no exterior, especializando-se em empresas familiares. Trabalha há 15 anos com esse tipo de organização e tem como principal foco elaborar os acordos e conselhos de família. É um estudioso da área, tem livros e capítulos de livros publicados.

C5 – homem, advogado de família já recebeu muitas famílias donas de empresas familiares com as questões inerentes a esse tipo de organização.

C6 – homem, advogado, com experiência em direito tributário e societário, trabalha com empresas familiares desde o início da sua formação.

C7 – homem, engenheiro com mestrado em administração de empresas, trabalha com empresas familiares há bastante tempo, mas, principalmente, como consultor externo, contratado em momentos de expansão, crescimento e ou desenvolvimento de um novo negócio.

C8 – mulher, engenheira civil, trabalha na área de qualidade na gestão de negócios e geralmente é contratada quando os dirigentes de uma determinada empresa desejam implementar técnicas e ou práticas que possam potencializar os resultados positivos da empresa.

C9 – homem, engenheiro, trabalha há mais de 15 anos com empresas familiares, com uma equipe de profissionais.

C10 – homem, com formação em comunicação social e administração de empresas, trabalha há quatro anos em uma empresa especialista em educação de

herdeiros e na elaboração de acordos e conselhos de família, para famílias donas de empresas.

C11 – homem, administrador de empresas com mestrado e doutorado sobre sucessão e profissionalização das empresas familiares, tem quatro livros publicados sobre o tema.

C12 – homem, com graduação e pós-graduação em administração de empresas, é professor de planejamento estratégico e marketing em um programa de MBA e já trabalhou em grandes empresas e há algum tempo tem se dedicado às empresas familiares. Está envolvido com as empresas familiares, em especial com uma delas, há cinco anos, e desenvolveu uma dissertação de mestrado focando a liderança e a sucessão nas empresas familiares.

### *Os funcionários*

Entre os funcionários entrevistados estão quatro homens e sete mulheres. As condições para participar desta categoria eram: trabalhar (ou já ter trabalhado) em pelo menos uma empresa familiar, não ser membro da família dona da empresa e ocupar um cargo de gerência. Das 11 pessoas entrevistadas, apenas Fa9 e Fa10 não possuem nível superior completo. A idade dos funcionários variou bastante. Fa8 é a mais nova, tem 30 anos de idade; Fo3, Fa9 e Fa10 têm entre 35 e 40 anos; Fa1, Fa4, Fa7 e Fo11 têm entre 45 e 50 anos e Fa2, Fo5 e Fo6 têm entre 56 e 60 anos de idade.

Houve uma preocupação muito grande de três entrevistados em não falar o nome da empresa e, inclusive, as entrevistas dessas pessoas foram realizadas no *campus* da PUC-Rio. A maioria dos funcionários entrevistados (Fo3, Fa4, Fo5, Fo6, Fa9, Fa10 e Fo11) não teve a mesma preocupação e preferiu que a entrevista fosse realizada no local de trabalho, na empresa familiar onde trabalham.

Poderíamos separar os funcionários em dois grupos – os que apenas vivenciam a empresa familiar e os que vivenciam e já estudaram sobre administração de empresas ou sobre empresas familiares. Certamente, os que já estudaram apresentam um discurso mais coerente, com as idéias melhor organizadas e sem tantas interrupções na fala. Outra separação possível seria entre aqueles que trabalham numa empresa familiar que ainda está na 1ª geração (Fa9, Fa10 e Fo11) e aqueles que trabalham em uma empresa familiar administrada por

um grupo de irmãos (Fo3, Fa4, Fo5, Fo6, Fa7 e Fa8). Como vimos, ao apresentar o modelo tridimensional das empresas familiares, esses estágios do eixo da propriedade trazem características específicas que vão interferir (ou influenciar) no tipo de liderança, nos processos de decisão etc. Decidimos apenas sinalizar a diferença de gênero.

Fa1 – mulher, secretária executiva, psicóloga, trabalha em uma escola de pós-graduação em administração de empresas. Trabalhou durante 26 anos em uma empresa familiar onde acompanhou dois processos diferentes de sucessão – de proprietário controlador para proprietário controlador (o pai passou a empresa para um filho), e de proprietário controlador para a sociedade entre irmãos (a empresa passou de pai para filhos).

Fa2 - mulher, médica, trabalha em uma empresa familiar há muitos anos, fez uma monografia para um curso de especialização em gestão de saúde e administração hospitalar sobre empresas familiares. Trabalha em uma empresa em que o fundador ainda está vivo, é quem dá a palavra final, mas no dia-a-dia da empresa trabalham os quatro filhos do fundador.

Fo3 – homem, administrador de empresas, já trabalhou em empresas familiares e não familiares. Trabalha há cinco anos em uma empresa familiar (sociedade entre irmãos), mas falou da sua experiência de uma forma geral.

Fa4 – mulher, engenheira há 25 anos, advogada há nove anos. Há um ano trabalha como gerente geral em uma empresa familiar que pertence a um grupo de irmãos. Já trabalhou em diversas empresas multinacionais e em uma empresa familiar, na qual ocupou a posição de gerente geral da empresa.

Fo5 – homem, administrador de empresas aposentado. Trabalhou em uma empresa familiar durante 30 anos e trabalha há nove anos em uma outra que pertence a um grupo de irmãos.

Fo6 – homem, contador, já trabalhou em várias empresas familiares e trabalha para uma há quase 10 anos. Falou da sua experiência com todas essas empresas.

Fa7 – mulher, com graduação e mestrado em administração de empresas. Tem duas experiências diferentes com empresas familiares – montou uma empresa com seu irmão e já trabalhou em duas empresas familiares. Hoje é gerente geral de uma empresa de varejo de um grupo familiar.

Fa8 – mulher, publicitária, trabalha há quatro anos em uma empresa familiar no setor de eventos, estruturada como uma sociedade entre dois irmãos.

Fa9 – mulher, trabalha, há quase seis anos, no departamento pessoal de uma empresa familiar que existe há mais de 20 anos. Já trabalhou em diversas empresas, sempre na área administrativa e, atualmente, está cursando faculdade.

Fa10 – mulher, trabalha há seis anos em uma empresa familiar, que pertence a um casal, e está no mercado há 20 anos. Sua função é administrativa, cuidando da manutenção da empresa e atuando em parceria com os departamentos de marketing e recursos humanos. Já trabalhou em uma multinacional e sentiu muita diferença entre as duas empresas.

Fo11 – homem, trabalha há menos de um ano como diretor financeiro de uma empresa familiar que foi fundada há mais de 20 anos e é administrada por um casal. Já trabalhou em outras empresas familiares.

Vale ressaltar que F1 e F7 têm grande conhecimento na área de administração de empresas – F1 trabalhou por 26 anos em uma empresa familiar e hoje trabalha numa instituição de ensino que tem MBA em administração de empresas. F7 é mestre em administração de empresas e já teve uma empresa familiar. F2 é médica, professora de curso de especialização e tem pós-graduação em administração hospitalar. Sua monografia abordava as questões das empresas familiares na área da saúde. F3, F4, F5 e F11 têm bastante experiência em empresas familiares e apresentaram um discurso bastante estruturado, com idéias formadas sobre esse assunto mesmo sem ter estudado o tema. F6, F8, F9 e F10, falaram de suas experiências em empresas familiares e, pelo discurso, foi possível perceber pouco conhecimento do assunto e a desorganização das idéias.

### *Os herdeiros*

Entre os herdeiros também foi possível perceber uma diferença no discurso daqueles que já estudaram (leram ou pesquisaram) sobre empresas familiares e aqueles que falam apenas a partir da experiência prática. O discurso daqueles que nunca leram sobre o assunto é mais confuso, cheio de interrupções, falas cortadas e cheio de contradições. Neste estudo, foram entrevistados sete herdeiros e cinco herdeiras.

Percebemos que era importante fazer a distinção entre os herdeiros homens e as herdeiras mulheres, pois, como a literatura mostra ainda existe uma preferência pelos filhos homens para assumir o posto de sucessor. De fato, verificamos que o discurso era realmente diferente. Além disso, no discurso das mulheres aparecem dados relativos à sua família nuclear, atual e, principalmente, a preocupação com os filhos, reforçando o sentimento de que o papel da mulher, ainda hoje, está relacionado às atribuições domésticas. As mulheres (herdeiras) consideram a principal vantagem de trabalhar em uma empresa familiar a flexibilidade. Para os homens é o crescimento profissional e a boa situação financeira. Os filhos, independente do sexo, idolatram seus pais, os fundadores das empresas; entretanto, no dia a dia da empresa, os herdeiros homens não têm suas expectativas atendidas, dizem ter se decepcionado com a atuação dos pais.

Poderíamos separá-los entre os que trabalham na empresa da família porque esse era o seu sonho ou os que simplesmente seguiram o sonho dos pais, os que escolheram a sua carreira em função da empresa da família e estão muito satisfeitos e aqueles que gostariam de ter feito outras escolhas fora da empresa da família; os que trabalham na empresa da família e os que já trabalharam na empresa da família, mas optaram por montar um negócio próprio; os que trabalham na empresa da família e têm autonomia para propor e implementar mudanças, participando dos processos de tomada de decisão; e os que ficam só observando. Decidimos separá-los em herdeiros e herdeiras.

#### Herdeiros

Ho1 - homem, com formação em engenharia civil, 39 anos, casado. Praticamente só trabalhou na empresa da família – uma empresa de engenharia que existe há 40 anos, foi fundada por outras pessoas, mas seus pais entraram de sócios e se tornaram sócios majoritários. Trabalhou na empresa da família, na empresa de outras pessoas, montou uma empresa de engenharia e depois voltou para a empresa da sua família. Recentemente, Ho1 comprou a empresa, mas está saindo dela e voltando para a empresa que ele criou aos vinte e poucos anos. Não tem boas recordações do período em que trabalhou com a família.

Ho2 – homem, 44 anos, com formação em administração de empresas, trabalha numa editora-gráfica da sua família há quase 20 anos. A empresa foi



fundada por seu avô e tio avô, passou para o seu pai e agora Ho2 é o proprietário controlador da empresa. Não trabalha mais ninguém da família na empresa.

Ho3 – homem, 35 anos, já trabalhou com os pais, mas optou por montar um negócio na mesma área de atuação da sua família. Trabalhou por, aproximadamente, oito anos na empresa da sua família – escola e universidade que existe há mais de 100 anos. Na empresa da sua família trabalham quase 20 pessoas da família.

Ho4 - homem, 30 anos, com formação em desenho industrial. Trabalha na empresa da sua família – um agronegócio – há pouco tempo, menos de cinco anos. Trabalha com os pais

Ho5 – homem, 21 anos, com formação em administração de empresas, trabalha há mais de dois anos na empresa da sua família; trata-se de uma empresa de tecnologia, que existe há 44 anos, fundada pelo seu avô que passou para seu pai e seu tio. Hoje trabalham na empresa Ho4, seu pai e seu tio - os três sócios da empresa.

Ho6 – homem, 38 anos, economista, trabalha desde 1992 na empresa da sua família. Essa é uma empresa na área da saúde que foi fundada por seu avô, depois seu pai foi um re-fundador. Hoje Ho6 é um dos diretores da empresa.

Ho7 – homem, na faixa dos trinta anos, trabalha em um escritório de advocacia que leva o nome do seu pai junto com outros três primos.

#### Herdeiras

Ha1 – mulher, 51 anos, com formação em medicina e profissão de livreira. É separada, tem dois filhos entre 16 e 18 anos. Trabalha na empresa da família – uma livraria fundada em 1952 – desde janeiro de 1997. Na empresa trabalham mãe (dona do negócio) e filha.

Ha2 – mulher, com formação em Letras é diretora da empresa da família. Trabalha há 10 anos na empresa que é especializada em prevenção de incêndio e foi fundada há 20 anos por seu pai. É separada, tem um filho de 16 anos e outro de 18 anos. São sócios da empresa Ha2, seu pai, um irmão mais novo que trabalha na empresa e uma irmã que não trabalha na empresa (é apenas acionista). O principal executivo da empresa é seu pai.

Ha3 – mulher, 34 anos, com formação em economia. Seu pai fundou uma empresa – uma distribuidora de álcool com mais de 30 anos - onde trabalham seu

marido e seu irmão. Ha3 é uma empreendedora no setor da beleza e saúde. É casada e tem um filho de dois anos. As decisões na empresa da família são de responsabilidade de seu irmão e seu marido. No seu novo empreendimento, Ha3 é a única dona.

Ha4 – mulher, 35 anos, com formação em administração de empresas, trabalha há 10 anos na empresa fundada por seu pai, uma empresa do varejo que existe há mais de 30 anos. É casada tem dois filhos pequenos. Na empresa trabalham Ha4, seu pai-fundador da empresa e a 2ª mulher do fundador. Ha4 tem 30% das ações e seu pai tem 70%.

Ha5 – mulher, 29 anos com formação em psicologia, trabalha há três anos na empresa da sua família, uma cadeia de supermercados com 11 lojas e que existe há aproximadamente 40 anos. É casada e tem um filho pequeno. São as pessoas da família que trabalham na empresa: Ha5, seu pai, seu avô e uma tia (irmão do pai). O avô foi o fundador, mas hoje o pai de Ha5 é o líder da empresa, é quem toma as decisões.

## **5.1 - As empresas familiares: objeto de estudo**

Como vimos, na revisão bibliográfica, a maioria das empresas são familiares, ou seja, desde a padaria da esquina até os grandes bancos brasileiros, quase todas as empresas são familiares; ainda existe uma série de mitos em torno deste tipo de organização e são poucos os estudos acadêmicos dedicados a elas. Contudo, esse cenário está mudando; hoje podemos nos referir a um campo de estudos recente e em crescimento sobre as empresas familiares.

### **5.1.1 - Relevância e receptividade da pesquisa**

Quando iniciamos a procura pelos sujeitos acreditávamos que seria mais fácil encontrar pessoas disponíveis, interessadas em participar da pesquisa. Não foi tão fácil como pensávamos e é importante ressaltar que ainda existe muito cuidado ao serem abordados assuntos sobre a empresa familiar e, portanto, sobre a família; Talvez essa indisponibilidade fosse uma tentativa de manter algo particular ou próprio da família, no universo privado. Os consultores que

concordaram participar da nossa pesquisa demonstraram sentimento de surpresa e satisfação em relação à escolha do tema.

“Fiquei surpresa de chegar pela internet um pedido seu para fazer contato com pessoas, consultores. Na terapia de família ninguém pensa muito nas empresas familiares.” (C1)

C1, C2 e C3, os três consultores terapeutas de família, deram excelentes *feedbacks* sobre o tema escolhido para esta pesquisa. Além de se oferecer como um bom nicho de mercado a ser explorado, já que são muitas as famílias donas de empresas que levam suas queixas para os consultórios, as empresas familiares não costuma ser um assunto sobre o qual as pessoas (os especialistas, no caso os terapeutas de família) falem muito.

“ Você vê, em terapia de família se fala, fala, fala, fala milhões de coisas mas ninguém pensa muito sobre as empresas familiares e isso é uma coisa que meu marido (advogado) vive falando para mim” (C1)

“Foi muito bom assistir aquele seu trabalho<sup>2</sup>, tudo fez muito sentido, parecia até que você tinha acompanhado as sessões com as minhas famílias. ” (C3)

Como já vimos, a literatura existente sobre empresas familiares foca, sobretudo, as questões relacionadas à sucessão e à profissionalização – processos indispensáveis para a saúde e a continuidade das empresas familiares – ou ainda, os casos de empresas familiares que não prosperaram, reforçando, dessa forma, o mito de que este tipo de organização só traz problemas. Sendo assim, realizamos um estudo exploratório apresentando a percepção que os três grupos têm sobre as empresas familiares, sem enfatizar, exclusivamente, as dificuldades inerentes a essa combinação e, tanto o tema proposto como objeto de estudo – as empresas familiares a partir de diferentes óticas como o enfoque escolhido são bastante elogiados pelos entrevistados.

“Eu gosto do viés que você está elegendo, de falar das coisas boas, de falar dos benefícios .... eu acho que de forma geral, a leitura analítica se ocupa muito de falar do não bom. A psicologia começou assim, a psiquiatria começou assim e, aos poucos, o homem tem agora privilegiado a janela da saúde ao invés da janela da doença” (C2).

Todos os consultores falam sobre a relevância do estudo, principalmente se considerarmos o número das empresas familiares no Brasil e no mundo.

“85% das empresas brasileiras hoje são pequenas e médias. Então, você tem um nicho de mercado muito grande.” (C11)

<sup>2</sup> C3 faz referência a um trabalho apresentado na jornada de Terapia de Família realizada no 1º semestre de 2005 pela ATF-Rio – associação de terapeutas de família do Rio de Janeiro.

“Nos EUA, na lista das 500 maiores empresas da Revista Fortune, uma revista famosa, 37% são familiares - Ford, Cargill, Budweiser, Ceras Jonhson ... empresas grandes e famosas que são empresas familiares. (...) No Brasil, todas as empresas importantes que não são multinacionais ou estatais são familiares ... Itaú, Unibanco, Gerdau são exemplos de empresas familiares que dão certo.” (C4).

Durante muito tempo o assunto das empresas familiares foi destaque na imprensa, associado a algum grande escândalo ou confusão familiar, sempre com um final trágico. Hoje as reportagens sobre este tipo de empresa enfatizam, sobretudo, os processos sucessórios das grandes empresas brasileiras que pertencem a uma família. Embora a mídia tenha mudado o foco das matérias, ainda existe uma série de mitos e preconceitos relacionados a este tipo de organização empresarial.

“a mídia e a academia passam a idéia de que as empresas familiares não são um negócio sério.” (C4)

“as grandes faculdades e universidades formam executivos para trabalhar nas multinacionais (...) e muitas consideram as empresas familiares como micro e pequenas empresas ou como aquelas que dão muito trabalho, que são problemáticas” (C11)

Fa1 fala bastante da dificuldade que a psicologia tem para aceitar esse campo, ou, pelo menos, para perceber que as empresas familiares podem ser objeto de estudo. Para essa funcionária, a administração faz o que deveria fazer, cumpre seu papel. Ela trata das questões administrativas, empresarias.

“o dever da administração é cuidar da empresa e cuidar da melhor maneira possível ... das melhores práticas e ferramentas. (...) não cabe a administração olhar para a família, ela coloca um corte muito claro porque é isso o que ela tem que fazer e, o que acontece é que a família continua com a sua dinâmica que não é tão facilmente isolável e é esse o campo que a Psicologia deve olhar. Para um consultor de empresas familiares é muito claro que existe um conflito sim mas ele tem que ser isolado, porque ele vai olhar a integridade, a continuidade da empresa (...) A psicologia em geral não olha para isso e são questões absolutamente relevantes do domínio da psicologia.” (Fa1)

“Eu acho que a Psicologia ignora uma área que ela entrega de bandeja para a Administração de empresas que é a questão das relações familiares (...) acho que é muito importante você estar fazendo esse trabalho” (Fa1).

De fato, a literatura sobre empresas familiares privilegia os aspectos da empresa. Os estudos na psicologia, que encontramos sobre essas empresas ou sobre os membros das famílias proprietárias de empresas, abordam,

principalmente as questões individuais. As questões relacionais, em especial, os conflitos de relacionamento, aparecem quando o assunto é a sucessão (conflitos entre pais e filhos) ou na empresa gerenciada por irmãos (rivalidade fraterna).

Podemos considerar esta pesquisa inovadora e de grande relevância para este campo, pois além de ser um estudo descritivo, exploratório, sobre as empresas familiares, contemplando a percepção de três grupos de sujeitos – com maior ou menor grau de envolvimento com este tipo de organização, propõe uma compreensão sistêmica dessas empresas sem enfatizar os seus problemas (ou as desvantagens), enfocando não apenas a sucessão ou um determinado período do ciclo de desenvolvimento. Nas páginas seguintes serão apresentados e discutidos, aqueles que podem ser considerados, os principais achados deste trabalho.

### **5.1.2 - Definição de empresas familiares**

Pelo fato de ser um novo campo de estudo, podemos perceber a coexistência de idéias diferentes entre os pesquisadores, algumas complementares, outras divergentes, mas todas encontram-se em uma fase de mapeamentos, de reconhecimentos, em um momento anterior ao de integração teórica e metodológica, característico do estágio paradigmático. Os entrevistados não utilizam a mesma definição de empresas familiares, o que era esperado já que isso reflete, em parte, o que acontece neste novo campo teórico-prático. Como apresentamos no capítulo 1, são diversas as definições possíveis. Para os consultores, essa é uma questão extremamente importante, pois vai influenciar na sua maneira de trabalhar com as famílias. Os funcionários e os herdeiros, embora possam já ter estudado o assunto, não apresentam muitas respostas para o tema.

Algumas definições fornecidas pelos sujeitos são bastante abrangentes outras muito complexas, mas podemos dizer que uma maioria dos consultores entrevistados define empresa familiar como aquela empresa onde pessoas da mesma família trabalham juntas, independente do tamanho e do estágio de desenvolvimento da empresa. Para eles, a empresa familiar

“é aquela em que pessoas da mesma família trabalhando juntas, pode ser numa vendinha, na padaria ou em uma super empresa” (C1).

“pode ser uma empresa grande com a maior parte do capital nas mãos de uma família ou de várias famílias, tem também as empresas administradas apenas pelo casal e você tem as empresas administradas pelos herdeiros” (C5).

“(é aquela) quando a maior parte do capital é gerido por uma família ... eu considero o grupo Votorantin uma empresa familiar mas uma empresa controlada e administrada por um casal também é familiar” (C12).

Nesta definição proposta por C12, o que determina se a empresa é ou não é familiar é a estrutura acionária, ou seja, a propriedade, e não o tamanho da empresa. Praticamente todos os consultores afirmam que a empresa familiar é aquela que é controlada por uma ou mais famílias. A empresa familiar

“ é aquela que a família tem o controle. Pode ser o botequim da esquina. Na hora que o pai deu emprego para o filho no balcão do botequim, se torna familiar. Se a mulher já trabalhava ali, então já era familiar” (C4).

Para outros, esse controle não precisa estar nas mãos de uma família, basta que o dono da empresa seja uma pessoa física que pode ser casada ou solteira, também podem ser dois amigos.

“... o fato é que o controle, o poder decisório final da empresa está na mão de um pessoa física ... o que caracteriza (uma empresa familiar) é que no ápice da pirâmide você tem uma pessoa física.” (C6).

“empresa que tenha na sua composição societária pessoas da mesma família ou amigos e que tem como continuidade a família trabalhando junto.” (C8).

“é aquela que tem o controle acionário na mão de uma ou mais famílias. Ponto final. É a perspectiva da sociedade” (C10)

Para muitos dos consultores entrevistados, basta que a família seja controladora, que a maioria do capital social esteja nas mãos de uma ou mais famílias, mas, para outros, a empresa só é familiar se a gestão, a administração for feita por um membro da família. Nesse caso, “ a gestão é exercida pela família” (C7).

Apenas dois consultores definem a empresa familiar como aquela empresa que já está na 2ª geração de dirigentes da mesma família, ou seja, que foi passada de pai para filho. Vale salientar que esses consultores trabalham, sobretudo, com processo de sucessão e profissionalização, que são necessidades típicas de empresas familiares que já fizeram essa passagem (C9 e C11). C9 foi quem definiu a empresa familiar de forma mais complexa.

“... só na 2ª geração que ela passa (a ser familiar), a partir do momento que ela desenvolve a cultura.” (C11).

“(na empresa familiar) a família detém maioria do capital votante, controla a gestão, os valores são passados de geração para geração, existe uma missão social da propriedade que transcende as dimensões puramente empresariais”(C9).

A grande maioria dos funcionários entrevistados define empresa familiar como sendo o oposto de empresa estruturada, empresa profissionalizada ou empresa profissional. Não é raro encontrarmos um discurso preconceituoso em relação às empresas familiares. Além dos mitos e das idéias compartilhadas pelo senso comum, alguns funcionários relatam tanto a diferença de comportamento na empresa quanto fora dela. Fa10 conta que, quando trabalhava numa multinacional, tinha vantagens até na hora de fazer uma compra parcelada.

“Eu saí de uma multinacional e vim para essa empresa, ela ainda não estava nem aqui no centro da cidade, e, assim, foi muito difícil pra mim, foi muito complicado, principalmente porque você vem de uma estrutura completamente diferente. Essa empresa era bem menor, era num lugar ruim, a estrutura da empresa era assim, era bem decadente ... era muito ruim, muito ruim, então foi um choque pra mim sair do 1º mundo e vir pro 3º mundo, mais ou menos essa comparação(...) quando eu entrei aqui eu senti uma diferença e muitas pessoas falavam assim ... Onde você trabalha: e eu respondia, na empresa tal. Tal que empresa é essa, onde fica, aí quando eu falava que era naquele lugar, você sentia um assim uma certa diferença. Agora quando eu digo que fica na rua da Assembléia, aí você vê a diferença (...) Você vai fazer uma compra ... o contra cheque seu pesa pra caramba, mesmo que o seu salário não seja compatível com a sua compra, eles te dão o crédito porque, afinal, você trabalha em uma multinacional” (Fa10).

Essa fala parece uma queixa em relação ao fato da empresa não ser conhecida. Talvez se a funcionária tivesse saído de uma empresa multinacional para ir trabalhar em uma empresa familiar de grande porte, conhecida, como o Banco Itaú ou a Gerdau o discurso seria diferente. Muitos dos entrevistados que nunca estudaram sobre as empresas familiares se surpreendem ao saber que empresas familiares também podem ser grandes e bem sucedidas. Alguns consultores também fazem a comparação entre as empresas familiares e não-familiares e utilizam as mesmas expressões que os funcionários:

“Se é uma estrutura formal, não familiar, ou seja, totalmente profissionalizada” (C7).

Os herdeiros apresentam uma certa dificuldade em definir as empresas familiares, principalmente por já estarem inseridos nesse sistema há muito tempo e definem esse tipo de organização em função das suas experiências nas empresas das suas famílias.

“Eu acho que quando você leva uma empresa pra dentro de casa, eu acho que ela já virou familiar. Ou é filho, ou é irmão ... no caso do meu avô e o meu tio avô, ele nem tinha essa perspectiva. A questão era a sobrevivência ... eu nunca parei pra pensar sobre a definição de empresas familiares... eu já nasci numa.” (Ho2)

“Acho que empresa familiar é aquela que foi formada e é gerida pela família. Toda a gerência e a diretoria tem ... é formada, ou parte dela, ou a cabeça da empresa é um grupo de pessoas com laços sanguíneos que estão juntas para administrar um negócio. No meu caso é exatamente isso” (Ho 7).

“Defino que as decisões são rápidas e isso também pode ... implica em acertos rápidos ou erros rápidos. É tudo rápido. Aqui é 100 % familiar, os sócios são irmãos e pai”. (Ha2)

Apenas um dos herdeiros ressalta a necessidade da empresa estar na 2ª geração para ser considerada uma empresa familiar. Ho5 conta a sua experiência de trabalho na empresa da sua mãe – uma empresa que existe há cinco ou seis anos e trabalham mãe e filha – e a experiência na empresa fundada por seu avô, ressaltando que

“Empresa familiar é, na minha percepção, aquela que vem passando de geração para geração (...) Eu não considero a empresa da minha mãe uma empresa familiar.” (Ho5)

De fato, são vários os formatos e as composições acionárias possíveis para as empresas familiares, mas é interessante ressaltar que, quando as pesquisas afirmam que mais de 80% das empresas brasileiras são familiares, estão considerando as micro e pequenas empresas, na sua grande maioria, familiares e ainda na 1ª geração de dirigentes. Uma empresa formada, por exemplo, por pai e filhos, sendo o pai, o fundador e principal executivo da empresa, o responsável pelos processos de tomada de decisão, é uma empresa familiar na 1ª geração de dirigentes.

Embora exista uma série de mitos em torno das empresas familiares que afirmam que elas não vão existir por muito tempo, Vidigal (1996) diz que “onde quer que exista democracia e liberdade de iniciativa existirá a empresa familiar.” Essa idéia também aparece nas entrevistas.

“a empresa familiar não vai acabar nunca até porque a liberdade para criar uma empresa existe e a liberdade de deixar a empresa para o seu filho também existe” (C4)



### 5.1.3 - Motivação inicial para empreender, sucessão e profissionalização

No início do empreendimento, são poucas as pessoas que o consideram familiar. Como vimos, a empresa familiar pode ser formada por um casal, por irmãos, por um grupo de parentes da mesma geração ou de gerações diferentes. Nos primeiros anos de existência, as empresas familiares passam pelo mesmo processo que qualquer outro negócio, em sua fase inicial. É criada a partir de um sonho do fundador empreendedor que, muitas vezes, luta pela sua sobrevivência e pela sobrevivência de sua família. As regras e os processos ainda não são bem definidos e esse cenário faz com que a informalidade seja uma característica das pequenas empresas - pequenas porque ninguém nasce grande.

“(a empresa familiar) é criada com uma visão de futuro e as estratégias existem, de forma muito clara, mas apenas na cabeça do fundador” (C8).

Nessa fase inicial, o fundador tem um papel importante. Foi ele quem teve a idéia e montou o negócio e, como muito empreendedores, empreendeu por necessidade. Na opinião de alguns consultores, no início do negócio, os empreendedores por necessidade podem arriscar mais por não terem nada a perder.

“Ele (o fundador) tem uma capacidade de arriscar, um empenho pelo negócio que um gerente ou um diretor contratado não tem” (C6).

“a maioria das empresas familiares são de pessoas que vem do nada. Então, como eu não tenho nada a perder, eu me aventuro e a aventura muitas vezes dá certo. Não tem nada a perder e por isso correm mais riscos” (C12)

Quando o empreendedor quer montar o seu próprio negócio, contar com o apoio da família pode ser muito bom, desde que as pessoas envolvidas no negócio tenham claramente a idéia de que família é família, negócio é negócio.

“Eu acho que a empresa familiar ela é sensacional nessa questão de empreendedorismo, porque é o seu núcleo, o seu primeiro núcleo onde você pode começar a desenvolver alguma coisa. Se você quer montar uma empresa você vai chamar alguém da família, alguém que você conheça. O problema dela é quando ela começa a crescer. ... Na falta do dinheiro todo mundo se une, mas na hora que a coisa começa a deslanchar é que você começa a ter que profissionalizar” (Fa7)

Além disso, a família pode contribuir com o aporte de capital, já que, de acordo com a literatura, um dos principais desafios da empresa, que está

começando suas atividades, é conseguir o capital inicial. Geralmente, o dinheiro necessário para o empreendimento vem da família, uma vez que os juros bancários (no Brasil) são altíssimos e os capitalistas exigem um controle sobre os negócios que o empreendedor não está disposto a conceder (Gersick e cols, 1997).

“Depois montei esse meu outro negócio ... foram 3 meses para eu convencer meu pai de que eu tinha uma boa idéia e ele me emprestou o dinheiro para eu comprar o 1º aparelho, à medida que a coisa foi dando certo eu paguei o dinheiro a ele e hoje eu já tenho 8 aparelhos nessa sala enorme num lugar lindo, na zona sul do Rio. Aí eu consegui o que eu queria.” (Ha3)

C12 demonstra na sua fala que as empresas familiares não parecem ter mudado muito ao longo do tempo, ou seja, ainda hoje os empreendedores montam seus negócios e convidam amigos e parentes, porque são pessoas de confiança, para trabalhar nos seus empreendimentos.

“A literatura mostra que as empresas familiares não mudaram nada ... os desvios são os mesmos desde que começou a revolução industrial (...) pessoas que começam do nada, tem uma idéia ou desenvolve algum negócio mas que .. qual é o 1º ímpeto ... é encher a empresa com as pessoas em quem eles confiam e, quem são as pessoas em quem eles confiam ... os parentes. Então, tem primo, tio, amigo ... competentes ou não, mas confiáveis.” (C12)

Uma das características de muitas empresas familiares é o seu crescimento desorganizado, devido à escolha dos profissionais (membros da família e ou amigos, nem sempre qualificados para a função) e, da falta de conhecimento, formal, técnico, dos empreendedores. Esse crescimento desorganizado vai ser responsável, entre outras coisas, pela estrutura informal das empresas familiares, presente nas empresas que estão na 1ª geração de dirigentes.

“Ela (a empresa familiar) cresce, mas tá crescendo desordenadamente, eu acho que não cresce melhor por política, por falta de política, você não traça objetivo para ninguém, entendeu, eu acho que se a família fosse vender um produto mais difícil de vender ela quebrava, ia quebrar por falta de objetivos, falta de planejamento, por falta de um monte de coisa dessa natureza, entendeu?” (Fo6)

“quando você ainda não tem um longo caminho e ainda não passou para a 2ª geração, elas (as empresas familiares) normalmente não têm uma estratégia definida, a formulação da estratégia é implícita ... o conhecimento ainda é muito tácito, não existe nada explícito, não existem regras, existe apenas uma cultura ...” (C8)

De fato, a literatura descreve o fundador das empresas familiares como um sujeito empreendedor, um líder carismático, visionário, pioneiro, que montou o seu negócio apesar das circunstâncias (e movido por elas), muitas vezes ele é visto como um herói, tanto pela família quanto pelos funcionários da empresa, o que foi

confirmado no discurso dos sujeitos desses dois grupos (Vidigal, 1999; Grzybovski, 2002).

O fundador tem um papel específico, ele monta uma empresa, propicia o seu crescimento. Na grande maioria das vezes é controlador e centralizador, ou seja, é quem toma as decisões. Não é raro ter feito a empresa crescer sem dispor de conhecimento teórico para isso, “ele simplesmente vai fazendo”.

“Era um neto de um avô que tinha sido muito poderoso, esse avô já tinha morrido mas tinha chamado esse neto para trabalhar com ele e, tudo o que foi influência (desse avô) ... não estava relacionado com o conhecimento teórico, ao aprendizado daquilo. Era só a prática.” (Fa7)

Observamos que o dono da empresa, independente de ser o fundador ou o líder de uma empresa na fase do “proprietário controlador”, costuma ser muito centralizador. Ele toma todas as decisões sozinho, sem ouvir a opinião das outras pessoas, mas isso está diretamente relacionado com a sua história, com o início da sua empresa e, principalmente, com a divisão da propriedade – na maioria das vezes ele é o único dono.

“É tudo centralizado na cabeça do dono, enquanto ele está vivo ele faz o que ele quer, ele não costuma ouvir ninguém” (C11).

“O centro do poder na empresa familiar é o dono, o controlador, é ele de fato quem tem a palavra final” (C7)

“quando ele cresceu e as dificuldades que ele passou, ele nunca teve ninguém para poder discutir. Então, ele sempre teve que fazer aquilo sozinho, baseado na intuição dele, o que ele imaginava que poderia fazer para poder crescer” (C11).

Apesar de esse comportamento centralizador, e muitas vezes controlador, ser mais marcante no momento inicial da empresa, Fa2 conta que na empresa onde trabalha, trabalham também pessoas da 2ª geração e que os da 3ª já estão querendo participar. Trata-se de uma empresa que já passou desse momento inicial, mas, o fundador ainda tem a voz ativa. Os herdeiros também se queixam desse comportamento centralizador do dono da empresa.

“ele não está lá toda hora nem todo dia mas a decisão final é sempre dele” (Fa2).

“Ao mesmo tempo em que eu tenho acesso a eles (aos pais, os donos do negócio), eu não tenho poder decisório, estou a par dos negócios, eu vivo o negócio, sou cobrado pelo negócio mas, eu não posso fazer nada para mudar” (Ho4)

A literatura mostra que o processo de formação organizacional se inicia com os fundadores da empresa e, é nesse momento que os primeiros mitos, ritos e valores começam a se desenvolver. Quando a empresa ainda é pequena é mais

fácil impor os valores do fundador e disseminá-los entre os funcionários (Santos, 2004).

De uma forma geral, podemos dizer que os sujeitos que participaram da nossa pesquisa eram oriundos de empresas classificadas como paternalistas (Dyer Jr, 1996). Essa afirmação pode ser feita a partir do discurso dos sujeitos. Os líderes são membros da família, eles são os responsáveis pelos processos de tomada de decisões, existe o tratamento diferenciado entre quem é da família e quem não é. O líder é uma figura carismática, sua autoridade não é questionada e, muitas vezes, ele é extremamente centralizador, o que pode trazer dificuldades para a empresa e para a família já que o negócio pode ficar completamente dependente dele e, assim, ele pode não preparar seus filhos para a sucessão. A geração seguinte não recebe a educação, a formação adequada para dar continuidade ao negócio.

Quando a empresa cresce de forma desestruturada, ela adquire uma estrutura informal que durante algum tempo pode ser funcional. Entretanto, o mais indicado é que se inicie o processo de profissionalização da empresa.

“Ela ( a empresa familiar) chega num certo ponto que exige certas mudanças, certas reformas, certas atualizações” (C1).

“Com a 3ª geração chegando ao comando, através da entrada dos irmãos, herdeiros, houve uma profissionalização que foi acontecendo,(...) quanto mais profissionalizada, mais você vai explicitando os critérios” (Fa1)

“Você é o empreendedor, começa, tem tudo na mão. Quando começa a crescer, você tem que saber a decisão certa na hora de você escolher que pessoas embarcar nessa sua jornada e como elas vão te ajudar a permanecer com isso ... sempre e crescente.” (Fo11)

“Hoje você tem 4 lojas então, não dá pra não ter controle. Ele (meu pai) não sabia qual loja dava lucro. Ele não tinha o financeiro (...) a estrutura familiar daquele jeito ali, de sapateiro da esquina, não dá mais.” (Ha4)

Os fundadores foram os empreendedores que deram o pontapé inicial no negócio, foram os responsáveis pelo desenvolvimento da cultura organizacional, fizeram o negócio crescer. Contudo, apesar de todo esse progresso e o valor que eles têm por terem atingido tal estágio empresarial são vistos como pessoas incapazes de continuar o processo de crescimento e profissionalização da empresa; pelo menos, não poderão fazê-lo sozinhos.

Para a grande maioria dos consultores, e também dos funcionários, os fundadores precisarão de ajuda para fazer a empresa crescer.

“Eles fizeram muita coisa, mas agora talvez eles não tenham a capacidade ... nem sempre, de dar um passo a diante, ou seja, um passo de fato de globalização, ... eles conseguem ir até um certo momento ...” (C7)

“mas chega um momento que ele não consegue dar conta de tudo sozinho, quando ele começa a precisar de ajuda e ajuda de profissional, e quando ele começa a se distanciar e falar agora eu já dei a pedalada inicial da bicicleta, agora eu preciso do restante pedalando e eu vou ficar aqui só de carona.”(Fo11)

A profissionalização das empresas familiares aparece no discurso dos entrevistados dos três grupos. Para os consultores, é o ideal a ser perseguido, pois é o que garante a continuidade e a saúde das empresas familiares. Para os herdeiros, a profissionalização é algo necessário, mas para muitos deles, ainda está muito distante da realidade de suas empresas. Os funcionários também falam da profissionalização como um processo necessário, sobretudo, a partir do momento em que a empresa cresce. Ela pode ser atingida (ou alcançada) com os próprios membros da família ou com a contratação de profissionais do mercado. Embora alguns autores (Lansberg, 1998; Grzybovski, 2002), consultores e funcionários defendam a substituição de pessoas da família por profissionais contratados, outros consultores rejeitam essa idéia.

“Existe uma regra, que aliás é muito conveniente, é dizer o seguinte *Ih, manda todo mundo da família sair da gestão* mas você acaba penalizando o competente, pura e simplesmente porque ele tem o sobrenome errado .... o sobrenome da família. E tem aquela situação louca que eu já vi *ah é, não posso trabalhar aqui então vou trabalhar no concorrente*. Mas profissionalizar não pode ser isso.” (C9)

“Muita gente equivocadamente diz que profissionalizar a empresa familiar é botar um cara profissional. Não. Profissionalizar significa profissionalizar a família que é controladora da empresa ou daqueles negócios e se a família agir de forma profissional, a empresa vai ser profissional. Porque pode ter lá um membro da família que tem um potencial enorme, tem um vínculo afetivo, conhece toda a história e é um bom executivo, é um bom profissional e vai tocar aquilo muito melhor do que um cara mais desvinculado dessa história toda.” (C10)

A crença de que profissionalizar a empresa significa tirar todos os membros da família da direção da empresa pode suscitar uma série de conflitos. Ao mesmo tempo em que o empreendedor é valorizado por tudo o que ele já fez, pelo sucesso da empresa, à medida que a empresa cresce, ele passa a ser visto como alguém que não tem condições técnicas para atuar nesse crescimento e se vê obrigado a delegar tarefas e responsabilidades. Nessa etapa, consultores,

profissionais e os membros mais jovens da família tentam convencer o empreendedor a mudar a sua forma de gerenciar, tentam mostrar que apenas o conhecimento tácito não é suficiente para dar continuidade aos negócios. Nesse momento, geralmente, surgem as rivalidades, as competições, as resistências, características do processo de profissionalização da empresa familiar.

O início das empresas familiares é praticamente igual ao de qualquer empresa. Ela surge a partir da motivação inicial de um empreendedor. Entretanto, esse empreendedor convida amigos e parentes para “ajudá-lo” no dia-a-dia da empresa. Provavelmente o empreendedor percebe seu novo negócio como um veículo para atingir a independência, não como uma empresa familiar (Ward, 1987). Em alguns momentos, durante o percurso, ele inclui a família no negócio e acredita que o seu empreendimento possa ser perpetuado, que a família possa dar continuidade ao que foi alcançado. Contudo, o crescimento da empresa exige a profissionalização, isto é, a adoção de técnicas de gestão adequadas para que a empresa se mantenha no mercado e possa ser passada para a geração seguinte.

#### **5.1.4 – Características específicas das empresas familiares**

As famílias são únicas, cada uma possui a sua história, a sua estrutura e um padrão de interação próprio. Muitas vezes, a história da empresa se confunde com a história da família. A cultura da empresa, suas crenças e valores se confundem com as crenças e valores da família (de Vries, 1996, 2003; Grzybovski, 2002, Gersick et al., 1997). Um dos consultores conta que quando estava estudando as empresas familiares antigas ficou surpreso ao perceber que quando as pessoas contavam a história das suas empresas contavam também a história das famílias. E o mesmo pode ser observado no discurso dos herdeiros.

“fui muito bem recebido por gente tão simpática, tão agradável de conversar, contavam tudo, abriam a vida ... foi realmente uma surpresa, contavam tudo. Doenças, brigas, coisas do tipo *minha irmã não gosta de mim* ou *meu pai preferiu fulano* ... Foi fantástico.” (C4)

“A empresa tem uma dinâmica própria ... eu não saberia dizer (qual é a cultura da empresa) a cultura é a própria empresa (...) e depois, eu já faço parte desse caldinho ai, então é meio complicado, né.” (Ho2)

Os funcionários abordam a questão da cultura da empresa familiar relacionando com a cultura da família dona da empresa e destacam aspectos morais como: educação, respeito união, simplicidade, humildade e etc.

“eles (os familiares) são extremamente educados” (Fa1)

“a base de tudo é o respeito” (Fa2)

“eles (os familiares) são extremamente unidos” (Fa4)

“Ela (a empresa) não tem preconceito, não tem discriminação, aqui entra gordo, entra negro, entra idoso. Eu acho isso muito legal e, acho que é assim porque o dono é muito tranquilo em relação a essas coisas todas.” (Fa10)

Todos os funcionários falam sobre características das famílias que, inevitavelmente, aparecem, ou até mesmo, moldam o comportamento das pessoas na empresa. De todos os funcionários, Fo5 é o que parece mais impressionado com as características da família dona da empresa onde ele trabalha. Destacamos dois trechos muito interessantes.

“Eu aprendi muito com essa família se eu pudesse, escreveria um livro sobre eles. Eu nunca tinha visto uma família como essa, nas coisas boas e nas ruins. É uma família muito unida. (...) eles são muito unidos, né. eles divergem muito, mas eles são unidos, são batalhadores, a gente vê que tem famílias que se comem, Eles aqui não.(...)O respeito, principalmente pelos mais velhos, é uma característica marcante nessa família.” (Fo5)

“Eles têm uma confiança entre eles que eu fico pasmo. Eu não tenho com a minha irmã 10% dessa que eles têm entre eles (...) Como pode, seis pessoas, casadas, com suas respectivas famílias, confiarem tanto umas nas outras” (Fo5)

Os consultores chamam a atenção para a transmissão de valores na família. Os valores da empresa geralmente são os valores da família e essa transmissão está relacionada, sobretudo, com a educação que os filhos recebem dos seus pais.

Alguns autores ressaltam que, para a maioria dos estudiosos das empresas familiares, independente da área de origem, o sucesso de uma empresa familiar através de gerações só é possível se a família funcionar baseada em valores fortes e claros, transmitidos para cada nova geração. Esses valores básicos têm a ver com amor à empresa criada pelos pais ou antepassados, com a prioridade clara ao que é interesse da sobrevivência da empresa em face do interesse pessoal de seus sócios, com valores éticos que são transmitidos de pai para filho de maneira duradoura (Vidigal, 1999). Os valores da família devem ser fortes o suficiente para garantir a perpetuação, a continuidade da empresa familiar.

“ Se o fundador tinha valores fortes, esses valores serão passados para os filhos e desses para os netos. O grupo Votorantim tinha valores de trabalho, metas de trabalho muito fortes ... os funcionários se sentem confortáveis com isso e pensam *essa empresa aqui é uma empresa séria, que os valores do sr fulano de tal até hoje mandam aqui.*” (C4)

“Eu acho que nessa transição de 2ª para 3ª geração, o principal para que a empresa continue crescendo e dando certo é que os valores que vem desde o primeiro (do fundador) sejam transmitidos e se isso não acontecer, a empresa vai, com o tempo, se desfazer ... acho que se eles não souberem muito bem sobre esses valores de família, os valores da empresa e não transmitirem isso a empresa vai perder muitos dos seus objetivos.” (Fa2)

De acordo com o que vimos nos capítulos anteriores, sobre a transmissão dos mitos e ritos em uma família – o eixo vertical do ciclo de vida- podemos pensar em alguns conteúdos que são transmitidos de uma geração para outra em uma família dona de empresa. São eles: a idealização dos fundadores da empresa e o desejo de dar continuidade a esse negócio; a tradição em um setor ou em uma carreira, a história ou influência do nome da família e, muitas vezes, o desejo de empreender e ser bem-sucedido.

“Tem alguma coisa na cultura dessa família que vai passando de geração para geração. O valor do trabalho, do trabalho duro, a importância de trabalhar com a família desde cedo” (C1)

“... é questão de valores ... valores consumistas, valores materialistas ... se você passa para o seu filho que é mais importante você andar de Mercedes do que tratar bem os funcionários ... esse tipo de coisas ... e ai vai ser um mau empresário, vai ser um mau patrão, vai quebrar.” (C4)

“O sonho do meu pai sempre foi continuar o nome. Ele fez o nome dele, fez o nome do escritório mas eu tenho certeza de que ele gostaria de ter usado o nome do pai dele como o nome principal do escritório até hoje. (...) Inclusive a porta do escritório dele existe, ainda hoje, lá no escritório, é uma porta que meu pai faz questão de levar, ele guarda isso.” (Ho7)

A literatura demonstra que o comprometimento com a empresa é muito mais forte quando a empresa pertence a uma família e os funcionários são os membros dessa família, já que proporciona uma ligação intensa entre a empresa e a família. A empresa foi fundada pelo pai ou pelo avô que ama (ou amava) o negócio; muitas vezes, o fundador montou seu negócio por necessidade e conseguiu superar as adversidades de uma época, um passado ainda recente, fazendo com que o negócio crescesse sem ter tido a oportunidade de receber uma educação formal adequada para isso. Os membros da família se envolvem com o



negócio desde muito cedo, e este envolvimento pode ser físico, porque freqüentavam muito a empresa, ou emocional, de ouvir falar, participar, acompanhar as alegrias, as conquistas e até mesmos as dificuldades.

“Quando eu era criança eu vinha aqui. Eu digo que a livraria é a minha irmã mais velha, porque a livraria nasceu dois anos antes de mim. (...) eu vinha aqui, eu ajudava a minha mãe a fazer entrega, eu botava o livro em ordem alfabética de autor, ajudava na correspondência ... eu me lembro disso, eu era criança com 12, 13 anos.” (Ha1)

“Desde pequeno eu ia trabalhar com o meu pai. Ficava no chão brincando de bonecos. Mas ali, tem funcionários antigos que me conhecem desde criança, o cara me viu com 3 anos de idade (...) sempre que tinha uma oportunidade de estar na empresa eu estava (...) eu ia, me interessava, isso com 14, 15 anos. Eu sempre conversei muito com o meu pai sobre o negócio ... eu sempre gostei de participar da empresa do meu pai, então, a coisa que eu deveria assim ... corria no meu sangue. Então, eu tinha o desejo de estar trabalhando na empresa do meu pai. É .. isso faz com que você tenha uma paixão pelo negócio. No meu caso, eu tenho paixão por aquela empresa porque é uma coisa que faz parte da minha vida.” (Ho5)

Além disso, como os herdeiros ressaltam, é importante você amar o que faz para conseguir ser bem sucedido. A nossa experiência profissional nos permite afirmar que o empreendedor ama o que ele faz e, também por isso, consegue ser bem sucedido no seu empreendimento. É esse amor pelo negócio, decorrente do envolvimento das pessoas desde cedo com a empresa e da família, que faz com que ele encontre forças para superar todas as dificuldades e obstáculos encontrados no seu caminho (Bottino, Dias, Korman Dib, 2006).

“A empresa é um ser vivo ... ela faz parte do DNA do dono ou de quem está tocando ...na minha opinião ele só vai conseguir responder às necessidades e ansiedades do mercado se ele tiver amor ao que faz ... porque sem isso não chega a lugar nenhum.” (Ho2)

“A gente ama o que faz, ta no sangue .. a gente faz isso com muito amor, ganhar dinheiro é uma consequência.” (Ha4)

Os entrevistados dos três grupos ressaltam a importância do nome da família. Quando a empresa familiar leva o nome da família existe uma maior preocupação com a qualidade do produto ou serviço prestado, pois os membros da família se preocupam muitíssimo com a sua reputação.

“Para o cara que está na FORD, ter o nome FORD na fachada é motivo de orgulho ser bisneto do Henry Ford (...) Na Europa é muito comum ... fábrica de relógios suíços ou produtores de vinho ... um negócio estar com a mesma família há 200 anos ... eles usam isso como argumento ‘o meu nome é o nome que está no relógio. ‘Eu não ia fazer um relógio ruim para colocar o meu nome’ (C4).

“ao mesmo tempo em que o nome pode estar associado à reputação da família e da empresa, pode significar poder e influência, principalmente quando o nome da empresa é o nome da família ou, em cidades pequenas quando todos se conhecem” (C9)

Contudo, é importante salientar que, ao mesmo tempo em que ter seu nome (ou o nome da sua família) associado a uma empresa pode ser motivo de orgulho, pode significar perda de privacidade, principalmente nas cidades pequenas ou quando a empresa é muito grande e representar uma imensa responsabilidade para as gerações seguintes que percebem, quase que como uma obrigação, dar continuidade ao negócio dos pais e ainda ser bem sucedido como eles foram.

“Se eu tenho uma empresa que se chama Tatuí Empreendimentos e a minha empresa quebra, pouco importa, não faz diferença, agora, se eu quebro o escritório que tem o meu nome, o nome da minha família, fui eu quem quebrei, é o meu nome, é como se o nome não tivesse dado certo (...) quando o seu nome está na frente, estampado, a responsabilidade parece que dobra, triplica ... é muito complicado.”(Ho7)

Fa2 chama atenção para o momento em que estamos vivendo no Brasil e no mundo em que as pessoas parecem não se preocupar com a ética. Ela argumenta que “a empresa familiar tem essa vantagem quando os membros da empresa realmente prezam o nome da família, e a empresa leva também o nome da família.”

“A pessoa leva em consideração, e principalmente se a empresa tiver o nome da família, porque muita coisa é levado a sério, é considerado ... tudo porque, por causa do nome da família, porque se um faz uma coisa errada é o nome da família toda que está sendo levado ali, então, todo mundo procura preservar, porque para preservar a família.” (Fa2)

Um dos herdeiros apresenta um discurso contraditório com relação à importância do nome, ao desejo de dar continuidade ao nome da família, sobretudo, quando considerada a sua área de atuação, em que o nome da sua família tem uma tradição de muitos anos, de quatro gerações, e, por isso, é bastante valorizado pelos clientes. Essa contradição pode ser percebida em três momentos da sua fala.

“O Direito é uma profissão super tradicional e esses escritórios grandes, de 100 anos, trazem para a gente uma credibilidade muito forte. É como se fosse uma empresa de 100 anos ... uma pessoa prestando serviço .. é uma coisa muito bonita e que mostra qualidade ... que foram capazes de continuar.” (Ho7)

“E realmente a minha vontade é a de seguir o mesmo nome. Se tiver que continuar, se tiver que manter o escritório, tocar o escritório, que seja com o nome do meu pai. Como os escritórios grandes, de 100 anos.” (Ho7)

“Para mim isso não quer dizer nada mas para o meu pai é o maior barato . Isso não faz diferença para mim, só acho legal que é uma família de advogados.” (Ho7)

Todo esse envolvimento dos familiares com o negócio da família faz com que exista um comprometimento de longo prazo com a empresa e uma preocupação com a sua continuidade. Os consultores ressaltam que os membros da família se sentem responsáveis pela longevidade da empresa e o discurso dos herdeiros reafirma essa idéia.

“A família está muito mais empenhada no sucesso da empresa do que um profissional contratado que tem como principal interesse encher o seu bolso.” (C4)

“A sua responsabilidade é que é o seu norte, você não tem ninguém que te cobre horário, tarefa ... é você mesmo que se cobra e eu acho que essa é a grande diferença, eu já sou sócia, a minha ambição não é subir mais na hierarquia, é fazer com que o negócio se mantenha por mais 15 ou 20 anos.” (Ha2)

“Eu tenho que colocar uma carga de responsabilidade muito maior em cima de mim do que se eu fosse apenas um funcionário ... por ser membro da família, por não querer que aquilo acabe, que aquilo continue (...) sei que posso gerenciar em prol da empresa e para que a empresa continue funcionando ... eu sei que não está na mão de qualquer um, que aquilo não está abandonado. (Ho7)

“Então, a vontade de estar ingressando na empresa é enorme e a vontade de fazer com que aquele negócio seja duradouro e tenha sucesso também é enorme. E aí, alia tanto o desejo pessoal, tanto as emoções pessoais quanto as profissionais, o desejo profissional de que o negócio dê certo.” (Ho 5)

Observamos, com curiosidade que, a forma como os herdeiros descrevem o seu envolvimento com a empresa, aproxima-se de algo quase biológico, fisiológico: a empresa familiar “está no sangue” (Ha4), “faz parte do DNA do dono” (Ho2), “corria no meu sangue” (Ho5)

“ O gene do empreendedorismo parece estar no DNA dos membros das famílias que têm empresa” (C9)

“Eu acho que um pai super empreendedor desperta nos filhos o desejo de empreender ... ao mesmo tempo que ele quer que o filho dele dê certo, deve ter um orgulhosinho lá escondido, querendo que alguma coisa dê errado, ou que pelo menos não desse tão certo.” (Ha3)

Os herdeiros, principalmente os homens, demonstram interesse em montar um negócio próprio. Embora o número de empreendedoras do sexo feminino esteja crescendo em todo o mundo, ainda é muito difícil uma mulher jovem montar o seu próprio negócio, em decorrência, principalmente, do papel da mulher nas etapas de desenvolvimento do ciclo de vida da família. As mulheres optam pelo seu empreendimento próprio quando ainda são jovens, solteiras ou quando seus filhos são adolescentes ou adultos e estão mais independentes de suas mães.

“Comecei a querer montar meu próprio negócio e comecei a montar um negócio pra mim, ponto final, vou fazer, vou acontecer, tá legal. Eu passei quase um ano montando esse negócio e comecei a ter clientes, comecei a tocar ...mas voltei para a empresa do meu pai (...) agora eu vou voltar para aquela empresa de engenharia (...)... então, ando lá pra trás onde eu tinha interrompido as minhas vontades e vou ser dono do meu próprio negócio.” (Ho1)

“Eu tenho duas atividades que demandam muito tempo ... mais do que eu posso fazer. Uma é a faculdade que eu mesmo criei (...) e que eu tenho há 7 anos (...) e tenho a empresa de treinamento que hoje é a minha paixão, é o que eu gosto de fazer e essa empresa começou em 2005.” (Ho3)

Se para alguns dos herdeiros montar o seu próprio negócio é uma questão, para outros, administrar, trabalhar na empresa da sua família pode ter o mesmo significado, ou seja, eles trabalham na empresa da família mas se sentem donos do negócio

“(...) o trabalho pra mim ... isso é uma coisa que me motiva muito. É pra mim, pro meu futuro ... trabalhando para os meus ganhos.” (Ho5)

“Eu sempre tive uma predisposição para trabalhar por conta própria (...) quer dizer, eu tinha na minha cabeça que eu ia trabalhar por conta própria, né: ou não, às vezes você descobre que trabalhar com família não é por conta própria. Tem os seus problemas também. Tem um ditado popular que diz o seguinte – quem tem sócio, tem patrão, tem que dar satisfação.” (Ho2)

Os consultores ressaltam que como as empresas familiares são únicas, cada uma tem a sua cultura, eles devem estar atentos para as necessidades e as possibilidades da empresa e da família que está acompanhando. Muitas vezes, o consultor consegue perceber o que falta na família para que ela continue seu percurso de maneira saudável, sem comprometer a sua estrutura financeira; entretanto, nem sempre é possível chegar a essa estrutura desejada logo no início de um processo. É importante conseguir identificar quais são as possibilidades daquela família, naquele momento, e implementar as melhores práticas (ou processos) necessários e possíveis, adequados para a família. Por exemplo, se o

consultor, diz para uma família que a empresa tem sócios demais e que ela não suporta toda aquela despesa, a resistência dos membros da família para iniciar qualquer tipo de intervenção será imediata. Certamente, os membros da família esperam que o consultor encontre uma fórmula para que todos os membros da família consigam ter uma renda considerada adequada para seu (alto) padrão de vida.

“Quando você fala em empresa familiar não existe uma lógica como quando você fala em planejamento financeiro, planejamento estratégico em que você pega um livro e é padrão. Não, quando você fala em empresa familiar, você fala em cultura das pessoas, cultura, religião, valores, ética, tudo (...) Não adianta ... o que eu fizer na indústria, fazer no comércio, não existe. Você pode tentar fazer o mesmo processo, trabalhar em empresas de mesmo porte, concorrente mas são completamente diferentes.” (C11)

“não adianta simplesmente montar a estrutura. Estruturas funcionais tem que ser adaptadas à realidade de cada empresa, em cada família ... e, nunca são estruturas ideais, são sempre estruturas possíveis naquele momento” (C6)

Alguns consultores, principalmente os que trabalham com sucessão e profissionalização, destacam a importância do cuidado que é preciso ter com as pessoas envolvidas nesses processos.

“o desafio do advogado é ter a sensibilidade para perceber 1º, as negociações que ocorrem no processo e identificar as capacidades dos envolvidos no processo, e, se o que você está propondo é algo que vai resistir ao longo do tempo ou vai morrer no dia seguinte” (C6)

Embora seja função do consultor mediar o processo de sucessão, e dizer, por exemplo, qual é o lugar mais adequado para cada um dos sócios, como e onde as suas habilidades e competências podem ser potencializadas (C11), ou ainda, dizer algumas verdades, isto é, dizer tudo o que deve ser dito sobre a situação encontrada na empresa familiar (C9), é muito importante levar em consideração as pessoas que estão na sua frente. Para esses consultores, o principal foco de intervenção é a empresa, mas isso não significa que eles não devam se preocupar com as pessoas envolvidas no processo.

“Você pode dizer o que deve, o que precisa ser dito mas, seja, ....você pode usar a palavra caridoso, você pode usar a palavra cordial, pode-se usar a palavra educado, mas respeitoso com o ser humano que está contigo.”(C9)

“o consultor tem que ter um pouquinho mais de tato para poder lidar .. porque você está lidando com o ego das pessoas. Então, não vai ser tecnicamente, você tem que ter um pouquinho de relações humanas porque você está lidando diretamente também com o ego das pessoas” (C11).

Essa preocupação com as pessoas demonstra o quanto é delicado trabalhar com esse tipo de organização. A singularidade das empresas familiares está diretamente relacionada com a cultura, a história e os mitos de cada família. Podemos dizer que a principal característica das empresas familiares é a proximidade entre os sistemas e o forte envolvimento da família com a empresa e, em especial, com o seu fundador. O nome da família traz uma história, um sentimento de pertencimento e o desejo de continuidade da empresa, mas também do nome, de uma tradição. Os valores que são passados de pai para filhos e a educação que esses filhos receberam podem ser determinantes para a saúde e continuidade das empresas familiares.

### **5.1.5 - Vantagens e Desvantagens**

Conforme apresentamos no 1º capítulo deste trabalho – talvez por este ser um campo recente de estudo – existe a necessidade de fazer a comparação entre as empresas familiares e aquelas não-familiares e, freqüentemente, encontramos artigos contemplando as vantagens e desvantagens das organizações controladas e, ou administradas por membros de uma mesma família.

Evidentemente, o que é uma vantagem para os funcionários que trabalham em uma empresa familiar pode não ser para um membro da família. Algumas vantagens são assim consideradas para apenas um dos grupos de entrevistados. As principais vantagens encontradas na literatura são: a cultura familiar como motivo de orgulho e sentimento de pertencimento, comprometimento e identificação; visão de longo prazo e, conseqüentemente, maior comprometimento das pessoas com a empresa familiar; conhecimento do negócio e envolvimento desde cedo; maior proximidade entre os funcionários e entre os funcionários e o dono da empresa. Além destas, podemos listar algumas contribuições da família para o negócio e as contribuições da empresa para a família tais como: resiliência nos momentos de dificuldade; confiança mútua e facilidade na comunicação; flexibilidade e rapidez de decisão, transmissão de valores sólidos; “o gene do empreendedorismo no DNA das pessoas”, patrimônio estável (e oportunidade de criar riqueza), oportunidade de fazer carreira na empresa, entre outras.

As desvantagens identificadas também são muitas: o nepotismo; a falta de capital para crescer; a falta de profissionalismo; a estrutura informal caracterizada

pela ausência de regras, de uma hierarquia clara e bem definida e da descrição dos processos (cada um faz as coisas do seu jeito, não existe uma norma, uma padronização); a dificuldade de atrair e reter bons funcionários, principalmente em função do nepotismo e da ausência de uma política de cargos e salários adequada; a sucessão mal (ou não) planejada; a confusão entre ser herdeiro e ser sucessor, e a falta de atenção dirigida ao mercado de trabalho.

Nas páginas seguintes apresentaremos as vantagens e as desvantagens percebidas pelos sujeitos desta pesquisa<sup>3</sup>. Falar de vantagens e desvantagens é uma tarefa bastante complexa, já que elas devem ser relativizadas e contextualizadas, optamos por apresentar primeiro, o que os consultores consideram uma vantagem – sempre que possível, articulando com a visão dos funcionários e dos herdeiros -, depois o que os funcionários consideram uma vantagem, e por fim, as vantagens percebidas pelos herdeiros.

### **Vantagens**

*Quando bem administradas as empresas familiares podem valer mais do que as suas concorrentes não familiares* - Alguns consultores afirmam que a empresa familiar, quando bem administrada, pode ser melhor, e apresentar um desempenho melhor, nas bolsas de valores, do que uma empresa não-familiar. E, a formação de herdeiros (no sentido da transmissão de valores mais do que no da educação formal) é um fator determinante neste processo.

“As empresas familiares, aquelas que são geridas por familiares, por membros da família, elas têm um desempenho muito acima do mercado” (C10)

“se os pais educaram bem seus filhos a empresa familiar é melhor. Pesquisas nas bolsas de valores americana, inglesa e francesa demonstram que as empresas familiares têm desempenho melhor do que as empresas não-familiares (...) É um fato numérico mas se o pai educou bem o filho, o filho vai para a empresa e vai deixá-la para seus filhos e netos ... têm muito mais empenho, muito mais interesse pela empresa” (C4).

Essa é uma vantagem identificada pelos consultores, mas que parece ser um dado extraído de pesquisas americanas e européias. Aqui no Brasil as empresas familiares com capital aberto na bolsa de valores constituem uma minoria.

---

<sup>3</sup> Algumas vantagens foram citadas por apenas um dos sujeitos entre todos os entrevistados e por isso optamos por não incluí-las neste trabalho. O mesmo aconteceu com as desvantagens.

O *sentimento de família* é uma vantagem identificada pelos consultores e confirmada no discurso dos funcionários e herdeiros. A literatura ressalta que o espírito, o sentimento de família determina atitudes, normas e valores na empresa; muitos desses valores são confundidos com os valores da família dona da empresa e, isso proporciona aos funcionários um sentimento de pertencimento à família, de comprometimento e de identificação (de Vries, 1996, 2003).

“era realmente uma empresa muito paternalista, muito centrada numa liderança muito carismática. Ele era um grande pai, era visto como um pai.” (Fa1)

“Eu acho que nas empresas familiares tem essa coisa da emoção, das pessoas serem envolvidas, que muitas vezes é uma coisa gostosa de sentir ... porque te trazem a família ... porque quem trabalha numa empresa familiar trabalha meio que num nível de amor, como se estivesse numa bolha assim ...a família está aqui para tomar conta de todos, entendeu? E que algumas pessoas se sentem mais, como se fossem agasalhadas por aquela situação, que se tiverem algum problema pessoal a família vai entender. E eu acho que as pessoas percebem isso como uma vantagem.” (Fa7)

“Se as pessoas quiserem cooperar, não tem melhor empresa para se trabalhar (...) se elas tirarem o ego de lado, você tem pessoas que normalmente vai confiar mais e pode dividir mais e que pode contar com elas nos piores e nos melhores momentos, ou seja, isso dificilmente você encontra numa empresa profissionalizada porque lá os caras recebem para fazer aquilo e numa empresa familiar você vai além do salário, vai além da remuneração, além do que você tira ... você tem carinho por aquilo (...) eu acho que humaniza mais a empresa, você conhece mais as pessoas, você chama as pessoas pelo nome.” (Ho3)

“Ser família, pode ser um ponto positivo ... se a gente consegue unir o grupo com força para a coisa ir para frente, a gente consegue ter muito mais força, muito mais união do que com um grupo de funcionários empregados (não da família).” (Ho7)

A *resiliência, ou seja, a maior disponibilidade para sacrifícios*, é percebida pelos consultores como uma vantagem das empresas familiares sobre as não-familiares, pois naquelas existe um maior comprometimento dos membros da família com o negócio. Os familiares não estão preocupados apenas com os resultados de curto prazo e o forte vínculo com o negócio faz com que eles tenham uma maior disponibilidade para fazer sacrifícios. Eles podem, por exemplo, ser os últimos a receberem seus salários no caso de a empresa estar em dificuldades financeiras, podem trabalhar até mais tarde, nos fins de semana e feriados. Parece que os familiares aceitam o sacrifício para tentar fazer com que a empresa possa ter continuidade. Entretanto, é importante que os membros da família não vivam, apenas, em função da empresa familiar, pois isso pode se



tornar uma desvantagem que traz um intenso sentimento de insatisfação aos membros envolvidos.

“É muito mais fácil para o empregado que trabalha ali, ele trabalha muito bem, faz o que tem que fazer e as 6 hs vai embora ... eu também sou um empregado mas se eu chegar para o meu pai e disser – tchau , um abraço e até amanhã – se apenas cumpro a minha função , as minhas obrigações, não estarei contribuindo para a continuidade do escritório. ... eu não ganho a mais por isso e mesmo que meu pai diga que vou ficar com a parte chata, com os pepinos do escritório para resolver, por saber que aquilo ali é da família, eu aceitaria essa responsabilidade, independente do que eu estivesse ganhando ali. Não é uma questão financeira” (Ho7)

A estrutura informal, decorrente, sobretudo, de um crescimento rápido, e muitas vezes desorganizado, caracterizada entre outras coisas, pela ausência de uma hierarquia clara e que deva ser respeitada, ocasiona uma *maior proximidade com o dono da empresa*. Esse acesso facilitado ao dono da empresa traz vantagens tanto para os funcionários quanto para os herdeiros.

Os consultores ressaltam que os herdeiros serão beneficiados por essa proximidade com os donos da empresa e isso é confirmado no discurso da geração mais jovem.

“Se você trabalha na empresa do seu pai, você tem mais liberdade, você pode dar mais idéias, mais palpites, você tem uma confiança que é diferente da confiança de um patrão. O pai quando pede algo ao filho, não está pedindo para um empregado mas para o potencial herdeiro do negócio e por isso ele confia, imagina que ele vai fazer da melhor maneira possível.” (C5)

“Eu posso falar muito mais do que se eu não tivesse um escritório, eu teria que me resguardar, que segurar, não poderia abrir tanto a minha opinião, demonstrar tanto o meu ponto de vista e, eu, dentro do escritório familiar, eu posso fazer isso. Mas, em compensação, às vezes escuto demais, coisas que eu não concordo e que talvez não seriam ditas se eu não fosse da família.” (Ho7 )

“As vantagens são óbvias. É o que eu sempre digo – tenho total acesso ao patrão e nunca vou ser mandado embora. Ele me ouve querendo ou não e nunca vou ser demitido. Eu tenho flexibilidade com o salário e ainda recebo bonificação.”(Ho 4)

Os funcionários também consideram a proximidade com o dono da empresa uma importante vantagem. “a principal vantagem é você ter acesso a eles (aos donos)” (Fa8)

“Ele (o dono) sempre fala isso. Olha a minha porta está aberta, a hora que vocês quiserem ... O acesso a eles (aos donos) é muito fácil, então, se a gente quer conversar, a gente vai lá, a gente liga, eles atendem ... não tem essa deles não atenderem” (Fa9)

Para os três grupos entrevistados, a proximidade gera uma maior intimidade entre as pessoas envolvidas e isso foi percebido como um fator positivo, uma grande vantagem das empresas familiares em relação às não-familiares. Os funcionários falam da proximidade e maior intimidade entre os próprios funcionários que, na percepção de Fa9 e Fa10, são características das empresas familiares.

“Numa multinacional existe um distanciamento porque sempre tem uma competição muito acirrada, lá dentro, e a vaidade é muito maior. (...) aqui as pessoas são mais simples e você consegue as coisas com mais facilidade, você tem uma proximidade maior com as pessoas (...) você vive um pouco mais a vida do outro (...) aqui somos muito próximos mesmo, eu brinco com eles (funcionários), eu dou conselhos a eles, eu puxo a orelha deles. A gente conversa sobre assuntos da empresa e de fora, particulares. Como as vezes eu dou bronca nas pessoas, elas falam assim ‘Ih, chegou a minha mãe!’” (Fa10)

“Eu converso muito com eles (funcionários) e, eles, ... se eu sair da minha sala aqui (...) eu tenho que ter tempo lá, porque para um, outro chama, outro vem e é uma graça, um beijo, sabe? Eu tenho muito isso com todos os funcionários aqui. Essa coisa de chegar junto, perguntar como é que tá, sempre mando um email, ligo ... aqui eles são muito carentes ... é um bom dia diferente, eles sentem muita falta e eu acho assim ... conforme a empresa está crescendo a gente está perdendo isso” (Fa9)

Além da proximidade entre eles, os funcionários destacam a proximidade com o dono da empresa, como a maior vantagem de trabalhar em uma empresa familiar e, o mais curioso é que o dono da empresa é visto como uma figura parental que ‘ajuda seus filhos’ na resolução das suas dificuldades pessoais. Além de próximos, eles são íntimos. Todos os exemplos trazidos para ilustrar essa proximidade estão relacionados com os assuntos privados, particulares dos funcionários. E essa intimidade também aparece no discurso dos herdeiros, principalmente no discurso das mulheres herdeiras.

“Eu sabia quando a vendedora tinha brigado com o marido porque ela vinha chorar aqui no meu ombro (...) A empresa estava familiar demais .. o meu pai é paizão para todo mundo (...) Todo mundo chorava quando falava do papai, existe uma grande proximidade com os funcionários.” (Ha4)

“Eu acho que eles não são insensíveis aos problemas das pessoas e tal e vão te ouvir. Eles são legais porque sei lá, amanhã eu tenho ... Deus me livre, mas se a minha mãe adoecer muito gravemente como aconteceu com uma funcionária, a empresa acompanhou o caso do pai dela e, procuram saber ... inclusive eles. (...) Teve uma outra funcionária que teve problemas com o marido, de ir em delegacia, esse tipo de coisas e aí ele (o dono) chamou a funcionária e disse que estava à disposição”. (Fa8)

“Ele (o dono) pagava médico da tia, da avó que tava doente, entendeu. O funcionário ia lá, chorava, chorava e ele ... ele não pagava salário bom, salário bom ele não pagava. Mas aquele funcionário que chorava, ficava na frente dele chorando, acabava levando alguma coisa ... eu via acontecer isso. Se a pessoa é ligada à família, ela acaba tirando vantagens, alguns proveitos”. (Fa7)

“Tem uns (donos de empresa) que tem o instinto paternal, gostam de saber dos problemas do empregado, gostam de ajudar as pessoas, enfim, buscam respeito através desse mecanismo de entrar na vida pessoal das pessoas, ajuda-las para manter ali uma fidelidade. Não é aquela relação profissional de resultados, o relacionamento vai depender muito de quem é o líder, da personalidade dele”. (Fo3)

“Não me chamam de Dona Renata, não chamam ele de Seu Antônio, me chamam pelo apelido Rê e eu continuo sendo respeitada aqui”. (Ha4)

“Eu não consigo manter uma relação muito profissional, só, entendeu: eu misturo tudo ... misturo vida pessoal, converso, se uma pessoa está triste, com problemas eu também converso ... acho que é uma coisa mais de mulher mesmo. Na época em que meu pai morreu, eu também me separei ... foi uma época super difícil para mim ... eu vinha trabalhar chorando mesmo.” (Ha3)

A literatura desse campo considera a proximidade com os donos uma vantagem para herdeiros e profissionais, pois eles podem acompanhar as tomadas de decisões, podem saber, entender, como o líder pensa e toma suas decisões, porque escolheu A e não B. Nesta pesquisa, a proximidade aparece como uma vantagem, mas as razões são diferentes. Os funcionários, homens e mulheres, falam de uma forma de liderança baseada na proximidade e na intimidade. Os donos da empresa se envolvem com questões pessoais, particulares dos seus funcionários e, isso pode estar diretamente relacionado com o tamanho da empresa, com a origem do fundador, com a sua motivação inicial para empreender e, com o sentimento de lealdade dirigido aos seus funcionários, que o acompanharam nessa trajetória de crescimento da empresa. Essa proximidade com os donos da empresa e, conseqüentemente, o acompanhamento dos funcionários, faz com que os donos se preocupem com as pessoas que estão participando da sua empresa, colaborando com o seu negócio.

Os funcionários valorizam a preocupação e investimento dos donos da empresa com eles e, as ações de profissionalização que podem lhes trazer benefícios como, por exemplo, a implementação de um departamento de Recursos Humanos com a descrição de cargos salários e a utilização de políticas adequadas de recrutamento seleção, remuneração e promoção dos funcionários, sejam eles familiares ou não, investimento etc.

“Então, volta e meia tem uma palestra (...) aqui tem bônus no final do ano, eles tem esse tipo de política que é para incentivar você, eles explicam qual foi o critério “ah, pra você andar dentro do orçamento, pra você conseguir ter uma produtividade melhor” Eu acho que isso é bom, apesar de ser uma empresa familiar, eles tentam ter uma visão corporativa ... tem avaliação, tem tudo isso ...”(Fa8)

“Se eu preciso de um curso na minha área, para eu utilizar aqui dentro, a empresa paga o curso pra mim, integral, eu não tenho custo. A empresa está investindo em mim e eu estou evoluindo.” (Fa9)

“A gente quer nivelar todo o pessoal aqui da empresa. Tem gente aqui que não tem formação, não tem cursos estão a gente vai fazer um nivelamento, para todos os funcionários ter o padrão da empresa, a gente está buscando cursos, palestras, tudo o que vá incentivar o funcionários, a área de TI (tecnologia da informação) vai montar um curso de informática, os funcionários que quiserem vão se inscrever e fazer esses cursos internos, aqui dentro da empresa mesmo. Eles podem não usar esses conhecimentos aqui mas podem usar em casa ou se de repente sair da empresa.” (Fa9)

Fa10 conta que o dono da empresa é muito preocupado com os seus funcionários e se sente muito responsável por eles e por seus dependentes

(...) é uma preocupação muito grande a que eu tenho, porque não são só 100 funcionários, são 300” porque cada um tem pelo menos um dependente direto e ele falou “Tem dia que eu não durmo direito pensando, principalmente quando tem alguma coisa que não está legal na empresa (F10)

Ao mesmo tempo em que a proximidade, decorrente da ausência de uma hierarquia clara e bem definida, pode facilitar o trabalho dos funcionários na empresa, uma vez que eles têm fácil acesso às instâncias de decisão e seu trabalho ganha maior visibilidade, essa ausência de uma hierarquia pode dificultar o processo de tomada de decisão, como veremos nas desvantagens.

O *crescimento profissional* em uma empresa familiar foi uma surpresa. Enquanto o senso comum e muitos consultores falam da dificuldade do crescimento de pessoas que não fazem parte da família dona da empresa, em função do nepotismo, alguns funcionários preferem trabalhar neste tipo de organização, justamente porque o dono da empresa consegue acompanhar de perto o trabalho dos seus funcionários, recompensá-los e premiá-los pelos bons resultados.

“Como profissional, na empresa familiar, seu crescimento, sua ascensão profissional é muito mais rápida, as pessoas observam melhor o teu resultado porque como o seu acesso (aos donos) é direto então as pessoas te avaliam de uma forma mais rápida, mais objetiva, por causa do relacionamento do dia-a-dia. Já numa empresa normal, de administração profissional isso já é mais difícil,

“você tem que seguir uma carreira, tem que ter um determinado tempo, atingir determinadas metas.” (Fo3)

“A vantagem maior como profissional de trabalhar numa EF sem dúvida nenhuma é o trabalho dele aparecer, e ele pode assinar o trabalho dele. Eu já tive essa experiência e, foi pra mim, dinheiro no mundo paga isso. E quando você faz um trabalho, você quebra pedra, consegue realizar aquilo ... e você sabe que foi você quem fez aquilo, e aí você é reconhecido por isso. Numa sociedade anônima não é assim, é obrigação do funcionário fazer, ele é pago pra isso, na empresa familiar não, qualquer coisa que você consegue fazer a mais, que você consegue mostrar ... o teu brio profissional fica mais em evidência. Você sente mais prazer em fazer a coisa e é isso que me prende a uma empresa familiar.” (Fa4)

Fa9 e Fa10 ressaltam a possibilidade de ascender profissional nas empresas familiares, sobretudo, quando a empresa está em um processo de crescimento.

“Na empresa grande, você entra e tem uma disputa, todos querem chegar em algum lugar, na empresa familiar não, se você entra lá pra ser boy você vai ser boy pra sempre e vai ficar satisfeito com isso. A não ser que a estrutura da empresa comece a mudar, como está acontecendo nessa empresa.” (F10)

“A empresa está no auge do crescimento e é muito satisfatório acompanhar esse crescimento (...) a gente cresce junto e acompanha as fases da empresa. Estou aqui há 5 anos, mas estou tendo experiências muito diferentes, específicas de cada fase (...) estou aqui há esse tempo todo porque estou evoluindo.” (F9)

Nas entrevistas realizadas, foi possível perceber que um número significativo de pessoas destaca a possibilidade de ascensão profissional nas empresas familiares. Para alguns profissionais, trabalhar em uma empresa familiar é uma excelente oportunidade para mostrar o seu trabalho, ser reconhecido e valorizado por ele e crescer profissionalmente. Existe um limite de crescimento como em qualquer empresa, seja ela familiar ou não.

“Desde o início, eu sabia que era uma empresa familiar. Então, a gente, como qualquer empresa você tem um limite para chegar, até numa empresa profissionalizada, você sabe até que nível do organograma você vai atingir. Você sabe, por exemplo, que com a sua formação você não vai chegar a um nível de diretoria, porque exige tempo na companhia, exige uma certa formação, exige experiência internacional, coisas que você não tem e por isso não vai chegar lá. E eu acho que na empresa familiar é a mesma coisa, o que muda é o porte. Então, quando eu entrei aqui, eu analisei o porte da empresa e avaliei até onde eu poderia ir e se isso estaria compatível com o meu nível profissional, com as minhas expectativas e ambições, entendeu?” (Fo3)

“Eu vou te garantir que não existe um limite. Eu trabalhei numa empresa familiar ... eu comecei nessa empresa familiar como vendedora, de vendedora fui gerente comercial, de gerente comercial fui a gerente de filial, depois gerente geral e depois, bem dizer, a dona. Porque meu patrão morava nos EUA e eu que comandava a matriz no Rio de Janeiro e as filiais de São Paulo, Belo Horizonte e

Curitiba. Ele deixava tudo na minha mão. Então, que limite eu tinha? Nenhum. E era uma empresa familiar, todos os filhos do dono trabalhavam lá e me respeitavam.” “ O limite está na cabeça de cada um e outra coisa, as pessoas que dizem que tem limite, você pode ter certeza que essas pessoas não tem garra para trabalhar ... elas mesmas se consideram vencidas. Olha só que chato você trabalhar com uma pessoa dessa.” (Fa4)

Como vimos na revisão bibliográfica, uma importante mudança ocorrida no início do século XX foi a separação dos ambientes público e privado. A casa, espaço privado, deve ser preservado e, por isso, o trabalho que representa o espaço público muda de lugar. Nas empresas familiares, essa divisão nem sempre é respeitada, pois podemos perceber no discurso dos entrevistados uma grande proximidade e intimidade entre os funcionários e os familiares e, a valorização desses atributos do universo privado, naquele público. Esses discursos nos fazem refletir sobre uma possível contradição entre intimidade, profissionalização, reconhecimento e obrigação.

Parece que nas empresas que ainda não passaram pelo processo de profissionalização, os funcionários são mais próximos, existe uma maior intimidade entre eles; eles têm acesso às instâncias de decisão, aos donos da empresa que, por sua vez, reconhecem e valorizam o trabalho dos seus colaboradores. Os dados da nossa pesquisa sugerem que em uma empresa profissionalizada não existe essa proximidade e o funcionário tem a obrigação de fazer o seu trabalho em feito, ele é pago para isso.

A *Flexibilidade* foi considerada pelas herdeiras a maior vantagem para se trabalhar em uma empresa familiar. Elas falam em flexibilidade de horário ou liberdade para agir de maneira informal. DE fato, apesar de as mulheres já terem entrado no mercado de trabalho e alcançado posições de lideranças, até bem pouco tempo, reservadas aos homens, elas ainda se sentem obrigadas e sobrecarregadas com as tarefas de cuidado com a casa e principalmente com os filhos.

Muitas mulheres com filhos pequenos buscam atividades que permitam conciliar a maternidade com a atividade profissional. Trabalhar na empresa da família tem a vantagem de poder flexibilizar o horário e até mesmo, de poder optar por parar de trabalhar por alguns anos e, quando os filhos estão mais independentes, elas voltam para a empresa sem o receio de o mercado de trabalho

a considerarem desatualizadas. Os parentes e, em especial, os irmãos, se queixam deste afastamento que, em alguns casos, pode ser de 6 anos.

“Empresa nossa é ótimo. Eu não tenho horário, acabei de voltar do salão ... levo minhas filhas pra escola mas também, quando precisa trabalhar até mais tarde a gente trabalha até mais tarde.” (Ha 4)

“É uma das coisas que mais me prende a ficar lá (na empresa da família), realmente flexibilidade de horário é muito importante para mim, e não é porque eu tenho um filho, antes mesmo eu já valorizava isso. Eu gosto de fazer surpresas para o meu marido, eu gosto de fazer outras coisas durante o dia (...) mesmo no meu 1º emprego, meu horário sempre foi flexível. Eu posso trabalhar em um domingo feliz da vida e numa 3ª feira não querer ir ... eu gosto de trabalhar com produtividade.” (Ha 5)

“A flexibilidade e a liberdade para você fazer o que quiser (são as vantagens) ... você pode informalmente levar um assunto para uma reunião, acho que é isso, as coisas são mais informais. Pra você ter uma idéia, hoje de manhã eu estava trabalhando descalça, só botei o sapato pra te receber porque eu estou com o pé machucado ... a empresa é uma extensão de casa.” (Ha2)

*A empresa familiar garante o sustento e oferece muito mais oportunidades para os membros da família, pode manter o patrimônio estável, ou ainda, ser uma oportunidade de gerar (ou acumular) riquezas* Principalmente os consultores ressaltam que a empresa familiar pode trazer uma série de vantagens para a família que a controla.

“A empresa familiar pode significar geração de riqueza e patrimônio estável.” (C9)

“apesar de que vai custar o sangue da empresa, a empresa te acolhe nas tuas necessidades, enquanto tiver empresa, você não vai ficar desempregado” (C2).

Os consultores destacam a *oportunidade de fazer carreira na empresa* uma importante vantagem para os herdeiros, entretanto, observamos que, em algumas famílias, os herdeiros se sentem muito limitados, como se o seu crescimento estivesse sendo tolhido.

“Os membros da família têm a possibilidade de fazer carreira dentro da empresa, desde que estejam preparados para isso” (C11).

Uma outra vantagem, percebida pelos herdeiros, é *o aprendizado com o que deu certo e com o que deu errado*

“Apesar de a experiência de trabalhar com a minha família não ter sido boa, a empresa, administrativamente, é uma empresa muito organizada ... eu aprendi muitas coisas, principalmente a experiência que eu adquiri com todo o

movimento, com as coisas que deram certo e, principalmente, com as que deram errado.” (Ho1)

Apresentamos apenas algumas das vantagens mencionadas nas entrevistas, outras foram citadas por um único participante e, serão contempladas em um outro trabalho. É importante ressaltar que praticamente todos os entrevistados, quando indagados sobre as especificidades das empresas familiares, apresentaram, inicialmente, os problemas, as dificuldades e as desvantagens deste tipo de organização em relação às não familiares.

### **Desvantagens**

Alguns autores falam em *estrutura informal*, mas as expressões *estrutura desorganizada* e *desorganização interna* também são utilizadas para descrever a empresa que cresceu sem se preocupar com os modelos de gestão mais modernos. São características dessa estrutura organizacional informal a ausência de regras claras e bem definidas para a entrada da geração seguinte na empresa, a ausência de um organograma, de processos de recrutamento e de seleção adequados; de políticas de remuneração e de retenção de talentos; e de descrição de processos, controles e avaliações. A estrutura informal (com todas essas características) é uma especificidade de algumas empresas familiares que aparece no discurso dos três grupos que a percebem como uma desvantagem importante já que pode trazer uma série de problemas (ou dificuldades) para o processo de gestão da empresa.

“as empresas familiares são solo mais fértil para problemas de natureza administrativa que gera passivos e o fisco tem tomado uma série de medidas para agilizar o processo de fiscalização e cobrança. Ou seja, aumentaram a pressão exercida sobre as empresas familiares e, por causa de problemas estruturais, as empresas familiares estão menos equipadas para lidar com esses tipos de problemas.” (C6)

Alguns consultores e, praticamente todos os funcionários, comparam as empresas familiares com as não-familiares utilizando as expressões estrutura informal e estrutura formal para defini-las. A empresa familiar aparece como uma empresa de estrutura informal e desorganizada, enquanto que a empresa não-familiar é a empresa profissional, profissionalizada, com estrutura formal.

“Se é uma estrutura formal, não-familiar, ou seja, totalmente profissionalizada, você vai ter uma discussão maior sobre o tema .... na empresa familiar não. (...) Não quer dizer, primeiro, que as decisões tomadas nas empresas familiares sejam sempre erradas E não quer dizer também que numa estrutura formal eu não tenha visto coisas absurdas acontecerem” (C7)



Praticamente todos os consultores entrevistados falam da falta de planejamento e estratégias de ação, mas é importante frisar que existe um planejamento informal, mesmo que ele seja de conhecimento apenas do dono da empresa. Vale lembrar que, quando bem administradas, as empresas familiares podem ser melhores do que as suas concorrentes (ou equivalentes) não-familiares (Blecher, 2003, Kets de Vries, 1996)

“Se você conversar com eles (empreendedores; fundadores das empresas), você sabe deles muito bem qual é o planejamento que eles fizeram, qual foi a estratégia que eles fizeram. Eles não conhecem a palavra mas na cabeça deles, eles desenvolveram isso facilmente. Na maioria das vezes, não está formalizado.” (C11)

“ a empresa familiar é mais operacional do que estratégica, as pessoas fazem coisas que não planejam. O planejamento é informal, as vezes só existe na cabeça do dono” (C9)

*A relação do dono da empresa com o seu negócio* - Os consultores ressaltam que o dono de uma empresa se sente um pouco como Deus – agindo como se fosse o Todo Poderoso. Na visão de alguns funcionários, os donos da empresa percebem seus negócios como um bem e, geralmente, eles agem de acordo com os seus próprios princípios, muitas vezes sem levar em consideração a ética profissional ou até mesmo a legislação.

“Ele vê o negócio como um bem dele, como uma coisa que é dele, uma particularidade dele, ele transfere a personalidade dele para o negócio. Ao contrário de uma administração profissionalizada, onde o negócio é um projeto, independente dele, da figura do dono enfim, ele tem regras de conduta, ele tem uma ética, ele tem uma série de princípios para obedecer. Na empresa familiar não, ele vai seguir conforme a personalidade dele, conforme a consciência dele e os princípios dele, muitas vezes, sem levar em consideração a ética, a ética profissional e a própria legislação, né. Ele não observa esses princípios, ele acha que a empresa é um território dele, de domínio dele.” (Fo3)

A ausência de uma hierarquia clara e bem definida é uma característica da estrutura informal e, apesar de trazer vantagens como a proximidade com o dono, pode trazer uma série de desvantagens para a empresa e para seus funcionários. Os membros da família, principalmente numa sociedade entre irmãos, não respeitam a hierarquia, e, quando tem muita gente para mandar, os funcionários ficam sem saber o que fazer. Alguns dizem que precisam ter muito “jogo de cintura”, trabalhando como se estivessem “pisando em ovos”.

“a empresa familiar tem um ponto crítico que é o conflito de competência – quem manda, quem manda em quem ou todo mundo manda, porque todo mundo quer ser dono, entendeu, e, as vezes, um dá uma ordem, vem outro e dá outra ordem e qual ordem é para ser cumprida? ... às vezes a hierarquia não fica clara e quando está clara, as pessoas mesmo se atropelam. Embora exista a hierarquia, para não afetar o laço familiar, entendeu, eles mesmos se atropelam e o funcionário fica sem saber o que fazer.(..) Depende do número de pessoas, se estiver bem estruturado no organograma é fácil de lidar, agora se forem várias pessoas, a gente tem que pisar em ovos, se tiver várias pessoas mandando ao mesmo tempo, a gente tem que pisar em ovos, entendeu? Pra não ferir a parte do outro, até mesmo, em termos de relacionamento” (Fo6)

“Difícilmente uma empresa familiar tem uma estrutura hierarquizada, ela até tem uma estrutura mas dificilmente ela obedece essa estrutura.” (Fo3)

O *nepotismo* é um tema recorrente quando o assunto são as empresas familiares e ele é considerado como uma de suas principais desvantagens. O senso comum costuma dizer que esse tipo de organização funciona como um “cabide de empregos”, isto é, empregando todas as pessoas da família ou seus amigos, sem considerar se essas pessoas têm a formação adequada para o cargo que irão ocupar. Geralmente, as equações que encontramos nas empresas familiares são:

*parentesco versus competência* – é mais importante ser da família, ser uma pessoa de confiança do que ter a competência necessária para o cargo ou função;

*a distribuição de cargos estratégicos entre os membros da família* – geralmente os cargos mais importantes da empresa são ocupados por membros da família ou dos seus círculos de amizade;

*tolerância maior com os membros da família* – os funcionários, e principalmente os dirigentes das empresas familiares, tendem a ser mais tolerantes com os membros da família ou amigos não aptos, pois é muito difícil demitir alguém que faz parte de um ciclo de amizade tão próximo (de Vries, 1996, 2003; Grzybovski, 2002).

Tanto os consultores quanto os funcionários enfatizam o nepotismo nas empresas familiares. Esses dois grupos o apontam como uma das principais desvantagens, já que pode gerar desconforto e descontentamento entre os funcionários e ainda causar a estagnação profissional daqueles que não são membros da família. Para os herdeiros, é muito importante que o administrador da empresa consiga impedir essa prática, pois ter um membro da família não qualificado como funcionário só pode trazer resultados negativos – os

funcionários podem se sentir desvalorizados e a empresa pode ter um número excessivo de funcionários, pesando na folha de pagamento, etc.

“Meu tio não demite, vai encostando ... aí o que acaba acontecendo ... a gestão da empresa fica pior, porque você não demite o cara, você fica pagando pra ele fazer o que ... tá encostado ali, ai, conclusão ... ai começa a pesar demais ... ai a empresa começa a ficar lenta.” (Ho3)

“Elas (as pessoas da família) têm que ter muito claro na cabeça que negócio é negócio, família é família. Vamos ser eu e você mais ninguém, não vamos trazer a tia, a mãe, a avó ... vamos evitar ao máximo trazer os parentes porque os primeiros que constroem conseguem levar isso melhor, o problema é quem vem depois.” (Fa7).

Os consultores ressaltam que, com frequência, encontramos membros da família trabalhando na empresa da família e até mesmo ocupando posições importantes, simplesmente por serem da família dona da empresa.

“Eu fico nesse lugar não é porque eu sou bom, eu fico nesse lugar porque eu sou o irmão mais velho. Eu participo da empresa porque eu também sou filho, porque é que eu não iria participar ...Eu não entendo nada disso mas eu sou filho do dono.” (C2)

Além da forma como essas pessoas são escolhidas, como elas entram para a empresa, outros dois fatores que chamam atenção são: a tolerância com membros da família não aptos, mas que por serem membros da família (ou amigos) não são demitidos, e a ausência de uma política de remuneração adequada.

“Numa estrutura formal (os parentes incompetentes) seriam purificados pelo próprio sistema. O diretor não performante sairia mas na empresa familiar tem essas ligações ... você não consegue, por exemplo demitir um genro.” (C12)

Fa4 e Fa7 chamam atenção para uma outra questão – a dificuldade (ou medo) dos funcionários reclamarem de funcionário membros da família ou dos protegidos.

Por exemplo, o seu fulano tem um irmão, ou melhor, um primo que trabalha aqui dentro. Esse primo faz besteira, erra muito mas ele nunca pode ser falado. Porque ele é o primo do seu fulano de tal, dono da empresa. Mas isso está na cabeça do funcionário, da pessoas que está lidando com o primo do seu fulano. Porque se o seu fulano souber que o primo dele está dando prejuízo, que está atrapalhando o crescimento da empresa, o seu fulano vai ser o primeiro a resolver esse assunto, entendeu? (F4)

Existe uma tolerância muito maior com os parentes e amigos da família não aptos. Ho7 diz que é muito mais fácil chamar a atenção de um funcionário

que não é membro da família “seria muito mais fácil falar para alguém não da família.” Além de ser mais difícil chamar a atenção de um funcionário, membro da família, também é muito difícil não beneficiá-los ou não dar a eles um tratamento diferenciado.

“(…) os privilégios não deveriam existir, as pessoas deveriam vestir a camisa da empresa – eu visto a camisa da empresa que tem o meu nome – isso é muito bonito no papel mas na prática não funciona. Na verdade, às vezes, pode criar uma certa acomodação, achar que – não faz diferença porque não vou ser mandado embora – ou – eu faço parte dessa estrutura aqui – e usa a força familiar de parentes, inclusive de fora da empresa, para se acomodar.” (Ho7)

Para alguns herdeiros, como Ha4 e Ho7, ter um membro da família trabalhando na empresa é muito bom, já que ele “pensa como dono”, por outro lado, é muito difícil ter que dar ordem, às vezes ter que chamar a atenção.

Na ocupação de cargos importantes e nos processos de tomadas de decisão, nas empresas familiares emergem, freqüentemente, os conflitos entre parentesco versus a competência. Fa2 fala da reorganização de uma família na empresa após a saída do fundador, depois da qual, curiosamente, todos os filhos passaram a ocupar uma função estratégica na empresa.

“O fundador teve 4 filhos – 3 filhos e uma filha sendo que os 3 filhos seguiram a mesma carreira do pai. A menina foi fazer uma outra carreira sendo que na área da saúde mas uma outra carreira (...) com a saída do fundador ela passou a ser uma pessoa da administração (...) inclusive fez o MBA na FGV para justamente ficar na administração, os outros filhos ficaram na parte técnica e eu fiquei também na parte técnica mas sempre sendo ouvida, sempre me pedem opiniões na parte administrativa, admitir pessoal, fazer treinamento e ver se deve ou não deve ser admitida naquela fase inicial, de experiência.”(Fa2)

“Você coloca parentes em pontos chaves, às vezes as pessoas (funcionários não familiares) têm mais idade, têm mais experiência, tem mais visão, tem mais conhecimento, aí você coloca uma outra pessoa mais nova, que está começando agora, que ainda não é, não está formada na sua personalidade, não está formada na sua profissão, entendeu? Falta experiência, é mais ou menos isso o que eu quero dizer, entendeu? Então coloca essas pessoas em níveis maiores para exercer cargos maiores e sem qualificação, não tem a qualificação completa, então, muitas das vezes a pessoa toma determinadas atitudes que mesmo o profissional que está preparado para aquilo não participa.” (Fo6)

Muitas vezes a distribuição de cargos entre os parentes é feita sem considerar o preparo ou a qualificação necessária para o desempenho das atividades, pois, como vimos na origem das empresas familiares, a prática mais comum é trazer para a empresa pessoas da sua absoluta confiança.

“O que acontece muitas vezes é, a família coloca uma pessoa chave como diretor, sei lá, alguém da família vai ser o diretor industrial mas você sabe que essa pessoa não tem qualificação ou apenas não tem a experiência pra tratar com

aquilo ali e então, você coloca uma pessoa para ser o assessor, então você não assume o cargo de diretor mas vai dar assessoria a esta pessoa. Isso acontece muito.” (Fo6)

Os funcionários, freqüentemente, se queixam da prática do nepotismo e da tendência para se beneficiar os membros da família na alocação de cargos e funções estratégicas, demonstrando certa insatisfação com esse tratamento diferenciado. Na perspectiva desses sujeitos, muitas vezes, seu trabalho não aparece ou ele não pode ser recompensado e fica difícil ascender profissionalmente dentro da organização, já que, por não serem membros da família, não têm as mesmas possibilidades de fazer carreira na empresa.

“É difícil administrar os funcionários, porque eles falam, eles se sentem assim ... Ah é, ‘não adianta, aqui dentro eu não vou conseguir subir, porque eu ... é o fulano que vai pegar o meu cargo Ou então assim, ‘esse fulano nem ta tão bem preparado’ Os funcionários sentem, né? Então é uma administração complicadíssima.” (Fa7)

“Se eu tivesse numa empresa que já está na 3ª geração e ver que todos os tops são da família, eu acho que isso é mais frustrante porque, sei lá, nunca vou chegar lá, porque acima de determinada posição só tem gente da família, deve ser difícil administrar isso.” (Fa8)

As falas dos sujeitos sugerem que não se trata apenas de alocar os membros da família nos cargos mais importantes ou estratégicos, mas também de limitar o acesso ao processo de decisão. Fo6, por exemplo, conta que às vezes a diretoria resolve fazer uma reunião, mas inclui, apenas os diretores que fazem parte da família.

“não chama os outros funcionários que deveriam participar também. Alguns diretores e gerentes que não são da família, que deveriam participar de determinada reunião para discutir assuntos da empresa são excluídos.” (Fo6)

Entretanto, alguns funcionários afirmam que se a empresa é grande e a família não é grande suficiente para ocupar todos os cargos com seus representantes, ela vai contratar no mercado.

“Se é uma família grande, com muitos componentes então todos os cargos serão preenchidos, acaba que a família preenche os cargos e você não tem como subir mais. Se a empresa é grande e a família é pequena, você ainda tem chances, entendeu? você ainda tem chances de subir e chegar a diretor, no máximo a diretor. Tem condições sim, mas, pela falta de pessoas na família.” (Fo6)

Essa busca, contudo, pode encontrar dificuldades, pois devido à forma como se estrutura a empresa e se processam suas políticas de avaliação e

remuneração, a empresa familiar pode enfrentar dificuldades para atrair e reter bons funcionários, como mostram as falas de Fa9 e Fa10.

“Agora a gente começou a fazer uma análise dos currículos, a gente tria, vê se tá dentro do perfil, se a gente vai contratar ou não a pessoa. Então passa pelo RH, por esse processo de recrutamento, seleção, avaliação e aí sim a gente vai ter os finalistas que a gente passa para o gerente. Não é mais assim ... o gerente diz, eu quero essa pessoa. Pode até ser que a pessoa que ele indicou esteja entre as finalistas.” (Fa9)

“Às vezes você tem um talento na empresa e não reconhece porque a empresa está crescendo tão rápido que não percebe quais são as necessidades e expectativas de um funcionário que é muito bom e ele vai embora.” (F10)

De fato, não poderíamos pensar em colocar todos os membros da família na empresa, pois, se o negócio não der certo todos ficarão “desempregados”. Apesar disso, todos querem ter o poder. Ser o dono dá status e quando a família coloca um executivo ocupando o principal posto, ela está abrindo mão de um poder que não dá pra medir.

Alguns consultores falam bastante sobre a briga pelo poder, mas o fazem a partir de experiências específicas e por isso, de formas diferentes e complementares. C7 trouxe dados da cultura brasileira, comparando-os com dados americanos, para contextualizar essa questão.

“Nos EUA você controla uma empresa com 5 % das ações, aqui não, aqui todo mundo quer ser dono. As pessoas querem controlar a empresa. E, dificilmente, uma família vai abrir mão dos cargos de gerência, de gestão de uma empresa que é dela para dar para outro.” (C7).

Vale lembrar que, na visão desse consultor, a empresa familiar é aquela em que os principais cargos de uma empresa são ocupados por membros da família, ou seja, quando a família opta pela contratação de profissionais, não familiares, no mercado de trabalho para administrar a empresa, principalmente, nos cargos de direção, ela deixa de ser familiar. C7 continua o assunto fazendo uma afirmativa que pode justificar essa luta pelo poder.

“Eu tenho pra mim que todo mundo quer ser diretor porque o cargo de gestão tem um valor. Você pode botar em qualquer nível que você quiser ... em ego ..Eu sou o diretor. Em posição social ... Eu sou diretor. Em benefícios que vem direto pro cargo e com o cargo. Usar as despesas colaterais .... Todo mundo batalha por um cargo de gestão e não é só pelo dinheiro ... é pelo social, é pela situação melhor é pro ego ... posição moral sobre os outros que o cercam ... mas isso não tem como medir, mas que tem um valor, tem e é grande” (C7)

C11 também percebe no seu dia a dia com as empresas que

“Todo mundo quer o comando quer o poder ... estar no topo da empresa, no lugar do pai. Mas não pode estar todo mundo no poder.” “As famílias buscam ajuda quando a briga pelo poder chega num ponto que eles não conseguem mais administrar e aí é difícil porque você está lidando com o ego e poder das pessoas” (C11).

Além disso, é muito difícil e delicado mostrar qual é o lugar mais adequado de cada um para um bom desempenho da empresa. E essa briga pelo poder vai acontecer em qualquer empresa, seja ela familiar ou não. Entretanto, nas empresas familiares, além de ter que lidar com o ego e o poder das pessoas, é necessário trabalhar com os sentimentos de rejeição e de frustração por não ter sido escolhido. C3 apresenta como exemplo uma família em que a luta pelo poder é freqüente e constante.

“E eu digo assim ... ‘mas escuta aqui, porque é que você tá querendo a empresa só pra você?’ Porque o grande problema na empresa familiar é quando um assume um posto importante, ele começa a querer ver se descarta os outros para que a empresa seja só dele. Isso acontece muito” (C3)

Então, se uma empresa escolhe, seleciona os funcionários para ocuparem cargos de destaque privilegiando os laços sangüíneos ou de amizade e não a competência das pessoas, se ela não possui uma política de remuneração adequada, coerente com o mercado de trabalho, fica muito difícil atrair e reter bons funcionários para fazerem parte do quadro. Quando os funcionários percebem que a família abusa da empresa eles podem se sentir prejudicados e desmotivados.

“Se a família quer ter salários muito altos, muitas vantagens, trabalhar pouco ... vai dar errado. Os funcionários ficam descontentes, os bons funcionários vão embora.” (C4).

Alguns funcionários percebem o nepotismo como um dos principais entraves para o *crescimento profissional* de quem trabalha nas empresas familiares e não faz parte da família.

“O crescimento é limitado ... você não cresce mais do que aquilo, entendeu? E dentro de uma empresa não familiar você pode chegar ao presidente da empresa, entendeu? Numa empresa familiar tem uma linha de sucessão prevista que vai dar continuidade a empresa familiar.” (Fo6)

“É muito difícil você pensar em crescimento dentro da empresa. Porque eles estão ali por cima e depois deles, os filhos deles, os conhecidos deles, as pessoas que eles vão apadrinhar.” (Fa7)

Mas não são somente os funcionários que sentem seu crescimento limitado. Apesar de os consultores afirmarem ser possível que o jovem herdeiro cresça na empresa da família, alguns herdeiros relatam experiências que

demonstram o contrário, uma grande dificuldade em crescer profissionalmente que, nesses casos, ocasionou a saída da empresa da família. Nós fizemos a análise do discurso dos herdeiros. Contudo, seria extremamente interessante analisar a dinâmica relacional, os padrões de funcionamento dessas famílias para entender o que acontece entre os seus membros que dificulta o trabalho em conjunto e impossibilita o crescimento dos membros mais jovens.

Ho1, por exemplo, se ressentia por não ter podido explorar mais o seu lado espontâneo na empresa da sua família. Ele acredita que seus pais e os outros sócios tolhiam seu crescimento numa tentativa de rejeitar o novo, o diferente. Encontramos aqui um exemplo do conflito entre tradição e modernidade.

“Eu não senti na pele uma comparação entre eu e meus pais isso eu não sentia. Em compensação, o meu crescimento natural, de capacidade, foi tolhido. Eu senti assim, talvez isso pareça contraditório então, eu não tive um crescimento, uma espontaneidade no meu crescimento. Não, não consegui fazer isso, de pegar e fazer ... então, aonde eu tive espaço para trabalhar, para fazer, eu tive muito sossego e muito sucesso. Os departamentos que ficaram na minha, no meu ponto, as obras que eu toquei sozinho, eu tive bastante sucesso. Mas sempre com um teto, em cima, né .... eu nunca pude fazer a coisa extremamente espontânea. Eu não sou uma pessoa tradicional, não tenho nada, nada, nada, nada de tradicional então, a minha forma de tocar a obra foge completamente aos padrões tradicionais ... eu não pude exercer o meu profissional de forma espontânea, diferente de como é feito normalmente, lá no escritório.” (Ho1)

Ho7 conta as divergências ocorridas entre seu pai e seu avô e, o fato de sentir que o seu crescimento estava sendo tolhido trabalhando com o pai (avô de Ho7), o pai de Ho7 montou seu próprio escritório.

“Quando ele (meu pai) começou realmente a crescer dentro do escritório, o escritório começou a ter uma estrutura boa, ele queria modificar muita coisa que meu avô trazia. Além de ser uma pessoa centralizadora, ele via essas modificações como coisas absolutamente dispensáveis ... ele se queixava, ele travava, ele não dava liberdade para o meu pai gerenciar até que a coisa ficou realmente insuportável. O meu pai já era casado, eu já era nascido, a coisa começou a ficar apertada, ele sabia que tinha potencial de crescimento e esse potencial estava travado; não existia uma permissão para que ele continuasse crescendo lá dentro e por isso ele optou pela separação.” (Ho7)

Ha4 conta que em sua família, viveram duas histórias parecidas. Ha4 foi trabalhar com o pai e sua irmã foi trabalhar com a mãe em uma outra empresa.

“Ele (meu pai) deixou eu ter tudo isso. A minha irmã que trabalhou com a minha mãe não teve. A minha mãe não deixou a minha irmã crescer, ela esbarrava na minha mãe. A última palavra era da minha mãe (...) aí quando a minha mãe fala – seu pai tem muita sorte porque você trabalha com ele, a sua irmã não quis trabalhar comigo – a gente responde – você não deixou a Joana crescer, porque se



“você deixasse a Joana crescer, ela tomaria o mesmo rumo que eu – a Joana é uma excelente profissional, super respeitada no mercado. (...) a gente tem duas histórias na família ... começamos na mesma época, tínhamos , sei lá 17, 18 anos e eu galguei esse espaço porque o meu pai permitiu.” (Ha4)

O nepotismo traz à tona questões relativas à remuneração dos membros da família que, às vezes, sugere uma discrepância entre os valores pagos aos funcionários membros da família e aos funcionários que não têm uma relação de parentesco. A falta de uma política de remuneração adequada pode gerar um descontentamento e acomodação dos funcionários da empresa por acreditarem que não têm uma perspectiva de crescimento profissional na empresa.

C2 em vários momentos faz referência à questão da remuneração inadequada “remunerar não pela competência mas pelo grau de parentesco” é uma grande desvantagem. C2 ressalta que “E (as pessoas) ganham o que elas ganham não porque o mercado pague isso mas porque elas são, o filho, a filha ...”

É extremamente importante estabelecer regras sobre os mais variados assuntos, pois muitos deles podem gerar desentendimento ou ruídos na comunicação Ho2 e Ho6 deram exemplo do salário, da remuneração.

“Aí vem as nuances, é a questão do ser dono e ser empregado, e aí é um dado que eu acho que é muito importante desde cedo criar ... vai depender da característica do relacionamento familiar e de quem toca a empresa, ou quem é o dono da empresa ... como é que você vai remunerar, quer dizer, se você não consegue, se você não estabelece certos parâmetros fica uma coisa – pó o cara é dono e gasta muito ou não gasta muito. Tem algumas nuances que acabam, de repente, gerando alguns ruídos de comunicação.” (Ho2)

Outro ponto, que pode estar relacionado com a rivalidade fraterna, foi abordado por diversos consultores: a necessidade de dividir tudo irmanamente. Além disso, a ambivalência fraterna merece destaque – ao mesmo tempo em que existe uma forte rivalidade existe um sentimento de união muito forte.

“Se você dá um prego a um o outro vai se sentir injustiçado, tem que dar um prego também ou então, um alfinete, sei lá, qualquer coisa porque se não, ele vai achar que o outro está sendo privilegiado e, o mais interessante é que mesmo sendo irmãos de sangue, na hora que um recebe algo, o outro sente um ódio, como se o irmão fosse um inimigo.” (C3)

“Toda vez que numa empresa o patriarca dá alguma coisa a um, o outro quer saber quanto custou, para saber se aquele outro está ganhando mais (...) eles ficam com certa rivalidade por causa de um apartamento que custou 1 milhão, ou o outro que custou 800 mil.” (C3)

Ho6 conta o que disparou o processo de profissionalização na empresa da sua família, isto é, algumas questões que o incomodavam.

“o salário era baseado em que: salário é mesada mais salário ou salário é culpa mais salário mais mesada salário é salário de mercado ... falei salário porque é algo fácil de ilustrar mas a falta de clareza entre o limite da família com a empresa e o relacionamento com o sócio majoritário (meu pai) eram coisas que também me incomodavam (...) Eu tenho essa preocupação em relação à empresa. Como é que fica sem ele, não tendo nenhum filho médico (...) não tendo regras claras para a sucessão, tendo um segundo casamento e o mercado mudando ....” (Ho6)

Embora os consultores ressaltem que nas empresas familiares os processos de decisão podem ser muito mais rápidos, apenas um herdeiro fala sobre isso contemplando, principalmente, a avaliação, a análise das escolhas feitas.

“Você pode tomar as decisões, ver os resultados das decisões boas ou más e poder rapidamente se adequar a isso ...é importante estar atento às exigências do mercado.” (Ho2)

Os funcionários também têm um discurso parecido quando afirmam que o acesso facilitado às instâncias de decisão faz com que o seu trabalho ganhe visibilidade, podendo inclusive, facilitar o seu crescimento profissional na empresa. Mas nem sempre é assim; com frequência, *Os processos de decisão são muito lentos e a dificuldade de se chegar a um consenso é uma outra desvantagem que aparece nos discursos dos herdeiros e, principalmente, no dos funcionários.*

Apesar da proximidade das pessoas envolvidas – são todos membros da mesma família e é fácil encontrá-las fora do ambiente de trabalho – chegar a um consenso pode ser muito difícil. É preciso conversar com todas as pessoas da família envolvidas na empresa e, em alguns casos, as opiniões são muito divergentes. E essas divergências podem se dar em função do assunto proposto ou em função das várias discussões que os membros da família já tiveram, principalmente, no ambiente familiar e há muito tempo atrás (Taiguri e Davis, 1996).

“O processo decisório é muito lento ... quem está acostumado com empresa (não-familiar) ... é outro ritmo. Tem que ir lá, conversar ali, conversar aqui, negociar, tentar chegar a um consenso assim, quase sempre (...) os processos são mais morosos em geral ... o que você precisa conciliar mais. Ou seja, eu não posso sair por aí com uma idéia que tem a ver com a sua área e a gente é da mesma família e aí você vai querer ... você ser o responsável por aquilo, então eu preciso buscar um consenso e, o processo fica, em geral, mais moroso.” (Ho3)

“Para tomar uma atitude, por exemplo, administrativa tem que consultar todos os membros da família e, às vezes, a dificuldade é que uns são contra os outros.” (Fa2)

Além de o processo decisório envolver consultas a várias pessoas, Fo3 ressalta que “as divergências são claras. No final sempre deve haver um consenso, mas você sempre começa de uma polêmica para chegar ao consenso”, e, o mais importante, não deve ser divergente dos interesses de um membro da sua família.

É muito difícil conseguir chegar a um consenso, pois além de ser preciso consultar muitas pessoas, essas pessoas têm opiniões divergentes, rivalidades antigas entre elas, e existe a preocupação em não prejudicar, não magoar um membro da família.

“Se a decisão que você precisa tomar vai de encontro com os interesses de um membro da família ... há sempre essa preocupação entre eles, que a decisão tomada na empresa não prejudique o outro lado. Ou seja, não venha abalar a relação familiar ... não há, assim aquele consenso, de que *a, se precisamos fazer isso porque é bom para a empresa, para o futuro, para o negócios, vamos fazer.* Esse interesse ele nunca está em 1º lugar.” (Fo3)

*Viver em função do negócio.* Para alguns herdeiros, viver em função do negócio é uma importante desvantagem; primeiro porque a família só fala de negócios, depois porque você tem uma série de problemas e obrigações típicas de quem tem um negócio próprio.

“(...) Eu vejo isso no meu pai, Às vezes você confunde trabalho com vida e família .... e, para você ver, meu pai, durante muitos anos ele não tirou férias. Eu tenho 21 anos e meu pai só tirou férias duas vezes pois, o negócio exigia muito dele” (Ho5)

“O lado ruim, porque você socialmente convive com a sua família e se você não se cuidar, você ta falando de trabalho o tempo todo e com o tempo você vai vendo que é importante ter essa distância senão você fica contaminada ... você passa a não ter família ... passa a trabalhar mais ... esse é o lado ruim.” (Ha2)

“Um outro exemplo, meu marido e meu irmão trabalham juntos, tomam conta da empresa, nós não podemos tirar férias os quatro juntos pois alguém da família deve estar presente pois, por mais que tenha lá uma pessoa de confiança, não é a mesma coisa. Claro que isso não é um problema mas é uma desvantagem.” (Ha3)

*Não ser dono do negócio e ter que aceitar coisas que você gostaria de mudar* é visto como uma desvantagem para alguns dos herdeiros. Mais uma vez seria interessante analisar a dinâmica relacional das famílias para conhecer ou

entender o seu padrão de funcionamento, pois, como já foi discutido, alguns herdeiros se sentem donos do negócio da sua família, outros não.

“A desvantagem é ter que lidar com certas situações que eu sou completamente contra, a forma de gerência e que por eu saber que ali existe uma família, e que eu não posso modificar pontos porque se eu modificasse eu poderia trazer conseqüências familiares que para a gente seriam muito ruins. (...) Pode causar um rompimento familiar de anos e até de gerações e isso não vale a pena.” (Ho7)

“O negócio não ser seu realmente. A idéia não ter partido de você para a criação daquele negócio, para você administrar do jeito que você quer. Eu queria mudar a cara do negócio.” (Ha5)

Além dessas desvantagens já apresentadas, outras foram tão citadas que merecem ser analisadas separadamente. São elas: a sucessão mal planejada, a falta de profissionalização e a mistura entre empresa e família.

Embora a nossa proposta com a realização deste trabalho tenha sido apresentar a percepção que os três grupos de sujeitos têm sobre as empresas familiares, sem enfatizar exclusivamente as dificuldades inerentes a essa combinação entre família e trabalho, casa e empresa, os sujeitos entrevistados ressaltaram muito mais as desvantagens do que as vantagens e, uma das razões que pode ter contribuído para este fato é o preconceito em relação a esse tipo de organização empresarial.

### **5.1.6 - Sucessão e profissionalização como desvantagens nas empresas familiares**

Sucessão e profissionalização são dois assuntos que aparecem, com frequência, no discurso dos três grupos, principalmente no dos consultores já que eles trabalham visando à continuidade, à prosperidade das empresas e esses temas estão diretamente relacionados com a saúde e a continuidade das empresas familiares. Os funcionários e os herdeiros trazem valiosos exemplos que demonstram a necessidade de profissionalizar as empresas e de planejar a sucessão.

De acordo com a literatura sobre empresas familiares, a sucessão é um processo longo e delicado; em algum momento, todas as empresas, familiares ou não, deverão lidar com essa questão. Entretanto, o que está em jogo nas empresas familiares é muito mais do que a escolha de uma nova figura de liderança; é o

sustento da família, a continuidade de um sonho (do empreendedor), entre outros aspectos. A cada 100 empresas, menos de 10 conseguem passar para a 4ª geração (HSMManagement, 2003).

“O grande desafio é passar da 1ª para a 2ª geração. As estatísticas mostram que a passagem de uma geração para a seguinte tende a ficar mais fácil – 30% passam para a 2ª geração, 40% para a 3ª e 67% para a 4ª geração, ou seja, a cada 100 empresas, 30 passam para a 2ª geração, de 12 a 15 passam para a 3ª geração e umas 8 empresas passam para a 4ª geração.”(C9)

Os consultores, assim como grande parte dos pesquisadores, dizem que a grande maioria das empresas familiares não consegue passar para a geração seguinte (sobreviver aos processos de sucessão), porque a sucessão não foi planejada e a família é pega de surpresa por algum evento imprevisível. De fato, essa afirmação é verdadeira para alguns casos; contudo, é importante ficar claro que nem sempre é possível preparar a sucessão. Às vezes, o negócio está muito desestruturado ou é completamente dependente do seu fundador ou depende de um conhecimento muito específico como a medicina ou o direito, que não vale a pena investir tempo e, ou dinheiro na realização de tal planejamento. Em alguns casos é a mudança no mercado, no contexto onde a empresa está inserida, que sugere a não continuidade do negócio. C6 fala sobre isso.

“existem alguns negócios que são absolutamente pessoais como por exemplo, agência de publicidade, consultoria, médicos que têm clínicas particulares ... toda profissão que dependa, na realidade, da ação do acionista como fator decisivo para o negócio.” (C6)

Então, da mesma forma que podemos afirmar que as empresas familiares sempre vão existir, já que a liberdade para criar uma empresa existe e o desejo de passá-la para a geração seguinte também existe, ressaltamos que mais importante do que planejar a sucessão é saber se existe essa possibilidade – se as características do negócio permitem e se existe na família alguém interessado em dar continuidade aos negócios da família.

“Vale a pena continuar: Vale a pena. Tem mercado pra isso: Tem ... então, é muito importante capacitar aquela geração que está ali, tocando o barco para não ficar desestimulada, para continuar buscando novos negócios, novas perspectivas e eu vejo que a comunicação é fundamental nesse processo tanto pra dentro como pra fora da empresa.” (Ho2)

Hoje já é mais fácil falar sobre sucessão do que há cinco anos; a mídia impressa tem abordado o assunto com relativa frequência e, embora o foco das reportagens seja as grandes empresas familiares brasileiras e seus processos

sucessórios, esta exposição parece estar servindo para romper com a idéia preconceituosa de que falar em sucessão significa tocar em assuntos delicados como o sustento do fundador, sua aposentadoria, envelhecimento e morte. Vale lembrar que quando se fala de empresa familiar se está falando de sucessão e sustento, pois, na grande maioria dos casos, o sustento da família depende da empresa e o sucedido, certamente, não vai querer ficar dependente do seu sucessor.

“Todas as empresas passam por sucessão, mas nas empresas familiares existe a preocupação do sucedido de não querer se tornar um dependente do seu sucessor, do seu filho, ou, de não ter um projeto de vida para quando não estiver mais no poder.” (C9)

Os teóricos preconizam que o planejamento da sucessão deve ser feito com antecedência para que sucessor e sucedido tenham tempo suficiente para se preparar e, principalmente, para que a família não seja pega de surpresa. Entretanto, na prática, não é isso o que vemos acontecer. Geralmente, as famílias iniciam o processo de sucessão e profissionalização quando a situação da família e, ou da empresa tomou proporções inadmissíveis pelos próprios membros da família e eles precisam de uma orientação especializada. Frequentemente é a necessidade da família de planejar a sucessão ou de se reorganizar frente a uma nova liderança que faz com que os seus membros busquem ajuda de um especialista em empresas familiares (advogado, psicólogo, administrador, etc)

A preparação do sucessor, ou dos herdeiros que no futuro irão concorrer ao cargo de principal executivo, não é um processo rápido, muito pelo contrário, pode exigir um determinado tipo de educação formal – com graduação, pós-graduação, uma experiência em outra empresa ou até em outro país. Fa7 defende a idéia de se fazer um estágio, adquirir experiência em uma outra empresa, antes de entrar na empresa da família.

É melhor que ele (o filho) aprenda em uma outra empresa porque quando ele chega na empresa dele ele já esteja aonde ele nasceu estando, que era em uma posição de comando E muita gente conseguiu sucesso, que seu filhos se tornassem gestores de sucesso dessa forma. Deixaram o cara bater cabeça em empresas, aprendeu nos concorrentes, aprendeu pela vida, se empregou, mandou currículo, fez o que todo mundo faz e depois que ... bom, agora tudo bem, eu já posso voltar (...) A pessoa precisa cortar o cordão umbilical, do contrário, não conhecem suas limitações, as suas capacidades, ela não se testou. Ficou ali debaixo daquela proteção. Isso não é bom para o indivíduo, nem para a empresa. (Fa7)

Como discutimos nos capítulos anteriores, seria interessante que os membros da família pudessem conversar e revelar os sonhos de futuro, as expectativas que cada um tem em relação a si mesmo e em relação aos outros. Depois disto, seria a hora de pensar na melhor estrutura de sucessão para aquela família. Por exemplo, um fundador com três filhos pode optar por não planejar a sucessão por vários fatores, para não ser obrigado a escolher um dos três filhos e deixar os outros dois magoados, ou porque ele acredita que nenhum deles seria capaz de administrar os negócios da família. Por outro lado, se ele souber que um dos filhos não quer trabalhar na empresa, quer montar o seu próprio negócio, e o outro quer seguir uma carreira artística, será muito mais fácil preparar o sucessor. Se a sucessão é planejada com antecedência, os filhos podem ser preparados para isso e os pais serão seus principais mentores.

“Por falta de comunicação, tu fica cheio de suscetibilidade – será que ele tá achando que eu tô querendo afasta-lo – Mas é importante que se fale, que se esclareça as expectativas, pra não ter a frustração (...) eu acho que não existe receita pronta, então, se é pra falar de forma geral, ... comunicação total, aberta, transparente e abrir as expectativas. É importante saber o que cada um espera.” (Ho2)

A sucessão pode significar apenas a troca da liderança, mas pode significar também a mudança de uma estrutura – pode passar de proprietário controlador para, por exemplo, sociedade entre irmãos - e essa mudança pode gerar tensões em todas as pessoas envolvidas no processo. Fa1 relatou o caso da saída de dois sócios de uma empresa – inicialmente, eram cinco irmãos com a mesma participação e “num processo natural os dois que saíram venderam as suas ações”. Fica claro que isso gera tensão e muita insegurança

“Porque você começa a ter diferentes orientações, você começa a ter muita insegurança, você começa a temer pelo futuro da empresa ... até as coisas se acomodarem, se resolverem, até que tudo se ajuste, é um momento muito delicado para a empresa, extremamente delicado e que há um grande sofrimento para todos.” (Fa1)

Sobre a profissionalização podemos dizer que, à medida que a empresa cresce, surge a necessidade de profissionalização e ela deve ser feita por profissionais responsáveis, qualificados, sejam eles familiares ou não. Se, nos primeiros anos do empreendimento, os pré-requisitos para conseguir um emprego na empresa da família eram a confiança e o parentesco, no processo de profissionalização é a competência.

Apesar de praticamente todos os entrevistados considerarem a profissionalização um ponto fundamental para a continuidade da empresa, existe uma grande resistência à ela. Todas as desvantagens apontadas pelos sujeitos dos três grupos estão relacionadas com a falta de profissionalismo ou profissionalização: é possível encontrar uma estrutura informal onde a distribuição de empregos é feita entre os membros da família, estando qualificados ou não, a remuneração não é adequada, existe uma tolerância maior com os membros da família ... essas práticas acabam por repercutir entre os funcionários, alguns entrevistados falam do “tititi entre os funcionários”, outros utilizam as expressões “rádio peão” ou “rádio tamanco” para falar sobre o mesmo fenômeno.

Para Fa7, as desvantagens são três problemas que estão interligados, como num ciclo vicioso – o cabide de empregos, a dificuldade de profissionalizar e o conflito de relações entre os familiares e os funcionários.

“As coisas se juntam né .... porque a falta de profissionalismo acontece porque acontece o cabide de empregos, porque você emprega quem não está preparado e o tititi acontece porque você também emprega quem não está preparado.” (Fa7)

A necessidade de profissionalizar a empresa pode ser despertada por diversos fatores, tais como: a entrada da geração seguinte, a morte ou doença de um dos donos que, conseqüentemente levará a empresa a pensar no processo de sucessão, na concorrência com as outras empresas, ou mesmo, na impossibilidade de continuar com o negócio na ilegalidade (driblando os impostos e os fiscais).

eu percebi que com a chegada da 3ª geração e a necessidade de profissionalizar até porque o comando estava dividido, eles eram muito jovens e sentiam necessidade de explicitar as regras até para poder cobrar claramente os resultados e premiar em cima de resultados. Aí, você vai isolando os efeitos perniciosos de uma empresa familiar (Fa1)

É muito importante que a família tenha seus processos documentados. A transparência é fundamental, já que os vários ramos da família estão crescendo; hoje todos se conhecem, todos se dão bem, mas você não sabe o dia de amanhã. As pessoas casam, têm filhos e estarão cada vez mais distantes dos acordos implícitos que foram feitos na família nuclear, entre o dono da empresa e seus filhos. À medida que a empresa cresce fica mais difícil confiar nas comunicações informais, sem registros.



“ O negócio lá é tocado de uma maneira muito familiar, o que eu considero ruim para o negócio e para a vida pessoal, principalmente na questão das finanças (...) os meus pais não conseguem separar o que é dinheiro deles e o que é dinheiro do negócio. Eles não conseguem separar o que é lucro do que é salário, para eles é tudo a mesma coisa, é tudo um dinheiro só. Os gastos pessoais, se eles vão viajar, as compras do mês, do supermercado para casa é o mesmo dinheiro que vai pagar o funcionário da empresa, é o mesmo dinheiro para pagar o imposto da fazenda” (Ho 4)

Embora a profissionalização seja considerada por todos os sujeitos entrevistados, o objetivo, o ideal a ser alcançado, freqüentemente, exige uma mudança na cultura da empresa, principalmente no estilo de liderança familiar para profissional, e, como toda mudança, ela gera desconforto e resistência, principalmente entre os funcionários que ocupam uma posição de liderança (gerência ou direção) e entre a geração mais velha dos familiares.

“O último erro que eu tive lá dentro (na empresa) foi realmente essa questão do comportamento organizacional. Você acha que pode mudar e é muito difícil você mudar, para mudar você tem que ter uma situação muito especial. Realmente as coisas têm que estar de tal forma, para poder conseguir mudar (...) ou você deve ser sócio único e aí, você muda, ou então a empresa precisa estar em um momento crítico e aí, não tem jeito, ou muda ou muda. Fora isso é muito difícil.” (Ho1)

Os consultores destacam da resistência dos funcionários, os herdeiros e os funcionários ressaltam a resistência dos líderes, sócios e diretores. Para C6 a profissionalização da empresa

“exige uma reeducação dos envolvidos mas também da própria empresa quanto entidade. Isso significa, muitas vezes, lidar com funcionários de carreira ... que estão lá há muitos anos, que estão acostumados com aquela dinâmica de poder e de repente muda essa dinâmica e eles se sentem desconfortáveis. (C6)

Já para C12 a profissionalização pode acarretar um choque cultural e, por isso deve ser feita de maneira gradual, de forma a acomodar a mudança cultural necessária.

“ e o choque cultural que existe entre o velhos funcionários e os novos funcionários ... é um processo que tem que ser feito de forma gradual ... é um processo demorado em que é preciso haver um overlap entre as das culturas e surgir uma 3ª cultura, híbrida, dos velhos valores e dos novos valores. E o pessoal apressa isso ai e daí a empresa perde a identidade e morre” (C12)

Praticamente todos os funcionários entrevistados possuem uma posição gerencial-administrativa, na empresa. Alguns desses funcionários foram contratados com o objetivo de profissionalizar as empresas, entretanto, os próprios donos das empresas demonstram resistência às implementações propostas. Fa4

fala da empresa onde trabalha e conta sobre a sua função lá dentro e a resistência que encontra para desenvolver o seu trabalho

“É uma empresa que é muito arcaica, ela tem procedimentos arcaicos. Ela não tem cargos e salários, aqui, ganha mais quem é o melhor amigo, não tem recursos humanos e, eu vim pra cá para criar normas e procedimentos, para poder pegar um departamento e normatizar e botar aquela norma para funcionar. Então, eu faço a norma, levo para o diretor, ele tem que ler e se convencer de que aquilo é melhor para ele, aí eles têm que se unir, aí tem um que não concorda de jeito nenhum, porque ele acha que aquilo é um absurdo, que a empresa sempre funcionou sem aquilo ... eles conversam, brigam, se entendem e depois aprovam a norma mas isso não quer dizer que cumpram (...) o mais difícil é convencer a galera da diretoria, se elas estiverem de acordo é fácil mobilizar os outros funcionários.”(Fa4)

Fo5 também sentiu necessidade de implementar práticas – procedimentos de profissionalização mas, muitas vezes, os próprios donos da empresa resistiam às novidades. Nos casos das empresas serem bem sucedidas a resistência pode ser ainda maior.

“A gente fazia uma reunião, mostrava o organograma, todo mundo escutava parecia concordar. Aí, você saía da sala achando que tinha conseguido vender o seu peixe, no outro dia, você cumpriu o organograma? Não, nem eles. Eles escutavam, não argumentavam e continuavam fazendo tudo como antes.” (Fo5)

“Então você tem muita dificuldade de implementar coisas novas, porque o hábito é muito forte. E, quando você pega uma empresa que é familiar que já tem todo um laço e ainda por cima tem sucesso no que faz ... fica muito difícil você profissionalizar a empresa.” (Fa7)

Os herdeiros também falam sobre a resistência dos donos às novidades. Ho1 ressalta que a resistência é, sobretudo, dos líderes, dos sócios pois, os funcionários fazem o que os donos mandam fazer.

“Eu percebi logo que a resistência não era do funcionário, era do sócio tem gente que perde esse tempo, eu descobri logo, muito rápido porque, o funcionário, ele faz o que você manda, ele tem a noção exata de que se ele não fizer o que o patrão está mandando fazer ele vai ser demitido, então, tem essa resistência dos funcionários sim, mas, quanto mais velhos pior é.” (Ho1)

Os funcionários que acompanham a mudança da cultura da empresa podem considerá-la, em alguns momentos como algo extremamente positivo e em outros como uma ameaça, principalmente à proximidade e intimidade entre os funcionários e, entre eles e o dono da empresa, pois, uma vez que a empresa possui um organograma e, implementa a sua utilização, cada funcionário terá a sua área definida e delimitada.

Fa9 fala do processo de profissionalização como algo negativo, que vai acabar com o que, para ela, era uma grande vantagem da empresa – a

proximidade, o fácil acesso ao dono da empresa. Ela acredita que esse tipo de relacionamento vai deixar de existir, pois já não é assim com os novos funcionários.

“Ele (o dono) sempre fala isso. Olha a minha porta está aberta, a hora que vocês quiserem ... O acesso a eles (aos donos) é muito fácil, então, se a gente quer conversar, a gente vai lá, a gente liga, eles atendem ... não tem essa deles não atenderem (...) mas quem entra novo na empresa já fica meio que com aquela restrição, não porque ele não vá atender mas porque não tem mais aquela coisa direta.” (Fa9)

Em um outro momento, ela questiona algumas práticas que estão sendo implementadas pelo grupo de profissionais contratados, recentemente, para profissionalizar a empresa.

“O organograma já está quase formado, então você sabe a quem você deve reportar, então você não vai diretamente ao dono então, pra esses novos (funcionários) que estão entrando, eles não vão entrar numa empresa familiar.” (Fa9)

Mas, apesar da resistência dos funcionários a essas atividades, ao início da profissionalização, eles valorizam as atitudes dos donos da empresa e as ações de profissionalização que podem lhes trazer benefícios como, por exemplo, a implementação de um departamento de Recursos Humanos com descrição de cargos e salários e a utilização de políticas adequadas de recrutamento e seleção, remuneração e promoção dos funcionários, sejam eles familiares ou não, como vimos na seção dedicada às vantagens. E, é por isso que Fa7 sugere que se pense em formas de profissionalizar a empresa sem perder a característica familiar “De que forma essa empresa pode se profissionalizar sem perder esse elo, o espírito de família.”

## **5.2 - As empresas familiares: a interdependência dos sistemas**

Por tudo o que foi visto até agora, não restam dúvidas de que as empresas familiares são um sistema formado pela sobreposição de três subsistemas – família, gestão e propriedade da empresa. Embora os teóricos que estudam este tipo de organização considerem-na um sistema, suas análises tendem a privilegiar um dos subsistemas que a compõem.

O estudo demonstrou que praticamente todos os consultores reconhecem a proximidade entre os subsistemas, em especial entre família e empresa, pois é essa

proximidade que caracteriza uma empresa familiar. Entre os consultores entrevistados, alguns são defensores das empresas administradas por familiares e acreditam que elas só trazem vantagens para a família controladora e a economia; outros acreditam que esse tipo de organização não pode ser produtivo. Mesmo aqueles que são defensores, quando falam das desvantagens e dos problemas deste tipo de empresa, apresentam questões que estão diretamente relacionadas com a falta de limites claros e bem definidos entre família e empresa.

As falas dos sujeitos entrevistados sugerem que, quanto mais profissionalizadas as empresas familiares, mais claros se tornam os limites que separam a empresa e a família. Sendo assim, podemos dizer que a existência de limites claros é uma característica das empresas familiares profissionalizadas.

### **5.2.1 - A proximidade dos sistemas**

Durante todo este trabalho estamos falando da interdependência dos subsistemas e da impossibilidade de separá-los. Nesta seção, enfatizaremos o subsistema empresa que influencia a família e é por ela influenciado.

Podemos perceber, principalmente no discurso dos consultores, que muitas vezes a história da empresa se mistura com a história da família; o que acontece em casa pode interferir no ambiente e nas relações de trabalho, mas quando a família não consegue separar o que é da empresa e o que é da família, a interferência de um sistema no outro se intensifica.

“Então a relação de parentesco invade o local de trabalho e o trabalho invade o almoço de domingo, o churrasco ...”(C2)

“o que se reproduz no ambiente empresarial é o ambiente familiar que a pessoa tem. Se é um ambiente familiar cooperativo, com vínculos afetivos bastante sólidos, se é um ambiente de compreensão, carinho e de afeto ... vai poder analisar as influências de forma bastante ponderada, equilibrada. Agora, se é um ambiente de muita pressão, muita desconfiança, rancor ... isso vai ser levado para a empresa” (C5).

Alguns consultores ressaltam que na empresa familiar a sociedade depende, principalmente, da qualidade dos relacionamentos familiares, dos relacionamentos interpessoais e, que algumas famílias quando procuram ajuda de um consultor estão bastante desestruturadas (ou desorganizadas).

“Se a relação está boa, isso vai ser uma vantagem. Se a relação não é boa, que é exatamente o oposto, você por uma questão de briga da família, desentendimento, de divergência, você quebra o negócio do dia para a noite.” (C10)

“a sociedade começa muito antes, não é melhor nem pior, depende da qualidade dos relacionamentos. Então, às vezes, é muito melhor indicar uma terapia familiar do que a qualificação profissional, pois se existe coesão e o grupo familiar está bem estruturado a empresa consegue apresentar bons resultados.” (C5).

Para C10 o laço afetivo faz uma grande diferença para o gestor da empresa, se ele é da família ou se ele não é. Pesquisas americanas demonstraram que as empresas familiares que tinham familiares na gestão apresentam um desempenho superior àquelas não familiares. Essa idéia também aparece no discurso dos herdeiros.

“ os controladores, os sócios, eles têm uma grande vantagem porque eles têm um vínculo de afeto. Ou seja, eles têm muito mais chances de dar certo do que as relações absolutamente profissionais.” (C10)

“ (...) Eu escuto muito mais do que se eu fosse um funcionário contratado e, mistura um pouco a parte emocional por ser família .... e, eu acho que é uma coisa diferente também nas empresas familiares, saber que quem está na sua frente não é simplesmente um funcionário que você quer bem e que você vai treinar .... tem toda a ligação emocional afetiva de criação que faz uma certa diferença no funcionamento da empresa.” (Ho7)

Principalmente os herdeiros narram diversas situações de um sistema interferindo no outro. Ho1 conta algumas passagens em que existiu uma interferência clara de um sistema no outro. Ambas as situações levaram-no a um breve afastamento da empresa. No primeiro caso, foi demitido, já no segundo foi ele quem pediu demissão. Essas duas histórias merecem ser reproduzidas aqui por considerarmos bastante ilustrativas do que vemos acontecer nessas famílias, donas de empresas.

“Num domingo qualquer, eu cheguei em casa as 10.30 ou 11 horas da noite, os meu pais, principalmente a minha mãe, começou a dizer um monte de coisas como é que você chega em casa numa hora dessas, amanhã você vai chegar atrasado no trabalho. Fiquei indignado e perguntei para ela – já é amanhã: já cheguei atrasado: então, amanhã, quando e se eu chegar atrasado você pode vir falar comigo ... hoje não. Bronca antecipada não combinou. E depois disso, teve uma vez que eu fiquei reprovado no colégio e nesse mesmo ano, fui demitido porque tinha sido reprovado ... então são coisas que não deveriam ter muito a ver, é uma grande confusão.” (Ho1)

“Teve uma outra vez, meus pais estavam viajando, tinha um feriadão (...) o meu supervisor concordou mas, meus pais ligaram e quando souberam que eu tinha viajado, que tinha enforcado um dia de trabalho (...) ficaram completamente p ..., irados.... então, foi uma outra situação, sem sentido e pedi demissão.” (Ho1)

Os funcionários também relatam diversas histórias em que os membros da família misturam família e empresa. No discurso desse grupo é muito fácil perceber a invasão de algo particular no ambiente de trabalho.

“Tem muitas empresas, a que eu trabalho, as que eu já trabalhei ... eles trazem um pouco da vida familiar para dentro da empresa. Às vezes não separam, eles trazem um pouco do lar pra dentro da empresa, então é como se fizessem reuniões de família dentro da empresa e, muitas vezes deixam de lado o lado profissional. E, os profissionais, os funcionários se sentem incomodados, prejudicados com essa situação.” (Fo6)

“A esposa do dono liga e fala que ele tem que depositar não sei quanto na conta dela, sabe essas coisas .... Eu sei que os pagamentos de todos, de todas as contas são feitos pela empresa tipo .... filho, escola e não sei o que, a secretária é quem resolve a vida particular deles, marca médico e tudo ... é difícil estabelecer se isso é uma coisa profissional ou não, não me parece mas, como eles são os donos, isso está entrando no negócio deles, não sei se é o pro labore deles ...”(Fa8)

Esses exemplos de interferência de um sistema no outro demonstram a fragilidade das fronteiras entre casa e empresa, entre o privado e o público. Os assuntos particulares da família são levados para a empresa e, muitas vezes, “compartilhados” com os funcionários. Fa2 diz se sentir uma mediadora do espaço família e empresa justamente por não ser membro da família. Às vezes ela chama a atenção dos sócios quando sente que eles estão levando questões pessoais para o ambiente de trabalho.

“Na empresa todo mundo se chama de Dr fulano de tal, dra fulana de tal, mesmo entre os irmãos, por um lado isso é bom para mostrar que o ambiente de trabalho é uma coisa independente da vida familiar mas, isso nem sempre acontece. Às vezes a coisa muda um pouco, né e ... existe, á vezes momentos que as coisas se misturam um pouco ... e esses momentos são bem problemáticos, que as vezes eu tenho que entrar no meio e dizer “olha vocês esqueceram onde estamos? Fecha a porta, vamos conversar isso aqui dentro!”(Fa2)

A forma de tratamento também foi uma questão levantada principalmente pelos funcionários e herdeiros. Para alguns, o simples fato de não chamar o pai de pai, mas pelo nome já pode ser considerado uma fronteira entre os dois sistemas, contudo, mais importante do que a forma de tratamento é o comportamento das pessoas, como as pessoas agem nos dois sistemas.

“Hoje eu chamo meu pai pelo nome porque eu perdi o hábito ... eu não vou chamar numa empresa tio ... pai ... eu chamo pelo nome. Então, no início, é lógico que nos primeiros meses eu me perdia um pouco ... você acaba confundindo um pouco a relação mas aí depois você fala Não, aqui eu não sou o

filho, aqui eu tenho que saber escutar as pessoas ... é importante saber dividir isso ... estar lidando com o pai ou com gerente ou com chefe e estar lidando com pessoas que te olham como sendo o filho do chefe. Por isso é importante saber dividir essas duas coisas 1) eu sou um funcionário igual a todos vocês e 2) você é meu chefe aqui dentro e você tem que ter exigências, ensinar, cobrar, avaliar.” (Ho5)

“No início eu não chamava o meu pai de pai. Porque na época era uma proteção ... eu não vou chamar de pai, parece que sou uma menininha, então eu vou chamá-lo pelo nome. Hoje não. Hoje eu chamo de pai. Eu me orgulho, ele é meu pai e só eu posso chama-lo assim na empresa. Hoje eu sou segura da posição que eu tenho e me permite chama-lo de pai.” (Ha4).

Para algumas pessoas, apenas o fato de chamar os seus familiares pelo nome e não pela maneira como os chamam em casa já seria uma forma de separar os dois sistemas. Contudo, essa separação pode não estar clara, pois, como vimos no discurso de Fa2, os familiares, ainda assim, se comportam como parentes na empresa. Já o discurso de Ho5 deixa claro que o importante é saber reconhecer e desempenhar os papéis e as funções de maneira adequada com o sistema.

Comportar-se de acordo com o sistema é a tarefa mais difícil, mas, ao mesmo tempo, a mais importante para que empresa e família “caminhem” de maneira saudável em direção da profissionalização.

*A mistura do espaço, do dinheiro e das funções.* Para C2, essa proximidade e interferência vão além das palavras, já que, as atitudes dos membros da família em casa são influenciadas pelos acontecimentos no trabalho.

“às vezes você não fala do que aconteceu mas pela forma de tratar o outro num tom permeado pelo aborrecimento da reunião de ontem. Mas a linguagem não verbal está falando o quanto que me aborreceu aquilo que você disse na reunião de ontem.” (C2)

Apesar de afirmar que seu avô, fundador da empresa, sempre separou muito bem família e trabalho, Ho5 conta passagens da vida de seu pai em que havia uma forte interferência de um sistema no outro.

“A família do meu pai vivenciou muito a empresa, assim de altos e baixos. Às vezes, o meu pai, o meu avô tinha que se mudar e vendia o prédio para colocar dinheiro na empresa ... então, assim ... o meu pai e o meu tio, o barco deles estava conforme a empresa. (...) se a empresa ia bem, todo mundo tinha luxo. Se a empresa estava mal, todo mundo se apertava um pouquinho.”(Ho5)

Esses exemplos nos fazem pensar que ainda hoje, existe uma mistura do espaço, do dinheiro e das funções e papéis dos membros da família que também são funcionários (membros da empresa). Essa mistura, como ressalta a literatura,

era bastante freqüente até o início do século XX, quando não havia uma distinção clara entre os espaços públicos e privados.

Quando Ho4 começou a trabalhar com os pais, no negócio da família, decidiu que era hora de morar sozinho. Hoje seu escritório funciona no seu próprio apartamento, mas a sala de reuniões e, principalmente o espaço para a tomada de decisões, é na casa dos pais.

“Logo depois que eu decidi largar o meu emprego e fui trabalhar com os meus pais, decidi me mudar ... então, não sei exatamente o que separou as coisas. Eu quis morar sozinho até porque, 1º eu achei que precisava morar sozinho e 2º por sanidade mental, achei que não funcionaria trabalhar e morar com meus pais (..) Às vezes, durante a semana dou uma passada na casa deles quando precisamos resolver alguma questão pendente do trabalho” (Ho4).

Somente um dos herdeiros trabalha em casa (Ho4), entretanto, a mistura dos espaços fica evidente quando os membros da família levam assuntos pessoais para a empresa e assuntos de trabalho para casa. Os herdeiros salientam a impossibilidade de não levar assunto do trabalho para casa, embora em muitos momentos afirmem que é de extrema importância não fazê-lo. Foi possível perceber que quando existe um problema da empresa para ser resolvido ou quando o negócio da família é algo sobre o qual qualquer pessoa possa opinar, como por exemplo, uma loja, um restaurante, uma escola, a tendência é que a família fale de negócios em casa.

“Sempre se falou muito de negócio em casa, principalmente porque a gente trabalha em casa (...) você mistura ... há mistura hoje que estou morando em outro lugar. Não tem como não misturar as coisas, levar assuntos do trabalho para casa, principalmente quando tem um problema. Quando temos um problema, falamos sobre ele até resolvê-lo.” (Ho4)

“ ... como a gente se encontra muito na empresa, a gente acaba falando de assuntos pessoais também” (Ha5)

“Falar muito da empresa em casa é uma coisa que meu pai fazia bastante. Ele falava muito de trabalho em casa, e com a gente, mesmo antes de eu ir trabalhar lá (...) pra mim isso sempre incomodou bastante, até pelo meu marido, na época namorado, começou a trabalhar na empresa também ... então era um saco.” (Ha3)

“Por ser uma empresa de pequeno e médio porte, então você conhece todos os problemas da empresa, você vive todos os problemas, então, as vezes você tem que saber dividir. Chegou .. saiu da empresa .. desliga, porque senão você leva isso com você ... é difícil. Às vezes você está em casa, está conversando sobre trabalho ... a minha mãe e a minha irmã se queixam .. *pô, para de falar de trabalho!* Às vezes tem coisas que você não consegue segurar mas você tem que fazer com que essa vivência seja salutar.” (Ho5)



E essa mistura não é só de espaços. Muitos herdeiros e alguns consultores falam da importância de separar o dinheiro pessoal daquele que é da empresa. É muito comum, principalmente nas empresas pequenas, que exista a mistura entre o dinheiro da empresa e o dinheiro da família. A separação do que pertence à conta da empresa e a conta pessoal é um dos desafios da empresa, nos seus primeiros anos de vida, na sua fase inicial. (Gersick et al, 1997)

“ O negócio lá é tocado de uma maneira muito familiar, o que eu considero ruim para o negócio e para a vida pessoal, principalmente na questão das finanças (...) os meus pais não conseguem separar o que é dinheiro deles e o que é dinheiro do negócio. Eles não conseguem separar o que é lucro do que é salário, para eles é tudo a mesma coisa, é tudo um dinheiro só. Os gastos pessoais, se eles vão viajar, as compras do mês, do supermercado para casa é o mesmo dinheiro que vai pagar o funcionário da empresa, é o mesmo dinheiro para pagar o imposto da fazenda” (Ho 4)

“ai o motorista da empresa vai carregar o carvão do churrasco de domingo e as mesas ... e transporta as coisas no carro da empresa, e o boleto do colégio das crianças acaba indo para a tesouraria ao invés de ficar em casa” (C2).

Nas famílias tradicionais também havia a mistura dos espaços (as pessoas trabalhavam em casa), do tempo (o horário de expediente não era limitado e geralmente nunca acabava) e do dinheiro. Muitas vezes, tanto para que a empresa equilibrasse as contas, quanto para que a família juntasse algum dinheiro, que depois seria transmitido para os filhos, a família fazia contenção das despesas privadas (Prost e Vincent, 1987).

Outra desvantagem da falta de limites claros e bem definidos entre os subsistemas é a mistura de papéis e funções, pois, na maioria das vezes, quem participa de um sistema participa dos outros dois. As regras de funcionamento dos sistemas são diferentes e cada pessoa tem uma função específica em cada um dos sistemas.

“Na família, o relacionamento é predominantemente emocional, os membros não escolhem se querem participar daquele sistema ou não e o sistema é basicamente socialista, as pessoas trocam, emprestam e dividem. Já na empresa, os relacionamentos são predominantemente baseados no racional e no profissional. Os membros da família são (ou deveriam ser) voluntários e eleitos e o sistema é capitalista – *até porque quem empresta cobra juros.*” (C9)

“E aí eu estou na empresa, mas estou me dirigindo ao meu filho que, por acaso, também é um gerente como se fosse meu filho e não como se fosse o meu gerente. E eu estou em casa e estou falando não como se fosse meu filho, mas como se fosse o meu gerente.” (C2)

Os consultores afirmam que os membros da família que participam dos dois sistemas devem se comportar de acordo com as suas funções em cada um dos sistemas. Eles deixam claro que é impossível separar família e trabalho, mas os membros da família devem se comportar da maneira mais adequada, mais coerente com as regras e padrões de funcionamento de cada sistema, respeitando suas funções e papéis.

“Você é gerente de RH ... Então você cumpra esse papel na empresa. Quando você está no almoço de domingo você passa a ser um membro da família. Então, quando você está no Conselho, você tem um outro papel.” (C10)

“Eu acho que é impossível separar, você consegue desempenhar papéis certos nos momentos certos. Você não vai deixar de ser filho, mas você pode, na reunião de trabalho reportar ao pai como funcionário e etc.” (C10)

“Eu tenho um patrão que é meu pai e quando eu saio do escritório eu posso ir jantar com ele, passo o fim de semana com o meu pai, vou a um evento com ele e é diferente a relação profissional e a familiar. A relação filho com o pai e patrão e empregado ou sócio é muito diferente ... É engraçado porque a gente é muito diferente nessa postura profissional dentro do escritório e fora do escritório. Meu pai é uma pessoa que fora do escritório ele é totalmente diferente de dentro de escritório; é como se ele tivesse tirado uma fantasia, ele muda completamente, eu também mudo ... e eu tento não levar nada do escritório para casa. (...) nos fins de semana a conversa raramente é de trabalho . Até mesmo por uma questão salutar eu prefiro não falar de trabalho.”(Ho7)

Contudo, C3 afirma que numa empresa familiar, os membros da família que participam dos dois sistemas “confundem muito os papéis”.

“quando o pai, o diretor da empresa chama atenção do funcionário, a mãe reage como mãe dizendo que *ta atrapalhando o meu filhinho ou minha filhinha*. Quando a funcionária vem como filha, o pai não tem tempo de paternar porque ele só está acostumado a gerenciar como dono da empresa” (...) “ E a mãe achava que eu estava prejudicando as filhas dela ... quer dizer, ela confunde a maternidade com a competência da funcionária” (C3)

Fo5 relata uma situação em que o respeito da 2ª geração pela 1ª era tão grande que a 2ª geração, que já trabalhava na empresa, não conseguia se posicionar. Esse funcionário mostrou para os membros dessa geração mais nova que, na empresa, são funcionários e devem se comportar como tal, isto é, precisam fazer a distinção entre o tio e o diretor, pois, na empresa todos eles são (ou deveriam ser) profissionais.

“Ao longo do tempo eu falei isso várias vezes, você tem que distinguir, o tio é nos sábados e domingos e durante a semana à noite. Aqui ele é um diretor, você é um gerente, claro que você deve respeitá-lo até por ele ser mais idoso mas você tem que opinar, senão você não estará sendo um bom profissional. Aqui, ele deve

te ver como profissional e não como sobrinho e, ele vai te avaliar como profissional, se está sendo competente ou não, se precisa de um treinamento. Hoje, isso já mudou bastante, esse sobrinho é um profissional bastante competente mas, numa reunião você ouviu tranquilamente falar “não tio”, tio pra cá, tio pra lá, entre eles e com pessoas estranhas. Profissionalmente, isso não cabe.” (Fo5)

Ha5 conta uma história de quando foi trabalhar na empresa da sua família e se sentiu desrespeitada por um funcionário e foi pedir ajuda ao pai, não ao diretor da empresa.

“A minha reação foi correr para o meu pai e p... da vida falar assim – Pai, olha só – mas eu não corri para o meu chefe, eu corri para o meu pai. E meu pai não deu uma resposta para uma profissional, ele deu uma resposta para a filha dele ... como pai ele me deu uma resposta que gostei de ouvir, ele me olhou como filha naquele momento e isso serviu para baixar a minha ansiedade, eu pude pensar no que tinha acontecido, qual era a melhor forma de conduzir uma situação dessas e tal.” (Ha5)

Os sujeitos dos três grupos alertam para essa mistura dos sistemas. Entretanto, são os herdeiros os que mais enfatizam a necessidade de separá-los, pois, como estão diretamente e pessoalmente envolvidos com os sistemas, são os que mais parecem sofrer com essa falta de limites bem demarcados. Eles ressaltam a necessidade de separar o que diz respeito à empresa daquilo que diz respeito à família, principalmente porque, se essas coisas estiverem misturadas, os membros da família podem viver em função da empresa, podem usar (e abusar) da estrutura da empresa para resolver suas questões pessoais, pode haver a sobreposição de funções e papéis que cada um deve desempenhar e a gestão da empresa pode ser caracterizada por uma “gestão emocional”, onde os aspectos emotivos e afetivos têm mais força (são mais importantes) do que aqueles racionais.

*Gestão emocional.* A mistura dos dois sistemas – empresa e família - pode levar a uma gestão carregada de emoção e é principalmente para garantir uma gestão profissional (que não precisa ser realizada por membros que não sejam da família) que é importante separar o que é da empresa e o que é da família. Certamente não é uma tarefa simples, mas é possível.

“Quer dizer, entra sentimento, entra gosto, entra uma porção de coisas que não é o racional, que não é papel do administrador. A administração é racional, eles (os donos da empresa) não, eles são ... eles tem muito de intuitivo, mas o intuitivo que passa pelo palpite da mulher, palpite do amigo, modismo ...” (C12)

Os funcionários e também os herdeiros trazem exemplos que demonstram a pertinência da preocupação dos consultores. Muitas vezes, a gestão se torna emocional e paternalista porque o dono da empresa age de acordo com os seus princípios, com seu instinto, e não de acordo com as normas da empresa.

“Era uma empresa paternalista sim, muito centrada no jeito dele de fazer negócio, de premiar, estimular de acordo com critérios que eram dele, não eram definidos nem estavam explicitados.” (Fa1)

“Ele (o dono) disse que eu ia ganhar x, um mês depois eu já estava ganhando mais e depois mais. O meu trabalho foi tão visto. Ele tem disso .... não sei se é benéfico ou não, mas se ele gostou de você, gostou do seu trabalho, ele vai aumentar o seu salário, sabe? Ele mesmo e aí ficou tudo muito desproporcional, porque ele agia pelo momento. Agora a gente já está fazendo uma política de cargos e salários para todo mundo ter um padrão, estar dentro de um padrão. Ele não vai mais poder fazer isso.” (Fa9)

Alguns herdeiros falam que é preciso ter muita maturidade para separar o que é família daquilo que é empresa – o que é uma opinião pessoal e o que é uma opinião profissional.

“Quando você tem uma discordância de um assunto, você tem que ser muito maduro para não levar para o lado pessoal. Hoje eu já consigo fazer isso mas tenho que dizer que não aprendi hoje. o desgaste é tão grande que para você poder trabalhar em uma empresa familiar sem contaminar o teu pai, o teu irmão, a tua irmã, você tem que ter um discernimento para saber o limite do que é pessoal e do que é profissional. Eu sempre coloco o seguinte – olha, sempre que eu achar que eu não vou concordar eu vou falar, se eu tiver que falar com mais veemência, eu vou falar mas é sobre um assunto específico – eu não to falando do caráter de ninguém. Eu não estou falando de nada pessoal mas de uma situação que diz respeito ao trabalho.” (Ha2)

“Qualquer reunião que eu faço, eu uso muito o meu emocional, a minha consultora de varejo diz que isso é uma fuga minha, que eu fico insegura na hora de argumentar com o cliente e busco o meu emocional para chamar atenção.” (Ha4)

Fa7, que também já teve uma empresa com o seu irmão, fala que é preciso muita maturidade para brigar com o irmão no ambiente de trabalho e querer encontrá-lo no ambiente familiar.

“Há de se ter muita maturidade pra brigar absurdamente com o seu irmão, que é seu sócio, na sexta-feira e no sábado ir no almoço na casa dos pais e continuar se amando e continuar se curtindo. Não é impossível, sabe? Só que você tem que não levar o seu coração para a briga, Você tem ter maturidade para levar só o seu profissional. E isso não é uma coisa simples de se fazer. E o que eu sinto é assim ... as empresas familiares, elas são carregadas dessa emoção. Literalmente o que elas mais têm é emoção. Mesmo que elas estejam na 3ª geração, tem o culto do cara que criou ... meu avô, meu tio-avô. Ela (a empresa) está carregada de

emoção, então, é muito difícil você dizer olha essa empresa está carregada de emoção mas a minha relação com você em relação ao trabalho tem que ser profissional e não pode ter emoção.” (Fa7)

É curioso observar que esses comentários sobre a necessidade, a importância de separar o que acontece em cada um dos sistemas é um discurso predominantemente feminino, o que faz todo sentido se pensarmos sobre o papel da mulher na família tradicional. A mulher é a mãe, é a mediadora da casa, a cuidadora, quem zela pelas pessoas e pelos relacionamentos familiares. Os homens falam sobre a importância de não falar de trabalho em casa pois, do contrário a vida familiar e social gira em torno apenas do trabalho mas não mencionam os vínculos afetivos, nem os relacionamentos.

C3 foi o único consultor que falou sobre a personificação das idéias presente em praticamente todas as empresas, mas que em uma empresa familiar pode causar transtornos maiores. Essa idéia é bastante semelhante ao discurso das mulheres. Ele é terapeuta de família e trabalha com os relacionamentos e, talvez por isso, chame atenção para o que ele denominou de personalização ou personificação das idéias que seria confundir a idéia da pessoa com a própria pessoa.

Nesse caso, os familiares podem considerar uma simples divergência de opinião como uma aliança de dois familiares contra um terceiro, por exemplo. Ele traz uma situação em pai e filho brigam muito, mas a briga era para defender o patrimônio familiar, não era nada pessoal.

“A personificação de tudo que eles falam porque tudo que você faz, você personaliza ... Então, eu não posso criticar o seu ato porque eu estou te criticando, porque você personificou. Você deu uma idéia e então se aquela idéia não é aceita, eles acham que isso é contra você. Não. Eu sou contra aquela idéia que não é boa para a empresa. Isso acontece em todas as empresas familiares.” (C3).

### **5.2.2 - Relação entre família e empresa**

Nesta seção voltamos para o subsistema da família e como ela influencia a empresa familiar e por essa é influenciada. Os membros da família, mesmo os que não trabalham na empresa, têm o poder de influenciá-la.

Todos os consultores afirmam que se a empresa serve a família, a família suga todos os recursos da empresa e, assim as chances do negócio terminar (dar errado) são muito altas. Se a família serve a empresa, as chances de dar certo, de o

negócio ter continuidade crescem consideravelmente. Isso faz todo sentido se pensarmos na empresa e na família como dois sistemas com regras diferentes e com papéis e funções específicos de cada sistema.

“Se a família considera que tem a missão de servir à empresa, a coisa dá certo. Se a família considera, vê a empresa como a vaca leiteira, fonte de riqueza e de benesses, vai dar errado” (C4).

Infelizmente, o que encontramos com muito mais frequência é a empresa servindo a família, independente do tamanho da empresa. Os consultores dizem que nas empresas familiares de grande porte isso não acontece, mas a nossa prática nos permite dizer que isso acontece em todas as empresas familiares, independente do tamanho da empresa e do tamanho da família.

Para alguns consultores, o mais comum é que a segunda geração de dirigentes se beneficie da estrutura da empresa, já que na fase inicial, nos primeiros anos, os fundadores estão dispostos a se sacrificar muito mais pelo sucesso do negócio. Como qualquer empreendedor no início do seu empreendimento, os fundadores trabalham muitas horas, não ganham salários milionários, investem mais na própria empresa, etc.

“A empresa serve à família e isso a gente vê muito, principalmente a partir da 2ª geração. As pessoas estão aqui (na empresa) porque é o lugar de trabalho que conseguiram dar a vida. E elas ganham o que elas ganham não porque o mercado pague isso mas porque elas são, o filho, a filha ...” (C2)

“A pessoa que gerencia a empresa mistura o que é empresa e o que é família e, utiliza a família para resolver questões pessoais ... quem tem uma empresa vai se beneficiar dos funcionários da empresa para fazer alguma coisa que é para uso pessoal ... todo mundo faz isso, mas não deveria ser o normal porque a empresa é uma coisa e a família é outra e, coincidentemente quem gerencia a empresa são pessoas de uma mesma família ... utilizar a empresa para uso pessoal, mesmo uma coisa insignificante ... parece que não acontece nada mas pode ser a primeira gotinha de uma tempestade. Aquilo ali pode começar a gerar problemas então você tem os principais membros de uma empresa, o contador, por exemplo, ele começa a resolver os problemas pessoais de todos os membros da família e, ele começa a não trabalhar mais para a empresa ... porque se já resolveu um problema pessoal de alguém, resolve outro e depois outro. (...) então, daqui há pouco, ele vai estar fazendo o trabalho só para pessoas da família pois, como todo ser humano vai ser obrigado a priorizar algumas coisas e certamente vai priorizar o trabalho para os membros da família – não dá pra imaginar um funcionário negando um pedido da esposa ou do filho do dono da empresa.” (Ho7)

Observamos no dia a dia que é muito comum os membros da família pedirem “ajuda” aos funcionários da empresa. Quem tem um restaurante e vai fazer uma festa em casa pode contratar o cozinheiro, alguns garçons, funcionários

da empresa. Isso não é um problema se não for tirá-los do horário de trabalho e sacrificar o restaurante, a empresa da família, colocando os interesses pessoais em primeiro lugar. Outro exemplo é pedir ao boy da empresa para fazer entrega de 250 convites do casamento de um membro da família. Provavelmente, por um bom tempo, essa será a única atividade desse funcionário.

Esses são dois exemplos simples, corriqueiros, de famílias que colocam os interesses pessoais e familiares antes dos interesses da empresa. Algumas famílias levam isso tão a sério que os jovens adolescentes fazem sua escolha vocacional em função das necessidades da empresa, privilegiando os interesses da família em detrimento dos interesses pessoais. Os consultores e os funcionários ressaltam que, em diversas famílias, os interesses pessoal e familiar vem em 1º lugar.

“se aquele projeto for de interesse da família ele vai ser levado de qualquer forma, mesmo que não seja o mais adequado para a empresa.” (C7)

“os interesses familiares acabam prevalecendo e o dono da empresa me disse o seguinte *Eu não posso brigar com a minha mulher.*” (C11)

“A administração familiar não coloca em primeiro lugar os objetivos da empresa. Em primeiro lugar existe sempre o relacionamento familiar. Se a decisão que você precisa tomar vai de encontro com os interesses de um membro da família ... há sempre essa preocupação entre eles, que a decisão tomada na empresa não prejudique o outro lado. Ou seja, não venha abalar a relação familiar ... não há, assim aquele consenso, de que “a, se precisamos fazer isso porque é bom para a empresa, para o futuro, para o negócios, vamos fazer” Esse interesse ele nunca está em 1º lugar.” (Fo3)

É difícil prescrever uma receita de sucesso para as empresas familiares mas, de acordo com esses consultores, o importante é não deixar que a família use e abuse da estrutura da empresa para resolver os seus problemas e não coloque seus interesses pessoais na frente dos interesses da empresa. Contudo, argumentam que os familiares devem prestar atenção nos excessos, que não é bom em nenhum dos casos, nem quando a família suga as energias da empresa, nem quando a empresa suga as energias da família.

“se às vezes a empresa dá mais do que ela pode, às vezes a família também dá mais do que se fossem apenas funcionários. (...) A família veste a camisa e muitas vezes os membros da família trabalham muito mais, pois eles querem que o negócio dê certo (...) a empresa se beneficia do fato da família não ter hora pra trabalhar *‘vamos domingo pra lá’ ‘vamos aproveitar o fim de semana para fazer o inventário do estoque’*” (C2)

*A Interferência externa – de quem não trabalha na empresa familiar*

Praticamente todos os consultores entrevistados falam da interferência de membros da família que não trabalham na empresa, mas estão muito próximos dela, no funcionamento do negócio; e essa é uma das razões que levam os consultores a incluí-los em suas intervenções com a família. Para uma grande maioria dos entrevistados, os problemas surgem quando os filhos se casam. C11 conta um caso para ilustrar a interferência

“ Então, ligou a cunhada, nora do fundador, um dia desses perguntando o seguinte Porque é que seu irmão está mandando mais do que você dentro da empresa, porque ele é melhor do que você” (C11)

“ na hora que eles (os filhos) se casaram, as mulheres e os maridos desses membros dessa empresa começaram a criar uma série de problemas achando que seus respectivos maridos e mulheres não tinham sido privilegiados justamente, como eles achavam que deveriam ser, e que um ficou com mais do que o outro” (C3)

“ Então você tem esposas que ficam tentando fazer a cabeça de seus marido de noite, em casa ... isso dá muita briga, até irmãos acabam brigando por influência das esposas. Você tem as irmãs que não estão na empresa mas querem interferir, tem o genro do dono, frustrado que não está na empresa querendo se meter ... então, quer dizer, as pessoas que não estão na empresa interferem” (C4)

Gersick et al (1997) comentam que os agregados podem servir de “para-raios para conflitos familiares” e de “depositários para antigas mágoas que a família não consegue resolver diretamente” (p.90).

Como os cônjuges estão muito próximos do negócio, convivem com as pessoas que trabalham na empresa e acompanham as oscilações de humor (as satisfações, as frustrações, as conquistas, as decepções), eles participam de uma parte do que acontece nas empresas e, como não têm as informações completas para opinar sobre os acontecimentos, acabam colaborando para a formação de facções.

Justamente porque os membros da família que não trabalham na empresa podem interferir nos negócios da empresa familiar, alguns consultores optam por incluir a família inteira nos processos de intervenção.

“Eu faço o trabalho com a família toda. Se o filho é casado, a esposa também participa porque ela tem que entender o processo e saber o que está sendo feito. Não é desmérito do marido dela caso ele não assuma a presidência (...) Se você não envolver as noras, os genros, eles acham que estão sendo excluídos do processo e isso não é bom. Então, você tem que envolver ao máximo as pessoas para elas poderem entender e elas acabam ajudando.” (C11)



C10 também concorda com o fato de que existe uma interferência mas, para ele, é função do sócio (quem tem ações da empresa mas não participa do negócio) saber o que está acontecendo e poder opinar desde que seja no fórum adequado. Para ele, nas empresas familiares

“tem muita gente curiosa, interessada, palpiteira (...) e para isso tem soluções ótimas ... você tem que organizar essas questões. É importante criar ambientes para que essas questões tenham vazão. Não é inibir, nem podar, é organizar (...) Você (o consultor) tem que disciplinar eles para discutir os assuntos nos espaços adequados. A família pode e deve se organizar com pautas para as reuniões, é importante que tenham disciplina para não misturar os assuntos .... e quem tá fora da empresa, é herdeiro ... quer dar palpite... de repente pode até dar palpite mas de forma organizada, num conselho de Família, no Conselho Societário” (C10)

C8 falou sobre o papel da esposa do fundador, sempre muito presente e, podemos supor que isso esteja relacionado com a história da empresa, desde a origem, pois, como vimos, a fase inicial exige uma série de sacrifícios tanto por parte do empreendedores-fundadores quanto de seus familiares (Gersick e cols (1997).

“Nessas empresas onde eu trabalhei a esposa é uma figura muito forte. E todas elas estão presentes na empresa mesmo que não tenham cargos.(...) Elas não têm cargos mas mandam pra caramba.” “ Algumas delas, apesar de não ter um cargos a mulher manda mais do que o pai (...) Não sei se por conhecimento, acredito que não, mas por respeito pela relação” (C8)

Na experiência de C5, “o pai e a mãe servem para mediar as situações e eventuais conflitos”. A mãe, que também é esposa, tem algumas funções importantes não apenas no relacionamento entre os membros da família, mas também para o funcionamento da empresa. C6 fala que a esposa vai desempenhar um papel de acordo com a expectativa do dono do negócio

“Já vi desde empresários que tinham na esposa sua 2ª executiva até empresários que não admitiam que as mulheres trabalhassem no negócio” (C6)

Fa2 conta que na empresa em que trabalha, nenhum agregado (genro ou nora) pode participar da empresa, contudo, as pessoas casam e essas pessoas em casa podem influenciar os seus cônjuges.

“É claro que as pessoas comentam. Lá a mulher comenta com o marido e vice-versa, os acontecimentos da empresa e, as vezes, o cara está com uma idéia na reunião e vai pra casa, quando volta no dia seguinte já volta com outra idéia. Isso a gente sabe que acontece mas, mesmo assim, até agora isso não deu pra abalar a estrutura da empresa.” (Fa2)

Fa7 fala novamente da sua experiência como dona de uma empresa familiar. Ela e o irmão não conseguiram administrar essa interferência, que, em muitos casos se manifesta como uma tensão financeira.

“Nós tínhamos anos trabalhando juntos mas aí entra uma pessoa que começa a fazer tititi ... porque fulana quer ficar com o dinheiro, porque a fulana gasta mais do que você. Que é uma coisa que em empresa profissional não tem. Você tem o seu salário e gasta o seu dinheiro como quiser, ninguém tem nada a ver com isso. Na empresa familiar não, ela vê os presentes, ela vê onde seus filhos estudam, onde você mora, o que você compra.” (Fa7)

Para Fa7, as mulheres, principalmente as esposas dos donos das empresas têm um papel especial e deveriam percebê-lo, agindo de forma a ajudar a empresa em vez de estimular as fofocas e comentários entre os funcionários.

“E aí, tem mulher que não trabalha, tem mulher que era funcionária como todo mundo mas casou e virou a funcionária mulher do chefe, a postura todo mundo olha “Dona fulana, olha a hora que chegou, agora pode, né?” E isso é uma coisa muito difícil de administrar, esse tititi, esse falatório que rola na empresa. (...) Se casou com funcionária, o ideal é que ela faça carreira em outra empresa.” (Fa7)

Por outro lado, poucos herdeiros falam sobre a interferência da família.

“Tenho um tio que só vai lá (na empresa) para abelhar ... não tem nada a ver com a gestão mas volta e meia vai lá perturbar ...” (Ho3)

“Minha mãe não trabalha na empresa mas dá pitacos o tempo todo até porque, nesse caso específico, a minha mãe é dona do negócio. A propriedade é dela então, ela tem o direito de dar pitacos.” (Ho 4)

Em alguns casos, o negócio é tão específico que não é qualquer pessoa que entende do assunto e tem condições de opinar (Ha2). Em outros casos, quase não se fala do negócio porque seria anti-ético (Ho7), em compensação, no caso de Ha4, o assunto é sempre o mesmo, todos podem dar palpite.

“Na minha família não sinto a interferência das pessoas de fora pois, é um negócio muito específico, um assunto que surge numa roda predominantemente masculina.” (Ha2)

“A gente fala de sapatos o tempo todo. O meu marido é meu fornecedor e a mulher do meu pai trabalha com a gente (...) a minha irmã trabalha em shopping então, é tudo shopping, mercado, varejo, sapatos ...” (Ha4)

*Convívio social com (ou entre) os membros da família* Dos herdeiros entrevistados, apenas Ho1 diz não ter um bom convívio com a sua família de origem com quem trabalhava. A experiência de Ha3 também é bastante diversa, já que não trabalha na empresa da sua família. Ho1 fala com muita mágoa dos seus pais e irmão e se diz bastante decepcionado com o que viu acontecer na empresa.

“Nesse momento eu só estou tendo mais contato, um pouquinho, com o meu pai. Com a minha mãe e com o meu irmão não. Com a minha irmã tenho pouco contato, ligo, mas, aí começa a misturar as coisas. (...) Hoje o contato com a minha família está muito esvaziado, depois de tudo o que eu vi ali dentro (na empresa), eu fiquei muito triste, muito decepcionado, muito magoado, muito, né, tá juntado os trapinhos mesmo, pra, pra sobrar alguma coisa. Provavelmente, depois que acabar esse outro ciclo (a minha saída da empresa), eu espero estar com um melhor relacionamento com o meu pai porque a gente descobriu algumas coisas em comum então, é capaz de que por ali tenha alguma coisa. E espero frequentar, mas aí, socialmente, a casa do irmão, dos meus pais, uma coisa por aí.” (Ho1)

Ho3 e Ho4 moram sozinhos, têm bom relacionamento com os pais, com a família de origem, e praticamente nenhum convívio social com a família extensa. Ho3 vem de uma família muito grande e na empresa onde ele trabalhou por nove anos, trabalham quase 20 pessoas da sua família mas eles não se encontram nem mesmo nas datas festivas.

“A família do meu pai se reúne no Natal mas, o lado do meu pai, a gente nunca vai, nunca fui. Porque, a visão deles é a seguinte ... isso obviamente passou pros filho, né ... brigam o ano inteiro e aí vai lá no Natal, deseja Feliz Natal, tudo lindo, maravilhoso ... festa de família ... na visão do meu pai é muita hipocrisia, e eu também não vou discordar, não vejo o cara o ano inteiro e vou chegar no Natal e fazer aquela encenação .... as vezes a gente até se encontra num aniversário, a gente se fala mas nada de especial. Eu não diria que somos uma família entrosada. Na realidade aqui a gente costuma brincar que só se une ao redor de um leito de morte, só assim junta a família inteira. Infelizmente é verdade.” (Ho3)

A família de Ho4 é muito pequena e não mora no Rio de Janeiro. Ho2, Ho3, Ho4 e Ho5 relatam sobre o bom relacionamento com a família de origem. Contudo, Ho5 lamenta a falta de contato e convívio social com tios e primos, mas acredita que isso seja um reflexo, em parte, do excesso de convívio no trabalho. Ho5 relata uma situação bastante paradoxal, ao mesmo tempo em que seu pai e seu tio são muito unidos profissionalmente existe um grande distanciamento nas relações familiares.

“O meu pai até lamenta pelo fato de eu estar tanto tempo ... sei lá, 5 vezes por semana lá, o lado social eles não ... , eles não ... , nos não temos tanto contato assim ... fora o Natal, uma data especial, aniversários ... você sente que os dois lados sentem falta disso mas o convívio já é demais. (..) Falta um pouquinho dessa união fora do trabalho.” (Ho5)

Ha1 e Ha5 ressaltam que, quando eles começaram a trabalhar na empresa, o convívio social diminuiu, principalmente porque já se encontram diariamente e nos fins de semana preferem estar com outras pessoas, com outros parentes que não trabalham na empresa. Ha2 trabalha com seu pai e um irmão então, para ela,

nada mudou. Apesar de não sentir falta deles, porque os vê constantemente, sente falta da mãe, dos sobrinhos, das outras pessoas que não trabalham na empresa.

“Eu frequento a minha mãe aqui. Eu almoço com ela todos os dias, passo o dia inteiro com ela, então, em geral, sábado e domingo a gente só se fala por telefone. Eventualmente eu almoço com a minha mãe no domingo, mas não tem muito sentido pois já passamos muito tempo juntas.” (Ha1)

“Antes de trabalhar na empresa eu fazia alguma coisa com o meu pai, sei lá .. duas vezes por mês ... mas agora a parte social virou dentro da empresa; a gente ainda se encontra nas datas festivas – Páscoa, natal, dias dos pais, aniversários e, como a gente se encontra muito na empresa, a gente acaba falando de assuntos pessoais lá também.” (Ha5)

“A gente se encontra no Natal, Reveillon, almoço de domingo na minha mãe ... a gente passa o fim de semana na casa dos meus pais, fora do Rio, juntos ... porque é assim, eu não sinto falta de ver o meu pai, porque eu vejo ele todo dia, eu não sinto falta de conviver com o meu irmão porque eu convivo com ele, essa falta ela realmente é suprida. Eu sinto falta dos meus sobrinhos, da minha mãe mas do meu pai e do meu irmão não, eu estou sempre com eles.” (Ha2)

Esse discurso sobre o convívio social com a família está coerente com o que observamos na nossa prática cotidiana. Entretanto, nos parece muito precipitado fazer qualquer tipo de generalização do tipo “o convívio social diminui quando as pessoas da família trabalham juntas.” Em alguns casos sim, em outros não.

Além disso, não foi realizada uma investigação mais ampla sobre as relações com a família atual, a de origem e extensa dos herdeiros e funcionários-familiares, de maneira que se pudesse comparar como se davam essas relações antes e depois de os membros da família começarem a trabalhar com outros familiares. Acreditamos que o tamanho e a composição da família assim como a proximidade física e emocional, podem interferir nessas relações, o que seria evidenciado nessa análise comparativa das relações.

### **5.2.3 – Sucessão: conflitos, relacionamento com o pai e a formação dos herdeiros**

*Conflitos frequentes* Praticamente, todos os consultores entrevistados ressaltam que os conflitos mais frequentes nas empresas familiares envolvem pais (mais especificamente o pai) e seus filhos e, que estão relacionados com a escolha do sucessor e o momento de iniciar o processo da sucessão. As situações mais

comuns são: 1) quando o filho escolhido como sucessor opta por um outro caminho, 2) quando o filho segue o sonho do pai para não desapontá-lo.

Muitos estudos sugerem que a preferência do fundador, na linha de sucessão, é, geralmente, pelo filho homem mais velho. A expectativa do pai é, realmente, que seus filhos, o primogênito e, ou outros, possam dar continuidade ao seu negócio, mas, como nem sempre essa é a expectativa dos filhos, eles estarão na empresa com posturas diferentes.

C8 conta que, nas empresas que acompanhou, apesar de sempre haver um filho por perto que já era sócio e trabalhava na empresa, nem sempre esse herdeiro parecia influenciar no negócio da família.

“Apesar de que sempre o fundador quer dar a continuidade do negócio aos filhos, mas nem sempre esses filhos assumem esse tipo de coisa.” (C8).

Em muitos casos, o filho acaba sendo empurrado pelo pai – assume o papel de sucessor porque herdou (ou herdará) uma empresa e, acredita que alguém da família deve assumir esse lugar.

“Lembro de um caso do filho que estava sendo empurrado pelo pai como quem diz *agora chegou a hora do meu filho começar a aprender a mexer*. E é claro que o resto da diretoria aceitava, não é ... ele era o herdeiro, ele iria receber as ações da empresa.”(C7)

Às vezes, não existe na família um membro disposto a assumir o cargo de sucessor o que não é, necessariamente, um problema, pois os filhos podem ser acionistas e o sucessor ser um profissional contratado. Entretanto, essa é uma possibilidade descartada por muitas famílias por acreditarem que ter um administrador que não seja membro da família faz com que a empresa perca a sua característica familiar. Para alguns consultores, os pais, em vez de obrigarem seus filhos a seguirem seus passos, deveriam orientá-los melhor sobre o futuro profissional.

“Só que os pais têm essa visão de *você tem que seguir os meus passos* e isso é um problema sério. Em vez de dizer *você escolhe da sua vida o que você quiser e se você não quiser a administração da empresa, saiba escolher alguém da sua confiança para fazer isso*.” (C5)

“Quando o herdeiro, o filho do dono, não quer ser o sucessor, isso já está definido e você vai trabalhar com uma solução específica para essa situação que pode ser “criar um processo de seleção de um executivo capaz de assumir os encargos da empresa, estabelecer controles para garantir que haja uma fiscalização no trabalho e assegurar a remuneração do acionista enquanto acionista.” (C6)

Esses dois conflitos acontecem, em parte, porque os membros da família não falam abertamente sobre suas ambições e expectativas e, em parte, porque ainda existe muita confusão entre ser herdeiro, sucessor, acionista e funcionário. O herdeiro até pode ser acionista, funcionário e sucessor, mas não precisa necessariamente, acumular todos esses papéis que têm funções bastante diferentes, com responsabilidades específicas.

Os consultores chamam atenção para as responsabilidades dos sócios. O sócio-acionista deve ser muito bem informado. Não pode, simplesmente, assinar papéis sem saber o que está assinando, ele, como sócio, tem uma série de direitos e deveres que, às vezes, ele desconhece.

“Ser sócio e ser herdeiro são coisas completamente diferentes e exigem posturas diferentes ... o sócio tem obrigações legais que o herdeiro ainda não tem ... não dá pra todo mundo querer trabalhar na empresa.” (C11)

“É claro que você pode treiná-los (os herdeiros) a ser acionistas, esclarecer sobre direitos e deveres, mostrar para eles a dinâmica de uma assembleia de acionistas, mas não podemos esquecer que na realidade, é ... o fogo que mantém acesa a chama de interesse deles é o *business*. Então, se eles não entendem um pouco do negócio, não entendem um pouco de finanças ... não entendem de contabilidade para ler um balanço, não adianta, você estará jogando palavras ao vento.” (C6)

Como vimos, o desejo de passar a empresa para a geração seguinte vai existir sempre; os filhos herdarão uma empresa, um negócio que eles não escolheram, com sócios que eles também não escolheram e, diante deste fato, muitos herdeiros podem se sentir obrigados a dar continuidade ao negócio da família.

“Normalmente, as gerações seguintes não estão preparadas para serem sócias. E essa nova geração, normalmente, é uma sociedade que não se escolheu ... eu não escolhi herdar esse negócio e não escolhi ser sócio do meu primo ou do meu irmão.” (C10)

“Eu tenho um objetivo, eu sei que eu tenho um nome, eu sei que tenho que carregar aquilo com uma certa ... é como a história do rei e do príncipe ... tem um reino e um rei, então, nasceu o filho do rei e vai ser o príncipe ... azar dele que nasceu príncipe. Sorte a dele que vai ser rei: Sorte nada, azar completo, ele não escolheu, ninguém perguntou a ele se ele queria aquilo ... vai ter que carregar aquele estigma de ser rei, ser o bonitinho, ser o bonzinho, que não é necessariamente o que ele quer, nem é divertido.” (Ho7)

E, é, principalmente, por causa dessa confusão entre herdeiro e sucessor que a gente encontra pessoas insatisfeitas trabalhando na empresa que é da sua família.

“Às vezes você vê um indivíduo que não gostava de fazer nada daquilo, mas está fazendo porque afinal de contas, a empresa é familiar e esse aqui é o meu lugar e eu tenho que ficar .... e a expectativa quando entra a segunda geração é um absurdo. Você vê que o garoto não tem nada a ver com aquilo ... a expectativa dos pais é que o filho trabalhe na empresa, que ele goste, né, porque afinal de contas, aquele negócio é dele ... Pó, que saco! E se o cara quiser fazer uma coisa totalmente diferente ....” (Fa7)

Além do que já foi dito, também pode acontecer de a empresa não ter espaço para tantos sócios e, como a família cresce em uma proporção muito maior do que a empresa, certamente, não terá espaço para que todos trabalhem na empresa - e, em muitos casos, a empresa também não tem um lucro significativo para ser dividido entre os acionistas. A empresa, mesmo em um estágio mais avançado do ciclo de vida pode não conseguir dar conta do sustento de todos os herdeiros. Essa é uma realidade que traz uma série de conflitos entre os familiares, pois os que trabalham na empresa recebem salários, os que não trabalham se sentem enganados, desprestigiados e imaginam que devam receber o mesmo valor do que os que são seus pares – irmãos ou primos.

Mesmo que a empresa cresça, muito dificilmente ela vai acompanhar o ritmo de crescimento da família. Frequentemente a empresa familiar não pode garantir o sustento de muitas famílias – dos que trabalham e dos que não trabalham. Quem trabalha na empresa é funcionário e, por isso, deve receber um salário e quem está de fora, muitas vezes se sente roubado, sendo passado para trás pelos seus próprios parentes.

É importante que essa diferença entre sócio e herdeiro fique clara até para entender algumas atitudes dos herdeiros que trabalham na empresa da família. Eles parecem sentir ciúmes dos seus pares quando estes manifestam algum interesse em entrar para a empresa.

“Se algum deles quiser ... as portas estão abertas, cada um vai ter a sua função, mas é o que eu falo ... tem que respeitar o trabalho que já foi feito, tem que saber, tem que passar pelos mesmos processos que eu já passei. Claro que todos tem direito de fazer parte da empresa mas não vai chegar lá dizendo Cheguei! Tem que chegar e conquistar o seu espaço.”(Ho5).

“Hoje em dia, apesar deles (os irmãos) terem direito, eles são herdeiros, deve dar muita M.... daqui pra frente (risos). Eu tenho muito ciúme disso aqui, porque bem ou mal, se não fiquei mais tempo com as minhas filhas foi por causa disso aqui. Mas é claro que a minha irmã e o meu irmão têm direito. Às vezes eu penso um pouco sobre isso; eu vou querer comprar a parte deles.” (Ha4)

Em suas falas, os consultores fornecem explicações de o porque do herdeiro que trabalha na empresa não querer dividir tudo igualmente com quem é apenas acionista

“é muito difícil você querer dar tudo igual pra todos os irmãos que não estão fazendo esse trabalho como você e que estão trabalhando também em outras coisas e enriquecendo em outros lugares. Porque se todos são filhos do mesmo homem que é o dono inicial, eles têm direitos iguais.” (C3)

“uma pessoa que trabalha na empresa tem que ser medida, avaliada pelo o que agrega de valor ao negócio, pela produção dela. Então, se ela não produz, ela não tem direito nenhum de ter honorários, salário, o que seja mas é sócia e sócia tem como remuneração dividendos, juros sobre o capital próprio, certo? Essas são as remunerações dos acionistas.” (C9)

Nossos entrevistados destacam a importância do consultor no processo de sucessão, e, principalmente para a definição dos papéis que cada um dos filhos irá desempenhar.

“Você pode dizer para a família ‘o, você dá aqui, você não dá aqui’ A mãe, o pai, os irmãos não podem porque entra aquela coisinha do ego pessoal em que *meu pai prefere o fulano, o ciclano ... porque é que não prefere a mim?* (...) Não é porque ele é melhor, é talvez porque ele se relaciona melhor com o mercado ... E o outro é tecnicamente melhor (...) Então você tem que mostrar que ‘*você é bom nisso, você se dá melhor com o mercado, você participa de associações, você é bom naquilo, você cuida bem da parte financeira, você é excelente comercial*’ Você tem que mostrar isso para as pessoas entendeu? Porque se o pai falar, acham que ele está querendo defender alguém, e com a mãe é a mesma coisa.” (C11)

De acordo com a revisão bibliográfica, conhecer o sonho compartilhado da família é o primeiro passo para iniciar o processo de sucessão (Lansberg, 1999). Contudo, a experiência demonstra que muitos pais decidem o futuro de seus filhos. Em algumas famílias não existe espaço para que os jovens decidam por conta própria seus caminhos, suas trajetórias de vida e profissional. Alguns filhos crescem ouvindo seus pais dizerem “quando você for trabalhar na empresa”. O quando poderia perfeitamente ser substituído pelo se, o que certamente daria uma maior liberdade para que os filhos fizessem sua escolha profissional.

Os pais querem que os filhos continuem seus sonhos sem perguntar a eles se é isso que eles desejam. O sonho do fundador deve ser compartilhado e os pais devem autorizar seus filhos a irem em busca de seus próprios sonhos. Mais importante do que compartilhar seus sonhos com os filhos, os pais devem permitir que seus filhos sonhem! Os consultores chamam a atenção para essa situação que



é encarada quase que como um castigo pelos herdeiros e trazem uma série de exemplos para ilustrá-la. C4 relata a seguinte passagem

“Entrevistei um homem de mais de 60 anos que dizia *eu odeio isso aqui, odeio desde o dia em que entrei, há mais de 40 anos e continuo odiando até hoje, quer dizer, eu tenho que seguir a vontade do meu pai*. O pai já tinha morrido há muito tempo e ele ia morrer ali, trabalhando porque era isso o que o pai dele queria.” (C4)

“o ideal é .. se eu tenho um sonho e não incuto esse sonho na minha família e se eu não faço a minha família ser cúmplice naquele sonho, ta certo: compartilhar comigo valores para que aquele sonho realmente passe a ser alguma coisa coletiva e não apenas algo individual, meu.” (C9)

É muito comum as pessoas seguirem os sonhos dos pais ou entrar na empresa da família por comodidade ou por acreditarem que, de fato, deve ser assim. Outras pessoas entram na empresa familiar para não decepcionar os pais. Essas idéias aparecem com frequência no discurso dos herdeiros.

“É comum você entrar no piloto automático e embarcar no sonho do seu pai e descobrir lá na frente que aquele não é o seu sonho; e embarcar em alguma coisa pela aparente vantagem ou facilidade de entrar no negócio. Você vê, hoje, dos 5 filhos, só um que está aqui, sou eu, que, inclusive, tenho um pé dentro e outro fora, devido às minhas atividades nos órgãos associativos” (Ho6).

“O meu pai depositava muita expectativa em cima de mim, mais do que no meu irmão. Eu sou a mais velha, e eu era a mais parecida com o meu pai, de temperamento. (...) eu sentia uma expectativa muito grande em mim e então eu não tinha muita opção... quando eu fiz o estágio lá, eu não amei. Eu não gostava do lugar e lá eu era totalmente submetida ao meu pai. (...) Eu não estava satisfeita com o que eu estava fazendo .. tinha vontade de criar alguma coisa eu acho que eu tenho essa coisa de empreender mesmo, de começar alguma coisa.” (Ha3)

“Hoje eu vejo que eu trabalharia com o meu pai muito mais por ele do que por mim. Era uma vontade dele ... eu acho que era um desgosto, acho que isso é uma coisa de antigamente, mas acho que seria um desgosto mesmo ninguém trabalhar no negócio.” (Ha3)

Sem dúvida, para os herdeiros, a principal desvantagem de ser membro de uma família dona de empresa é se ver obrigado a continuar o sonho do pai.

“O problema de você ter família com empresa é você se ver de repente escravo de uma situação que você não quer que foi o que aconteceu comigo. No meu caso, eu tive um episódio de um seqüestro na minha família que foi assim, um estalo, foi o meio de eu chegar a conclusão de que não ia dar.” (Ha3)

Entretanto, Ha1 parece satisfeita com o negócio que já está dando certo e, Fa8, se colocando no lugar de herdeira, diz que às vezes pode ser legal dar continuidade ao sonho (ao negócio) do pai, desde que ele seja coerente com o seu.

“Eu recebi um negócio que funciona, pode ser um elefante branco também, não sei. Pode ser um grande abacaxi, não descobri ainda. Não, mas como eu abri mão da minha carreira, abri mão da minha profissão, eu espero que não seja um elefante branco.” (Ha1)

“Se você tem uma família que prosperou em alguma coisa ... você vai querer dar continuidade, principalmente se for numa área afim com a sua. Quer dizer, é claro que se seu pai é engenheiro e você quiser, seu sonho, for ser médica, não vai dar pra ser, né sei lá, acho que muitas pessoas preferem dar continuidade àquilo até porque viu o esforço danado que o pai fez para ter aquilo ali.”(Fa8)

Um outro tipo de conflito surge quando o filho preterido assume o papel de sucessor e sente a necessidade de provar, constantemente, a sua competência. Esse filho pode sentir a necessidade de, o tempo todo, mostrar que é bom, e por isso, vai trabalhar muito mais, vai se superar e o que ele espera é o reconhecimento e a gratidão da família.

“Às vezes esse cara faz de tudo para ele mostrar que merece estar nesse lugar, como quem diz, você escolheu o outro mas eu sou muito bom.” (C11)

“O segundo (filho) tinha uma dor danada porque o 2º foi para fazer a vontade do pai de ter um filho na empresa. (...) o segundo filho é o sucessor, mas ele guarda uma grande mágoa por não ter sido o escolhido e, ao mesmo tempo é quem leva grande parte da empresa, junto com a sua esposa.”(C1)

*O papel do pai – importante agente de influência nos processos decisórios dos filhos.* Para muitos autores, o mais importante agente de influência nos processos decisórios dos filhos é o pai. Como fundador e ou líder da empresa, o pai tem uma série de atribuições que podem variar de acordo com o estágio da empresa, de acordo com o ciclo de vida da empresa e o da família. Como pai ele tem outras tarefas, outras responsabilidades para com seus filhos. Muitas vezes, o pai vai interferir na vida dos seus descendentes como pai-empresário, ou seja, visando, ao mesmo tempo, o bem estar e a satisfação dos filhos e da empresa, não necessariamente nessa ordem.

Os pais podem tentar manipular o futuro dos filhos, influenciando-os nos processos de escolha das carreiras, mas também escolhendo com quem eles vão se casar. Alguns consultores (C3, C4 e C5) mencionam a questão do casamento, principalmente quando se trata de um funcionário entrar para a família através do casamento.

“ a empresa é o patrimônio familiar e o pai vai tentar administrar esse patrimônio familiar evitando que seus filhos se metam em roubadas ou que os filhos venham a se casar com pessoas que não se dão com os outros filhos, tentando, assim, evitar as brigas.” (C5)

“tem funcionário que casa com a filha do patrão e é bom funcionário. Tem aquele que casa com a filha do patrão e ou é ladrão ou é vagabundo” (C4).

“existe a preocupação dos pais de querer saber quem é que está querendo casar com seus filhos, se é um vagabundo, um aproveitador ou se é alguém que pode trazer benefícios para a empresa” Este consultor em outro momento afirma que a empresa é o patrimônio familiar e, você vai tentar administrar esse patrimônio familiar evitando que seus filhos entrem em roubadas.” (C5)

A escolha da carreira é uma questão que merece ser discutida. Ela é um desafio, uma característica da fase da família com filhos adolescentes. É um processo difícil em qualquer família e nas que são donas de empresa ou naquelas em que existe uma tradição por determinada carreira esse processo assume características específicas. Os pais preparam seus filhos (ou acreditam estar preparando-os) para a entrada no mercado de trabalho. Desde a escolha da escola até as atividades extra-curriculares, o principal objetivo é que os filhos sejam profissionais bem sucedidos, que arrumem um bom emprego e ganhem dinheiro. Em algumas famílias, os pais deixam claro que esperam que seus filhos dêem continuidade aos negócios e o filho acaba ficando sem outra opção, mas o emprego e o salário já estão garantidos.

C5 fala que existe uma manipulação dos pais que decidem, eles próprios, pelas carreiras dos filhos e C9 conta a história de uma moça que seguiu a carreira que o pai escolheu para ela.

“O pai geralmente escolhe um (para ser o seu sucessor) e esse é, para mim, um erro estratégico (...) O pai manipula o futuro dos filhos pensando no futuro da empresa.” (C5)

“(ela) estava em dúvida se faria ciências políticas ou arquitetura e o pai lhe disse *Você vai fazer administração ou direito. Isso tudo aqui é teu e como você é filha única, precisa aprender a tomar conta disso* e ela fez administração e direito para não contrariar o pai.” (C9)

Chamou a nossa atenção o fato de que dos 12 herdeiros entrevistados, quatro fizeram sua opção profissional em função da empresa familiar. Desses quatro, um preferiu montar seu próprio negócio, depois de já ter trabalhado na empresa da família (Ha3) e um começou a trabalhar na empresa antes mesmo de entrar na faculdade (Ha4). Dos oito que escolheram seus cursos de graduação, independente da empresa familiar, todos trabalham ou já trabalharam na empresa da família. Embora esse número seja significativo, quatro fizeram uma formação que tinha a ver com a atual atividade profissional.

“Eu decidi por engenharia porque eu gosto de engenharia, graças a Deus eu tive sorte nisso, se eu fui induzido, passou. Hoje em dia eu trabalho com engenharia por prazer.” (Ho1)

“Eu sou administrador de empresas e também sou analista de sistemas, por incrível que pareça. A minha formação começou pela área de informática mesmo e era o que eu queria mesmo quando eu escolhi a minha carreira. Um pouco depois fui fazer administração de empresas.” (Ho3)

Ho 4 diz ter escolhido sua carreira em função do que gostava de fazer sem se preocupar com o negócio da família

“ Sempre gostei de desenhar, desde pequeno, mais adolescente eu gostava de usar o computador, programar gráficos e acabei fazendo desenho industrial. Gostei da faculdade, o curso é bem interessante” (Ho4)

“eu sou formado em Economia e escolhi a minha profissão por conta de uma professora de matemática que eu tive. Eu sempre gostei de números e acho que gostei de números por causa dela.” (Ho6)

Ho5 trocou de curso em função da sua 1ª experiência profissional

“Hoje eu faço administração mas comecei fazendo economia eu fiz dois períodos de economia mas via que o meu interesse era na área corporativa. Mudei de curso e hoje estou super satisfeito. (...) Essa mudança teve a ver com o meu 1º estágio na empresa da minha mãe (...) e aquilo fez com que eu me envolvesse muito com o negócio como um todo.” (Ho5)

Ho7 foi o único dos herdeiros que diz ter feito sua escolha profissional por comodidade:

“Na minha família tem um grande problema, sempre existiu um grande problema que era: você pode fazer o que quiser, desde que seja Direito ... você só pode ser advogado. Você pode escolher advocacia e qualquer outra coisa mas você tem que ser advogado e isso é muito ruim (...) Eu fui um pouco comodista, ta: É muito mais fácil, realmente, pela minha formação, optar pelo Direito ... você tem o escritório montado, você tem um nome, você tem uma estrutura montada ... eu não preciso procurar emprego. (...) Eu fui um comodista na opção da minha profissão. (...) No colégio, a minha opção era fazer Medicina veterinária mas aí, acho que fui induzido e acabei optando logicamente pelo Direito e eu acredito que seja uma coisa muito mais fácil do que fazer Medicina veterinária embora eu ainda tenha uma paixão alucinada por animais.” (Ho7)

Embora os pais tenham incentivado Ho4 a ir em busca de seus sonhos e seguir a carreira que ele escolhesse, quando o pai começou a ficar com a saúde debilitada, a mãe mudou o discurso adotando agora, um discurso contraditório, divergente das idéias iniciais.

“Meus pais sempre falaram para a gente, a vida inteira ... façam o que vocês quiserem, vocês façam a carreira de vocês e tudo o mais mas, com o passar do tempo, a coisa foi mudando. (...) Eles sempre falaram para eu seguir a minha carreira, depois que eu comecei a faculdade, já estava trabalhando ... meu pai é

cardíaco, hipertenso e a minha mãe começou a dizer ‘olha quando você puder, você tem que ajudar o seu pai’. (Ho4)

Esses dados demonstram um paradoxo presente nessas famílias. Ao mesmo tempo em que os sujeitos são livres para escolherem seus cursos de formação, existe o desejo que eles ingressem na empresa da família. Existe a expectativa dos pais que seus filhos dêem continuidade ao negócio da família.

Depois de analisar a escolha das carreiras é interessante apresentar o momento da entrada desses herdeiros na empresa das suas famílias.

“Era um momento mais do meu pai, o meu pai estava meio cansado, querendo alguma ajuda. Entrei lá no final de 96 e fiquei até esse ano – foram uns 9 anos. Eu saí esse ano, por opção.” (Ho3)

“Entre em um momento em que a empresa tinha perdido muito mercado. Tanto no Brasil onde ela foi líder de mercado e perdeu liderança no Rio de Janeiro. O meu pai e o meu tio não se modernizaram em relação desde a infra-estrutura até comercialmente ... área jurídica, financeira ... e eu me envolvi em todas. Implementei muitas mudanças desde infra-estrutura até o conceito da empresa (...) Hoje a empresa, eu acredito que ela esteja no caminho certo, tem muitas mudanças para serem feitas, tem foco a ser estabelecido, mas eu acredito que a gente esteja voltando para o rumo certo.” (Ho5)

“Depois de um tempo trabalhando, trabalhei em umas 4 empresas de design e muito trabalho para pouco dinheiro, eu acabei resolvendo parar, enchi o saco de trabalhar em empresas e fui trabalhar com eles (meus pais). Eu conversei com o meu pai e disse: *Olha, eu larguei o trabalho e vou trabalhar contigo em tempo integral* e ele topou.” (Ho4)

“Estudei Economia nos Estados Unidos e quando voltei não queria trabalhar na empresa familiar de jeito nenhum. Estava fazendo entrevistas e tinha um diretor aqui que não era da família de dizia – *meu filho vem pra cá, precisamos de alguém de confiança, fica um tempinho, estamos precisando mexer na área financeira e depois você toca a sua vida*. Costumo dizer que entrei pela janela, convidado por um executivo que não era da família. Entrei aqui em 92, já passei por várias áreas. (...) Hoje sou um diretor; tenho uma função estratégica.” (Ho6)

Ha2 conta que trabalha na empresa há 10 anos embora ela já exista há 20 e conta como foi a entrada na empresa.

“A gente seguiu esse caminho, iniciou com o meu irmão por ser homem, ele é dois anos mais novo mas isso é natural na empresa familiar (...) A gente veio pra cá, veio migrando e incorporando a empresa por vocação porque é um negócio muito específico.” (Ha2)

Ha1 conta que decidiu trabalhar na empresa da família porque no seu trabalho,

“Trabalhava cada vez mais e ganhava cada vez menos e dependia cada vez mais da ajuda da família para completar o orçamento familiar (...) e pensei que esse negócio de minha mãe me ajudar, não era certo aos 42 anos mamãe me ajudar,

então achava que já que mamãe me ajudava, eu tinha que vir ajudar mamãe.” (Ha1)

Ha4 conta que entrou na empresa da família sem pensar muito

“Meu irmão tentou trabalhar aqui e não conseguiu. Minha irmã tentou trabalhar aqui antes de mim ... eu vim pra cá, ficava fazendo carnezinhos (...) e comecei sem saber ... aprendia a bater máquina de manhã e vinha pra cá de tarde. Só depois eu fui fazer faculdade.” (Ha4)

Ha1 conta que chegou em um momento em que o cenário havia mudado e era preciso se adaptar a essa nova forma de fazer negócio.

“Eu cheguei junto com a internet, eu cheguei em 96, 97 e a internet estava chegando também, a amazon é de 95 ... chegou a liberação do cartão de crédito internacional para poder comprar pela internet, chegamos juntos ... e junto comigo chegou a internet para fazer concorrência à livraria que nunca tinha tido.” (Ha1)

Além do contexto externo, Ha1 ressalta as dificuldades da família no momento da sua entrada na empresa.

“Minha mãe precisou viajar para ir ver a minha avó que estava muito doente e morava na Itália. Eu estava de férias. Minha mãe teve que viajar repentinamente, o gerente daqui estava de férias e eu falei – não, mãe, pode deixar que eu venho fechar a livraria, eu venho ajudar a fechar – aí eu digo que comecei de trás pra frente ... comecei chegando as 5, as 4.30, depois as 4.” (Ha1)

Ha5 conta que seu pai sempre falou que para trabalhar na empresa da família era preciso ter tido alguma outra experiência profissional fora da empresa familiar. Ela trabalhava desde o início da faculdade em outras empresas até que um dia ele (o pai) a convidou para trabalhar com ele.

“Ele me convidou para trabalhar com um projeto (...)de motivação para os funcionários só que ele não acreditava no projeto. Ele só tinha que fazer porque a gente faz parte de uma rede e, nessa rede foi estabelecido que tinha que abraçar o projeto (...) eu peguei o projeto e refiz com as características da nossa empresa e aí me apaixonei por ele. Eu botei a minha cara nele e aí me apaixonei por ele. Depois de 6 meses fazendo esse trabalho, meu pai começou a me dar outras coisas e fui assumindo uma série de outras responsabilidades.” (Ha5)

Sobre a entrada na empresa, Ha3 deu maior ênfase à sua decisão por não trabalhar na empresa da família, embora tenha contado também, sobre o processo de entrada do seu irmão na empresa familiar. Talvez ela tenha tido a escolha de não trabalhar com o pai e por isso, ele se viu obrigado, pressionado a ser seu sucessor. C1 também relata a história de um filho que foi trabalhar na empresa do pai porque (ou quando) o filho mais velho optou por um outro caminho.

“Eu acho que o meu irmão não se identifica tanto. Ele não faz com aquele prazer que o meu pai fazia. O meu pai adorava trabalhar lá e o meu marido ... eu acho que o meu marido se identifica mais com o negócio do que o meu irmão. Eu acho que meu irmão caiu lá de pára-quedas, acho que ele nunca parou pra pensar se ele realmente gosta daquilo, quando ele era mais novo ele dizia que queria abrir uma lojinha de sucos, produtos naturais.” (Ha3)

Ho4 e Ha1 foram trabalhar na empresa da família por uma questão financeira já Ha4 fez o caminho inverso, primeiro entrou para a empresa e depois fez a opção por um curso de graduação.

Esses dados sugerem que, se o herdeiro entra na empresa da família quando a empresa está passando por um momento de dificuldade, ele e suas idéias são bem recebidos. Isso fica bastante evidente no discurso de Ho3 e de Ho5. Ha5 também consegue aprovar e implementar suas idéias. Ela entrou na empresa, convidada pelo pai, como responsável por um projeto que era necessário, mas o qual seu pai não acreditava, e aos poucos assumiu novas tarefas. Embora Ha1 e Ho4 também tenham entrado na empresa de suas famílias porque seus pais precisavam de ajuda, não têm a formação adequada e enfatizaram a questão financeira.

*Sucessão, educação (transmissão, formação) e profissionalização.* Os pais têm um papel de extrema importância na educação dos filhos, no que diz respeito à educação formal, e, principalmente, no que diz respeito à transmissão de valores fortes, sólidos, capazes de proporcionar ou facilitar o desenvolvimento e a continuidade da empresa familiar. O ditado popular “pai rico, filho nobre e neto pobre” é um mito das empresas familiares. Os consultores, assim como Agrícola Betlhen (1994), apresentam esse desfecho da história como uma possibilidade que acontece no Brasil e no mundo.

“Se a família é educada para trabalhar a sério, a empresa pode funcionar muito bem. Se os filhos forem educados para serem príncipezinhos, filhinhos de papai ... e são postos na empresa isso vai dar problema. Você vê com clareza ... a maioria que educa mal e uma pequena minoria que educa bem ... então, filho nobre e neto pobre é um fenômeno mundial. Eu conheço um frase equivalente em várias línguas, um autor americano, especialista nisso, tem registrado uma frase equivalente em 40 países, ou seja, é um fenômeno mundial que tem a ver com o pai rico educando mal o 2º que vai educar pior ainda o 3º.” (C4)

Sobre a educação dos filhos-herdeiros, os consultores são unânimes ao afirmar que, em muitos casos, eles não recebem a preparação necessária para assumir a empresa e nem mesmo para serem acionistas da empresa.

“tem os sucessores que não sei ... por falta de cair na real ou porque nasceram em berço esplêndido ... que jogam isso assim, descartam isso como se fosse uma coisa ... ah, eu não preciso né: vou seguir meu rumo, vai esquiar em Aspen, vai fazer tudo, tem lá o seu cargo na empresa, tem lá o seu salário mas não está nem aí, não se entrega.” (C8)

“tem gente que simplesmente prepara os filhos e induz um hábito de consumo que não sabe se no futuro vai poder bancar. Gente que prepara os filhos para não trabalhar na empresa.” (C9)

“Pela dificuldade que o pai teve, ele acha que tem que dar sempre tudo ao filho. O que é errado. Porque também na maioria das vezes, o pai vincula o carro, o cartão de crédito ao filho trabalhar na empresa por obrigação.” (C11)

C11 conta uma historinha que aconteceu com Henry Ford e que pode ser útil para explicar essa educação dos filhos.

“Pai e filho sempre iam ao mesmo restaurante e, certo dia o manobrista virou-se para o pai e perguntou Posso te fazer uma pergunta : Porque toda vez que você vem aqui, o senhor me dá 1 dólar e toda vez que seu filho vem aqui, ele me dá 10 dólares. Henry respondeu “Porque o pai dele é rico, o meu não era” (C11)

“O pai deve ensinar pros filhos, por exemplo, que ele já vai sair de um determinado patamar, eu (pai) já subi tantos degraus da escada e, você vai sair desse degrau, mas ainda tem muitos degraus. Não desce, sobe. Só que o filho já sai de uma posição confortável, não está a fim de fazer tanto esforço. Porque ele vai fazer tanto esforço, na realidade somos empurrados pela necessidade.” (Fa7)

Como a nova geração vai enfrentar a sucessão e a profissionalização, “vem de berço, vem de como você educa o seu filho” (C10). Todos os consultores ressaltam o despreparo dos herdeiros, o que nos faz pensar que os donos das empresas não estão preocupados com a educação dos seus filhos nem com o processo de sucessão. A maioria dos herdeiros entrevistados neste trabalho optou por uma carreira profissional, independente da empresa, mas, em um determinado momento, por razões diversas, entraram na empresa.

Os herdeiros também ressaltam o despreparo de alguns membros da geração mais nova. Para Ho3 muitos herdeiros entram na empresa sem ter a qualificação necessária e isso pode ser prejudicial para a pessoa e para a empresa.

“Muitos herdeiros entram no negócio desde o início ... então eles não têm uma outra visão, de fora. Não têm uma outra experiência e isso complica muito o dia a dia numa gestão da empresa familiar, porque às vezes o herdeiro entra numa



posição superior, sem ter experiência, sem condição, sem formação ... é isso que eu digo, eu até entre novo mas eu tinha trabalhado 7 anos em uma empresa altamente competitiva, profissionalizada (...) eu entrei porque eu tinha experiência para fazer aquilo.” (Ho3)

Ho7 relatou alguns casos que ele acompanhou e, sobre os herdeiros diz que alguns são os príncipezinhos, despreocupados, e outros são sérios.

“... numa reunião de conselho em que dois primos, um vira para o outro e fala – estou a fim de jogar tênis – e os dois se levantaram e foram jogar tênis. Não faz diferença para eles ... mas a gente está falando de grupos milionários, realmente esses rapazes não têm 1º gerência sobre o negócio e eu realmente acho que os cabeças da empresa não gostariam que ele tivessem pois não foram preparados do ponto de vista educacional para tal, vem de uma cultura em que – a sua família é rica, você não precisa trabalhar – e, alguns ali logicamente correm atrás do trabalho, gerenciam ao mesmo tempo, podemos pensar na família do Abílio Diniz (...) os filhos não seguiram o caminho do pai, não trabalham na empresa mas ocupam posições gerenciais em outros negócios ... existem pessoas que são sérias que estão trabalhando e que conseguem separar a questão familiar da profissional.” (Ho7)

Fa7 fala das contradições durante a educação dos filhos herdeiros

“Você cria o seu filho dizendo que o negócio é dele, o pai todo orgulhoso do negócio dele, leva o filho, desde bem pequenininho para a sala da presidência, da diretoria, que é onde ele está, então, coloca o menino lá, sentado e diz que tudo aquilo um dia será dele e, aí, na hora de começar a trabalhar na empresa, você coloca esse menino como boy e ainda acha que ele tem que ser humilde, é muito difícil (...) Mas como é que você faz para o seu filho ser um cara responsável, que corre atrás ... você, o dono, teve muita dificuldade para chegar lá, para criar aquilo tudo mas o filho não, ele já encontrou um negócio de sucesso, ele teve acesso às coisas, bens materiais (...) Eu conheço um caso de um pai que deixou o filho ficar duro. Dava mesada, dava bom colégio, mora numa casa legal (porque mora com o pai) mas carro simples, roupa não compra ... vivia como uma pessoa de classe média e o cara virou um super executivo, ele precisou correr atrás.” (Fa7)

Fo5 conta que, na empresa em que ele trabalha, os filhos estão seguindo os mesmos caminhos que seus pais.

“Hoje temos representantes de todos os donos e, o mais curioso, ou o mais interessante é que os filhos estão seguindo o mesmo caminho dos pais, estão se interessando pelas mesmas áreas. Isso é importante porque eles vão vendo e vão dando aos pais uma nova conotação que, pela própria idade e pela própria formação que eles tiveram, que, na maioria das vezes, foi melhor que a dos pais. E, por incrível que pareça, aparentemente, os primos estão indo na mesma direção dos pais, ou seja, muito unidos e se respeitando.” (F5)

Praticamente, todos os herdeiros dizem ter passado pelo o que estamos chamando de preconceito por ser “filhinho de papai” e ser o “filho do dono”. Embora a primeira expressão caracterize o filho mimado por pais ricos, o filho do

dono também percebe que os funcionários da empresa os vêem dessa forma. Além disso, ele é o filho do dono, o herdeiro da empresa e principalmente da posição de liderança. De fato, alguns apresentam esse comportamento, outros, ao contrário, fazem questão de se colocar desde o início como funcionário e, outros fazem de tudo, não medem esforços e estão sempre querendo fazer mais e melhor, para provar que estão no lugar em que estão por que são capazes e não porque são membros da família.

“É muito difícil você entrar numa empresa como filha do dono. Claro que te respeitam porque você é a filha do dono, você nunca vai brigar com a filha do dono mas eu não era dona, eu era a filha dele e, eu achei que (fazer faculdade) era uma forma de me dar valor.” (Ha4)

“Assim que entrei na empresa, meu pai fez uma reunião com todos os gerentes, me apresentou para todos eles, explicou o porque de eu estar entrando na empresa, o que eu fazia antes, o que é que eu ia fazer na empresa ... e que ele esperava a compreensão de todos e, qualquer problema que tivessem comigo, era pra resolver comigo e não com ele” (Ha5)

“Eu tive que mostrar para eles que eu não era o moleque que ia pra empresa jogar futebol com eles, das 8 as 18 eu era um colaborador igual a eles, funcionário da área de marketing comercial.” (Ho5)

“Desde quando eu cheguei na empresa, desde o 1º dia eu falei eu não posso ser visto aqui como o filho do papai. Eu tenho que ser visto como um funcionário qualquer, eu vou ter todas as exigências e todas as regras que todos os funcionários têm.” (Ho5)

Para Ho5, esse tipo de preconceito – de olharem para ele como filhinho de papai e, ou como o filho do dono – origina-se, principalmente, nos funcionários de menor nível na hierarquia da empresa, já que os outros funcionários acompanham e reconhecem o seu trabalho.

“Isso ocorre mais assim no baixo escalão, eu digo assim ... as pessoas, lá a gente tem uma área de oficinas, laboratórios, então o pessoal das oficinas que são aqueles peões, mais ah, filhinho de papai e isso e aquilo mas, na área comercial, o pessoal que trabalha comigo e o pessoal da gerência ... quem acompanhava o meu trabalho não tinha essa visão ... mas foi uma barreira que eu tive que vencer.” (Ho5)

“Os funcionários falam: Agora que você está aqui ... o negócio está mudando, a gente está fazendo inovações, agora que a gente voltou para o caminho certo ... então isso tem sido muito gratificante.” (Ho5)

O filho do dono é sempre o filho do dono, e, por isso, o tratamento acaba sendo diferenciado, ou vão cobrar mais dele do que de um funcionário que não faz

parte da família, ou vão passar mais vezes a mão na cabeça dele e tolerar muito mais os seus erros.

Se o cara é o filho do dono, ele vai ser dono, se é o primo, é o colega. Se a gente está falando do funcionário da empresa que é família, que é filho, a relação é totalmente diferente. (...) E por outro lado, se são duas pessoas, primas, vão falar da mesma avó, como é que vai fazer né? A gente não está colocando aqui se é certo ou errado mas, quantas vezes numa empresa que é profissional pra botar a empresa em primeiro lugar, muitas vezes você atrapalha a vida do funcionário. Porque o seu funcionário deveria ir pra casa se a mãe dele está com dor no dedo? Ele não vai porque ele precisa do emprego dele e isso não ia pegar bem mas se é família “Você não vai liberar o fulano? mas fulano vai olhar a vovó” a relação é muito diferente. (Fa7)

“Vamos imaginar que o cara da família é bom, Ele é bom, ele merecia aquele lugar mas ele fica o tempo todo se cobrando, ele precisa ser muito bom, ele precisa mostrar isso, ele precisa provar que merece aquele lugar e, isso gera sofrimento pois as pessoas dizem ‘ah, fulano, fulano é filho do dono’!” (F7)

As falas dos herdeiros sugerem que ser filho do dono não os deixa em uma posição confortável. Os consultores e os funcionários também apresentam nos seus discursos diversas referências a essa temática.

Não podemos fazer afirmações determinantes de causa e efeito, mas com os dados dessa pesquisa podemos propor algumas correlações sobre os temas apresentados. Sobre a escolha da carreira dos herdeiros, na maioria das vezes, ela não foi feita considerando a possibilidade de um dia vir a trabalhar na empresa da família.

Sobre o (des) preparo dos jovens que, além de não terem optado por uma graduação compatível com a atuação futura, não foram preparados pelos pais para assumir um posto na empresa e, muito menos, a posição de sucessor. O momento de entrada também é um fato que, a partir dos nossos dados, parece ser decisivo para a postura que o filho vai ter na empresa e para o grau de responsabilidade e autonomia que o pai dará ao seu filho. Se o filho entra na empresa do pai, desde o início, não teve opções de conhecer outras empresas, outros ambientes profissionais, ele pode encontrar resistência por parte da geração mais velha, pois esse jovem entra para a empresa propondo mudança e por parte dos funcionários que acreditam que esse filho só está trabalhando na empresa porque é o filho do dono.

#### 5.2.4 Trabalhando em conjunto – o relacionamento entre os membros da família na empresa

Como vimos, devido à interdependência dos sistemas, os conflitos familiares podem ser intensificados e os papéis podem ser confundidos. A empresa é, então, um lugar passível de atualização dos conflitos familiares. Fa1 relata a sua experiência em uma empresa cuja sociedade era inicialmente dividida entre cinco irmãos, sócios com igual participação acionária.

“O que eu senti claramente é que a situação em que quando eram pequeninhos e um roubou o ursinho do outro se refletia dentro da empresa .... Isso eu via acontecer, diariamente. Isso é claro que acontece na empresa. Por exemplo, quando um irmão discutindo uma situação comercial começa a dizer “Você sempre foi assim, você sempre fez isso”. Não se refere ao ursinho mas fala “você sempre faz isso, você sempre promete que vai mas depois acaba adiando” Aí, você escuta ou fica sabendo em outra conversa que não é relacionada a nada mas você relaciona; você presta atenção porque tem o interesse e fica sabendo que, um dia aconteceu a promessa de um ursinho que não foi devolvido. Então é dessa forma que aparece.” (Fa1)

Nesta seção serão apresentados os dados referentes ao relacionamento entre os membros da família na empresa e abordaremos os conflitos geracionais entre pais e filhos (independente da sucessão já ter acontecido ou não), a rivalidade e a complementariedade, características do relacionamento entre irmãos e o relacionamento entre os membros de um casal que trabalham juntos.

As pessoas de uma família têm um sentimento especial entre elas, um vínculo familiar que as conecta; Elas sabem que fazem parte de um grupo e se importam umas com as outras. Sobre essa ligação entre os membros da família Minuchin diz que o sentido de família é expresso por sentimentos e percepções e pela maneira com que os membros descrevem suas histórias, suas atitudes, seu estilo. “A contrapartida da afeição familiar é o conflito familiar” (1998, p. 28), o que significa que como todas as famílias têm desacordos elas devem negociar suas diferenças e desenvolver maneiras de lidar com os conflitos.

*Conflitos geracionais entre pais e filhos.* As disputas entre os membros de diferentes gerações que trabalham juntos também aparecem como tema recorrente no discurso dos consultores e dos herdeiros. É muito comum que a geração mais nova entre na empresa querendo inovar, trazendo idéias da universidade ou de outras experiências (estágio, emprego) e a geração mais velha costuma ser muito

resistente a essas implementações. Esses conflitos entre as gerações foram mencionados por todos os consultores entrevistados e pelos herdeiros.

“eles entram em choque porque tem esse tipo de guerra entre o mais velho que já atingiu aquilo que se fez e acha que essa modernidade vindo de quem ainda não fez nada e praticamente está pegando pronto o caminho que ele fez, então ele (o pai) não quer aceitar. Então, entra as vezes numa .... num choque muito grande o que faz com que a parte comercial e administrativa da empresa comece a falhar” (C1)

“(meu pai) era do tempo que trazia mercadoria na mala e vendia, ele tinha uma lojinha só, ele fazia o pedido todo mundo conhecia ele no balcão ai, quando eu entrei, 3 anos depois, abrimos a 2ª loja. E aí, a faculdade de administração, uma mente nova, novas idéias. Claro que até hoje as nossas brigas são ele dizendo que eu contesto tudo o que ele faz, mas a vida não é mais como era antes.” (Ha4)

Ho3 também fala da dificuldade de inovar - é o conflito entre a tradição e a modernidade, é a diferença entre as gerações

“... principalmente numa empresa de 104 anos, se você quer trazer novidades, modernidade, esquece. Não adianta falar em reestruturação, crescimento, mudança ...” (Ho3)

“Usualmente uma pessoa que é mais velha ela vai questionar, ela pega e fala assim ... quem é uma pessoa de 34 anos: que experiência ela teve: quais foram os resultados que ela teve.” (Ho1)

“(...) a forma do meu pai gerenciar, a visão dele de um escritório de advocacia, era uma coisa mais profissional, a do meu avô era mais amadora ... era uma época diferente.” (Ho7)

Ha4 fala com muito amor de seu pai, mas deixa claro que existem conflitos. Neste momento da entrevista, ela se contradiz, pois, inúmeras vezes, define seu pai como “super light”, “super aberto”, “não tem ego” e, aqui o discurso é inverso.

Eu acho que ele tem um conflito que ele nem sabe ... às vezes eu sinto ele meio travado em me dar tanta liberdade ... tipo – Você já faz isso sozinha .... sinto também um pouquinho do ego porque ninguém fala mais com ele, eu sou a compradora e compradora de empresa é paparicada o tempo todo ... Todo mundo tem um egozinho. Então, as vezes eu sinto que ele acha que me deu linha demais. Mas eu acho que ele só meu deu linha porque eu pude, é uma competência minha. (Ha4)

(...) eu falo para ele não ir às feiras - Pai, não precisa ir, eu vou - Ah não, vão achar que eu morri. Eu vou com você porque eu tenho que mostrar que eu ainda estou na ativa (...) Eu vou na feira há 30 anos só não vou mais o dia em que eu não puder mais ir andando. (Ha4)

Como vimos ao falar sobre a profissionalização, é muito difícil a geração mais velha não opor resistência às tentativas de mudança na empresa que ela criou. Os fundadores têm a sua maneira de fazer as coisas. A geração mais nova, muito provavelmente, fez faculdade, pode ter tido outra experiência profissional, mas certamente cresceu em um outro mundo (em outro tempo), com outros recursos e sugere mudanças que poderiam contribuir para o melhor funcionamento das empresas.

Esse período de trabalho conjunto na empresa, quando as duas gerações trabalham juntas, deveria ser o momento em que os pais contam aos seus filhos sobre os acontecimentos do passado, o filho aprende a forma do pai pensar e tomar decisões (isso não quer dizer que ele precise agir da mesma forma). Entretanto, a entrada do filho na empresa, implementando novidades e assumindo cada vez mais responsabilidades, é um sinal de que o pai está ou deveria estar se distanciando do negócio.

E apesar de parecer um processo natural de sucessão existe aquela preocupação de lidar com a passagem da liderança. Em muitas famílias, falar de sucessão ainda é um tabu, pois significa ter que enfrentar a morte, incapacidade ou distanciamento do fundador, uma pessoa altamente respeitada, admirada.

Em vez de os pais, principalmente o pai, cumprirem seus papéis de educadores, e na fase de filhos adultos jovens, tratá-los como adultos, incentivando, facilitando o processo de diferenciação desses filhos, permitindo-lhes escolher a carreira profissional de forma livre e independente da empresa, o que vemos acontecer é uma outra coisa completamente diferente desta.

Os pais competem com seus filhos e as razões para isso são as mais variadas. Muitas vezes, essa competição que pode ser velada ou aberta, tem uma relação direta com o processo de sucessão. C4 relata a história de um pai que com ciúmes do filho, boicota o seu próprio filho, para mostrar que ele não é capaz. Esse pai não podia aceitar que alguém pudesse dar continuidade aos seus negócios.

“O pai promove o filho de 25 anos a vice-presidente executivo, o filho quebra a cara ... ele não estava preparado para isso e depois vai dizer *meu filho é um incompetente, dei uma chance a ele e ele me mostrou não ter competência* ... É o pai com ciúmes do filho, o pai com medo de que o filho tome o lugar dele” (C4).

“A relação entre pai e filho era muito quente ... muito distante, com muita raiva porque o pai achava que o filho estava sendo incompetente na empresa, na

posição de direção. Esse pai já tem quase 69 anos e esse filho tem 34 e já tá na empresa há uns 10 anos e de uns 5 anos para cá puseram ele na direção. E essa geração mais velha está indo pra um Conselho Administrativo (...) mas, em todas as empresas em que eu trabalhei, eles têm muita dificuldade de soltar o peixe para essa nova geração. Porque eles ficam achando que essa nova geração vai fazer tudo errado e arrebrantar com a empresa que eles lutaram tanto pra fazer.” (C3)

Na visão deste consultor, o pai estava com medo que o filho ocupasse o seu lugar e as razões para isso podem ser várias. Mas, um outro conflito surge quando a geração que está no poder (muitas vezes é o pai) acredita que a geração mais nova não está preparada para assumir o comando, a direção da empresa. Ha1 e Ha3 falam que seus pais não acreditam na capacidade dos filhos.

Ao mesmo tempo em que Ha1 fala que sua mãe deve ter se sentido satisfeita por saber que ela seria a sua sucessora, diz que para sua mãe, ela (Ha1) parece não ser uma pessoa capaz de dar continuidade aos negócios.

“Minha mãe diz que depois que ela morrer eu vou levar a livraria à falência porque eu sou como o meu pai ... ameaça maior que essa não há ... é quase uma maldição. Às vezes ela diz que se arrepende de ter me deixado vir para a livraria ... mas eu acho que eu tenho uma importante missão ... que é dar continuidade aos negócios da família. (...) Eu espero que eu esteja à altura de administrar isso aqui, por isso eu fiz um curso da Copead, fiz o curso para ver se eu me qualificava.” (Ha1)

A mãe de Ha1 tem 80 anos e ainda trabalha bastante; muito provavelmente, essa mãe vai trabalhar até o final da sua vida, já que ela acredita que a filha não terá condições de tocar o negócio. Os fundadores das empresas das famílias de Ha1 e Ha3 têm um discurso parecido – parecem não acreditar na capacidade dos seus filhos.

“Acho que não acontece isso em todas as famílias mas, o meu pai era de jogar na nossa cara que a gente não ia dar para o negócio. Ele desfiava. Ele falava que – ah, vocês reclamam do meu pique, falam que eu trabalho demais, quando eu morrer eu acho que o negócio vai fechar, eu acho que vocês não vão conseguir continuar – ele era assim, botava a gente lá embaixo, nesse sentido. Mas, eu acho que era um problema dele de ter que se sentir o todo poderoso, acho que ele precisava disso. Então, eu acho que no fundo, eu tinha essa coisa de querer ter uma coisa minha, que desse certo, até para provar pra ele, sabe. Eu acho que rola uma certa competição (...) Essa competição gerou em mim uma vontade mesmo de ter o meu próprio negócio e até muito pra não entrar nessa competição de vai dar certo ou não vai dar certo .. deve ser horrível né, o pai te dá um emprego mas fala assim – bom, entra aí mas eu acho que você não vai dar certo mas tudo bem.” (Ha3)

Em vários momentos Ha1 fala da importância de ter trabalhado em outro lugar e de ter tido uma carreira bem sucedida, já que parece ser difícil competir

com uma mãe tão bem sucedida e que ainda diz que a filha não será capaz de dar continuidade aos negócios da família.

“Se eu não tivesse tido uma carreira anterior eu provavelmente não teria sido capaz de trabalhar com a minha mãe. O meu irmão trabalhou aqui na época de faculdade, ele não conseguiu e hoje mora bem longe.” (Ha1)

Ha1 que fez medicina, residência médica, mestrado, foi chefe de setor diz

“Eu acho que é muito importante eu ter tido essa experiência fora. Ter tido uma carreira fora, ter visto que sou capaz (...) eu sou uma pessoa competente não sou uma pessoa incapaz, eu não estou aqui, na empresa da minha família, por falta de alternativa. Eu abri mão de uma carreira onde eu era bem sucedida ... não sou aquela coitadinha que não deu certo em lugar nenhum e só sobrou a livraria para me encostar.” (Ha1)

Com os dados encontrados na nossa pesquisa, parece-nos que, dependendo do momento e das circunstâncias da entrada do filho na empresa, ele vai ter mais facilidade para propor suas idéias. Ho3 conta que seu pai aceitou muito bem as idéias inovadoras propostas por ele. Entretanto, vale ressaltar que, isso aconteceu em um momento em que a empresa estava em dificuldades.

“Eu falei pra ele - olha eu posso ajudar nisso, agora, eu quero carta branca – Tinha um coordenador geral lá na época e eu falei – olha, vou deixa-lo de professor, porque ele era professor e eu ia assumir a coordenação geral e... quero carta branca. Vou te consultar, vou te informar, as coisas todas mas não quero ... se eu fizer um negócio e você for lá e mudar, eu tô fora. Aí ele concordou, eu arregacei as mangas, eu falei pra ele como ia ser, ele topou ... comecei a mudar tudo na escola, tudo .. infra-estrutura, professor, mudei alguns cursos, criei outros cursos e ai fui mudando todo um projeto assim ... contratei outra equipe, gente mais jovem. Isso foi em 97.” (Ho3)

Em outros momentos, com menor estresse no negócio, quando a empresa estava indo bem, pelo menos aparentemente, o estresse entre pais e filhos era muito maior.

“Aí começou a desgastar, profissionalmente, a minha relação com ele, aí eu comecei a me afastar, porque aquilo ali não estava me fazendo bem, eu mudei de sala, mudei de local, fui para um lugar longe dele.” (Ho3)

“Bom, nos últimos 12 anos não teve relacionamento dentro da empresa. Nenhum, nenhum, muito pelo contrário, nas vezes em que precisei de alguma ajuda, que eu comecei a ver que alguma coisa não estava legal e queria conversar porque eles tinham mais experiência ... isso foi me negado completamente. Foi negado completamente. Principalmente ... meu pai é mais político mas tem uma cena da minha mãe ... eu queria muito conversar com ela, insisti e ela disse que não, agora não porque daqui há pouco vou pro aeroporto. Me ofereci para ir com ela, para me encontrar com ela e conversar rapidinho no saguão do aeroporto, mas ela não aceitou. Não agora não, não quero conversar e ponto final.” (Ho1)



*Gerações diferentes e conhecimentos complementares* Essa diferença entre as gerações, principalmente no que diz respeito à educação formal, pode ser uma vantagem já que são conhecimentos complementares. Sobre isso C2 diz “uma das coisas que acho mais interessante quando você tem duas gerações, a de fundadores, por exemplo, e a 1ª geração de herdeiros, é se eles conseguem fazer disso uma sabedoria complementar” e explica isso da seguinte forma:

“onde os mais velhos entram com a experiência e com o feeling e os mais novos entram com o conhecimento técnico. Porque de uma maneira geral, como aí tem uma disputa de poder por n motivos, a 1ª geração tende a dizer que o que vale é a experiência, é a barriga no balcão e é o feeling do negócio. E a 2ª geração tende a dizer que hoje o mundo não é mais assim, o que vale é o conhecimento técnico, o que aprendeu no MBA e tal .... Quando na realidade esses conhecimentos são complementares.” (C2)

“Quando você tem familiares que estão na universidade eles podem ser um canal de entrada (de novas tecnologias, de novas práticas gerenciais) pois, a resistência que os pais, familiares, donos das empresas têm, o filho já não tem a mesma, porque a percepção de realidade, a percepção de negócio, a percepção de mundo é diferente.” (C12)

*Idealização e decepção com a família* Ha4 fala de seu pai com muito carinho, muita admiração e, em alguns momentos, com sentimento de gratidão. Faz uma série de declarações de amor, chora ao falar do seu pai mas, apesar disso tudo, deixa claro que existem vários conflitos. Ha1 idolatra a sua mãe, que é a dona da empresa da família.

“Meu pai é pai, ídolo, chefe, sócio, o que ele quiser ... o meu pai é meu ídolo. Ele é uma pessoa muito aberta, eu fico super emocionada e choro ... o meu pai me deu espaço, sabe: ele me deixou crescer (...) o meu pai é super light, ele não tem ego, ele foi deixando eu entrar, devagarzinho ...” (Ha 4)

“A minha mãe é uma pessoa muito forte, com uma personalidade muito forte, muito centralizadora e muito autoritária E, ao mesmo tempo, muito bem sucedida. Essa livraria foi fundada pelos meus pais em 1952, meu pai morreu quando eu tinha 11 anos de idade, em 1965, então, minha mãe ficou viúva com dois filhos pequenos. A livraria estava em concordata que é pré-falência, ela conseguiu tirar a livraria da concordata e, depois ela tirou a livraria de um incêndio que teve em 1973 e destruiu tudo. A minha mãe é uma pessoa que teve muito sucesso (..) ela não só reergueu uma coisa que meu pai deixou em má situação, como ela reergueu duas vezes, depois do incêndio ela reergueu de novo... então é uma pessoa que deu certo e os métodos dela deram certo, ela construiu dinheiro, riqueza etc.” (Ha1)

Em suas falas, Ha1 e Ha4 falam, idolatram seus pais. Os herdeiros homens também parecem idealizar os pais, mas se decepcionaram no dia a dia da empresa familiar.

“O que eu fico mais triste é com as pessoas, tá o que elas demonstraram durante esse período, o que elas demonstraram que são capazes. Isso eu fiquei impressionado, cara. Isso foi impressionante, impressionante mesmo. Eu não conseguiria imaginar né, aonde que os meus familiares chegariam, impressionante. Nada que você não possa perdoar, perdoa, vai embora mas também nada que convença a voltar a trabalhar com eles, a me relacionar profissionalmente com eles. De jeito nenhum, em hipótese alguma, não tem hipótese.” (Ho1)

“Quando eu fui trabalhar com o meu pai, mal ou bem eu tinha uma certa ilusão de que eu, de que eu ... meu pai aquele que era meu herói, aquele que me inspirava, que era o correto e o honesto e tal, ou seja, era a pessoa que me inspirava só que eu percebi quando eu fui trabalhar, eu percebi outra coisa ... quer dizer, essas qualidades ele tem e continua tendo mas tinham outras que eu esperava mais dele e que ele não tinha. Talvez não fosse mais o momento dele ... eu costumava a brincar que se talvez eu tivesse chegado sei lá, uns 10 anos antes, talvez eu gostasse mais de trabalhar com ele, porque ele ia estar mais ativo, quando eu cheguei ele não tinha mais o mesmo pique, o mesmo entusiasmo aí, o que aconteceu: eu vinha com algumas idéias e ele não tinha mais tanta vontade de fazer aquilo ir pra frente ... obviamente que com o tempo você começa a se perguntar – pô o que é que eu estou fazendo aqui.” (Ho3)

*Relacionamento entre os irmãos.* Outra situação interessante encontrada quando os familiares trabalham juntos na empresa é o relacionamento entre os irmãos. Assim como nas famílias, o relacionamento entre irmãos na empresa é um misto de cumplicidade, união e rivalidade.

A diferenciação (eles são diferentes) e a identificação (pertencem ao mesmo grupo) fazem do relacionamento entre irmãos um relacionamento único. Eles podem ter opiniões contrárias, estilos de vida completamente diferentes, podem ser rivais, disputar várias batalhas mas eles se defendem e quando estão em dificuldades se protegem.

“A gente nota, politicamente, algumas facções. Mas até o momento em que não chega um estranho falando de A ou de B, porque aí, eles vão defender o parente. Se é pra falar mal, deixa que eu falo, só eu posso falar. Eles se armam todos, eles se defendem quando um estranho tenta criticá-los.” (Fo5)

C5, C8 C11 e C12 falam bastante sobre as empresas familiares que estão na fase – sociedade entre irmãos. Se por um lado pode ser muito difícil duas ou mais pessoas administrarem uma empresa, os irmãos podem trabalhar buscando a complementaridade de funções e qualidades.

Um dos desafios dessa etapa – sociedade entre irmãos - é dividir o controle da empresa entre os irmãos, mas diferentemente das ações e do dinheiro, o poder não pode ser quantificado. Como vimos, a falta de uma hierarquia bem

definida, assim como de funções claras e definidas é uma característica das empresas familiares não profissionalizadas, independente do modelo societário. Entretanto, na sociedade entre irmãos, as divergências entre os donos podem gerar uma grande instabilidade entre os funcionários. C12 fala de uma empresa, sociedade entre irmãos, em que todos queriam mandar igualmente na empresa e nos funcionários.

“quando eu cheguei lá os 4 irmãos mandavam igualmente, então, em todo mundo ...ou seja, não tinha separação de função. Então, um mandava pro norte o outro pro sul, o outro mandava pro leste e era um horror (...) Não podia ter 4 irmãos com a mesma função, tinha que começar a criar funções especiais para cada um.” (C12)

Para alguns consultores, apesar do desafio de dividir o controle da empresa entre os irmãos, esse tipo de empresa tem uma vantagem sobre aquelas administradas por um casal. Os irmãos podem até brigar, se desentenderem, mas não vai haver um rompimento como o divórcio, por exemplo. Para C5 nas empresas entre irmãos,

“É muito difícil ter um rompimento muito violento, a não ser que o rompimento se dê por razões relativas à estrutura da vida familiar. Do ponto de vista empresarial, é muito difícil. As discussões empresariais geralmente são resolvidas no campo empresarial, até porque os irmãos tem uma visão mais ou menos assim “ ah ... isso aqui é o nosso ganha pão” “isso aqui é a nossa sobrevivência então, o que a gente puder fazer para resolver, mesmo que eu não vá muito com a cara dele” (C5)

Apesar de não ter aparecido no discurso dos consultores entrevistados qualquer informação que contrarie essa afirmação de C5, podemos dizer que são muito os casos de empresas administradas por irmãos que não deram certo e que os irmãos romperam os vínculos de trabalho e familiares. Ha4 contou que seu avô foi um grande importador, ele era muito rico e quando faleceu os dois filhos pegaram a empresa mas,

“quebraram nos anos 70 (...) não tinha dinheiro nem pra comer ... o meu tio acabou indo para o lado da fábrica e meu pai acabou montando a 1ª loja e foi pro varejo. E eu acho que quando entra o dinheiro, dá briga. Meu pai brigou com meu tio, porque claro, um culpa o outro pela falência da empresa do pai e o meu pai, começou do nada.” (Ha4)

Alguns exemplos, inclusive, já foram notícias de jornais e revistas. O relacionamento entre irmãos não é tão simples como poderia parecer. Não existe divórcio entre irmãos, mas existem rivalidades, conflitos velados, disputas e ressentimentos do passado.

*Complementaridade.* Embora os irmãos possam ser parecidos, cada um tem o seu temperamento, as suas afinidades e o ideal, para o negócio, é que sejam diferentes, mas complementares. Alguns consultores descrevem as situações de complementaridade como pontos positivos para o funcionamento adequado do negócio e trazem exemplos em que o comportamento de um irmão complementa o do outro.

“O grande empreendedor é mesmo o mais novo. E agora está se revelando, especialmente esse 2º, que vai ser ... ele tá lançando as bases de profissionalismo, contratando gente, tá estudando. Então, o outro é o propulsor do foguete mas o administrador do foguete está sendo esse outro.” (C12)

Ao falar sobre a complementaridade entre os irmãos, C3 e C8 praticamente adotam o mesmo discurso. Os funcionários também reconhecem e elogiam as atitudes dos irmãos na empresa.

“mas eles eram competentes, cada um em campo diferente. Mas o meu paciente pensava que o outro fosse mais competente porque o outro lidava com um setor da empresa de maior visibilidade.” (C3)

“mas eles eram competentes em campos diferentes (...) os dois são necessários, com competências diferentes.” (C8)

Fa8 conta a história da empresa onde trabalha, que está há 40 anos no mercado. Uma das donas do negócio começou como funcionária e comprou uma parte há uns 10 anos, e então o irmão comprou outra parte; hoje são só os dois e eles se complementam.

“Ela era uma pessoa que trabalhava mais (em uma determinada área) para esse tipo de coisa, ela conhece muita coisa de protocolo, etiqueta e tal E quando ele entrou, ele trouxe uma visão empresarial, mais profissional” “Eles se dão super bem, cada um respeita o seu lado. Eles são irmãos, devem ter suas picuinhas...” (Fa8)

“O relacionamento entre os irmãos é muito bom e quando não é bom, eles fazem das tripas corações para que isso não passe dos limites administráveis, suportáveis dos problemas profissionais ...” (Fo5)

A complementaridade entre os irmãos facilita o trabalho na empresa da família, pois, como na família, também na empresa, as atividades exigem complementaridade. Por exemplo, em casa se um filho é o que fala muito o outro deve ser o que escuta; se um é o que planeja, o mentor das ações o outro é quem implementa. É claro, que aqui estamos falando em uma tendência a ser mais uma coisa ou mais outra; entretanto, esses papéis podem e devem ser alternados. Tanto os consultores quanto os funcionários falam da complementaridade entre os

irmãos como um fator positivo, que só traz contribuições positivas para o funcionamento da empresa.

Contudo, na nossa pesquisa a rivalidade entre os irmãos é tema recorrente. Não podemos dizer qual característica é mais freqüente, mas, certamente, podemos afirmar que a complementaridade facilita o trabalho dos irmãos e dos outros funcionários, contribuindo para o sucesso da empresa; já a rivalidade, ao contrário, dificulta e atrapalha bastante o funcionamento da empresa familiar.

“O meu pai cuida mais do lado da administração e o meu tio sempre ficou mais com o lado acadêmico mas, atualmente, nem isso ele tem feito. Ele fica mais no lado político. É, o dia a dia é assim, é como a gente costuma dizer... o meu pai e o meu tio são pessoas de excelentes qualidades, excelentes ... se eles trabalhassem juntos seriam imbatíveis mas eles não trabalham; se um diz água o outro diz vinho ... tem muita rivalidade, muita competição acho que com a idade, hoje já melhorou não tem mais aquele ímpeto de ficar discutindo muito.” (Ho3)

Para Fa4 que acompanha de perto o dia-a-dia da empresa a existência de conflitos entre os familiares é bem clara, principalmente entre os donos.

“Tem conflito sim e é bem nítido pra mim, ainda mais pra mim que tô mais ligada a diretoria e, não sei se um funcionário de um escalão menor observa isso. Eu acredito que sim porque quando tem a competição, o que tem mais gênio, ele mesmo faz questão de dizer “eu sou o dono, eu mando” e os funcionários acabam comentando.” (Fa4)

No seu discurso Fa4 enfatiza a questão da rivalidade fraterna, pois trabalha em uma empresa com muitos donos e donos competitivos entre eles. Fa4 diz que a principal desvantagem relaciona-se com o conflito entre os donos e o mal estar daí decorrente. Para a funcionária, além da competição, a existência de protegidos também contribui para gerar um clima ruim.

“A competição entre eles é um fato importante, marcante, principalmente porque pode emburacar a empresa. (...) Você chega aqui num dia, horas depois você já está percebendo a rivalidade, eles não aceitam isso e não se acham rivais. (...) A rivalidade é um problema sério dessa empresa familiar Apesar de se darem muito bem, eles (os irmãos) são rivais e isso aí empaca qualquer crescimento. Porque rivalidade tem em qualquer empresa, até entre empregado, um compete com o outro, isso é muito normal. Mas entre donos, entre donos é horrível porque empaca o crescimento da empresa, quando é entre empregados, você demite, muda de função, manda fazer um treinamento, que vença o melhor, mas entre donos ....isso pode levar a empresa para o buraco.” (Fa4)

Outro desafio deste estágio do trabalho em conjunto na empresa – sociedade entre irmãos – é controlar a orientação das facções dos ramos da família; ou seja, evitar a orientação faccional, mas ela é uma característica, uma consequência da rivalidade entre os irmãos. Essa atitude, entre eles, acaba

formando os feudos (as facções ou os partidos). Cada um age de acordo com o que é melhor para si, para o seu núcleo familiar, independente de ser bom ou ruim para a empresa.

“Hoje cada um tem um nicho ... são vários nichos e ninguém se mete no nicho do outro, essa é uma forma que acaba não tendo briga na gestão.” (Ho3)

“A empresa perde, porque você podia juntar mais essas pessoas em áreas que elas tivessem mais afinidades e acaba que lá na empresa a gente busca nichos para cada um atuar sem um perturbar o outro, essa é que é a verdade.” (Ho3)

Evidentemente que as divergências entre os membros da família podem repercutir entre os funcionários gerando, em muitos casos, clima de grande instabilidade, pois eles não sabem o que vai acontecer com a empresa. C2, C10 e C11 falam bastante sobre essa questão.

“Os ressentimentos, se é uma família que coloca tudo muito embaixo do tapete e não discute abertamente as coisas, vão acabar tropeçando, isso vai resvalar na empresa, vai cascatear pra funcionários, etc” (C10)

“(os funcionários) tomaram uma determinada posição ou A ou B ou C por fidelidade, né ... eles precisam saber que essas pessoas (os donos) também, estão mudando de posição para eles poderem acompanhar. Os funcionários já está contaminados por essas discordâncias que formaram grupos ...” (C2).

“Quando você chega nessa fase, existem 45 comandos dentro da empresa. O filho manda, o outro desmanda, aí a mãe fala .... vira uma bagunça generalizada. Isso você transfere para baixo também, essa instabilidade que tem em cima, na família, acaba passando para baixo também. Porque se você está trabalhando na empresa e você vê que a família ta brigando aqui, você fala ... será que isso aqui vai durar ou a empresa vai acabar ... começam os boatos e a instabilidade é geral.” (C11)

E os dados obtidos com os funcionários confirmam esse clima de insegurança. Fo3 diz que é muito importante ser bastante político (ser relacional) para poder lidar com os membros da família de uma administração, porque às vezes você não pode contrariar o interesse de um e de outro lado.

“É muito difícil, então você tem que ser profissional, ao mesmo tempo um bom político, para poder conseguir fluir com seu trabalho com todos eles, né? Senão, fica aquela idéia de que você é vinculado a um determinado grupo ou a outro grupo, então é complicado ... eu falo em partidos, tem o partido conservador, o progressista.” (Fo3)

“Aqui na empresa é diferente, são vários irmãos que pensam muito diferente então, eu percebo que tem uma rixazinha entre eles (...) você tem que ter um jogo de cintura para você poder atender a todos, de uma forma muito profissional, você tem que ter jogo de cintura e ser muito política.” (Fa4)

### 5.2.5 – Compreensão e intervenção nas empresas familiares

Um tópico que emergiu somente no discurso dos consultores é o da compreensão e intervenção nas empresas familiares. Todos os consultores entrevistados, apesar das diferenças nas definições, consideram este tipo de empresa como um sistema formado por três subsistemas interdependentes.

Geralmente quando ocorre uma mudança em uma parte do sistema, todos os outros elementos precisam se adaptar, se reorganizar. Este é um princípio da teoria geral dos sistemas. Quando a mudança ocorre em dois ou nos três eixos do desenvolvimento da empresa familiar, a reestruturação tende a ser mais complexa, já que envolve um maior número de elementos.

Alguns consultores C3, C5, C9 e C11 sugerem que, devido à essa interdependência, a intervenção em um dos sistemas pode resolver parte dos problemas encontrados nos outros sistemas, ou seja, quando você trata a família você trata a empresa e vice-versa. Sendo assim, cada consultor vai entrar nesse sistema por onde se sentir mais confortável.

“Quando a família vai bem a empresa começa a ir bem. Quando a família vai mal a empresa vai mal ... e isso tem a ver com a quantidade de emoção e de afeto que é empregada na relação. Porque não quer dizer que porque estão longe, não existe afeto .... os afetos existem, os afetos de sangue, de família ... e por muitas vezes também tem muita mágoa junto.” (C3)

Certamente a definição de empresa familiar adotada pelos consultores impacta na escolha de um objetivo e da metodologia de intervenção a ser utilizada com as famílias. Da mesma forma que não houve um consenso sobre a definição, as intervenções também são bastante específicas de cada consultor e, mais ainda, são específicas para cada família.

Diferente do que imaginávamos, encontramos objetivos e metodologias de trabalho muito diferentes, inclusive entre os profissionais que têm a mesma formação acadêmica. E, embora o roteiro de entrevista tenha sido o mesmo para os consultores, cada um pôde falar sobre o seu tipo de intervenção – definindo o público-alvo, o foco, os objetivos e a metodologia.

C1, C2 e C3, os terapeutas de família, trabalham com famílias que apresentam algum tipo de dificuldade emocional e ou relacional. As famílias são indicadas por outros profissionais da mesma área ou não, que conhecem o trabalho desses consultores, que sabem do interesse deles pelas empresas

familiares ou, às vezes, chegam por acaso, por coincidência mesmo. Seus clientes são, na sua grande maioria, famílias donas de micro e pequenas empresas, e, eventualmente, trabalham com grandes empresas familiares. Praticamente todos os outros profissionais trabalham com empresas médias e grandes, mas não descartam as pequenas.

“as empresas familiares muito grandes, essas que aparecem em revistas e jornais ... Gerda, Suzano, Votorantin, Camargo Correa ... esses contratam gringos (...) porque não querem ter no Brasil um arquivo com o nome deles.” (C4)

Alguns consultores trabalham com empresas pequenas, médias e grandes outros vão privilegiar as grandes e ou as bem sucedidas. Para alguns, mais importante do que o porte da empresa é o estágio do seu desenvolvimento, principalmente quando o foco do trabalho é a sucessão.

“é uma questão de estágio da empresa .... um empresário bem-sucedido que tem 30 anos, ele não está preocupado com o processo sucessório dele.” (C6)

“os meus clientes, em geral, são grandes e médias (...) normalmente eu trabalho com empresas que já tem sucesso, já está com sucesso e vai investir em melhoria.” (C8)

Alguns consultores preferem trabalhar com as médias empresas, pois além delas representarem um número expressivo na nossa economia e já ser uma razão suficiente para justificar a escolha, eles seriam obrigados a disputar o mercado com concorrentes muito mais experientes.

“Eu sou mais procurado pelas médias empresas, que é o meu forte. Eu não trabalho com empresas grandes. Nenhuma. Nunca trabalhei e nunca procurei pois, quando eu comecei a trabalhar com empresas familiares tinha o Lodi, muito forte, trabalhava com conhecimento e eu não podia ser concorrente dele ... hoje tem o Renato Bernhoeft, tem a Dom Cabral que fazem um ótimo trabalho com as grandes e porque 85% das empresas brasileiras hoje são pequenas e médias. Então você tem um mercado muito grande.” (C11)

C4, C9, C10 e C11 trabalham de forma semelhante, os quatro consultores possuem ampla experiência com as empresas familiares. C4 e C10 fazem um trabalho intenso de educação e criação de Acordo e Conselhos de Família. C9 e C11 também atuam nessas áreas, mas seu foco de trabalho é a profissionalização da empresa e o processo de sucessão. C9, C11 e C12 têm o mesmo foco de trabalho, contudo, suas intervenções são bastante diferentes, principalmente porque tiveram formações e experiências diferentes. C9 trabalha há 15 anos com empresas familiares – tem muita experiência prática, C11 também trabalha com empresas familiares há bastante tempo e, além da experiência prática é um teórico



do assunto (já tem quatro livros publicados), C12 se aprofundou no assunto - empresas familiares - há apenas cinco anos e, relata, na entrevista, a experiência com uma única família.

“Há consultores que se acham os guardiões e guardiãs do futuro da empresa brasileira. Sou guardião de patrimônio e de valores. Eu, minha prática, tem que privilegiar a preservação do patrimônio e a preservação dos valores, pois esses são os dois pilares sob os quais você trabalha as empresas familiares.” (C9)

“a gente trabalha com duas grandes áreas de atuação, 1º na área de educação (...) e a outra experiência é na área de consultoria mesmo, onde a gente desenvolve projetos bem customizados (...) O nosso trabalho é voltado para a esfera societária e familiar, não necessariamente, para a empresa”. (C10)

“o objetivo da intervenção é profissionalizar a empresa e fazer uma sucessão familiar”.(C11)

“o foco do trabalho está relacionado com a profissionalização da empresa, com a adoção de boas práticas administrativas gerenciais. Se não das melhores práticas, pelo menos, das mais apropriadas (...) comecei a pensar o marketing para eles, marca ... então mudei a marca ... levei pra eles o conceito de centralização da comunicação da empresa que era toda díspara (...) estou fazendo o planejamento estratégico deles e estou dando uma ajuda no processo de sucessão” (C12)

Alguns consultores trabalham apenas com o núcleo familiar, outros podem incluir profissionais chaves (diretores da empresa). A definição de quem participa da intervenção com o consultor depende do objetivo a ser alcançado. Mesmo quem prefere trabalhar com a família nuclear, pode, em alguns casos, convidar profissionais da empresa que não são membros da família.

“ Então chegamos à conclusão que nessa mesa precisam estar os que são membros da família, os que estão, que são os parceiros dos que são, só que esse grupo vai precisar levar para o que eu chamei de 2º escalão que são os gerentes e esses pro 3º escalão que são os funcionários, o resultado do que foi conversado. Porque o 2º e 3º escalões já estão tão contaminados por essas discordâncias que formaram grupos também ....” (C2)

Alguns consultores optam por incluir a família inteira já que como consequência da proximidade entre os sistemas, os membros da família que não trabalham na empresa podem interferir nos negócios da empresas da família.

“é a família quem define quem participa, mas eu digo que os irmãos, todos, devem participar. A família vai decidir se os cunhados vão participar e tem que ser igual para todos. Se tem cunhados participando, então todos os cunhados devem participar ... ou não vem nenhum ou vem todos, os primos também. Se alguém ficar de fora depois pode reclamar, dizer que não foi consultado e por isso não aceita o trabalho realizado.(...) e eventualmente converso com os diretores para saber qual é a opinião deles.” (C4)

“O nosso trabalho é mais voltado para a esfera societária-familiar, não necessariamente com a empresa. A gente trabalha com o universo da família

sejam eles sócios já ou herdeiro ainda, ou seja, futuros sócios. E a gente acha importante incluir os cônjuges, principalmente aqueles que são casados no papel. Em alguns poucos casos, a gente pode trabalhar com alguns executivos chaves que têm uma grande proximidade dos acionistas.” (C10)

C7 e C8 trabalham, sobretudo, com os donos e diretores da empresa. C7 “sou contratado por um diretor que quer inovar e é preciso fazer a avaliação, o impacto desse novo empreendimento, do novo projeto”. C8 é contratada pelo dono da empresa que quer investir em melhoria. Apenas esses dois consultores falaram do trabalho visando uma melhoria, desenvolvimento e crescimento da empresa partindo de uma posição positiva.

“sempre foi um estudo econômico ligado a uma projeção de desenvolvimento ... nunca foi em uma época de crise, é verdade.” (C7)

“é muito difícil uma empresa que está com problemas graves vir me procurar, elas começam a me procurar quando percebem que poderiam estar tendo mais sucesso.” (C8)

Esses dois consultores são procurados em momentos em que a empresa não está passando por dificuldades financeiras e, pelo menos, aparentemente encontram as pessoas da família em harmonia. C1, C2, C3, C5 e C11 contam que muitas das famílias que os procuram, o fazem depois de terem sido surpreendidas por um evento imprevisível – o surgimento de uma doença ou a morte do fundador da empresa – que, de alguma forma, impacta tanto no funcionamento da família quanto no funcionamento da empresa. Em muitos casos, as famílias chegam por indicação de um advogado, a quem a família recorre depois de um evento estressante. C5 conta que as famílias procuram ajuda

“quando elas estão com dificuldades emocionais no convívio familiar ou com dificuldades econômicas (...) em muitos casos é porque o fundador morreu e precisam de alguém para fazer o inventário e a partilha dos bens.” (C5)

C9 desenvolve um conceito de ruptura que está bastante ligado à idéia de sucessão e, em alguns pontos se assemelha com o processo de mudança de etapa no ciclo de vida da família proposto por Carter e McGoldrick (1989)

“As famílias me procuram quando têm problemas na propriedade ou na gestão, principalmente quando você tem uma ruptura. (...) Pode ser quando entra um senhor e diz assim *tô com 84 anos e eu preciso preparar a minha sucessão* Ou quando houve uma ruptura e ele (alguém) quer preparar ou então, quando a 3ª geração diz não, a gente ta precisando fazer e a 2ª geração diz pra mim *‘tô sem informação, tô ficando cansado e preciso sair mas não tenho segurança para me afastar’*, ta, então, de novo ... a ruptura ainda não existiu, a companhia está viva, está forte, saudável, bem sucedida mas já existe a preocupação.” (C9)

Sobre o momento e objetivo da intervenção, C4 diz que geralmente é contratado em uma das três situações a) quando existe “o descontentamento de quem não está no poder” b) quando a família pretende planejar a sucessão com antecedência ou c) quando a empresa deseja criar um conselho de família. Seu trabalho é voltado, principalmente, para assuntos como a sucessão, acordos de família “que é um acordo escrito, que não tem valor legal, é de valor moral estipulando como vai ser a relação entre família e empresa”

A grande maioria dos entrevistados afirma que seus clientes os procuram em situações de crise. Entretanto, isso não impede que seja feito um trabalho de prevenção. Alguns consultores, inclusive, ressaltam a importância da realização de trabalhos preventivos.

“Eu acho que se, nas empresas familiares, houvesse uma consultoria, de caráter preventivo, talvez não se chegasse a esses conflitos (de gerações).” (C1)

“mas mesmo o trabalho em situação de crise é um trabalho preventivo pois, como não é uma situação pontual, como são relações continuadas no tempo ... qualquer possibilidade de intervenção que trata uma qualidade pra melhor, atua preventivamente.” (C2)

“É um trabalho de prevenção, mas que tem início em um momento de dificuldade.” (C10)

C2, C4 e C10 falam da importância de fazer um trabalho com uma equipe multidisciplinar, C9 e C11 deixam claro qual é o foco do trabalho que eles realizam e afirmam indicar as famílias (ou seus membros) para outros profissionais sempre que houver a necessidade. Apesar dessas declarações, nenhum dos consultores trabalha com uma equipe multidisciplinar incluindo terapeutas de família, advogados e consultores. Pois, frequentemente, os clientes oriundos das empresas familiares apresentam questões que cruzam muitos campos e exigem conceitos e experiências que, muitas vezes, os profissionais não possuem.

Esse fato é bastante curioso, pois, embora os consultores considerem as empresas familiares como um sistema, as intervenções tendem a ser em cada um dos sistemas. A partir da nossa prática, podemos dizer que as famílias com maiores dificuldades são aquelas que misturam os subsistemas, mas a intervenção é realizada em apenas um deles.

C2 conta que trabalha articulando com um consultor de empresas “porque fica a dobradinha onde ele seria o especialista da visão administrativo-financeira e eu seria a especialista da visão relacional”. C9 também trabalha com uma equipe, mas são todos especialistas nos eixos da administração e da propriedade.

“faço um trabalho específico com litígios familiares que me levou à mediação. E é nesse ‘metiè’ que surge um interesse por empresa familiar. O 1º grupo de estudos que participei foi em 98 com o Antonio Carlos Vidigal. Então, a minha experiência é ou estudando, ou atendendo famílias, ou falando, né ... fazendo palestras. (...) Ele cuida das questões mais específicas e eu sou o contraponto pra dizer que não é só administrativo.” (C2)

“Trabalho com um grupo de pessoas, todos são muito bons nas visões de empresa, nas visões de sociedade, entendemos a dinâmica do modelo familiar porque temos grandes experiências de fazer isso.(...) Estamos os 5 juntos há alguns anos e é isso que faz com que a gente tente olhar isso aqui (a empresa familiar) de uma forma mais sistêmica, mais gestáltica ... como um todo. Não adianta pegar um pedacinho só, tem que pegar os três.” (C9)

Embora esse discurso pareça convergente com a nossa percepção sistêmica das empresas familiares, a prática nos parece ser segmentada e, algumas das razões que podem justificar esse fato são: a formação limitada do consultor em apenas uma área, o desejo da família em preservar os seus “assuntos de família” e não se sentir à vontade para expô-los para um consultor contratado para resolver questões financeiras e administrativas, a premissa de que trabalho e empresa não se misturam pode fazer com que os membros da empresa familiar neguem qualquer interferência de um sistema no outro e, ainda que os consultores fiquem restritos à sua área de saber.

## 6

### Considerações Finais

Quando iniciamos o estudo sobre as empresas familiares, percebemos que a bibliografia sobre o tema ainda é escassa – são poucos os autores que escrevem sobre este tipo de empresa e os que se interessam pelo tema privilegiam, sobretudo, os processos de sucessão e profissionalização das grandes empresas, oferecendo a elas ferramentas, metodologias, modernas práticas de gestão, para que consigam se manter no mercado. Vale lembrar que a grande maioria das pesquisas traz dados americanos ou europeus.

A partir desta constatação, realizamos um estudo exploratório sobre as empresas familiares, incluindo a visão dos consultores – profissionais que prestam algum tipo de serviço para as empresas administradas ou controladas por familiares -, dos funcionários – que, apesar de não serem membros da família dona da empresa, ocupam uma posição de gerência -, e dos herdeiros - que trabalham ou não na empresa de suas famílias, sobre as suas experiências com este tipo de organização, ampliando, desta forma a percepção sobre as empresas familiares. Nos resultados que obtivemos, alguns pontos surgiram como os mais importantes.

Um deles diz respeito ao surgimento e desenvolvimento de um novo campo de estudos e a co-existência de diferentes definições de empresas familiares. Do nosso ponto de vista, uma empresa familiar é aquela em que existe o envolvimento de pelo menos dois membros da família na administração ou no controle acionário da empresa, independente de estar na primeira ou segunda geração de dirigentes. A reprodução de crenças e valores na empresa, a distribuição dos cargos mais importantes entre os familiares, o sentimento de “obrigatoriedade” em continuar os negócios da família, o maior ou menor envolvimento da família na empresa e da empresa na família e a supervalorização dos laços afetivos entre familiares e entre funcionários são conseqüências e especificidades deste tipo de organização.

As empresas familiares podem ser pequenas, médias ou grandes empresas. Frequentemente, o empreendedor-fundador monta uma empresa como um veículo para atingir a independência e, aos poucos, ele inclui a família no negócio e, mais

do que isso, acredita que a família possa dar continuidade ao que foi alcançado, perpetuando, assim o seu empreendimento. Contudo, à medida que a empresa cresce, com a contratação de novos funcionários ou com a entrada da segunda geração na empresa, surge a necessidade de profissionalizá-la. Assim, sucessão e profissionalização são dois processos que, em muitos casos, acontecem simultaneamente, de forma que é quase impossível planejar a sucessão em uma empresa que não esteja profissionalizada ou em processo de profissionalização.

Todos os sujeitos da nossa pesquisa ressaltaram a necessidade de profissionalizar a empresa. Para os consultores, é o que pode ajudar no processo de sucessão e continuidade da empresa. Para os funcionários, a falta de profissionalização, além de ser a principal desvantagem das empresas familiares, pode gerar outras dificuldades como a estrutura informal, o nepotismo, etc. Para os herdeiros a profissionalização é um ideal a ser atingido, mas que ainda parece muito distante da realidade de suas empresas. Já a sucessão é um processo pelo qual todas as empresas passam, entretanto, nas empresas familiares, o que está em jogo não é apenas o cargo de liderança, mas o patrimônio e o sustento da família que, em muitos casos tem, na empresa, a sua única fonte de renda. Os consultores ressaltam que a falta de planejamento da sucessão é um importante fator para que a empresa encerre as suas atividades e, apesar disso, ainda são poucas as famílias que planejam a sucessão. A falta de profissionalização e a sucessão mal planejada são duas importantes desvantagens para qualquer tipo de empresa e, que aparecem com bastante frequência nas empresas familiares.

Percebemos que é muito difícil falar sobre as vantagens e desvantagens das empresas familiares, principalmente porque elas são percebidas de maneiras diferentes pelos três grupos de sujeitos entrevistados, ou seja, o que é percebido como uma vantagem para um grupo pode ser considerado como uma desvantagem para o outro. Os consultores, por exemplo, percebem como as principais vantagens das empresas familiares, em relação às não familiares, a proximidade com o dono da empresa, o acesso fácil à instância de decisão e a oportunidade de os herdeiros crescerem profissionalmente na empresa da sua família.

De fato, a proximidade com o dono é vista como uma vantagem pelos três grupos; entretanto, os motivos são diferentes. Os funcionários valorizam a proximidade e a intimidade entre eles, e entre eles e o dono. Os herdeiros também falam dessa proximidade e intimidade, e ressaltam que estar perto das instâncias

de decisão pode ser positivo, pois a liberdade para dar opiniões ao chefe, no caso o pai, é muito maior, embora essas opiniões nem sempre sejam bem recebidas. Se, na percepção dos consultores, essa proximidade com o dono pode trazer benefícios para os herdeiros e proporcionar o seu crescimento profissional na empresa da família, os herdeiros afirmam que, muitas vezes, ocorre o inverso. Em vez de o pai apoiar a ascensão profissional dos filhos, ele limita tal crescimento. Na percepção dos herdeiros, as principais vantagens são a flexibilidade, o aprendizado e o retorno financeiro. Já para os funcionários, a principal vantagem é, sem dúvida, a proximidade entre eles e a proximidade com o dono da empresa.

As desvantagens também não são poucas. A não profissionalização da empresa é percebida como uma desvantagem, tanto pelos consultores quanto pelos funcionários. A dificuldade de se chegar a um consenso é uma outra desvantagem apontada pelos funcionários e herdeiros. Os consultores apresentam um discurso diverso; para eles o processo decisório tende a ser mais fácil e mais rápido nas empresas familiares do que nas não-familiares. A partir dos dados da nossa pesquisa, podemos dizer que, assim como a história e o estágio da empresa, a história e o tamanho da empresa poderão influenciar nos processos decisórios. Além disso, a relação entre família e empresa é um importante determinante destes processos.

A diferença entre as gerações também são uma importante questão para as empresas familiares. Geralmente a geração mais velha tende a ser mais conservadora e resistente às mudanças. A geração mais nova, ao entrar para a empresa da família, mostra-se muito entusiasmada, querendo inovar; mas é nesse encontro das duas gerações, que surge o conflito entre tradição e modernidade. Outra desvantagem, apontada por todos os entrevistados, nesta pesquisa, é a mistura entre os subsistemas empresa e família, decorrente da proximidade e da falta de limites claros e bem definidos entre eles.

Embora os membros das empresas familiares neguem qualquer tipo de interferência de um subsistema no outro, percebemos na prática e, os dados obtidos na nossa pesquisa confirmam que, no dia-a-dia da empresa surgem muitas dificuldades de relacionamento, principalmente, entre os familiares. Eles tendem a se comportar na empresa seguindo as mesmas regras e padrões de relacionamento utilizados em casa. Os conflitos já existentes podem se acentuar, ou seja, pode aumentar a rivalidade entre os irmãos. A competição entre eles ou entre um casal

conjugal, em que os cônjuges são sócios em um empreendimento, pode ser maior do que a cooperação e trazer conseqüências negativas para a empresa.

Percebemos que algumas famílias supervalorizam a família em detrimento da empresa, outras, colocam a empresa em primeiro lugar, comprometendo, inclusive, os laços afetivos. Em outras palavras, existe uma tendência aos extremos – algumas famílias valorizam muito mais a empresa, outras muito mais a família -, mas, o mais importante é que os membros da família consigam preservar o patrimônio da família sem destruir os laços afetivos – o que não é uma tarefa simples, mas é possível.

Durante este trabalho, encontramos uma série de contradições presentes nas empresas familiares. Uma delas diz respeito à proximidade e intimidade existentes entre os funcionários e entre eles e o dono da empresa. Essas duas características parecem ser decorrentes da ausência de uma hierarquia respeitada neste tipo de organização e, conseqüentemente, da estrutura informal e falta de profissionalização. A tendência é que com a profissionalização os relacionamentos apresentem um menor envolvimento emocional. Contudo, seria interessante pensar em uma forma de profissionalizar a empresa familiar sem perder o sentimento de família que, como mostram os dados, é uma importante vantagem das empresas familiares sobre as não-familiares.

Os resultados da pesquisa apontam que o comprometimento dos familiares com a empresa da sua família é muito forte, ou seja, eles se sentem responsáveis pelo sucesso e continuidade da empresa fundada pelos seus antecessores. Assim como cada família tem suas regras e padrões de funcionamento, as empresas familiares também são únicas. A sua singularidade está diretamente relacionada com a cultura, a história de cada família e seus mitos. As principais características das empresas familiares são a proximidade entre família e empresa e o forte envolvimento da família com a empresa e, principalmente, com o fundador. O nome da família traz uma história, um sentimento de pertencimento e um desejo de continuidade, não apenas da empresa, mas de um nome, de uma tradição. Os valores que são passados de pais para filhos e a educação que os filhos recebem podem ser determinantes para a saúde e continuidade das empresas familiares.

Entretanto, nos deparamos com uma outra contradição. Ao mesmo tempo em que a educação (formal, ética e moral) dos herdeiros tem uma importância significativa para o sucesso e continuidade da empresa, os pais não parecem muito



preocupados com este ponto. Existe o desejo de que os filhos ingressem na empresa da família, mas esse assunto é adiado, até que o dia da entrada na empresa se aproxima, e os jovens acabam entrando para a empresa da família sem a qualificação necessária.

As famílias buscam ajuda de um consultor especializado em empresas familiares quando estão vivendo situações de crises em que não conseguem administrar os seus conflitos. Geralmente, os familiares apresentam a questão da sucessão e profissionalização como a queixa principal. A tendência é que, neste momento, os limites entre os sistemas não estejam claros, o que acaba gerando a mistura entre família e empresa. Essas dificuldades, motivadoras da procura, cruzam diversos campos e exigem experiências que, muitas vezes, os profissionais não possuem.

Todos os consultores entrevistados, apesar das diferenças nas definições de empresas familiares, consideram-nas um sistema formado pela superposição de três subsistemas – a família, a administração e a propriedade da empresa – e reconhecem a interdependência desses subsistemas e, com isso, a influência de um subsistema nos outros dois. Entretanto, propõem intervenções em apenas um dos subsistemas – ou são terapeutas de família que tratam do subsistema família ou são consultores especialistas no subsistema empresa (administração e ou patrimônio). Ou seja, a situação mais comum é que cada consultor, de acordo com a sua formação e objetivo de intervenção, privilegie o trabalho em um dos subsistemas da empresa familiar.

O terapeuta de família vai focalizar as questões relacionais pertinentes ao eixo da família. O advogado vai focar, por exemplo, a divisão societária, a partilha dos bens, ou seja, atividades relacionadas com a propriedade. O consultor de empresas, profissional que trabalha com os aspectos relacionados com a gestão dará prioridade ao eixo da empresa. As razões para a entrada na empresa familiar através de um dos sistemas são várias, entre elas, a falta de conhecimento dos consultores e o conhecimento cada vez mais específico, o desejo da família de proteger os assuntos pessoais, privados e não expô-los a um profissional contratado. Além disso, trabalhar com uma equipe multidisciplinar pode exigir um alto investimento financeiro.

Não podemos negar que as empresas familiares são de extrema importância para a economia, e existe uma rede de profissionais trabalhando para

promover a saúde e continuidade dessas organizações. Entretanto, nossos dados sugerem que, ainda, é preciso prestar atenção aos valores que estão por trás deste tipo de empresas, principalmente nos processos de sucessão.

Quando um filho opta por trabalhar na empresa e ser o sucessor do pai, ele pode fazê-lo por diversas razões, dentre elas, o sustento da família, o envolvimento da família com o negócio, o desejo de dar continuidade ao sonho do pai, de preservar a história e a tradição da família, de preservar os valores familiares. É preciso que o especialista possa apreender qual é a motivação da família para trabalhar a sucessão, pois os dados da nossa pesquisa mostram que, mais do que o valor econômico e financeiro da empresa, os familiares ressaltam o valor emocional e afetivo da mesma.

Com o desenvolvimento deste trabalho, esperamos estar contribuindo para o campo de estudos das empresas familiares na medida em que, a partir do estudo exploratório, que contemplou a percepção de três grupos de sujeitos – consultores, funcionários e herdeiros – sobre este tipo de empresa, trouxemos uma nova compreensão das organizações administradas ou controladas por familiares.

## 7 - Referências

ALVARES, E. (org.) – **Governando a empresa familiar**, Rio de Janeiro, QualityMark: Belo Horizonte, MG, Fundação Dom Cabral, 2003.

\_\_\_\_\_. – Diferenciação família, propriedade, empresa – base de sustentação da empresa familiar IN: Alvares, Elismar (org.) – **Governando a empresa familiar**, Rio de Janeiro, QualityMark: Belo Horizonte, MG, Fundação Dom Cabral, 2003, p. 21-46

ANDOLFI, M - **A linguagem do encontro terapêutico**, Porto Alegre, Artes Médicas, 1994 (impressão 1996) .

ANDOLFI, M E ÂNGELO C – **Tempo e mito em psicoterapia familiar**. Porto Alegre, Artes Médicas, 1987.

ANTONI, A - A estrutura competitiva da indústria ervateira de Rio Grande do Sul e a influência da empresa familiar na estrutura da indústria. IN Grzybovski e Tedesco (org) **Empresa Familiar tendências e racionalidades em conflito** 3ª ed. Passo Fundo , UPF, 2002

ARIÈS, P. (1973) – **História Social da Criança e da Família**. Rio de Janeiro, LTC, 1973 (impressão 1981).

BARNES, L.B - Incongruent hierarchies: daughters and younger sons as company CEO Family / business dynamics. **The best of Family Business review - A celebration** – FFI, Boston, 1996

BAUMAN, Z.– **Globalização, as conseqüências humanas**, Jorge Zahar Editor, Rio de Janeiro, 1999.

\_\_\_\_\_. – **O mal-estar da pós-modernidade**, Jorge Zahar Editor, Rio de Janeiro, 1998.

BECKHARD, R (org) **The best of family Business Review - A celebration**, FFI. Boston, 1996

BERNHOEFT, R; BERNHOEFT R, PASSOS, E E TEIXEIRA, W– **Família, família, negócios à parte**, São Paulo, editora Gente, 2006

BERNHOEFT, R – Empresa familiar no Brasil – origens e perspectivas – [www.bernhoeft.com](http://www.bernhoeft.com)

BERNHOEFT, R. – **Empresa Familiar – sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo, Nobel, 2ª edição, 1989.

- BERTALANFFY, LV –**Teoria Geral dos Sistemas**, Petrópolis, ed Vozes, 1968 (impressão 1977).
- BERTIN, I.P E PASSOS, M.C (2003) – A transmissão psíquica em debate: breve roteiro das concepções psicanalítica e sistêmica. **Interações** Universidade são Marcos, São Paulo, v.VIII, n.15, p65-79, janeiro-junho 2003.
- BETLEM, A. S - A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.4, p.65-79, janeiro-junho, 2003.
- BIRD, B., WELSCH, H., ASTRACHA, J.H.E PISTURI,D - Family Business Research – the evolution of an academic field. **Family Business Review**, FFI, 15 (4),p.337-350, 2002.
- BLECHER, N - Em busca da eternidade - **Revista Exame**, edição 794, ano 37, no. 12, p.34-45, 2003
- BORK, D., JAFFE D. LANE, S DASHEW, L E HEISLER, Q – **Working with family businesses: a guide for professionals**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- BORK,D – **Family Business, Risky business** New York, AMACOM, 1986
- BOTTINO, C, DIAS, C E DIB, S.K. – **Empreendedorismo: matéria eletiva, reflexões sobre a experiência em uma universidade**, Rio de Janeiro, Publit, 2006.
- BOTTINO, C.- **A possibilidade de articulação das teorias sistêmicas e psicanalíticas no campo das terapias de família**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade do Rio de Janeiro, 2000.
- BROCK, R H Entrepreneurship anf family business research: comparisions, critique and lessons, **Entrepreneurship: Theory & Practise**, vl.19. issue 1, 1999.
- CASTELLS, M. – **O poder da identidade, A Sociedade em rede**, São Paulo, Paz e Terra, 1999.
- CASTELLS, M –, São Paulo, Paz e Terra, 8ª edição, 1999 (impressão 2005).
- CARTER,E.A E MCGOLDRICK – **As mudanças no ciclo de vida da família**. Porto Alegre, Artes médicas, 1989 (impressão 1995).
- CATRY, B. E BUFF, A - **Le gouvernement de l'entreprise familiale**. Lausanne: Publi-Union Éditions. 1996.
- CURADO F – **Palestra – aula** no curso Gestão e Governança nas Empresas Familiares na Business School São Paulo, São Paulo, nos dias 20 e 21 de março de 2006.

DALLA COSTA, A J – **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Programa de Seminários em Desenvolvimento Econômico. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Economia, Universidade Federal do Paraná – 7 de junho de 2005

DYER JR, W GIBB - Culture and continuity in family Firm IN: Beckhard, R (org) **The best of family Business Review - A celebration**, FFI. Boston, 1996

DYER JR, W GIBB - Integrating Professional management into a family owned business IN: Beckhard, R (org) **The best of family Business Review - A celebration**, FFI. Boston, 1996

DONNELLEY, R. G – The family Business. **Harward Business Review**, 42(4), p. 93-105, 1964.

ELKAIM, M (org) – **Panorama das Terapias Familiares**, vol 1, São paulo, Summus, 1998.

Family Firm Institute – [www.ffi.org](http://www.ffi.org)

FELZENSZWALB, M. – **Sistemas Familiares**. *Apostila* do curso de formação em terapia de família do Instituto Mosaico, 1999.

FIGUEIRA, S. A – O “moderno” e o “arcaico” na nova família brasileira: notas sobre a dimensão invisível da mudança social. In Figueira, S (org), **Uma nova família**, Rio de Janeiro, Jorge Zahar, p.11-30, 1987.

\_\_\_\_\_ – Modernização da família e desorientação: uma das raízes do psicologismo no Brasil. In: Figueira, S (org) - **Cultura da Psicanálise** São Paulo, Brasiliense, p. 142-147, 1985.

FRITZ, R – **Empresa Familiar – a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora**. São Paulo, Makron Books, 1993.

GALLO, M. A E RIBEIRO, V S– **A Gestão da Empresa Familiar**, Iberconsult, 1996.

GENJOVICH, EMA - Comunicação pessoal – Curso de formação em Terapia de Família Instituto Mosaico, 1999.

GRSICK, K; DAVIS, J; HAMPTON, M. E LANSEBERG, I. - **De geração para geração; ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo, Negócios Editora, 1997 (impressão 1999).

GIARDINO, ANDREA – Pais e filhos parceiros contra o desemprego, **Jornal Valor Econômico**, SP, Página D6, 11 de janeiro de 2006

GIDDENS, ANTHONY – **O mundo em descontrole – o que a globalização está fazendo de nós**. Ed Record, Rio de Janeiro – São Paulo, 3ª edição, 1999 (impressão 2003).

GOLDBETER-MERINFELD, E – a abordagem estrutural na terapia familiar IN Elkaim, M (org) – **Panorama das Terapias Familiares**, vol 1, São Paulo, Summus, 1998.

GONÇALVES, S. DE C. - **Patrimônio, família, empresa – um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial**. São Paulo, Negócio editora, 2000.

GRZYBOVSKI, D - **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental** – Passo Fundo, UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, D E OLIVEIRA A.B – **Modelos de análise do processo de crescimento e desenvolvimento das empresas familiares**. ENEO 2006.

GRZYBOVSKI, D E TEDESCO, J.C. (org) – **Empresa Familiar – tendências e racionalidades em conflito**. 3ª ed. Passo Fundo, UPF, 2002.

HOLLANDER, B.S. E ELMAN, N.S. – Family owned business: as emerging field of enquiry. **Family Business Review**, 1(2), FFI, p. 145-164, 1988.

KETZ DE VRIES, M – Desafios e riscos ao se dirigir uma empresa familiar In: Alvares, Elismar (org.) – **Governando a empresa familiar**, Rio de Janeiro, QualityMark: Belo Horizonte, MG, Fundação Dom Cabral, p.47-65, 2003.

\_\_\_\_\_ – **Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm**. International Thomson Business Press, 1996.

KEIZNESOF, E A – A Família na Sociedade Brasileira: Parentesco, clientelismo e estrutura social (São Paulo, 1700-1980), **Revista Brasileira de História**, São Paulo, volume 9 no. 17 p.37-63, set.88-fev.1989.

LANK, ALDEN, G - Sucessão na gestão – desafio chave para a empresa familiar IN; Álvares, E (org.) (2003) – Governando a empresa familiar, Rio de Janeiro, QualityMark: Belo Horizonte, MG, Fundação Dom Cabral, p. 67-92, 2003.

LANSBERG, I. – **Succeeding generations – realizing the dream of families in business** – Harvard Business School Press, 1999.

LANSBERG, I – O futuro é a família. São Paulo, **Revista Isto é**, 1/07/98 – entrevista a André Vieira, 1998.

\_\_\_\_\_ - Managing human resources in Family Business – the problem os institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12 (1), p. 39-46, 1983.

- LANSBERG, I., PERROW, E. E ROGOLSKY, S. – Family Business as an emerging field, **Family Business Review**, 1(1), 1-7. FFI, 1988.
- LETHBRIDGE, E – Tendências da Empresa Familiar no Mundo. **Revista do BNDES**, 1997.
- LETHBRIDGE, T – O desafio de trabalhar com o pai. **Revista Exame**, edição 838, ano 39, no.5, p. 22-34, 2005.
- LODI, J.B. **A empresa familiar** – 4ª edição, São Paulo, Pioneira, 1993.
- LONGARESI, TÂNIA – Sucessão familiar – **Distribuição**, ano XIV, no 163, p. 94-11, agosto 2006.
- LONGENECKER, MOORE E PETTY Oportunidades em Empresas Familiares In: **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo, Makron, cap. 6, 1997 (impressão 1998).
- LÓPEZ, I. – Família S/A revista **Marie Claire**, ed.134, maio 2002.
- LUCACCINI, LUIGI F E MUSCAT, J. EUGENE – **Family Business and Careers: Classic and Contemporary Issues** – sem referência.
- MACEDO, M – **O estudo do perfil empreendedor em empresas familiares**. Dissertação de mestrado UFSC, Florianópolis, 2003.
- MACHADO, H. V. – Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em estudo**, Maringá, v.10, n.2, p.317-323, maio – agosto/2005.
- MAGALHÃES A. S. E FERES-CARNEIRO, T - Transmissão psíquico-geracional na contemporaneidade – **Psicologia em revista**, Belo Horizonte, v.10, n.16, p.243-255, dez.2004.
- MARCOVITCH, J – **Pioneiros e Empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil**, São Paulo, Edusp e ed Saraiva, 2003 (impressão 2005).
- MARCOVITZ, M. A - **Bancos e banqueiros, empresas e a família no Brasil**, Rio de Janeiro, Programa de pós-graduação em Antropologia Social, Museu Nacional, Dissertação de Mestrado, 2004.
- MARQUES, B Negócios entre famílias podem dar certo: **Jornal de empregos e estágios**, página 12, Rio de Janeiro, 31 de março de 2006.
- MARTINS, I. G. DA S., MENEZES, P. L., BERNHOEFT, R (org)– **Empresas Familiares Brasileiras – perfil e perspectivas**, São Paulo, Negócio Editora, 1999.

- MARTINS, J.C. – **Empresas Familiares**. Lisboa, GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, 1999.
- MIERMONT, J E COLS – **Dicionário de terapias familiares** Teoria e prática. Artes Médicas, Porto Alegre, 1987 (impressão 1994).
- MINUCHIN, P , COLAPINTO J E MINUCHIN S (1998) **Trabalhando com famílias pobres**. Porto Alegres, Artes Médicas, 1999.
- MINUCHIN, S - **Famílias, funcionamento e tratamento**. Porto Alegre, Artes Médicas, 1980 (impressão 1982).
- MINUCHIN, S (1974) **Famiglie e Terapia della Famiglia**. Roma, Casa Editrice, Astrolábio, 1974 (impressão 1976).
- MOREIRA, I – Especialista em sucessão familiar Alden Lank fala sobre as dificuldades de uma transição – **Jornal Valor Econômico**. 12de agosto de 2002
- MOSS, M, D (2001) – Destroying myths and creating value: the holles experience in the Publix Family Business In: **Family Business Gathering 2001 – the holistic model: Destroying myths and creating value in Family Business**.
- NASCIMENTO, A .(2006) - **População e família brasileira:ontem e hoje** Trabalho apresentado no XV Encontro Nacional de Estudos Populacionais, ABEP, realizado em Caxambu, MG de 18-22 de setembro de 2006.
- NICHOLS M.P. E SCHWARTZ, R.C – **Terapia Familiar – conceitos e métodos**. Porto Alegre, Artmed, 1995 (impressão1998).
- NICOLACI-DA-COSTA, AM A análise de discurso em questão. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, volume 10, número 2, maio-agosto, 1994, p. 317-331
- \_\_\_\_\_ Questões metodológicas sobre a análise do discurso. **Psicologia: reflexão e crítica**, 4 (1-2), p.103-108, 1989
- OSÓRIO, L.C E VALLE, M.E. DO – **Terapia de Famílias – novas tendências**. Porto Alegre, Artmed editora, 2002.
- PADULA A D – A empresa familiar: fases de crescimento e de desenvolvimento gerencial. In: Grzybovski, D e Tedesco, J.C. (org) – **Empresa Familiar – tendências e racionalidades em conflito**. 3<sup>a</sup> ed. Passo Fundo, UPF, 2000 (impressão 2002).
- PASSOS, E, BERNHOEFT, R, BERNHOEFT, R E TEIXEIRA, W – **Família, família, negócios à parte**, São Paulo, Editora Gente, 2006.
- PONCIANO, E L T – **Liberdade, Diferença e Solidariedade – uma política para a terapia de família**. Rio de Janeiro, Booklink, 2006.



PRONIN, T. E JURGENFELD, V. - Papai sabe tudo – o prazer como herança de vida. **Revista Estampa**, ano 1 no. 10, 2002.

PROST, A E VINCENT, G (org) **História da vida privada, 5: da primeira guerra a nossos dias**. São Paulo. Companhia das Letras, 1992.

RIBEIRO, D (2005) – Como nossos pais. Folha de São Paulo. **Caderno Sinapse**. p. 12-18, 30/08/2005.

RICCA, D - Comunicação Pessoal, março 2006.

\_\_\_\_\_ - Quem são as empresas familiares?– Revista Empresa Familiar, ano 1, no.1, p.6-7, março/abril/2005.

\_\_\_\_\_ – Disponível em site [www.empresafamiliar.com.br](http://www.empresafamiliar.com.br), consultado em 20/08/2001.

ROUDINESCO, E - **A Família em desordem**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

ROWE, B E HONG G - The role of wives in family business: the paid and unpaid work of women. **Family Business Review**, 13 (1), p. 1-13, 2000.

SANTOS, A M. – **O impacto da cultura no desempenho de uma empresa familiar – em estudo de caso** . Dissertação de Mestrado. PUC-Rio, 2004.

SHARMA P, CHRISMAN, JJ , CHUA, J.H. – Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship: Theory e practice**; vol 23, issue 4, p. 19. Business Source Premier, 1999

SHARMA P, CHRISMAN, JJ , CHUA, J.H. - **A review and annotated bibliography of family studies**. Boston, Kluwer Academic Publishers, 1993 (1996).

SILVA, M.B.N – **História da Família no Brasil Colonial** – Rio de Janeiro, editora Nova Fronteira,1998.

STEINBERG, H – Palestra/aula no curso Gestão e Governança Corporativa nas empresas familiares na Business School São Paulo nos dias 20 e 21 de março de 2006

SWARTZ, S. – The challenges of multidisciplinary consulting to family owned business In: **The Best of family Business Review**, published by the FFI, Boston, 1996.

TAIGURI, R. E DAVIS, J – Bivalent Attributes of Family Firm – **Family Business Review**, vol 9. no.2, p. 199-208, 1996.

TONDO, C.T.G. - **Empresas Familiares: ciclos de vida e processos de liderança.** Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 1999.

VASCONCELLOS, M. J. E. DE - **Terapia Familiar Sistêmica – Bases Cibernéticas.** São Paulo, editora Psy, 1995.

VELOSO, P.R. – A pequena e média empresa familiar no contexto da economia globalizada. In: Grzybovski, D e Tedesco, J.C. (org) – **Empresa Familiar – tendências e racionalidades em conflito.** 3<sup>a</sup> ed. Passo Fundo, UPF, 2000 (impressão 2002).

VIDIGAL, AC (2000) – A sobrevivência da empresa familiar no Brasil, **Revista de Administração**, 35(2), 66-71.

\_\_\_\_\_ – as origens da empresa familiar no Brasil In: Martins, I. G. da S., Menezes, P. L., Bernhoeft, R (org) (1999) – **Empresas Familiares Brasileiras – perfil e perspectivas**, São Paulo, Negócio Editora.

\_\_\_\_\_ – Valores nas Empresas familiares. **Empresas familiares.** ACVidigal Consultores, 1999.

\_\_\_\_\_ - **Viva a Empresa Familiar !** Rio de Janeiro. Rocco, 1996.

VIEIRA A (1998) – O futuro é a família – entrevista de Ivan Lansberg. Isto é, 1<sup>o</sup> de julho de 1998

WARD, J. - **Family Business Succession: the final test of greatness**, 1997.

\_\_\_\_\_ - **Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

WHITESIDE, M - Family Therapy: the collaborative model: celebrating family business, **Proceedings of the 1990, FFI Conference**, Atlanta, Geórgia, 1990.

**Dossiê Empresas familiares – o desafio da continuidade.** HSM Management 41, nov-dez 2003, p.83-121.

The best of behavior science. The best of Family Firm Institute, **Conference Proceedings**, vol. 3, Boston, Family Firm Institute, 1999.

## ANEXO 1

### **Roteiro da entrevista com os consultores, profissionais que trabalham diretamente com Empresas Familiares ou com os membros da família dona de uma empresa**

Profissionais que trabalham com membros de empresas familiares, sobretudo, advogados, administradores, consultores e terapeutas de família . Neste caso, cada profissional tem um papel específico. Vale ressaltar que cada um desses profissionais pode e geralmente tem contato com várias famílias diferentes ao mesmo tempo.

Dados Gerais

Nome

Profissão

Idade / tempo de profissão

Alinhamento de percepções

Definição de Empresa Familiar

Há quanto tempo trabalha com empresas familiares

Questões sobre a experiência do entrevistado

Qual é a sua experiência com as empresas familiares? (Como é o seu dia a dia)

Como é lidar com as pessoas da família

Como os membros da família que não trabalham na empresa se comportam

Como é a sua atuação e qual é o propósito ( intervenções em momentos de crise, prevenção, ações pontuais, intervenções constantes / acompanhamento)

Quais são as situações que levam a família a procurar a sua ajuda ? Como é que vc encontra as famílias?

O que elas buscam? Quais são as expectativas das famílias?

Quais são as especificidades desse tipo de organização

Você considera as empresas familiares diferentes nos outros tipos de empresa ?

Em quais aspectos?

Como vc vê a Empresa Familiar nos dias de hoje ( essa pergunta só deve ser feita se servir para comparar com o passado, o que pode ser interessante já que a família tb não é mais a mesma de 100 anos atrás)

Como lidam com seus funcionários

Se durante a entrevista surgirem apenas os pontos fracos e as dificuldades de ser, ter ou trabalhar com uma empresa familiar eu gostaria de fazer uma pergunta sobre as vantagens

## ANEXO 2

### **Roteiro da entrevista com funcionários que trabalham nas empresas familiares mas não fazem parte da família**

Dados Gerais

Nome

Profissão

Idade e Tempo de formado

Tempo que trabalha nessa empresa (familiar)

Onde trabalhou antes

Questões sobre a experiência do entrevistado

Como é trabalhar numa empresa familiar

Como é lidar com as pessoas da família

Como você percebe o relacionamento entre os membros da família

Como eles tratam os funcionários / ou como os funcionários se sentem tratados

Como os membros da família que não trabalham na empresa se comportam

Como era trabalhar na outra empresa (não familiar)

### ANEXO 3

#### **Roteiro da entrevista com herdeiros - membros da família que trabalham (ou não) na empresa da família**

Dados gerais

Nome

Idade

Profissão

Já pensou sobre qual carreira seguir? Ou quando foi que você escolheu a sua carreira profissional?

Como é a sua vida em família? Relacionamento com a família nuclear e família extensa, Eventos sociais, discussões sobre negócios da família em casa

Quem da família trabalha na empresa

Como é o dia a dia na empresa

Como você lida com o fato de trabalhar na empresa da sua família – vantagens e desvantagens

Quais são os tipos de conflitos que surgem

Se o entrevistado já tiver trabalhado em outros lugares é interessante perguntar sobre as experiências anteriores

Se houver algum contato com o fundador vale a pena perguntar sobre as suas lembranças, sobre a evolução da empresa, os erros, os acertos