

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 gênero¹. 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.

¹ 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 muitos 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 trabalho², 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)

² 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 aí, 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 aí 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 pesquisa³. 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.

³ 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 você 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 tolhiram 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 gaguei 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 tá 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 consequências 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 aí 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 às que 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 ouve 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 terem 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 assembléia 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, tá: 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 carnezinhas (...) 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 entrei 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 aí, 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 me 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 aí 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 livreria 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 livreria estava em concordata que é pré-falência, ela conseguiu tirar a livreria da concordata e, depois ela tirou a livreria 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 donosisso 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 ... Gerdau, 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 empresa 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.