

2

Empresas familiares

Este capítulo apresenta uma revisão de algumas das principais discussões presentes na literatura sobre as empresas familiares. Utiliza-se como principal quadro de referência o modelo sistêmico de representação da empresa familiar apresentado por Gersick *et al* (2006), amplamente referenciado na literatura sobre o tema. Na discussão deste quadro, são analisadas as três dimensões consideradas por aqueles autores, a saber: a família, os negócios e a propriedade. Ao final do capítulo, discute-se sobre a tipologia das empresas familiares.

2.1.

Empresas familiares como sistemas

Muitos pesquisadores afirmam que as empresas familiares integram duas instituições diferentes: a família e a empresa, cada uma com suas próprias regras (GERSICK *et al*, 2006; GOFFEE, 1996; KETS DE VRIES, 1993; STIDER, 2002; SUÁRE e SANTANA-MARTÍN, 2004; WESTHEAD, 2003). Essas duas instituições e a propriedade constituem três subsistemas que devem ser considerados para a análise do contexto de uma empresa familiar.

Gersick *et al* (2006) ressaltam alguns dos problemas típicos das empresas familiares que têm sido apontados na literatura sobre o tema, tais como nepotismo, gestão não profissionalizada e disputa entre parentes. Tais problemas surgem como consequência do fato destes três subsistemas serem interligados, levando as pessoas a agirem de acordo com diferentes papéis e envolvendo complexas inter-relações entre a família e a empresa (GOFFEE, 1996; LEE, 2006; WESTHEAD, 2003). De acordo com Ward (1987, apud LEE, 2006), a natureza dos negócios tende a se contrastar com a natureza da família. Enquanto as famílias são emocionais, protetoras, e garantem aceitação incondicional aos seus membros, os negócios tendem a ser objetivos e competitivos.

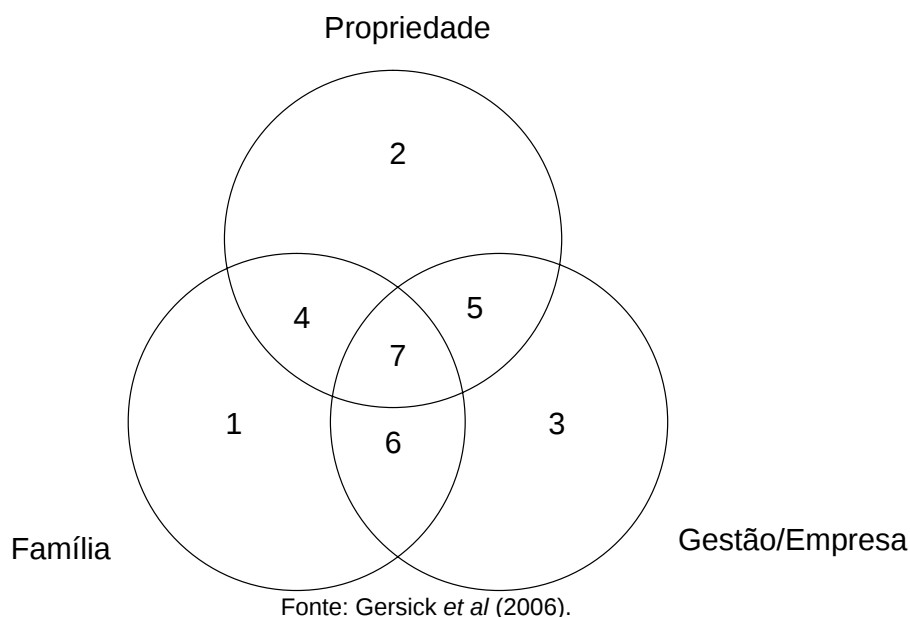
Por este motivo, esses subsistemas têm sido amplamente representados na literatura sobre empresas familiares. Por meio de um modelo de três círculos que surgiu para contextualizar as análises de comportamento organizacional, e que ajudou a esclarecer as fontes de interesses, comportamentos e decisões individuais.

O modelo de três círculos da empresa familiar utilizado por Gersick *et al* (2006), largamente referenciado nos estudos sobre o tema, está ilustrado na Figura 1. Tais autores ressaltam que qualquer indivíduo relacionado com a empresa familiar pode ser posicionado em uma das sete regiões representadas no modelo. Cada indivíduo tende a ser associado a uma única posição em um dado momento de sua vida. Por exemplo, alguns indivíduos são membros da família e, portanto, podem exercer influência sobre o que acontece na empresa, embora não estejam diretamente envolvidos na estrutura de propriedade nem na gestão da mesma (posição um). Outro indivíduo pode ser sócio-proprietário sem ser membro da família ou estar diretamente envolvido nas questões relativas à gestão (posição dois) e assim por diante. A situação de maior envolvimento corresponderia à posição sete, relativa aos indivíduos que são membros da família, participam da estrutura de propriedade e estão envolvidos na gestão da empresa. Situar as pessoas em uma dessas posições auxilia no entendimento das possíveis diferenças de interesses, mistura de papéis e fonte de tensões. De acordo com os autores (p.7):

“O modelo dos três círculos ajuda todos a ver como o papel organizacional pode influenciar o ponto de vista de uma pessoa; os conflitos de personalidade não são a única explicação”.

O presente estudo focaliza indivíduos localizados nas posições 6 e 7, ou seja, membros da família, herdeiros ou proprietários que atuam na gestão da empresa. A questão da formalização da propriedade não foi claramente levantada. Os entrevistados no estudo podem já ser acionistas ou podem vir a ser no futuro, a depender da política de cada empresa e família. Como se poderá observar no capítulo que apresenta a Metodologia do estudo, alguns dos entrevistados podem ser classificados na posição 6, pois, em alguns casos, os herdeiros ainda não são sócios proprietários formalmente, mas tendem a migrar no futuro para a posição 7.

Figura 1 – Modelo dos três círculos representativo da problemática da empresa familiar



Morris et al (1996) seguem uma linha de análise semelhante à de Gersick et al (2006), porém destacam o criador da empresa. Os autores ressaltam que a firma familiar está sujeita a vários subsistemas interdependentes, incluindo o negócio, o fundador e a família, mas cada um com identidades e culturas próprias. Há uma competição entre estes subsistemas, ou de forma alternativa, pode haver uma cooperação e sinergia. As empresas familiares representam sistemas relativamente estáveis enquanto o fundador empresário está presente. Entretanto, há turbulências quando ocorrem eventos como a saída do fundador ou a entrada de um membro da família numa posição hierárquica mais alta. Tal contexto, em geral, leva à ocorrência de ambigüidades e conflitos entre os membros e o processo de adaptação tende a ser confuso, incompleto e muitas vezes mal resolvido entre os familiares.

Pieper e Klein (2007) complementam dizendo que os indivíduos podem pertencer a diferentes subsistemas ao mesmo tempo e que seus valores, intenções e ações permitem consolidar diferentes teorias. Ao integrar várias pessoas do sistema maior, podem-se destacar as diferenças, interações, conflitos e possíveis implicações para outros subsistemas.

O comportamento, aparentemente emocional e contraditório, de muitos dos membros envolvidos reflete as diferentes perspectivas e motivações conflitantes que surgem quando há uma interseção das posições nos três círculos. Pessoas que agem com a melhor das intenções possuem, muitas

vezes, objetivos e visões distintos em relação aos eventos devido aos seus papéis diferentes. Além da complexidade de lidar com valores e expectativas diversas, a questão do tempo precisa ser levada em conta, na medida em que as empresas podem ser profundamente afetadas pelo envelhecimento das pessoas e pelas experiências acumuladas ao longo dos anos pela família. O momento de vida de um jovem casal com filhos pequenos não é o mesmo de um casal de idosos com filhos adultos (GERSICK *et al*, 2006).

2.2.

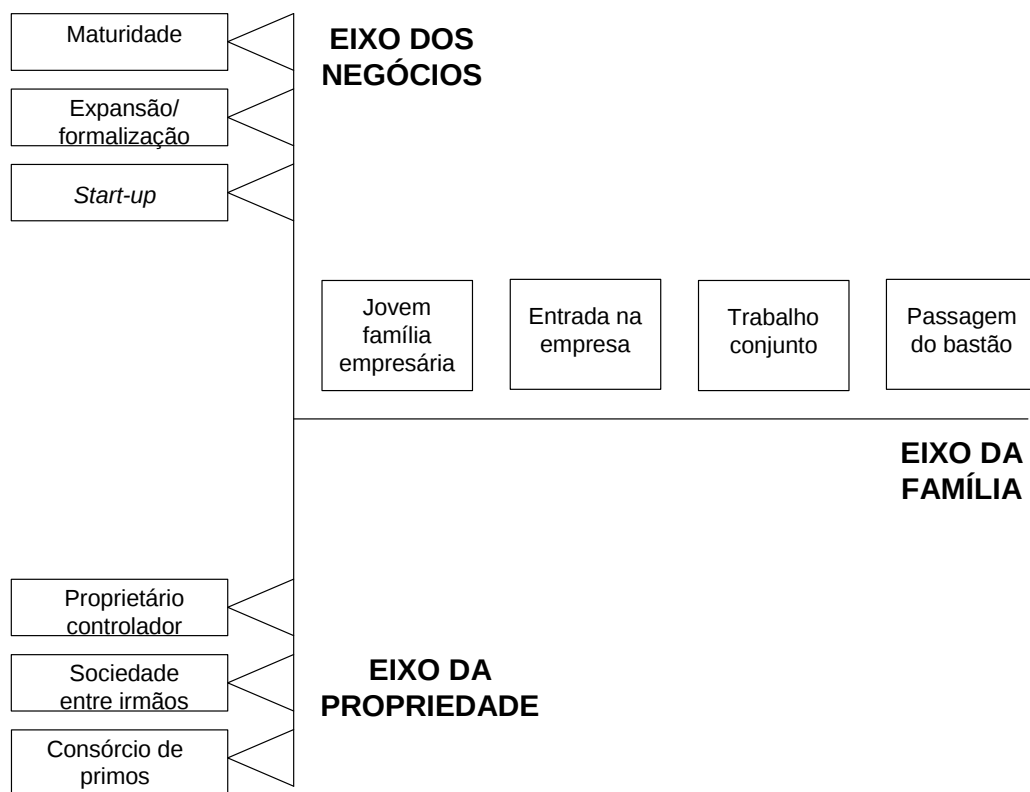
O modelo tridimensional de desenvolvimento

Com o passar do tempo, a estrutura da família passa naturalmente por mudanças em função de casamentos, nascimentos, mortes e divórcios, o que gera alterações importantes na distribuição de propriedade e, muitas vezes, na administração.

O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento, apresentado por Gersick *et al* (2006), adiciona as mudanças que ocorrem ao longo do tempo nas empresas familiares, em função das alterações na família, propriedade e na empresa. Em vez de olhar para a empresa e a família como algo estático, o modelo tenta captar as diversas fases em que a organização familiar adquire novas características e estruturas. Tal modelo é apresentado na Figura 2.

Os tópicos a seguir apresentam uma discussão sobre os três eixos considerados no modelo da Figura 2.

Figura 2 – Modelo tridimensional de desenvolvimento



Fonte: Gersick *et al* (2006)

2.2.1.

A dimensão de desenvolvimento da propriedade

A maior parte das empresas passa por três estágios de propriedade - proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos - que afetam todos os outros aspectos da organização e do grupo familiar. A partir do fundador e controlador, há uma tendência de a propriedade se diluir nas mãos dos descendentes, com o crescimento da família. Gersick *et al* (2006) identificaram que mesmo pequenas mudanças na estrutura de propriedade tendem a provocar fortes impactos em cada um dos três círculos ao longo do tempo. Muitas empresas apresentam formas híbridas de propriedade, combinando, por exemplo, sociedade entre irmãos com alguns primos no controle.

As decisões do fundador e controlador sobre a herança e sobre a passagem para uma nova estrutura de propriedade dependem de uma série de influências culturais refletidas nas leis de herança, normas sociais e doutrinas

religiosas. A primogenitura - preferência pelo filho homem mais velho, muito comum em várias partes do mundo (GERSICK *et al*, 2006; IP e JACOBS, 2006) ou o sistema de posse conjunta - distribuição equitativas entre irmãos - são exemplos de tradições que auxiliaram na transição de propriedade e na manutenção da ordem na família (CLIGNET,1995; JUDGE,1995 apud GERSICK *et al*, 2006).

Se o proprietário-controlador preferir o sistema de posse conjunta, no intuito de evitar disputas e ciúmes entre os filhos, na segunda geração familiar a empresa tende a migrar para uma Sociedade entre Irmãos. Neste caso, os filhos não necessariamente são funcionários da empresa. Tal estágio inclui diversas ações e uma distribuição de controle entre irmãos. Há casos em que um dos irmãos assume o papel de líder como se fosse o pai e, outros mais raros, em que os irmãos trabalham numa equipe igualitária, como um grupo sem líder (GERSICK *et al*, 2006; PASSOS *et al*, 2006).

No caso em que os pais distribuem o controle igualmente entre todos os filhos, chegar a uma estrutura que atenda às aspirações tanto dos que trabalham quanto dos que não trabalham na organização não é uma tarefa trivial. Em geral, os que participam da gestão estão mais voltados para seus objetivos de carreira, status e remuneração que acreditam merecer devido a seu trabalho na empresa da família (GERSICK *et al*, 2006). De acordo com os autores, os irmãos possuem uma história comum e tendem a possuir fortes laços afetivos, o que tende a mantê-los unidos, favorecendo a sociedade. No entanto, podem ocorrer conflitos na medida em que se casam, os agregados entram na família e seus filhos atingem a idade adulta. Interesses específicos do seu ramo da família podem atrapalhar a relação entre irmãos. Neste ponto, a sociedade começa a enfrentar diversos desafios em meio a relações entre um número maior de familiares, dando início a um processo de transição para o estágio ainda mais complicado - o Consórcio entre Primos.

A complexidade do Consórcio entre Primos advém do maior número de acionistas, sendo muito comum chegar a pelo menos dez proprietários sem que nenhum ramo familiar possua sozinho o controle. As relações pessoais entre primos são, em geral, mais distantes do que as dos irmãos. Os conflitos familiares frequentemente são transmitidos às próximas gerações, gerando diferentes facções na família (GERSICK *et al*, 2006). De acordo com Kets de Vries (1993), manter uma família coesa torna-se cada vez mais difícil na medida em que as gerações se espalham.

O natural crescimento da família acaba fazendo com que a quantidade de parentes que faz carreira na empresa seja, em geral, menor. Além disto, devido ao fato de os primos estarem mais distantes dos primeiros anos da empresa, a lealdade ao fundador e à sua visão pode ser menor. Possivelmente, o vínculo emocional com a empresa tende a ser menor do que nos estágios anteriores (GERSICK et al, 2006).

As aspirações dos que participam da gestão e dos que não trabalham na empresa freqüentemente divergem, sendo comum ver sócios funcionários buscarem concentrar informações e poder, na tentativa de afastar os outros sócios das decisões estratégicas. A dificuldade de conciliar expectativas e interesses dos diferentes ramos somada às disputas e perturbações inerentes a qualquer família torna tais empresas complexas. Por este motivo, há casos em que alguns sócios se unem para concentrar o controle nas mãos de um grupo menor, retornando ao estágio de Sociedade de Irmãos. Pode ocorrer também a dissolução da empresa em empreendimentos menores (GERSICK et al, 2006). Crises associadas à perda de confiança entre os acionistas membros da família parecem ser as mais comuns (GALLO et al, 2002) neste tipo de empresa. O risco é os membros da família se envolverem mais em disputas políticas ou em conspirações do que com o negócio em si (KETS DE VRIES, 1993).

Passos et al (2006) relatam as dificuldades dos herdeiros (definidos pelos autores como aqueles que por descendência, doação ou direito legal irão receber valores tangíveis e intangíveis) em obter a responsabilidade sobre algo não escolhido (herança) e de ter que constituir uma sociedade com sócios também não eleitos pelo seu desejo – os membros da família. Dependendo do tamanho da família e do número de gerações envolvidas, tais membros podem ter diferentes origens familiares. O herdeiro pode ser entendido simplesmente como o futuro possuidor de um poder e patrimônio:

“É ter tudo e não ter nada... nada do que você está recebendo é realmente seu; você é como um depositário do patrimônio e sua obrigação é preservá-lo e, se possível, ampliá-lo para passar a nova geração” (PASSOS et al, 2006 p.44).

Com o passar do tempo, objetos, casas e lugares adquirem um significado simbólico, representando a permanência e a história de toda a família e reforçando os laços dos seus membros no presente (BOHOLM, 1983, apud KARLSSON STIDER, 2002). Quando uma geração sucede a anterior, não há apenas uma herança financeira de propriedade, mas há também aspectos sociais, culturais e simbólicos a serem considerados. A herança social é feita

das relações de sangue, do casamento e da amizade estabelecidos pela família através das gerações. A herança simbólica vem, em parte, da herança cultural proveniente dos valores da família, ou melhor, da percepção da família sobre o que são seus negócios, além de como e por que eles funcionam; e por outro, da herança do que a família possui como, por exemplo, seu nome e suas propriedades (KARLSSON STIDER, 2002).

Há uma clara diferença entre ser sucessor e ser herdeiro. Enquanto o primeiro refere-se àquele que vai assumir a posição de liderança na família do patrimônio ou da empresa, o segundo é meramente consequência de um direito legal. O sucessor precisa ser legitimado e escolhido pelo grupo de herdeiros/acionistas, e, além de ter todas as obrigações comuns a todos os herdeiros, possui responsabilidades específicas à sua função (PASSOS et al, 2006).

Ip and Jacobs (2006), em termos gerais, definem sucessão como o processo pelo qual é feito o planejamento futuro referente à transferência de propriedade e/ou alta gerência da empresa. Morris et al (1996) afirmam que o processo de sucessão envolve dinâmicas anteriores a transição efetiva e diferentes grupos relacionados com a empresa, tais como membros da família participantes e não participantes da administração, colaboradores que não são da família, o fundador e proprietário, etc.

2.2.2.

A dimensão de desenvolvimento da família

“As famílias são as instituições sociais mais interessantes. Para melhor ou para pior, nossas famílias determinam quem somos. Elas são as fontes tanto da “natureza” como o “estímulo” do desenvolvimento individual. Psicólogos, sociólogos, historiadores e economistas consideram-na como um dos elementos críticos da construção dos sistemas que estudam.” (GERSICK et al, 2006, p.58).

As famílias mudam e se desfazem com o passar dos anos, seguindo o ritmo natural da vida: um núcleo familiar é criado nos primeiros anos da vida adulta, depois vêm os filhos que crescem, amadurecem e tornam-se, por sua vez, pais, dando início a um novo ciclo. Na medida em que os adultos atingem a meia idade, envelhecem e morrem, surge uma nova geração. Para a maior parte das famílias, o contato direto de diferentes gerações diminui muito após os 25 anos. Entretanto, isto, muitas vezes, não acontece nas famílias que possuem

empresas. Pelo menos para algumas pessoas, o contato permanece intenso durante toda a vida, podendo até ser maior do que durante a própria infância (GERSICK et al, 2006).

Divórcios, novos casamentos e reconfigurações trazem complicações e variações quase infinitas de situações. A idéia básica é que as famílias passam por estágios previsíveis de desenvolvimento, e tais estágios são regidos pelo envelhecimento dos pais e dos filhos. É claro que um estágio pode ser mais longo ou mais curto a depender de cada família, assim como os eventos em cada estágio, mas, na medida em que os membros envelhecem, a direção é a mesma – a sucessão com a passagem do bastão (GERSICK et al, 2006; RODSUTTI e MAKAYATHORN, 2005).

De acordo com a teoria de desenvolvimento de adultos (LEVINSON, 1978, apud GERSICK et al, 2006), as pessoas passam por períodos com um padrão alternado de certa estabilidade e mudanças drásticas. Decisões importantes sobre valores, metas e prioridades de vida são tomadas num determinado momento e uma nova estrutura de vida é construída para viver o período de relativa estabilidade subsequente.

Goffee (1996) complementa que o padrão de atitudes, valores, crenças e princípios que os membros da família possuem em comum variam de família para família. Tais princípios irão formatar os modelos sobre o papel que cada membro irá escolher. Além disto, a estruturação de tais papéis irá variar de acordo com a classe social, idade, nacionalidade, etnia, etc. Ou seja, o contexto cultural vai influenciar suas metas pessoais e profissionais associadas ao trabalho.

Com base na teoria de desenvolvimento dos adultos e o conceito de ciclo de vida familiar (idades dos pais e filhos, e/ou realizações de tarefas como estabelecer um lar, educar os filhos, etc.). Gersick et al (2006) adaptaram tais conceitos e separaram a evolução das famílias em diferentes estágios: jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto, passagem do bastão. Cada uma destas fases é discutida a seguir.

2.2.2.1.

Jovem família empresária

Esse período corresponde aos primeiros anos vida adulta dos jovens sucessores ou empreendedores até a adolescência dos seus filhos. De acordo com Gersick *et al* (2006 p.37-38):

“Em especial, na geração do fundador, os Proprietários Controladores são frequentemente uma força psicológica fundamental em suas famílias....Sua voz tem peso especial nas discussões familiares. Suas decisões relativas à empresa têm grande importância para a família por motivos financeiros e, em muitos casos, também porque a identidade ou a reputação dela está ligada à empresa. Há, com frequência, muita competição entre os filhos pela atenção, aprovação, e favores do proprietário-gerente”.

Neste período, o casal irá desenvolver aos poucos um estilo de interação familiar que pode ser caracterizado por um alto nível de intimidade, interdependência e baixa privacidade, ou por uma elevada autonomia, individualidade e autoconfiança. Tais formas de interação acabam tendo reflexos na empresa. Tanto um extremo quanto o outro não tende a ser o ideal. As famílias mais fortes e unidas, em geral, possuem características de ambos os estilos (GERSICK et al, 2006).

A empresa controlada pela família pode servir aos sonhos dos pais com relação ao futuro de seus filhos, como por exemplo, prover todas as necessidades dos filhos ou até ajudá-los a desenvolver habilidades. Os pais podem até mesmo desejar que os filhos dêem continuidade à identidade e ao legado da família para as futuras gerações. Em muitas famílias dá-se muita importância à transmissão do legado psicológico da empresa, fazendo parte da própria educação dos filhos. As impressões que os filhos podem ter sobre a empresa são, muitas vezes, construídas nesta fase. Por exemplo, se os pais sempre reclamam do trabalho, isto acaba influenciando a imagem que os filhos desenvolvem sobre a empresa (GALLO et al, 2002; GERSICK et al, 2006; PASSOS et al, 2006).

Gallo et al (2002) assim como Passos et al (2006) citam que os filhos, obrigados pelos pais a dedicar seus estudos, seu preparo e sua carreira profissional à empresa da família, no futuro, muitas vezes, olham para suas trajetórias profissionais e se arrependem de não ter seguido sua própria vocação. Nesta situação, é difícil o herdeiro se comprometer com entusiasmo com os negócios da família.

De acordo com a pesquisa realizada por Morris et al (1996), a decisão de ingressar na empresa, em geral, é incentivada pelas gerações anteriores. Mas, nos casos bens sucedidos de transição à próxima geração, a decisão em si tende a ser do próprio indivíduo. Os principais motivos para o herdeiro entrar na empresa são oportunidade de carreira e necessidades financeiras.

2.2.2.2. Entrada na empresa

Esse é o período em que os fundadores ou sucessores atingem a meia idade e a geração mais nova torna-se mais independente, passando da adolescência a idade adulta (até os 30 anos). Nesta fase, em geral, os filhos começam a trabalhar, dando início a sua carreira profissional.

A dinâmica entre irmãos pode ser importante nesta fase em que as decisões sobre trabalhar ou não na empresa são tomadas. Para grande parte das pessoas, o relacionamento entre irmãos moldado pelos pais evolui até a idade adulta e pode se manter por quase toda a vida. Optar por uma carreira na empresa, em geral, significa tornar-se íntimo dos irmãos por muitos anos, sob o ponto de vista não só pessoal e familiar, mas também profissional (GERSICK et al, 2006).

Em alguns casos, a empresa está no centro dos relacionamentos da família, dominando todos ou muitos aspectos da vida familiar. Sob tal situação, os filhos podem se sentir atraídos à empresa, pois essa seria uma maneira de se obter atenção e reconhecimento por parte dos pais. Manter-se na empresa, neste caso, pode significar uma posição privilegiada na família. Quanto mais sucesso dentro da empresa, mais valorizado o filho perante os pais (GERSICK et al, 2006).

Kaye (1996) aprofunda-se nesta questão, analisando casos em que as famílias são excessivamente “coesas” ou que há uma elevada identificação com os negócios. Todas as gerações acabam se dedicando à empresa e as pessoas mantêm-se juntas a despeito de grandes conflitos. É comum muitos decidirem entrar na empresa com o intuito de resolver seus problemas interpessoais, o que tende a perpetuar tais problemas ou até agravá-los. O autor ressalta que, em alguns casos, o negócio da família representa na verdade um problema ou um vício que prejudica a própria saúde da família:

“Os proprietários utilizam seus negócios para retardar o desenvolvimento normal de suas crianças e deles mesmo. A sua saúde como uma família empresária não pode ser restabelecida porque não é saudável para as pessoas envolvidas manter a empresa familiar” (KAYE,1996, p.348).

Outras famílias preservam contextos diferentes para estarem juntas. Quando a empresa não está no centro das relações domésticas, os filhos participam também de momentos de lazer não ligados ao trabalho dos pais.

Neste caso, é provável que os irmãos vejam a empresa como uma opção de carreira, sem que sejam obrigados a trabalhar nela para se sentirem como parte da família (GERSICK et al, 2006).

Kaye (1996) também não deixa de reconhecer casos em que as famílias não estão sufocadas pelos seus próprios negócios. Ao contrário, conseguem administrá-los de maneira a obter realização pessoal, como um causa comum ao longo das gerações.

Goffee (1996) consolida tais idéias, quando relata que as famílias diferem da forma como se relacionam com seus negócios. Em algumas culturas, a empresa e a família se entrelaçam de tal maneira que se tornam indistinguíveis. Por outro lado, há situações em que tentativas para segregar famílias das questões ligadas aos negócios fizeram com que os parentes tivessem em comum somente o fato de serem proprietários do mesmo empreendimento.

A ordem de nascimento, a dinâmica de diferenciação e identificação são aspectos importantes no relacionamento entre irmãos. Diversas são as formas pelas quais os irmãos dividem o espaço psicológico da família para obter reconhecimento como indivíduos únicos. Historicamente, a primogenitura impõe fortes tradições ao filho homem mais velho como candidato a sucessor. A posição de “sucessor ou herdeiro” pode levar a um maior acesso aos pais, uma sensação de ser especial ou uma grande motivação por se tornar a pessoa que os pais esperam. Porém, traz, muitas vezes, maiores exigências quanto ao desempenho e quanto ao compromisso com a empresa (PASSOS et al, 2006; KETS DE VRIES, 1993). Por outro lado, o sucessor pode se sentir coagido a satisfazer as altas expectativas e ressentir-se com a liberdade dos outros irmãos ou irmãs (GERSICK et al, 2006).

Na mesma linha, Kets de Vries (1993) relata que o sucessor, especialmente o filho homem mais velho, pode viver sob a sombra do fundador que, muitas vezes, possui uma personalidade dominante, especialmente os de sexo masculino. O fundador, sentindo-se ameaçado, pode inconscientemente menosprezar seu filho, agredindo-o e tentando desacreditá-lo. Neste caso, as altas expectativas podem tornar o sucessor inseguro quanto à sua capacidade de dar continuidade ao legado familiar, enxergando seu pai como um gigante inalcançável. Os outros filhos, por outro lado, tendem a se sentir mais livre.

Tanto Kaye (1996) quanto Kets de Vries (1993) falam que o pai, envolvido com o trabalho na empresa, pode acabar dando pouca atenção aos filhos durante a infância. Em um ambiente de ciúme e inveja, os irmãos quando adultos podem ficar sujeitos à muitas disputas e crises de confiança entre si.

Carregando a dolorosa experiência da infância para os relacionamentos no trabalho, os problemas interpessoais em família tendem a se perpetuar.

Em geral, os irmãos apresentam algum equilíbrio entre a vontade de serem independentes e o desejo de se manterem próximos. Muitas vezes, esta pressão diferenciada faz com que os irmãos trabalhem em áreas distintas na companhia ou leva-os a seguir caminhos totalmente diferentes. O fato é que, nas famílias que possuem negócios, há sempre uma escolha com relação à carreira a ser decidida: trabalhar ou não na empresa familiar (GERSICK et al, 2006).

Goffee (1996) ressalta que o engajamento e o desejo dos indivíduos em trabalhar nos negócios da família serão influenciados pelo momento em que a companhia é fundada no ciclo familiar. A segunda ou terceira geração quando cresce neste contexto tem dificuldade em contemplar alternativas de trabalho que não uma carreira na empresa familiar.

Por outro lado, Kets de Vries (1993) acrescenta que o fato de estarem em contato com os negócios desde sua infância faz com que os membros da família tenham a oportunidade de aprender muito sobre seus negócios. Para as famílias que possuem seu próprio nome associado à empresa, há uma preocupação com a qualidade de seus produtos e sua reputação, especialmente quando essa marca é conhecida. Em várias instâncias, a empresa afeta a identidade dos membros da família que vêem seus produtos como um reflexo de si mesmo.

O autor também destaca que uma das vantagens de se trabalhar na empresa da família é a sensação de controle do próprio destino e independência. Além disto, em geral, nas empresas familiares, as pessoas tendem a estar menos preocupadas com os resultados financeiros de curto prazo, possuindo uma orientação de mais longo prazo. O espírito da família também acaba tendo forte influência nas atitudes, normas e valores na empresa.

2.2.2.3.

Trabalho conjunto

Neste período, duas ou mais gerações estão envolvidas na empresa familiar. A geração mais velha provavelmente está no nível mais alto da hierarquia da companhia. Nesta fase, a geração mais jovem tende a se casar e a ter filhos, transformando a família numa rede de núcleos familiares.

Os parentes da geração mais nova que ficaram na empresa, em geral, estão preocupados com a abertura de espaço para si mesmos dentro da organização, almejando serem vistos como adultos, líderes competentes,

autênticos, independentes e não como filho do dono. Com a geração mais nova casando e tendo filhos, as pessoas tendem a analisar suas possibilidades futuras, se sua carreira será satisfatória e financeiramente atraente na empresa da família (GERSICK et al, 2006).

A questão da comunicação na empresa tende a sofrer forte influência da forma como a família interage, tendo implicações na maneira como seus membros administram os conflitos dentro da organização. Por exemplo, os pais podem ter dificuldade de dar um *feedback* honesto aos filhos ou preocupam-se em ser críticos demais. A comunicação e a transparência acabam tendo forte influência nas bases de confiança estabelecidas entre os familiares (GALLO et al, 2002). Se a companhia atingiu o Consórcio de Primos, a comunicação tende a se tornar ainda mais complicada. Além disto, os agregados tendem a ser envolvidos com as dinâmicas emocionais da família, servindo como depósito de conflitos e mágoas na família (GERSICK et al, 2006).

As normas, princípios e obrigações com a família tendem a se confundir com a empresa (GERSICK et al, 2006, WARD, 1987 apud LEE, 2006). Pesquisadores ressaltam a importância das relações entre os membros da família sobre a empresa familiar (GERSICK et al, 2006, LEE, 2006). De acordo com Hoover e Hoover (1999, apud LEE, 2006, p.1):

“Os relacionamentos estão no coração da empresa familiar”.

Lee (2006) afirma que as relações familiares parecem ter forte influência nas atitudes e comportamentos da segunda geração que trabalha na empresa da família. O autor destaca duas características dessa relação que parecem influenciar os negócios: a coesão e a adaptabilidade. A primeira refere-se ao nível de proximidade, lealdade e envolvimento emocional entre seus membros. As famílias variam quanto ao seu grau de coesão. O autor estabelece que o equilíbrio se dê quando os indivíduos são capazes de ser ao mesmo tempo independentes e conectados com seus familiares. Para uma família extremamente coesa, estar junto é mais importante do que o tempo gasto sozinho, havendo uma proximidade emocional e lealdade muito forte.

Kaye (1996) é bastante cético com relação a famílias muito coesas, excessivamente dedicadas aos seus negócios, porém com seus membros infelizes e juntos a qualquer custo. Há, em alguns casos, uma superidentificação com a empresa, fazendo com que as pessoas se tornem *workaholics*. Trabalhar muito é aceito socialmente e, neste caso, somente faz os problemas permanecerem.

A segunda característica descrita por Lee (2006) envolve a capacidade de a família alterar sua estrutura de poder, e suas regras de relacionamento. Algumas famílias são mais flexíveis, possuindo um sistema igualitário de liderança e o processo de tomada de decisão mais democrático. Outras são mais rígidas neste aspecto, tendo os papéis dos seus membros mais fixos, as negociações restritas e a mudança das regras raramente permitidas.

Com foco na segunda geração que trabalha nos negócios dos seus pais, Lee realizou um estudo na China, onde observou que uma alta adaptabilidade parece ser mais importante que a coesão familiar. Uma alta adaptabilidade na família caracterizada por um estilo de liderança mais flexível, uma comunicação mais aberta e uma tomada de decisão mais democrática, favorece o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho e a própria satisfação na vida do herdeiro-gestor. Higgins et al (1992 apud ADAMS, KING e KING, 1996) dizem que a satisfação na vida pode ser, em parte, resultado do fato de se ter um bom emprego.

Porém, quando não há uma alta adaptabilidade, os filhos podem ressentir-se com a autoridade dos pais ao buscarem conquistar seus espaços, e os pais também podem se sentir magoados com os questionamentos dos filhos. A interferência da geração mais velha, intencional ou não, tem fortes impactos na autoconfiança e no sentimento de controle da geração mais nova. Há casos em que os filhos, já na meia-idade, podem se sentir dependentes financeiramente dos pais. Por outro lado, os filhos que não trabalham na companhia podem achar que não estão recebendo a mesma atenção e benefícios que os outros irmãos. É provável que os conflitos aumentem neste período de Trabalho em Conjunto, principalmente quando se inicia o processo de Passagem do Bastão, ocorrendo conflitos até mesmo quando há consenso no plano de sucessão (GERSICK et al, 2006).

2.2.2.4. Passagem do bastão

Nesta fase, a geração mais velha, já com mais idade, inicia o processo de saída da empresa e a nova geração assume a liderança. Boa parte dos questionamentos está relacionada com a mudança de controle acionário e gestão. Muitas famílias possuem pelo menos duas gerações envolvidas neste período.

Ip e Jacobs (2006) destacam que, nas empresas familiares, as decisões sobre sucessão tendem a se basear em questões mais pessoais centradas nos relacionamentos, enquanto que nas firmas não familiares, em geral, aspectos mais formais e voltados para as tarefas são levados em conta. Os autores relatam que os fatores psicológicos e ligados diretamente à companhia são centrais no processo de sucessão, o qual tende a ser considerado geralmente como problemático nas empresas familiares (IP e JACOBS, 2006; KETS DE VRIES, 1993).

Gersick et al (2006), assim como Ip e Jacobs (2006), fazem uma distinção entre os conceitos de sucessão e continuidade, que embora sejam processos diferentes são, ao mesmo tempo, complementares. Porém, Gersick et al (2006) fazem um maior detalhamento quando citam que *sucessão* refere-se à transição, à seqüência ou simplesmente ao ato de suceder alguém, enquanto que *continuidade* envolve a preservação do que até então foi conquistado. A mudança na liderança gerencial envolve a empresa, mas a família também precisa fazer a sua própria transição para permitir as mudanças na empresa.

Entretanto, Ip e Jacobs (2006) focalizam na empresa quando destacam que, diferente de um plano para substituição de pessoal, o processo sucessório envolve um esforço contínuo de tempo, recursos e suporte de toda a companhia para a substituição de pessoas chaves e para que haja uma continuidade na liderança da empresa. Os autores ressaltam que não há consenso na literatura sobre as recomendações sobre um plano de sucessão. Não há um plano geral aplicável a qualquer caso ou uma exata especificação, assim como não há uma maneira de tornar os filhos exatamente como os pais desejam.

O planejamento da sucessão precisa ser adequado às particularidades de cada caso. Quando as regras de sucessão são bem claras, isso pode trazer muita tranquilidade no dia a dia da empresa, permitindo que um ambiente menos político prevaleça na empresa (KETS DE VRIES, 1993).

Kets de Vries (1993) complementa, defendendo que o trabalho fora da empresa familiar, pelo menos por um determinado período, pode ter um grande impacto na auto-estima do sucessor ou dos outros membros da família. A experiência externa permite que indivíduo prove para si mesmo e para os outros sua capacidade profissional, independente da família.

Na pesquisa realizada por Morris et al (1996), transições bem sucedidas tiveram algumas características comuns, como por exemplo, sucessores bem preparados, tanto em termos educacionais quanto em experiência. Eles tendem

a começar de baixo na organização e a conhecer diferentes áreas, e poucos trabalharam fora da empresa da família. A maioria se sentiu preparado quando assumiu a direção da empresa. O planejamento sucessório revelou-se pouco formal, fluido e não estruturado (MORRIS et al, 1996; PASSOS et al, 2006). No entanto, o relacionamento próximo e positivo entre os membros da família mereceu especial destaque. Embora com certo grau de conflitos e rivalidades, os familiares compartilhavam diversos valores e mantinham uma comunicação aberta e um alto nível de confiança e cooperação (GALLO et al, 2002; MORRIS et al, 1996, RODSUTTI e MAKAYATHORN, 2005). Predecessores tendem a ficar envolvidos no negócio durante e depois da transição. De acordo com Morris et al (1996), o fator humano e a coesão da família merecem especial atenção tanto na teoria quanto na prática.

De acordo com Gersick et al (2006), Passos et al (2006) e Kets de Vries (1993), a situação mais comum é ver a geração mais velha resistindo ao desligamento da empresa, enquanto os mais jovens estão impacientes com a transição. Para muitos fundadores, a empresa torna-se parte de sua própria identidade, ficando muito ansiosos sobre a capacidade de o sucessor respeitar seu legado ou sobre a possibilidade de ver devastado o que foi cuidadosamente construído (KETS DE VRIES, 1993).

Para a antiga geração, ser responsável pela direção da empresa significa poder e status conquistados. Desligar-se pode ser especialmente difícil para alguns, porém libertador para outros. Por este motivo, alguns facilitam a sucessão e outros a prejudicam. A família como um todo precisa valorizar a autoridade dos mais velhos e ao mesmo tempo fazer com que abram mão do poder (GERSICK et al, 2006). É necessário que haja um tempo para que a geração mais velha se prepare para sair do comando da empresa e cultive outras atividades de seu interesse (PASSOS et al, 2006).

Gersick et al (2006) constataram, em grande parte dos casos, uma grande resistência por parte da família como um todo em tratar do assunto, sendo necessário, com frequência, um evento externo para dar início ao processo de sucessão. Kets de Vries (1993) explica que um dos maiores problemas é a dificuldade de muitas pessoas de encarar sua própria mortalidade. Conversar sobre a morte torna-se um tabu para os pais e para os filhos, estes também podem ter receio de serem abandonados e serem obrigados a lidar sozinhos com a empresa.

À medida que a sucessão é efetivada, os familiares da geração mais nova começam seus ciclos de Jovens Famílias empresárias e Entrada na Empresa. Muitas questões de estágios diferentes podem estar em evidência simultaneamente. Em alguns casos, até quatro gerações convivem na mesma organização (GERSICK et al ,2006).

2.2.3.

A dimensão de desenvolvimento da empresa

Ao se analisar a empresa familiar, Gersick et al (2006) defendem que é importante levar em conta suas características com relação a tamanho, tempo de existência, estrutura e desempenho. Isto porque empresas jovens e pequenas demandam menos das famílias como um todo do que companhias grandes e maduras, em função da necessidade de se coordenar diferentes unidades de negócios e definir um plano estratégico. Estudos conduzidos por Lussier e Sonfield (2006) confirmam que o tamanho pode ser relevante ao se analisar tais empresas, mas por questões de delimitação, essa não foi uma dimensão analisada no presente estudo.

Gersick et al (2006) selecionaram dois indicadores de desenvolvimento da empresa: crescimento e complexidade. O crescimento representa a maneira como os administradores e proprietários da empresa avaliam o progresso e esperam seu desenvolvimento futuro. Na medida em que a empresa cresce, ela tende a desenvolver estruturas mais complexas, com diferentes unidades de negócios e políticas diversas para gerenciamento de diferentes áreas na empresa. Porém, no início, a estrutura da firma tende a ser simples e centralizada no líder-fundador (JOHNSON, 2004). A complexidade aumenta com o crescimento, já que a empresa começa a estabelecer filiais, clientes mais dispersos e mais de 100 funcionários. A partir desses indicadores, os autores estabeleceram três estágios de desenvolvimento dessa dimensão: início, expansão/formalização e maturidade.

Fletcher (2002), entretanto, sem considerar tais estágios cita que há um entendimento comum sobre o funcionamento de uma empresa familiar, pois certas características são atribuídas exclusivamente a essas firmas. Por exemplo, o fato das relações serem hierárquicas e, ao mesmo tempo, informais e pessoais. O fundador normalmente tem autoridade e conhecimento superior, o que faz ser visto como um líder paternal que sabe mais que a maioria. O

fundador tende a ser um forte exemplo e uma referência em termos de valores internos na organização, pois passa seus princípios e teorias sobre como gerir uma empresa aos funcionários. Os fundadores tendem a ter personalidades dominantes, o que pode fazer com que um ambiente paternalista acabe prevalecendo (KETS DE VRIES, 1993).

O ambiente é mais parecido com o de uma família, onde os relacionamentos são recíprocos e as pessoas agem mais por pressão moral ou social do que pelas responsabilidades profissionais. A maneira de se comportar é intuitiva, considerada como dada pelos integrantes, e as pessoas de fora têm dificuldade de se inserir e socializar. Além disto, os conhecimentos pessoais são mais importantes que outros conhecimentos (TROMPENAARS, 1993, apud FLETCHER, 2002).

Kets de Vries (1993) acrescenta que a imagem associada à empresa familiar é de confusão e de desorganização, com autoridades e cargos não muito bem definidos e com uma hierarquia frequentemente ignorada. Muitos dos problemas que surgem nesse ambiente são de natureza psicológica. Os conflitos de ordem pessoal na família estão, muitas vezes, presentes na empresa, e as decisões são baseadas mais em questões emocionais do que orientadas para o sentido do negócio.

Goffee (1996), por outro lado, critica esse entendimento comum, dizendo ser um erro afirmar que todas as famílias possuem as mesmas características, pois as famílias por si só já são diferentes. Além disto, há inúmeras distinções que surgem dos diversos estágios oriundos dos ciclos de vida, das estruturas e das diferentes culturas. O que se pode dizer é que as famílias estabelecerão relacionamentos com seus negócios de acordo com suas características, variando de família para família (BASU, 2004; GOFFEE, 1996).

2.3.

Tipologia das empresas familiares

A tentativa de separar estas dimensões pode auxiliar na compreensão do contexto. No entanto, vale ressaltar as fortes conexões entre cada dimensão. Segundo Goffee (1996), a ligação entre propriedade e controle foi pouco explorada no contexto da empresa familiar. A estrutura da empresa pode possuir uma forte relação com questões ligadas a estas duas dimensões. Muitas firmas familiares desenvolvem estruturas quase orgânicas, ao invés de mecanicistas, sendo flexíveis, descentralizadas e informais. Isto, na verdade, tende a

concentrar o controle e poder dos proprietários, que podem intervir arbitrariamente nas decisões dos administradores mais *seniors*. O ambiente informal como uma “família” nessas empresas pode servir, pelo menos em parte, como uma maneira de bloquear o acesso ao alto poder na organização (SUÁRE e SANTANA-MARTÍN, 2004).

De acordo com Goffee (1996), as tipologias apresentadas na Figura 3 descrevem diferentes padrões de desenvolvimento das empresas familiares. Poderíamos classificar os proprietários e/ou controladores da seguinte forma:

- **Administrador:** Os proprietários gestores neste caso são voltados para as oportunidades de mercado, desenvolvendo relações mais meritocráticas do que paternais nas organizações. Eles têm orgulho da estrutura interna eficiente e a equipe de trabalho competente, e acreditam que atingiriam uma posição com *status* similar mesmo sem terem herdado seus negócios.
- **Empreendedor:** Os empreendedores, em geral, conseguem identificar as oportunidades de mercado, entretanto possuem sistemas de controle falhos. São fundadores que expandiram rapidamente seus negócios e não costumam ver a si mesmo como administradores, porém as decisões são tomadas partindo das orientações de mercado. As relações de trabalho são estabelecidas meramente em troca do salário, e os insatisfeitos podem sair sem prejuízo para a empresa.
- **Paternais:** Em geral, envolvem proprietários que herdaram negócios com crescimento mais estáveis. Embora sejam pouco orientados para as oportunidades de mercado, os sistemas de controle são bem desenvolvidos, os quais enfatizam a obrigação social e moral do trabalho, prometendo prosperidade em troca de lealdade do funcionário. Além de estarem voltados para a geração de lucro, os líderes paternais acreditam ter uma responsabilidade social com relação a seus empregados, clientes e toda a sociedade.
- **Custodiantes da Família:** Herdeiros de empresas estabelecidas, mas com crescimento baixo ou estagnadas nos últimos anos. Há pouca orientação para o mercado com uma estrutura organizacional pouco desenvolvida, delegando a administração dos negócios a gestores de confiança. Normalmente, possuem outros interesses, com um baixo envolvimento pessoal nos negócios, sem ambição de promover mudanças e crescimento na empresa. Com o tempo, tais firmas acabam saindo do mercado ou sendo vendidas.

Figura 3 – Tipologias da empresa familiar

Desenvolvimento do sistema de controle		
Orientação de mercado	Desenvolvido	Subdesenvolvido
Alta	Administrador	Empreendedor
Baixa	Paternal	Custodiantes da Família

Fonte: Goffee, 1996

Já Basu (2004) tem uma visão um pouco diferente e defende a idéia de que o ciclo de vida e o histórico familiar têm forte influência nas aspirações empreendedoras do controlador ou fundador da empresa, assim como sua etnia, país de origem e as características do negócio em si. O autor diz que é importante compreender as pretensões dos proprietários ao se analisar a empresa familiar, pois estas terão reflexo no seu comportamento e, por consequência, na organização.

Segundo Goffee (1996), com o tempo, muitas empresas sob orientação do perfil empreendedor ou administrador passam para o paternal ou o custodiante, sacrificando oportunidades de mercado e tendendo ao declínio. Por este motivo, o autor recomenda o comprometimento das novas gerações com seus negócios, buscando o desenvolvimento da empresa e a administração profissional.

Passos et al (2006) argumentam que a profissionalização precisa ocorrer não só na empresa, mas também na família que permanece unida com o objetivo de preservar e desenvolver seu patrimônio e legado. Os autores definem profissionalização como:

“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. O resultado da profissionalização será a família empresária” (PASSOS et al, 2006, p.25).

Na mesma linha, Fletcher (2002) diz que não necessariamente a profissionalização traz benefícios à empresa, podendo ser incompatíveis com os objetivos dos proprietários controladores. A autora ressalta a importância das emoções para se criar sentido e compreensão aos padrões e metas da organização. O trabalho envolve sentimentos e pensamentos entre diferentes

pessoas, tanto do nível gerencial quanto de outros níveis. Portanto, as relações no trabalho se referem às emoções entre diferentes indivíduos.