

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI
FERNANDO ANTONIO GONÇALVES GÓES

ENTRE OS LAÇOS DE PARENTESCO E A LÓGICA DOS NEGÓCIOS: um estudo
qualitativo em empresas familiares

São Paulo

2018

FERNANDO ANTONIO GONÇALVES GÓES

ENTRE LAÇOS DE PARENTESCO E A LÓGICA DOS NEGÓCIOS: um estudo
qualitativo em empresas familiares

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro Universitário FEI, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, sob orientação do Professor Dr. Pedro Jaime de Coelho Jr.

São Paulo

2018

Goes, Fernando Antonio Gonçalves.

Entre laços de parentesco e a lógica dos negócios: um estudo qualitativo em empresas familiares / Fernando Antonio Gonçalves Goes. São Paulo, 2018.

92 f. : il.

Dissertação - Centro Universitário FEI.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Jaime de Coelho Junior.

1. Empresas familiares. 2. Laços de parentesco. 3. Lógica dos negócios. 4. Organização burocrática. I. Coelho Junior, Pedro Jaime de, orient. II. Título.

Elaborada pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da FEI com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO
ATA DA BANCA JULGADORA**

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

MESTRADO PPGA-1

Aluno: Fernando Antonio Gonçalves Góes

Matrícula: 321502-7

Título do Trabalho: Entre os Laços de Parentesco e a Lógica dos Negócios: Um estudo Qualitativo em Empresas Familiares.

Área de Concentração: Gestão da Inovação

Orientador: Prof. Dr. Pedro Jaime de Coelho Junior

Data da realização da defesa: 31/01/18.

Avaliação da Banca Examinadora:

São Paulo, 31 /01 /18.

ORIGINAL ASSINADA

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Pedro Jaime de Coelho Junior Ass.: _____

Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka Ass.: _____

Prof. Dr. Gustavo H. Slati M. de Moraes Ass.: _____

A Banca Julgadora acima-assinada atribuiu ao aluno o seguinte resultado:

APROVADO

REPROVADO

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

APROVO A VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO EM QUE FORAM INCLUÍDAS AS RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

Prof. Dr. Henrique Machado Barros

AGRADECIMENTOS

Nenhum trabalho ou estudo acontece sozinho e sempre há pessoas que nos ajudam nesta trajetória e por esta razão agradeço imensamente às pessoas abaixo:

Agradeço primeiramente a Deus pois sem ele nada é possível,

Agradeço à minha filha Maria Luiza ou simplesmente “Malú” por ter sido e continuar sendo meu exemplo de garra e perseverança mesmo sendo tão pequena ainda,

Agradeço à minha família que me apoiou e apoia em todos os momentos,

Agradeço ao meu orientador Pedro Jaime pela orientação, paciência e companheirismo,

Agradeço ao Prof. Dr. Edson Sadao pelo apoio, e por acreditar em mim e no meu projeto,

Agradeço a todos os professores da FEI que sempre me apoiaram, e muito, neste projeto,

Agradeço a todos os colaboradores da FEI, em especial à equipe que cuida do mestrado e doutorado,

Agradeço a todos os colegas pelo incentivo e ajuda contínua.

RESUMO

Esta dissertação analisa as relações entre a dinâmica familiar e a lógica dos negócios em empresas familiares. O problema de pesquisa está estruturado a partir das seguintes perguntas de investigação: Como a dimensão afetivo-emocional, estruturante na organização familiar, se encontra com a lógica racional, própria dos negócios, na gestão das empresas familiares? Em quais situações esse encontro favorece e em quais ele compromete o bom desempenho da empresa? Numa empresa familiar longeva, como essa relação acontece nos diferentes momentos da trajetória da organização? Para responder ao problema de pesquisa dialogou-se com a literatura sobre empresas familiares, buscando apoio, sobretudo, na abordagem socioantropológica sobre família e parentesco, bem como em conceitos weberianos, especialmente a organização burocrática, os tipos de ação social e de dominação legítima. A pesquisa empírica focou empresas familiares longevas, entendidas como aquelas que já se encontram na terceira geração. O estudo seguiu uma abordagem metodológica qualitativa, operacionalizada por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com representantes da segunda e terceira geração de duas empresas situadas no estado de São Paulo. Os resultados evidenciaram que o encontro entre a dimensão subjetiva dos laços de parentesco e a racionalidade característica da lógica dos negócios se dá em quase todas as práticas gerenciais das empresas familiares estudadas. No que diz respeito às situações em que esse encontro é benéfico e àquelas em que ele compromete os negócios da empresa, constatou-se a presença da ambivalência. Esta ambivalência traz, simultaneamente e de acordo com o contexto, impactos positivos ou negativos aos negócios das empresas estudadas. Indo ao encontro do terceiro questionamento, concluiu-se que a relação entre os laços de parentesco e a lógica racional dos negócios acontece nos diferentes momentos da trajetória da organização e que não há um caminho linear que leve à maior presença da lógica racional na condução dos negócios à medida em que a empresa avança da primeira para a terceira geração.

Palavras-chave: Empresas familiares. Laços de parentesco. Lógica dos negócios. Organização burocrática.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the relationship between family dynamics and business logic in family businesses. The research problem is structured around the following research questions: How does the affective-emotional dimension, structuring family organization, meet the rational logic of business in the management of family businesses? In what situations does this meeting is good and in which does it is not good for the performance of the company? In a long-term family business, how does this relationship appears in the different moments of the organization's history? To have an answer to the research problem, a research with the literature on family enterprises was done, especially in the socio-anthropological approach to family and kinship, as well as in Weberian concepts, especially bureaucratic organization, types of social action and legitimate domination. Empirical research has focused on long-lived family businesses, understood as those already in the third generation. The study followed a qualitative methodological approach, operationalized through semi-structured interviews with representatives of the second and third generation of two companies located in the state of São Paulo. The results showed that the encounter between the subjective dimension of the kinship ties and the rationality characteristic of the business logic occurs in almost all managerial practices of the family companies studied. With regard to the situations in which this meeting is beneficial and to those in which it compromises the business of the company, it was verified the presence of ambivalence. This ambivalence brings, simultaneously and according to the context, positive or negative impacts to the businesses of the companies studied. Going against the third questioning, it was concluded that the relationship between kinship ties and the rational logic of business happens in the different moments of the organization's trajectory and that there is no linear path leading to the greater presence of rational logic in the conduct of business as the company moves from the first to the third generation.

Keywords: Family business. Kinship ties. Business logic. Bureaucratic organization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Uso de mecanismos administrativos weberianos na governança de empresas familiares longevas	19
Tabela 1 – Características de uma administração burocrática racional.....	29
Figura 1 – Ilustração gráfica do encadeamento do processo de pesquisa	39
Quadro 2 – Questionário da Empresa 1	73
Quadro 3 – Questionário da Empresa 2.....	73
Tabela 2 - Resultado das entrevistas.....	73

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
2	JUSTIFICATIVA E PERGUNTA DE PESQUISA	12
3	OBJETIVOS	14
3.1	OBJETIVO GERAL	14
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4	REFERENCIAL TEÓRICO	15
4.1	REVISÃO DE LITERATURA	15
4.2	EMPRESAS FAMILIARES	22
4.2.1	Empresas familiares na terceira geração	24
4.3	LAÇOS DE PARENTESCO	24
4.4	TEORIA WEBERIANA PARA SISTEMIZAÇÃO DO PROCESSO DE ANÁLISE	27
4.4.1	Tipos ideais	27
4.4.2	Fundamentos da organização burocrática	28
4.4.3	Tipos de ação social	33
4.4.4	Tipos de dominação	35
4.5	PILARES DA EMPRESA BUROCRÁTICA IDEAL	38
5	ENTRELAÇAMENTO TEÓRICO	39
5.1	INTRODUÇÃO AO ENTRELAÇAMENTO TEÓRICO	39
5.1.1	Dualidade e paradoxo	39
5.1.2	Exemplos de entrelaçamento teórico	39
6	METODOLOGIA DE PESQUISA	43
6.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	45
6.2	ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	47
6.3	ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS	48
7	ANÁLISE E CONCLUSÃO	49
7.1	ANÁLISE E CONCLUSÃO DAS ENTREVISTAS	49
7.1.1	Análise dos pilares da empresa burocrática	49
7.1.2	Análise dos laços de parentesco	59
7.1.3	Análise de outros aspectos	63
7.2	ENTRELAÇAMENTO DOS CONCEITOS NOS RELATOS	65
7.2.1	Expansão X Processualidade X Confiança	65

7.2.2	Seleção X Processualidade X Laços de Parentesco	67
7.2.3	Tomada de Decisão X Laços de Parentesco X Estratégia/Operação.....	67
7.2.4	Separação X Laços de Parentesco X Performance	68
7.2.5	Hierarquia dos Laços de Parentesco	69
7.2.6	Nível de Autonomia X Laços de Parentesco X Expansão.....	69
7.3	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS.....	70
7.3.1	Resultados dos questionários preenchidos pelos entrevistados	72
7.3.2	Análise de cada geração das empresas	73
7.3.3	Análise da evolução das empresas	73
7.3.4	Análise dos extremos na resposta	74
7.3.5	Análise do resultado do questionário	74
7.4	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DE MEMBROS DA SEGUNDA GERAÇÃO	75
7.4.1	Interação da segunda geração com a primeira geração	75
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
	REFERÊNCIAS	86
	APÊNDICE A	89
	APÊNDICE B	92

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares têm um papel preponderante dentro da economia mundial e da economia brasileira conforme podemos notar na reportagem abaixo:

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas) e do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), mais de 90% das empresas constituídas no país são familiares. Apesar de serem consideradas um dos principais pilares da economia – representando cerca de 65% do PIB e 75% da força de trabalho, pesquisas apontam que de cada 100 empresas familiares abertas e ativas, apenas 30 sobrevivem à primeira sucessão e cinco chegam à terceira geração (FUNDAÇÃO VANZOLINI, 2016).

Nota-se, pelos dados acima, a importância das empresas familiares para o nosso país. Ao mesmo tempo que notamos sua importância torna-se evidente e preocupante o baixo índice de empresas familiares que chegam à terceira geração. Diante desse fato fica clara a relevância e importância de entendermos cada vez mais o universo dessas empresas.

Para este entendimento, iniciamos pela análise da própria construção da expressão “empresa familiar”, que pode parecer paradoxal.

De fato, a palavra **empresa** nos remete a aspectos relacionados à lógica e à racionalidade dos negócios tais como: resultado, lucratividade, rentabilidade, processos, custos, meritocracia, entre outros, nos quais muitas vezes, não há espaço para a emoção e a afetividade características das relações familiares. No final de cada mês ou de cada período de gestão, os resultados precisam acontecer para que a empresa sobreviva.

No sentido oposto e paradoxal, nos deparamos com a palavra **família**. Em contraponto com a palavra **empresa**, ela nos remete à busca por equilíbrio e harmonia entre os membros, baseados em emoção e afetividade sobrepondo os objetivos racionais e os resultados tangíveis.

Um exemplo disso é uma família com vários filhos, na qual o pai e a mãe não amam mais um filho ou filha do que outro filho ou filha por causa da performance deles na escola. Eles são amados, supostamente, da mesma forma, independentemente de seus resultados. Da mesma forma, e utilizando um exemplo mais radical, nenhum filho é mandado embora de casa porque um dos pais perdeu o emprego e, conseqüentemente, o orçamento da família tem que ser enxugado. Em outras palavras, uma família não faz *downsizing* imediato devido aos constrangimentos orçamentários.

Durante a revisão de literatura sobre o assunto, foi possível constatar a existência de muitos estudos sobre empresas familiares mas não na mesma proporção da magnitude do

impacto do tema na economia e na sociedade. Verificou-se que a maior parte destes estudos tem como foco aspectos racionais ligados à gestão tais como: processos sucessórios, profissionalização e gestão, processos de tomada de decisão, entre outros. Nota-se um foco preponderante em aspectos racionais, muitas vezes caracterizados como o processo de “profissionalização” das empresas familiares.

Desta forma, uma abordagem mais evidente seria concluir, prematuramente, que as empresas com excelência de performance são aquelas que baseiam seu êxito na racionalidade em detrimento do aspecto familiar. Vê-se, porém, muitas empresas familiares longevas e exitosas cuja presença no mercado perpassa várias gerações da mesma família.

Neste estudo, pretende-se navegar neste oceano paradoxal das empresas familiares, especificamente no entrelaçamento entre as duas dimensões, empresa e família, aspecto que dá origem e que rege a dinâmica de funcionamento destas empresas.

Com este objetivo, buscou-se entender como a dimensão subjetiva dos laços de parentesco, estruturante na organização familiar, se encontra com a lógica racional, própria dos negócios, na gestão das empresas familiares. Em quais situações esse encontro favorece e em quais ele compromete o bom desempenho da empresa? Em uma empresa longeva, como essa relação acontece nos diferentes períodos da trajetória da organização?

Essas questões estão respaldadas em conceitos nas áreas de Administração, Antropologia e Sociologia. Para entender a dimensão da racionalidade nas empresas familiares, buscou-se referências na área de Sociologia por meio de conceitos do autor Max Weber como: tipos de ação social, características das empresas burocráticas e tipos de dominação, criando, assim, um modelo ideal da lógica racional dos negócios que se usa como referencial comparativo. A partir desse referencial, pode-se dizer se uma empresa tem maior ou menor proximidade com o modelo ideal weberiano de empresa burocrática.

Outro campo de conhecimento utilizado para ancorar esse estudo foi o da Antropologia, da qual utilizou-se o conceito de relações e laços de parentesco para entender o aspecto família dentro da empresa, bem como seus impactos.

Com base nestes aspectos de diferentes campos de estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa em empresas familiares que estão em sua terceira geração. Para isto utilizou-se a pesquisa qualitativa uma vez que ela consegue transmitir melhor os aspectos relacionados à emoção e à afetividade inerentes ao paradoxo da empresa familiar. Foi realizado estudo da história da empresa, análise documental de sua trajetória e de seus processos, entrevistas em profundidade com representantes da 3ª geração e aplicação de um questionário descritivo avaliando a proximidade ou não da empresa nas diferentes gerações das empresas estudadas.

Para isto o estudo foi estruturado em etapas ou capítulos. O capítulo 1 introduz ao tema: nele, todos os conceitos, aspectos e tópicos importantes são explicados superficialmente para um primeiro entendimento do tema. No capítulo 2, apresenta-se a justificativa e a pergunta de pesquisa por meio da qual são elaboradas as principais questões a serem respondidas no contexto desse projeto. O capítulo 3 traz os objetivos que foram perseguidos durante o estudo. O capítulo 4, por sua vez, mostra o referencial teórico utilizado no estudo. Inicia-se este capítulo por uma revisão da literatura sobre o tema a partir dos principais artigos encontrados. Em seguida, adentra-se detalhadamente nos aspectos que foram os alicerces do processo de construção e análise do estudo: empresas familiares, laços de parentesco e teorias de Max Weber. No capítulo 5, revela-se o entrelaçamento destes conceitos teóricos. No capítulo 6, é apresentada a metodologia de pesquisa. No capítulo 7, estão descritas as análises e conclusões gerais a partir das entrevistas e do questionário. No capítulo 8 encontram-se as considerações finais. O final do trabalho contém as referências e os apêndices utilizados no estudo.

2 JUSTIFICATIVA E PERGUNTA DE PESQUISA

Conforme citado anteriormente, o papel das empresas familiares na economia é significativo e faz com que tenham uma relevância suficiente para serem estudadas e compreendidas pois, quanto maior o entendimento e conhecimento sobre elas, maior será a contribuição para que possam gerar mais resultados. Quando se fala em resultados não se trata apenas de geração de riqueza ou de lucros financeiros, mas também de aspectos como geração de empregos, renda média do funcionário, investimento em projetos sociais, entre outros temas importantes.

Diante disso, o fato de apenas 30% das empresas sobreviverem à primeira sucessão, conforme texto da Fundação Vanzolini citado na introdução, sinaliza um aspecto preocupante que, devido a seu impacto na economia, apresenta grandes oportunidades do ponto de vista de pesquisas e estudos. Estes têm como objetivo esclarecer uma lacuna, uma pergunta ou dúvida e, nesse sentido, essa característica das empresas familiares gera uma oportunidade de entendimento a partir da qual seria possível alterar positivamente esta estatística e, conseqüentemente, impactar a economia.

Nota-se pela revisão da literatura que a maior parte dos estudos acadêmicos concentra-se em aspectos ligados à gestão, racionalidade e profissionalização deixando aspectos como afetividade e laços de parentesco em segundo plano. Vale ressaltar que o conceito de laços de parentesco é tão importante que é a característica principal destas empresas e a partir do qual elas diferem das demais empresas não familiares.

Entende-se que a dinâmica de uma organização, que é formada por pessoas, tem um aspecto de gestão racional importante, que não se pode questionar. Ao mesmo tempo, não se deve menosprezar ou diminuir a importância dos aspectos afetivos e emocionais principalmente quando se trata de uma empresa familiar onde relações afetivas e emocionais acontecem no contexto dos laços de parentesco. Com efeito, estes laços de parentesco aumentam de forma exponencial os aspectos afetivos uma vez que as pessoas envolvidas não são apenas colegas de trabalho, mas sim pertencentes a um mesmo grupo familiar. Diante deste exposto, entender a relação racional e de laços de parentesco por meio de um modelo referencial torna-se uma grande oportunidade. Além disto, verificou-se, no decorrer da revisão da literatura, que não foram encontrados artigos ou textos que tenham realizado um estudo deste assunto tão relevante para o tema de empresa familiar.

Assim, o objetivo de pesquisa do presente trabalho foi responder se e como os laços de parentesco estão presentes e influenciam a lógica dos negócios em empresas familiares.

O estudo está baseado em um problema de pesquisa estruturado a partir das seguintes perguntas de investigação:

- a) Como a dimensão subjetiva dos laços de parentesco, estruturante na organização familiar, se encontra com a lógica racional, própria dos negócios, na gestão das empresas familiares?
- b) Em quais situações esse encontro favorece e em quais ele compromete o bom desempenho da empresa?
- c) Em uma empresa longeva, como essa relação acontece nos diferentes períodos da trajetória da organização? O estudo então pretende cumprir os objetivos apresentados a seguir.

3 OBJETIVOS

Tão importante quanto realizar a pesquisa é ter claro os objetivos almejados. Desta forma exploramos detalhadamente os objetivos nas seções abaixo.

3.1 OBJETIVO GERAL

Compreender como a subjetividade com preponderância emocional, própria dos laços de parentesco, se encontra com a lógica racional instrumental, característica da empresa capitalista moderna.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar a influência dos laços de parentesco na gestão de empresas familiares;
- b) Avaliar as aproximações e distanciamentos das empresas familiares longevas em relação ao tipo ideal de gestão racional próprio da organização burocrática weberiana;
- c) Analisar como essas duas faces da empresa familiar, a dimensão afetivo-emocional e a racionalidade instrumental, se encontram e como esse encontro afeta a sua gestão;
- d) Analisar como estes aspectos se comportam nos diferentes períodos da história e momentos críticos de empresas que estejam em sua terceira geração.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi percorrido por meio do seguinte caminho: breve revisão da literatura sobre os temas envolvidos no estudo, conceituação teórica dos principais conceitos envolvidos no estudo e, em um segundo momento, entrelaçamento e exemplos entre esses conceitos para embasamento do estudo. Após esse caminho da metodologia de pesquisa aplicada, o escopo do estudo tornou-se mais claro e objetivo.

A primeira análise centrou-se na revisão de texto e artigos que envolvem os temas da pesquisa. O primeiro conceito envolvido é o de empresa familiar e a definição de empresa familiar adotada especificamente para este estudo.

Após a definição do conceito de empresa familiar, buscou-se o conceito de laços de parentesco. Nessa etapa, o tema foi tratado sem demasiado aprofundamento, levando-se em conta que não é esse o objetivo da pesquisa. Era preciso, contudo, trazer os conceitos necessários para que sua conceituação fosse consolidada de forma clara e objetiva.

Tendo esses dois conceitos sido explorados e definidos no escopo da presente pesquisa, foram trazidos alguns conceitos do trabalho de Max Weber. Devido à amplitude da obra e dos conceitos elaborados por esse autor, o objetivo é destrinchar apenas os conceitos específicos que serão utilizados nesta pesquisa e a maneira pela qual eles serão utilizados.

4.1 REVISÃO DA LITERATURA

Para melhor desenvolver a pesquisa, foi realizado um levantamento dos artigos científicos sobre empresas familiares publicados no campo da Administração no Brasil. A busca foi empreendida no site www.spell.org.br e, como resultado, encontrou-se uma quantidade muito alta de artigos acerca do tema. Uma triagem foi então realizada, separando apenas os textos veiculados em periódicos classificados pelo Web Qualis nos estratos A2, B1 e B2. Ainda assim, chegou-se a 73 artigos sobre empresas familiares. Apesar de parecerem todos interessantes, muitos desses artigos enfocavam aspectos das empresas familiares distantes daqueles que são o objetivo desse estudo: analisar se e como os laços de parentesco se relacionam com a lógica dos negócios (entendida a partir da empresa burocrática do tipo ideal, tal como definida por Max Weber) nessas empresas. Fazendo novo filtro a partir do objetivo da pesquisa, foi possível selecionar 18 artigos, sendo que parte deles tratava de apenas um dos pilares do estudo aqui proposto: laços de parentesco ou organização

burocrática. Esses artigos foram consultados, pois demonstram como esses temas têm sido trabalhados.

Rodrigues (1991), por exemplo, apresenta os resultados de uma pesquisa sobre as preferências afetivas envolvendo o lado materno e o lado paterno da família, além de conexões com a composição da propriedade em empresas familiares. É possível verificar que o artigo aborda os laços de parentesco em uma profundidade muito maior do que a necessária em nosso estudo. A sua leitura foi importante para conhecer o que foi estudado sobre o assunto, mas o artigo se concentra apenas nos laços de parentesco, não os relacionando com os princípios da organização burocrática. Neste texto, foi possível observar e entender melhor as fronteiras do sistema familiar e do sistema empresarial assim como aspectos afetivos da família.

Outro artigo que contribuiu na condução do estudo foi o publicado por Moraes Filho, Barone e Pinto (2011). Os autores fizeram um amplo levantamento relativo à conceituação de empresa familiar e chegaram à conclusão de que “uma das principais dificuldades para a pesquisa em empresas familiares é a ausência de consenso sobre a definição *stricto sensu*, sendo as existentes baseadas em diferentes perspectivas e critérios” (MORAES FILHO; BARONE; PINTO, 2011, p. 2). Os autores se basearam em 97 artigos publicados em revistas e congressos com qualidade assegurada. Fica evidente a amplitude dos conceitos envolvidos, conforme passagens transcritas a seguir:

A análise dos 189 diferentes conceitos, contemplados em cinco produções científicas, proporcionando diversas conclusões[...] (MORAES FILHO; BARONE; PINTO, 2011, p. 16).

A pesquisa sobre empresas familiares é marcada por contradições em várias áreas, principalmente, quanto aos aspectos conceituais capazes de explicar o que vem a ser estas organizações (MORAES FILHO; BARONE; PINTO, 2011, p. 16).

O artigo remete, assim, à dificuldade de existir um consenso sobre a definição do que é uma empresa familiar e da importância de adaptar esta definição de empresa familiar ao contexto e realidade a serem estudados conforme mencionado abaixo:

Praticamente, a cada definição que surge, aparecem trabalhos relatando lacunas e vieses que ainda se mostram insuficientes para se chegar, pelo menos, a um consenso, e geralmente, sua validade fica limitada a determinada realidade (MORAES FILHO; BARONE; PINTO, 2011, p. 16).

Este é um exemplo de artigo que ajudou a entender e estruturar o referencial em um dos tópicos abordados no presente estudo, neste caso, o conceito de empresa familiar. O artigo contribuiu, igualmente, para a busca posterior nos demais artigos.

Após análise dos 18 artigos selecionados, foram destacados quatro dentre eles que trouxeram uma contribuição na estruturação, além de trazerem uma amplitude maior, pois encontram-se, de alguma maneira, mais próximos do objetivo deste estudo que envolve não apenas a conceituação dos temas, mas também articulação e o diálogo destes conceitos. O primeiro artigo mencionado foi publicado na revista O&S por Nelson e Pimentel (2015). Os autores tratam da interação entre as abordagens econômicas e sociológicas da governança conforme descrito abaixo:

Embora a nossa pesquisa seja de natureza exploratória, ela é orientada pela tensão entre abordagens econômicas e sociológicas da governança – particularmente o contraste entre teoria da agência e o pensamento Weberiano (NELSON; PIMENTEL, 2015, p. 540).

O descrito acima mostra que o artigo correlaciona as diferentes abordagens sobre a governança corporativa, por meio da teoria weberiana, e mais especificamente os tipos de dominação legítima trabalhados por Weber.

No modelo de comparação apresentado pelos autores, os tipos de dominação legítima e suas características são tomados como um referencial para que realizar um diálogo com a teoria da agência. Uma síntese do modelo é apresentada no quadro a seguir:

Quadro 1 – Uso de mecanismos administrativos weberianos na governança de empresas familiares longevas

Tipo de Autoridade	Mecanismo Administrativo	Frequência de Uso
Racional Legal	Hierarquia	Pouco
	Especialização	Pouco
	Regras e Normas Escritas	Moderado
	Seleção e Promoção por Competência	Moderado
	Inclusão Parcial	Pouco
Tradicional	Generalização/Rodízio	Pouco
	Consenso	Muito
	Socialização/Pressão dos Pares	Moderado
	Seleção por Critérios Inatos	Moderado
	Inclusão Total	Muito
Carismática	Proximidade ao Líder	Pouco
	Acumulação Competitiva de Responsabilidade	Pouco
	Monitoramento por Intriga	Pouco
	Seleção por Chamado	Pouco
	Inclusão por Lealdade ao Líder	Pouco

Fonte: Nelson e Pimentel, 2015, p. 555

Outro aporte conceitual trabalhado pelos autores, relacionado à abordagem weberiana, se refere à teoria da agência. Esta pode ser apresentada resumidamente como uma análise da relação entre um principal e um agente, ou seja, o proprietário e o gestor, ou ainda o acionista e o executivo. Estes, muitas vezes, podem ter interesses e objetivos diferentes. Os autores analisam então essa relação no caso de uma empresa familiar.

Na empresa familiar em crescimento, a família e os membros não familiares – distribuídos em diferentes estratos hierárquicos e funcionais da organização – possuem responsabilidades, simultaneamente tanto de “agentes” quanto de principais, pois combinam na mesma pessoa (i.e, no membro da família) diferentes tipos de interesses de stakeholder e de “principal” (NELSON; PIMENTEL, 2015, p. 543).

O artigo de Nelson e Pimentel (2015) serviu de inspiração para esse estudo por duas razões. A primeira é que, tal como no presente estudo, eles relacionaram dois aportes teóricos: a teoria agente-principal e a abordagem weberiana dos tipos de dominação legítima. Note-se que um dos aportes teóricos é baseado em Weber, tal como no presente estudo. A segunda razão é que a ambivalência faz parte do modelo analítico dos autores. A relação agente-principal pode ser benéfica ou maléfica para o desempenho da empresa, tal como a influência das relações de parentesco pode contribuir positiva ou negativamente para o desempenho dos negócios. Por estas razões, o raciocínio desenvolvido pelos autores contribuiu para formatar a pesquisa aqui apresentada.

A despeito dessa contribuição, Nelson e Pimentel (2015) não abordaram os aspectos afetivos e emocionais referentes aos laços de parentesco na dinâmica das empresas familiares. Nada dizem, por exemplo, sobre se os vínculos familiares interferem na relação agente-principal nesse tipo de empresa. Na pesquisa aqui apresentada, embora ela não se baseie na relação agente-principal, essa articulação entre família e negócios é o foco central da atenção.

Outro artigo encontrado na revisão bibliográfica e que foi considerado importante para este trabalho foi aquele escrito por Lescura et al. (2012a). Nele, os autores fazem um estudo de caso de uma empresa familiar do ramo farmacêutico localizada em uma cidade do estado de Minas Gerais. O referencial teórico utilizado na análise está centrado no conceito de representações sociais. A partir dessa lente conceitual, os autores chegaram à seguinte conclusão:

As análises evidenciaram a ocorrência de duas grandes representações: parentesco como integração social e mecanismo de manutenção da ordem organizacional vigente e parentesco como fonte de conflito (LESCURA et al., 2012a).

Para a realização da pesquisa foram feitas entrevistas com representantes das famílias em diversas situações, no papel de membro da família, de empresário, de funcionário, etc. Da análise dessas entrevistas, os autores perceberam que os laços de parentesco trouxeram aspectos positivos para o desempenho dos negócios, como por exemplo a afetividade nas relações entre os membros da organização, especialmente nos casos de parentes por consideração, e o respeito entre eles. Mas os vínculos familiares também foram percebidos como constituindo aspectos negativos para a gestão empresarial quando resultam em duplicidade de comando, na centralização das decisões, ou em outras ações que prejudicam o desempenho da empresa. Uma das conclusões gerais dos autores é que o papel familiar ou empresarial que o indivíduo desempenha em um dado momento influencia a ação ou decisão tomada por ele.

Em síntese, Lescura et al. (2012b) fazem uma boa análise acerca das implicações dos laços de parentesco no dia-a-dia dos negócios de uma empresa familiar e nos seus resultados. Todavia, seria interessante que os autores tivessem definido um marco comparativo a partir do qual a influência das relações de parentesco na gestão da organização pudesse ser observada. É isso o que se pretende fazer neste trabalho, incorporando na análise o tipo ideal weberiano de organização burocrática.

Muzzio (2013) também contribui com o estudo aqui apresentado sobre empresas familiares. Ele procurou analisar as relações entre os laços de parentesco e a condução racional dos negócios, como fica evidente na passagem do seu artigo transcrita a seguir:

Mesmo com sua representatividade no universo organizacional, estas empresas carregam um estigma de gestão não profissional, ou seja, elas teriam gestão deficitária em virtude da possibilidade de decisões não serem completamente embasadas em aspectos técnicos, meritocráticos ou racionais, uma vez que os interesses e as relações familiares, com seus aspectos emocionais, acabam por influir, direta ou indiretamente, nas práticas organizacionais (MUZZIO, 2013, p. 29).

Nessa passagem fica evidente que uma gestão deficitária ou uma gestão com uma performance ruim costuma ser atribuída ao fato das decisões serem tomadas sem considerar critérios totalmente racionais, havendo influência das emoções que marcam os laços de parentesco. Assim, os aspectos emocionais não seriam benéficos para a empresa. Porém, pode-se indagar se existe alguma organização, familiar ou não, em que a gestão seja isenta de aspectos emocionais, sendo calcada de forma pura na racionalidade econômica ou técnica.

Muzzio (2013) chama a atenção também para o fato de que a profissionalização é um processo e não apenas uma ação de troca de comando do líder da organização. Ele deixa isso evidente no trecho transcrito a seguir:

A profissionalização não é apenas um ato onde há formalização de uma nova liderança não pertencente à família fundadora. Mais do que isto, trata-se de um processo que demanda tempo de maturação das reais transformações implantadas pela nova liderança (MUZZIO, 2013, p. 34).

Logo, a profissionalização não é apenas a troca de um membro da família por um executivo, mas sim um processo de diversas mudanças que são implantados nas práticas de gestão.

A grande contribuição de Muzzio (2013) para esta pesquisa se refere, portanto, à discussão que o autor empreende sobre o processo de profissionalização, relacionando-o como uma melhor performance empresarial, ao mesmo tempo em que avalia a influência de aspectos emocionais e racionais neste mesmo processo. Sua discussão conceitual é densa, porém há oportunidades de aprofundamentos na sua pesquisa, sobretudo no que diz respeito à análise da presença das emoções na gestão empresarial. Elas são inerentes a qualquer empresa, e não apenas às empresas familiares, uma vez que os sentimentos e as emoções são próprios da condição humana. Ademais, como argumentam Lescura et al. (2012a), no caso das empresas familiares, as emoções provenientes dos laços de parentesco podem até mesmo ser benéficas para o desempenho empresarial.

Outro texto importante identificado na revisão bibliográfica foi escrito por Martins et al. (2008) que fizeram um estudo sobre empresas familiares, analisando especificamente a terceira geração, foco deste trabalho. Assim, a leitura desse artigo permitiu antecipar alguns pontos importantes, tal como este expresso na passagem a seguir:

Magretta (1998) e Matthews, Moore e Fialko (1999) afirmam que uma das principais causas do fracasso dessas empresas ao longo das gerações está justamente na inabilidade do fundador e, posteriormente, dos sucessores em lidar com as complexas relações entre família e empresa (MARTINS et al., 2008, p. 31).

O ponto interessante do texto acima é que ele não atrela as dificuldades da empresa familiar a causas puramente racionais como fluxo de caixa ou rentabilidade, entre outras, mas sim ao entrelaçamento entre empresa e família, entre os aspectos racionais e os afetivos e emocionais.

Sendo assim, um dos pontos tratados no texto é a preparação para a entrada na empresa da geração seguinte, os sucessores. Os autores ressaltam que, na empresa estudada, um grande conglomerado, “a entrada de novos membros da família na direção [...] aconteceu sem planejamento formal” (MARTINS et al., 2008, p. 44). Neste sentido, pode-se dizer que um importante pilar do tipo ideal weberiano de organização burocrática, tal como será apresentado no próximo capítulo, não foi observado.

Outra consideração importante feita pelos autores diz respeito às diferentes visões de cada uma das gerações sobre a profissionalização da empresa. Quanto a isso, eles afirmam:

A profissionalização da empresa é vista pela terceira geração de forma totalmente diferente do modo como era vista pelo fundador e pela segunda geração. Para este prevalece o conceito de “confiança”, com clara preferência para promoção de familiares em cargos executivos do grupo. Para a terceira geração, esse processo deve começar pela participação deles no Conselho Familiar, o que hoje não acontece. Essa geração acredita que assim pode melhor contribuir para a fixação de metas e procedimentos profissionais (MARTINS et al., 2008, p. 47).

Ou seja, no caso da empresa estudada por esses autores, a influência dos laços de parentesco sobre a condução dos negócios da empresa são maiores na primeira e na segunda gerações, em razão da necessidade de pessoas de confiança. A terceira geração defende de forma mais enfática a importância da profissionalização. Apesar desse aspecto positivo, quando comparam as três gerações, os autores não possuem um modelo de referência. No caso do estudo aqui proposto, essa comparação vai se guiar pela aproximação ou pelo afastamento com relação ao tipo ideal weberiano de organização burocrática.

Constatou-se, a partir da revisão de literatura, assim, que os artigos selecionados em meio à grande quantidade dos que foram encontrados no levantamento bibliográfico trazem contribuições importantes para o entendimento da gestão de empresas familiares. Todavia, eles também deixam algumas lacunas. É justamente a partir delas que este estudo pretende dar uma contribuição à compreensão do tema. Desta forma, com base no legado das investigações precedentes, pretende-se, por um lado, articular as relações entre a gestão racional dos negócios e os laços de parentesco, sem fazer um julgamento *a priori* do caráter supostamente negativo destes laços no caso das empresas familiares. Por outro lado, a fim de dar maior clareza à análise quanto à aproximação ou ao distanciamento das empresas familiares em relação aos modelos profissionais de gestão, optou-se por tomar o tipo ideal weberiano de organização burocrática como elemento comparativo, por representar o exemplo puro de condução racional dos negócios.

4.2 EMPRESAS FAMILIARES

Quando se fala de empresas familiares, ainda não se observa um consenso em conceituar o que é uma empresa familiar ou o que a define. Quando se associa essa definição a um objetivo relacionado a laços de parentesco, a precisão é ainda menor.

O objetivo do presente estudo não é encontrar uma definição perfeita, mas explorar algumas das principais linhas dessas definições e, baseado nelas, escolher uma definição consolidada e adotar a mesma para o contexto de pesquisa. Não se tem a pretensão de classificar todas, mas apenas as que são mais pertinentes ao projeto de pesquisa. Há inúmeros estudos e conceitos que são muito aplicáveis a aspectos de sucessão, governança corporativa, propriedade, etc, entre outros temas, mas que não possuem ligação tão estreita com o objetivo desta pesquisa.

Há uma linha de estudiosos tais como Donelley (1976), Lodi (1998) e Rebouças (1999), que conceituam que uma empresa só pode ser considerada familiar quando existe o processo sucessório de seus membros fundadores, *i.e.*, uma empresa fundada por alguém que não possui herdeiros jamais será uma empresa familiar. Esse conceito baseia-se no aspecto de que a empresa, na realidade, é fundamentada em uma cultura de valores, crenças e rituais advindos do seu fundador e, com a sucessão familiar, acredita-se que esses valores se perpetuem (LODI, 1998). Nesse caminho, é possível interagir com outro conceito fundamental para essa pesquisa que são os laços de parentesco pois, nessa perspectiva, a sucessão vai além de questões de propriedade e legais indo também no sentido de que a sucessão com laços de parentesco transmite uma cultura empreendedora aos sucessores.

Há outros autores tais como Bernhoeft (1989), Leone (1991) e Longnecker, Moore e Petty (1997), que ampliam essa visão de empresa familiar tirando a exclusividade do processo de sucessão. A partir do conceito elaborado por Bernhoeft e Gallo (2003), uma empresa pode ser considerada familiar se apresentar as seguintes características: controle acionário exercido por uma família, parentes ocupando posições estratégicas, identificação entre as crenças e os valores da organização e os da família.

Esse conceito mais amplo, indo além de apenas a sucessão, oferece um significado interessante que se alinha com a presente pesquisa, pois considera os laços de parentesco. Uma empresa familiar, além dos conceitos abordados acima, é formada por meio da relação de parentesco entre os dirigentes da organização e essa relação interfere na gestão e no funcionamento da empresa segundo Macedo (2001). Nesse sentido, Tagiuri e Davis (1996) acreditam que a empresa familiar pode ser compreendida a partir dos indivíduos que a

compõem, ou seja, quando dois ou mais indivíduos, ao mesmo tempo, pertencem à família proprietária, sendo proprietários e gestores.

Outros autores que ampliam essa visão de empresa familiar são Chrisman, Chua e Sharma (2005), segundo os quais a empresa familiar pode ser definida pela sua essência, considerando o envolvimento da família na empresa, segundo alguns pressupostos:

- a) a influência de uma família sobre a gestão da empresa;
- b) a intenção da família de manter o controle da empresa;
- c) o comportamento da empresa como familiar;
- d) a sinergia dos recursos e capacidades únicas decorrentes do envolvimento da família e suas interações.

Essa definição é muito interessante porém desvia-se um pouco do objetivo desta pesquisa, uma vez que não se considera a intenção da família em manter o controle da empresa.

Outra definição interessante e relacionada ao objetivo de pesquisa é a de Pratt e Davis (1986) que conceituam empresa familiar como um negócio no qual um ou mais membros da família influenciam na direção do negócio pelo exercício de laços de parentesco, participação no gerenciamento ou direito de propriedade.

Nessa perspectiva, Gonçalves (2000) afirma que são necessários três requisitos para uma empresa ser familiar, quais sejam: 1) a família tem que ser proprietária de um empreendimento, podendo ter posse total ou parcial nas ações da propriedade, que possibilita à empresa ter a direção; 2) a gestão do empreendimento é controlada pela família, que determina os objetivos, diretrizes e políticas; 3) é de responsabilidade da família administrar o empreendimento, que tem na presidência um membro da família.

Pode-se notar que são muitas definições, algumas convergentes, outras divergentes e algumas complementares. Considerando a definição utilizada por Gonçalves (2000) e condizente com o objetivo da presente pesquisa, será considerada, no contexto desse estudo, empresa familiar como uma empresa que possua as três características seguintes:

- a) A propriedade da empresa é de uma ou mais famílias;
- b) A família ou representante da família direciona a estratégia empresarial, as metas e objetivos da empresa, ou seja, é atuante na definição das diretrizes;
- c) A empresa possui membros da família atuantes na gestão e operacionalização da empresa (O que mostra que tem uma família dentro da empresa e não apenas uma pessoa da família).

Com base nesses conceitos foram selecionadas as empresas estudadas. Com essas empresas já definidas a partir destes critérios, chega-se às empresas e famílias inseridas no objeto de pesquisa.

4.2.1 Empresas familiares da terceira geração

Considera-se para este estudo empresas familiares que estejam com a terceira geração atuando na empresa. Esta escolha se reflete pelos seguintes critérios:

- a) A empresa tem uma trajetória de sucesso já consolidada;
- b) A empresa já passou por pelo menos um processo de sucessão, caso a terceira geração não tenha assumida totalmente a direção da empresa;
- c) Empresas de terceira geração possuem a maior possibilidade de possuir ou já ter possuído em seu quadro funcionários que se enquadrem nas características de um funcionário com laço de parentesco por consideração, pois o tempo de empresa pode interferir diretamente nesse processo de se criar um laço de parentesco por consideração.

4.3 LAÇOS DE PARENTESCO

Diante do contexto mencionado, no qual empresa e família estão presentes no mesmo ambiente formando assim a empresa familiar, torna-se essencial o conceito de família e de laços de parentesco.

Este trabalho não tem a pretensão de aprofundar o tema dos laços de parentesco, uma vez que tal coisa exigiria um estudo específico detalhado mas, torna-se importante para o entendimento da estruturação da pesquisa que se apresente uma conceituação do assunto e que se esclareça como ela será utilizada.

O conceituado antropólogo Lévi-Strauss (2010) afirma que a família é uma das formas de organização social mais difundidas no mundo, podendo ser encontrada em diferentes sociedades e épocas.

Dentro de família, do ponto de vista do presente trabalho, o foco estará no tema de relações ou laços de parentesco. Iniciando esse processo de conceituação, pode-se dizer que os laços ou relações de parentesco podem ser constituídos por duas formas: por consanguinidade e por afinidade. O parentesco por consanguinidade, ou filiação, é dado por uma relação biológica, ao passo que o parentesco por afinidade é fruto das relações sociais.

Conforme menciona Leach (1977), a existênciada estrutura de parentesco é baseada na existência de três tópicos: uma relação de consanguinidade, uma relação de afinidade e por fim uma relação de descendência.

Nesse entendimento porém, ampliando um pouco mais o espectro de visão, para Barros (2006), o parentesco deve ser entendido como um aspecto mais amplo e mais complexo que o da família biológica. Dessa forma, a relação de parentesco, ampliando a visão segmentada e reducionista apenas de aspectos biológicos e sanguíneos, pode incorporar aspectos de amizade, convivência e criando desta forma uma relação de parentesco por “consideração” ou “parentesco de consideração”.

Barros (2006) argumenta que as relações de parentesco são aquelas caracterizadas por três aspectos: fator biológico, as relações estabelecidas pelos matrimônios e as relações de “consideração”.

Embasado no trabalho de Giddens (2012), é importante ressaltar os novos modelos de família tais como famílias em que há adoção de filhos, nas quais as relações entre proprietários com vários casamentos e filhos que, supostamente, não têm uma relação de afetividade idêntica quando são criados juntos o tempo todo, família homoafetiva, famílias recompostas, famílias monoparentais, entre outros. Outro aspecto que tem modificado significativamente a estrutura ou arranjo familiar é o papel cada vez mais protagonista das mulheres nos arranjos familiares. Pais separados e filhos advindos de relacionamentos diferentes também podem alterar a relação de afetividade entre irmãos. Enfim, cada vez mais haverá diferentes arranjos familiares que farão com que a análise da empresa familiar se torne cada vez mais complexa.

Nesta pesquisa, serão mapeados os modelos de arranjos familiares baseados em três tópicos:

- a) Relação de parentesco por “consanguinidade” advinda da teoria da descendência;
- b) Relação de parentesco por “aliança”;
- c) Relação de parentesco por “consideração” ou “apadrinhamento”.

Assim, caso haja algum destes novos arranjos familiares, eles serão enquadrados nos itens acima descritos.

Um aspecto relevante da importância das relações ou laços de parentesco para a empresa familiar é mencionado no estudo de Adriana Piscitelli, antropóloga, que, em seu livro “Jóias de Família”, cita essa influência conforme transcrito a seguir:

Nas histórias que estou acompanhando, a noção de herança refere-se à transmissão de patrimônio espiritual, moral e material de uma geração a outra (PISCITELLI, 2006, p. 117).

Nessas histórias, a transmissão de patrimônio espiritual e moral produz uma diferenciação entre herdeiros/as da qual decorrem os privilégios concedidos aos sucessores. Assim, a ideia de sucessão presente nas histórias, longe de restringir-se à transmissão de propriedade *mortis causa*, refere-se à seleção dos sucessores com base nesses critérios de diferenciação, a sua preparação e a transmissão gradual de responsabilidades e atribuições (PISCITELLI, 2006, p. 118).

Dessa forma, é possível observar que o processo de escolha de sucessores, bem como a transmissão de responsabilidades e atribuições possuem uma ligação direta com os laços de parentesco.

Dean (1971) afirma que, no período por ele estudado, a administração das companhias familiares era confiada, quase exclusivamente, a parentes, preferencialmente filhos ou genros. Segundo o autor, o pai de família, que também era o homem de negócios, não controlava completamente o casamento das filhas. No entanto, decidia sobre a participação do genro na direção da companhia. A ideia é que os genros, além de possibilitarem a fusão de capitais detidos por grupos de famílias por meio das alianças matrimoniais, permitiam a expansão dos negócios. Em um momento no qual era pouco frequente a presença de estranhos na direção das companhias, os genros permitiam ampliar o leque de administradores. De acordo com Dean (1971 apud PISCITELLI, 2006), a escolha dos sucessores propendia a ser mais obra de “cálculo” do que “consanguinidade” e a frequência com que os genros assumiam o controle de firmas paulistas na primeira metade deste século, mesmo existindo filhos, seria prova disto.

Nesse trecho do texto podemos notar a importância dos laços de parentesco por aliança assim como o fato de que essa importância extrapola os limites da família nuclear citada anteriormente.

Outro aspecto característico da família dentro das empresas familiares são os conflitos ou brigas de família como menciona Adriana Piscitelli (2006):

Ao mesmo tempo Dean afirma a existência de frequentes conflitos suscitados pelas sucessões: “Brigas de família” que obstaculizavam o crescimento das empresas (PISCITELLI, 2006, p. 120).

Diante dos conceitos expostos e do presente projeto de pesquisa envolvendo a família, aqui representada conceitualmente pelos laços de parentesco dentro de um ambiente empresarial, serão utilizados os seguintes parâmetros para definição de laços ou relações de parentesco:

- a) Laços de parentesco por consanguinidade/descendência : Pessoas com laço sanguíneo biológico tais como pais, filhos, irmãos, primos e todos que possuem uma relação biológica ou sanguínea. Nesse caso, serão consideradas pessoas adotadas como sendo laço sanguíneo, como, por exemplo, se há dois filhos atuando na empresa, um biológico e outro adotado, serão considerados para fins deste estudo os dois filhos como tendo relação sanguínea direta;
- a) Laços de parentesco por afinidade: Pessoas que possuem uma relação não sanguínea porém de afinidade por ter uma relação com familiares como por exemplo genro, nora, cunhado, cunhada, entre outros;
- b) Laços de parentesco por consideração: Pessoas que, apesar de não possuírem relação de parentesco nem de filiação, possuem esse laço de parentesco por outras características como por exemplo: muito tempo de empresa, ser conhecido da família por muito tempo, entre outros. É muito comum que pessoas que construíram a empresa juntamente com o fundador ou pessoas com muito tempo de atuação na empresa, padrinhos e afilhados, que muitas vezes são formalizados através de um rito religioso ou ecumênico como por exemplo padrinho de batismo, de crisma, de casamento, entre outros, sejam considerados como “da família”.

4.4 TEORIA WEBERIANA PARA SISTEMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE ANÁLISE

Utiliza-se a teoria de Max Weber para elaborar as características de uma empresa “racional”, baseada na administração burocrática que servirá de referencial comparativo com o modelo de atuação das empresas familiares a serem estudadas. Para elaborar esse modelo referencial, o estudo terá como base três pilares da obra de Weber: os fundamentos da organização burocrática, os tipos de ação social e os tipos de dominação. Todos esses conceitos são incluídos no conceito macro que permeia toda a teoria weberiana, os tipos ideais, pelos quais será iniciada a explanação, para melhor entendimento.

4.4.1 Tipos ideais

Os tipos ideais são modelos conceituais ou analíticos que podem ser usados para entender o mundo. No mundo real, os tipos ideais raramente ou nunca existem – muitas vezes apenas alguns dos seus atributos estão presentes. Todavia, essas construções hipotéticas podem ser muito proveitosas, pois é possível entender qualquer situação do mundo real comparando-a com um tipo ideal. Dessa forma, os tipos ideais servem como um ponto de referência fixo. É importante mostrar que,

com o tipo ideal, Weber não queria dizer que a concepção era um objetivo perfeito ou desejável. Ao invés disso, Weber queria dizer que era uma forma pura de um certo fenômeno (GIDDENS, 2012, p. 28).

Esse trecho de Giddens (2012) reforça o que é mais importante dizendo que os tipos ideais não são modelos perfeitos ou que se busca alcançar, nem tampouco são modelos que são melhores ou piores que outros modelos. Seu principal objetivo é ser um modelo ideal ou puro para analisar e buscar referências e comparações. Estabelecer-se-á um modelo ideal baseado em características da teoria de Max Weber: os fundamentos da organização burocrática, os tipos de ação social e os tipos de dominação. Dentre as características desse modelo “puro” ou “ideal”, será possível verificar se as empresas analisadas estarão mais próximas ou mais distantes desse “modelo ou tipo ideal” estabelecido. Em nenhum momento a busca por proximidade ou não do modelo referencial tem a pretensão de afirmar que uma empresa é melhor ou pior em seus negócios mas sim mapear o quanto a empresa está mais próxima ou distante do modelo ou tipo ideal de Max Weber.

A capacidade de ser um modelo “puro” ou “ideal” e com isto se tornar um referencial comparativo é a grande contribuição do tipo ideal de Max Weber para essa pesquisa.

4.4.2 Fundamentos da organização burocrática

Baseado no texto “Os fundamentos da organização burocrática” (CAMPOS, 1978) o estudo procura estabelecer as características de uma empresa burocrática, que são os parâmetros de comparação. Os conceitos de organização burocrática, na realidade, são modelos ideais, que não existem na realidade, porém servirão como referencial de um modelo abstrato que representa com maestria o modelo mental da racionalidade baseado na autoridade legal.

Max Weber (2015) descreve com detalhes o que imagina da administração burocrática e o faz explicando-a sob óticas diferentes trazendo, muitas vezes, novos detalhes sobre uma mesma característica. Abaixo, baseado no texto “Sociologia da burocracia. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal” (CAMPOS, 1978), foi possível extrair as frases e parágrafos e transformá-los em uma tabela para clarificar o primeiro entendimento sobre as características que serão a base do projeto de pesquisa. Nessa tabela, foram colocadas as frases e trechos onde Weber (2015) e Campos (1978) colocam as ideias interdependentes e os critérios obedecidos pelos funcionários de uma administração burocrática de tipo mais puro.

Tabela 1 - Característica de uma administração burocrática racional

Partes relacionadas do texto de Max Weber	Característica
“[...] toda norma pode ser estabelecida [...] visando fins utilitários ou valores racionais ou a ambos” (CAMPOS, 1978, p. 15)	Toda norma ou regra de funcionamento visa sempre um tipo de ação social racional com relação a fins ou valores.
“[...] o processo administrativo é busca racional dos interesses [...]” (CAMPOS, 1978, p. 16)	Os interesses são sempre de ordem racional, logo não são afetivos e emocionais.
“[...] autoridade ocupa um cargo. Na atividade específica de seu status, que inclui a atividade de mando, está subordinada a uma ordem impessoal para a qual se orientam suas ações.” (CAMPOS, 1978, p. 16)	A autoridade é baseada no cargo e não na pessoa que o ocupa. Aqui, a palavra mando remete a um tipo de dominação racional legal.
“O que é obedecido é a lei” (CAMPOS, 1978, p. 16)	Neste caso, o autor menciona que os processos e as normas são superiores às pessoas que ocupam um cargo. Logo, uma ordem dada por uma pessoa mas que contraria a norma ou lei não deve ser obedecida.
“[...] os membros da associação, enquanto obedientes àquele que representa a autoridade, não devem obediência a ele como indivíduos, mas à ordem impessoal [...]” (CAMPOS, 1978, p. 16)	Os subordinados têm uma relação impessoal com o líder e essa relação pessoal não deveria, teoricamente, interferir na obediência.
“[...] uma organização contínua de cargos, delimitados por normas [...]” (CAMPOS, 1978, p. 16)	Existe uma sequência clara de cargos e níveis hierárquicos bem definidos.
“uma área específica de competência a) [...] desempenho e sistemática do trabalho; b) atribuição ao responsável da necessária autoridade para exercer o cargo; c) definição clara dos instrumentos de controle e limitação e autoridade” (CAMPOS, 1978, p. 16)	Os cargos são claramente definidos quanto aos seus limites e responsabilidades. Clara definição das competências necessárias para o cargo. Desempenho claramente definido e monitorado, baseado em regras claras e competências técnicas. Os profissionais têm a sua autoridade definida e praticada baseada nas competências técnicas do cargo. Os instrumentos de acompanhamento e avaliação do desempenho são claros e formais.
A organização dos cargos obedece ao princípio da hierarquia: cada cargo inferior está sob o controle e supervisão do superior.	O sistema de subordinação obedece rigidamente aos níveis hierárquicos definidos na estrutura formal e não há <i>by-pass</i> de autoridade e hierarquia.
As normas que regulam o exercício de um cargo podem ser regras técnicas ou normas. Em ambos os casos, se sua aplicação pretende ser plenamente racional torna-se imprescindível a especialização.	Os pré-requisitos para ocupar um cargo são as competências técnicas para isso e a especialização para ocupar esses cargos é fundamental.
No tipo racional é questão de princípio que os membros do quadro administrativo devam estar completamente separados da propriedade dos meios de produção e administração. Além disso, existe, em princípio, completa separação entre a propriedade da organização, que é controlada dentro da esfera do cargo, e a propriedade pessoal do funcionário, acessível ao seu uso privado. Existe uma separação correspondente entre o lugar onde são executadas as funções oficiais, o <i>bureau</i> , e o domicílio.	Existe uma atuação clara dos funcionários separando sua atuação como funcionário e quando se enquadrar como proprietário. Dessa forma, um funcionário que também é proprietário jamais irá utilizar o seu poder como acionista para interferir em suas funções como funcionário. As regras e normas serão as mesmas para todos, funcionários ou proprietários, quando estes forem funcionários.

Continua...

Conclusão.

No tipo racional há também completa ausência de apreciação de cargo pelo ocupante.	A apreciação ou desejo do cargo pelo cargo nada interfere em seu processo de escolha ou em sua performance.
Atos administrativos, decisões, normas são formulados e registrados em documentos, mesmo nos casos em que a discussão oral é a regra ou mesmo prescrita.	Todos os processos, normas e processos decisórios são sempre escritos, formalizados em documentos e arquivados. Tudo que acontece em termos de normas e processos decisórios é documentado.
A autoridade legal pode ser exercida dentro de uma ampla variedade de formas diferentes que serão melhor explicadas no tópico de tipos e formas de dominação. O tipo mais puro de exercício da autoridade legal é aquele que emprega um quadro administrativo burocrático. Somente o chefe supremo da organização ocupa sua posição de autoridade em virtude da apropriação, eleição ou designação. Mesmo assim sua autoridade consiste num ambiente de competência legal. Com exceção do exemplo dito todos os outros funcionários seguem os critérios de uma administração burocrática.	Toda a estrutura de uma empresa é baseada na autoridade legal e em um quadro de funcionamento burocrático, sendo que a única exceção que poderá ocorrer será o principal executivo ou chefe supremo que, muitas vezes, é selecionado ou eleito por questões políticas e não técnicas. Mas mesmo esse cargo e seu respectivo ocupante devem respeitar as competências legais estabelecidas ou sejam a descrição de atuação do cargo.

Fonte: Autor.

No mesmo sentido do exposto na tabela acima, Max Weber fala no texto onde administração burocrática pode ser encontrada:

- a) Max Weber menciona a estrutura racional legal da administração da igreja assim como a do exército onde as características mencionadas anteriormente podem ser encontradas tais como: hierarquia formal, cargo é mais importante do que a pessoa, entre outras características;
- b) Na administração burocrática racional legal os funcionarios são nomeados e não eleitos;
- c) A nomeação é realizada por uma livre seleção e de forma impessoal;
- d) A qualificação técnica é a base da administração burocrática;
- e) O funcionário recebe um salário fixo;
- f) O funcionário tem as atividades do cargo exercido como sua principal função;
- g) Separação clara entre funcionário e proprietário;
- h) A administração burocrática vem em desencontro aos colegiados. Weber (2015) menciona o exemplo da Prússia que passou de um sistema de um colegiado para um sistema com presidente distrital monocromático. O objetivo disso são decisões rápidas e inequívocas, livres da necessidade de compromisso entre diferentes opiniões.

Continuando seu pensamento sobre organização burocrática, Max Weber menciona “tipo monocromático de administração burocrática”:

A administração burocrática significa, fundamentalmente, o exercício da dominação baseado no saber. Esse é o traço que a torna especificamente racional (CAMPOS, 1978, p. 27).

Nessa parte do texto, Campos (1978) menciona que as empresas mais poderosas são as que detêm o saber. Os profissionais, além dos saberes acadêmicos, acumulam conhecimento baseado no exercício da prática e com isso o segredo profissional.

Outro ponto mencionado por Campos (1978) e crucial para o estudo de empresas familiares é quando ele menciona o empresário capitalista ou como é conhecido atualmente e no meio de empresas familiares, o “empreendedor”. Segundo Weber:

O empresário capitalista é, em nossa sociedade, o único que tem sido capaz de manter-se relativamente imune à dominação do saber racional burocrático (CAMPOS, 1978, p. 27).

Com exceção desse empresário capitalista, todos os outros seguem as consequências generalizadas da dominação burocrática, que são:

- a) Nivelamento de recrutamento da qualificação profissional mais ampla;
- b) Formação e desenvolvimento do profissional mais prolongada de acordo com os interesses. Ele menciona aqui a formação até os 30 anos, que na época seria uma idade avançada para formação;
- c) Espírito de impessoalidade formalista, sem ódio ou paixões, e, portanto, sem afeição ou entusiasmo.

Diante do mencionado acima, pode-se sintetizar características determinantes de uma administração burocrática:

- a) Toda norma ou processo dentro da rotina administrativa tem como objetivo um resultado racional baseado em fins ou valores;
- b) Todo funcionário ocupa um cargo e esse cargo independe da pessoa que o ocupa (impessoalidade);
- c) A autoridade é exercida através do cargo que a pessoa ocupa e não pela pessoa;
- d) Os subordinados têm subordinação ao cargo e não à pessoa;
- e) Existe uma sequência clara de cargos e níveis hierárquicos bem definidos;
- f) Os cargos são claramente definidos quanto aos seus limites e responsabilidades;
- g) Clara definição das competências necessárias para o cargo;
- h) Desempenho claramente definido e monitorado baseado em regras claras e competências técnicas;

- i) Os profissionais têm a sua autoridade definida e praticada baseada nas competências técnicas do cargo;
- j) Os instrumentos de acompanhamento e avaliação do desempenho são claros e formais;
- k) O sistema de subordinação obedece rigidamente os níveis hierárquicos definidos na estrutura formal e não há *by-pass* de autoridade e hierarquia;
- l) Os pré-requisitos para ocupar um cargo são as competências técnicas para isso e a especialização para ocupar esses cargos é fundamental;
- m) Existe uma atuação clara dos funcionários separando sua atuação como funcionário e quando se enquadrar como proprietário. Assim, um funcionário que também é proprietário jamais irá utilizar o seu poder como acionista para interferir em suas funções como funcionário;
- n) Toda a rotina e decisões são realizadas dentro do ambiente empresarial e não em ambientes não empresariais nos quais porventura esses funcionários tenham relacionamento;
- o) Todos os procesos, rotinas e decisões são formalmente documentados;
- p) O estilo predominante de dominação legítima em empresas burocráticas é o racional legal;
- q) Os funcionários possuem uma vida profissional e pessoal separados que não se confundem;
- r) Existe uma definição formal e clara dos cargos e níveis hierárquicos (organograma);
- s) As competências e qualificações necessárias para exercer o cargo são claramente definidas;
- t) O proceso de seleção é racional, livre e igual para todos os funcionários;
- u) O proceso de seleção racional é baseado única e exclusivamente em qualificação técnica dos candidatos;
- v) Os funcionários são pagos em dinheiro tendo como referência salarial o nível hierárquico;
- w) O funcionário possui como única ou principal atividade o cargo exercido;
- x) O processo de promoção é baseado em critérios racionais tais como antiguidade, merecimento ou ambos;
- y) O superior imediato participa da avaliação do processo de promoção dos colaboradores;
- z) A administração burocrática caracteriza-se pelo saber. As empresas de sucesso têm

o dom de saber;

- aa) Espírito de impessoalidade formalista, sem ódio ou paixões, ou seja, sem afeições ou entusiasmos.

4.4.3 Tipos de ação social

Segundo Weber,

A ação social (incluindo omissão ou tolerância) orienta-se pelo comportamento de outros, seja este passado, presente ou esperado como futuro (vingança por ataques anteriores, defesa contra ataques presentes, ou medidas de defesa para enfrentar ataques futuros). Os outros podem ser indivíduos conhecidos ou uma multiplicidade indeterminada de pessoas completamente desconhecidas [...]” (WEBER, 2015, p. 13).

Nem todo tipo de ação – também de ação externa – é “ação social” no sentido aqui adotado. A ação externa, por exemplo, não o é, quando se orienta exclusivamente pela expectativa de determinado comportamento de objetos materiais. O comportamento só é ação social quando se orienta pela ação de outros (WEBER, 2015, p. 13).

O autor prossegue detalhando várias características dos tipos de ação social, nos quais é possível observar que a ação social ocorre em um determinado ambiente onde uma ação é realizada por uma das partes e gera impacto para a outra parte.

Para melhor explicar esse conceito, que parece tão subjetivo, Weber (2015) apresenta os tipos de ações sociais existentes:

- a) Modo racional referente a fins: por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando as expectativas como “condições” ou “meios” para alcançar fins próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, como sucesso;
- b) Modo racional referente a valores: pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação – absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independentemente do resultado;
- c) Modo afetivo, especialmente emocional, por afetos ou estados emocionais atuais;
- d) Modo tradicional: por costume arraigado.

Para fins da presente pesquisa, considera-se como referência e modelo de uma empresa burocrática as ações tomadas no tipo de ação social referente a fins e o próprio Max Weber menciona em seus textos essa definição. Na empresa burocrática, os processos decisórios baseados em ação social devem ser realizados de forma estritamente racional

objetivando um resultado claro, muito bem definido. Dessa forma, haverá alinhamento com o tipo de ação social racional baseado em fins.

Isso não quer dizer que este seja o melhor ou pior tipo de ação social mas sim que esse é o tipo de ação social característico de uma administração burocrática.

Para tornar essa questão mais clara, tome-se um exemplo prático do dia-a-dia das empresas como o processo de demissão. Em uma empresa com administração burocrática, a escolha das pessoas a serem demitidas, no âmbito de tipo de ação social relacionada a fins, se daria considerando o custo do empregado e sua performance. Em uma empresa familiar, no entanto, na qual os laços de parentesco existem, esse processo seria o mesmo? Como há mais uma variável bastante forte, como é o caso do laço de parentesco, esse tipo de ação social talvez não seja preponderante.

Imagine-se que, dentre os funcionários com pior performance esteja o filho de um empresário. Esse empresário teria algum tipo de ação social afetivo em virtude do laço de parentesco? Exatamente por isso pretende-se, por meio da presente pesquisa, elucidar se ocorre esse tipo de ação social afetivo ou se esses tipos de ação de ação social se misturam. Tal coisa só será possível com uma pesquisa das empresas familiares e a partir da análise dos dados advindos dela.

O estudo avaliou igualmente como os valores da família (ação racional com relação a valores) ou a ação tradicional interferem na lógica de negócios das empresas familiares.

Dessa forma, procurou-se entender o tipo de ação social legal racional baseado em fins característicos da administração burocrático e, por meio do estudo das empresas, verificar se ele acontece quando existe o laço de parentesco. Isso possibilita saber se e como essas empresas se aproximam ou se afastam do modelo referencial de um tipo ideal de administração burocrática.

4.4.4 Tipos de dominação

Os tipos de dominação são aspectos primordiais em uma empresa uma vez que, onde existe mais de uma pessoa, existe uma relação de poder. A palavra dominação contém uma conotação negativa, pois considera que uma das partes impõe algo à outra por meio da força, muitas vezes da força física. Na teoria de Weber, sempre focada na racionalidade, a palavra dominação tem um significado puramente pragmático, sem julgamento de valor. Segundo ele:

Chamamos dominação a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas (ou todas) dentro de um determinado grupo de pessoas. Não significa, portanto, toda espécie de possibilidade de exercer poder ou influência sobre outras pessoas. Em cada caso individual a dominação “autoridade” assim definida pode basear-se nos mais diversos motivos de submissão: desde o hábito inconsciente até considerações puramente racionais, referentes a fins (WEBER, 2015, p. 139).

Nesse trecho, encontram-se palavras importantes como poder ou influência, ou seja, muitas vezes o processo de dominação remete à palavra mais utilizada nos dias atuais no ambiente empresarial: Liderança. A dominação pelo poder pode remeter a uma Liderança de tipo ditatorial e dominador enquanto uma dominação caracterizada pela influência pode ser associada a uma liderança carismática.

O autor prossegue dizendo:

Nem toda dominação se serve de meios econômicos. E ainda muito menos tem fins econômicos. Mas toda dominação de uma pluralidade de pessoas requer normalmente (não invariavelmente) um quadro de pessoas, isto é, a probabilidade (normalmente) confiável de que haja uma ação dirigida especialmente à execução de disposições gerais e ordens concretas, por parte de pessoas identificáveis com cuja obediência se pode contar. Esse quadro administrativo pode estar vinculado à obediência ao senhor (ou aos senhores) por costume ou de modo puramente afetivo, ou por interesses materiais ou por motivos ideais (racionais referente a valores). A natureza desses motivos determina em amplo grau o tipo de dominação. Motivos puramente materiais e racionais referentes a fins da vinculação entre senhor e quadro administrativo significam, aqui, bem como em todos os demais casos, uma relação relativamente instável. Em regra, entram nessas relações também outros motivos afetivos ou racionais referente a valores (WEBER, 2015, p. 139).

Para isso, Weber (2015) fala sobre um aspecto fundamental na dominação que é a crença da legitimidade da dominação. Para facilitar o entendimento desta questão, ele organiza o conceito de dominação em classes ou tipos baseados no tipo de legitimidade exercido. Ele descreve essas classes da seguinte forma:

Há três tipos puros de dominação legítima. A vigência de sua legitimidade pode ser, primordialmente:

1. De caráter racional: baseado na crença da legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados pra exercer a dominação (dominação legal), ou
2. De caráter tradicional: baseado na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade (dominação tradicional), ou , por fim,
3. De caráter carismático: baseado na veneração extracotidiana da santidade, do poder heroico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por estas reveladas ou criadas (dominação carismática) (WEBER, 2015, p. 141).

A dominação de caráter racional é aquela em que as regras e o cargo influenciam no processo de liderança ou dominação da equipe. Esse exemplo é típico de empresas onde a

personalidade pouco importa, o cargo é mais importante e é dele que advém o poder. Em organizações burocráticas e de grande porte muitas vezes os líderes são modelados para agir da mesma forma por meio de treinamentos de modelamento de comportamento. Esse tipo de dominação de caráter racional é o modelo característico da empresa burocrática que teremos como referencial.

A dominação de caráter tradicional é frequentemente encontrada em ambientes onde os valores e a perpetuação de uma crença antiga devem ser continuados, como em ambientes religiosos e sociais.

Já a dominação carismática é típica de empresas familiares onde o fundador é visto como um verdadeiro herói e solucionador de todos os problemas. A maioria das empresas familiares tem seu início baseado em uma forte dominação carismática de seu fundador. É muito comum este fato gerar problemas na oportunidade do processo de sucessão, principalmente quando o sucessor não tem um estilo de dominação carismática e sim um estilo de dominação racional, quando ele assume o cargo de presidente. Seriam os diferentes estilos de gestão baseados em diferentes tipos de dominação que estariam influenciando o aspecto negativo na sucessão? Como esses estilos se fundem dentro de uma empresa familiar?

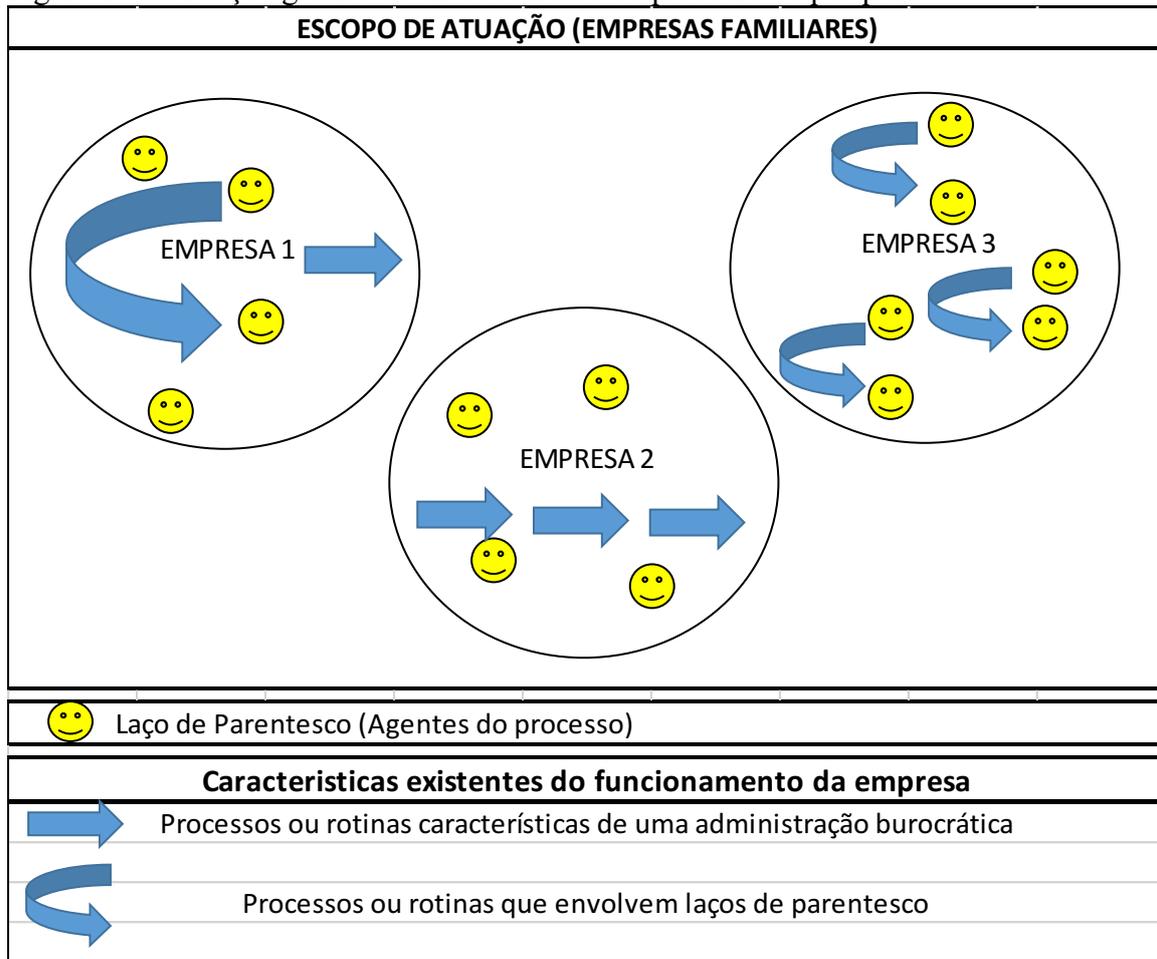
Sobre esse assunto, Campos (1978) previa, em “Os fundamentos da organização burocrática: Uma construção do tipo ideal”, uma exceção no modelo de administração burocrática:

O empresário capitalista é, em nossa sociedade, o único que tem sido capaz de manter-se relativamente imune à dominação do saber racional burocrático. Todos os demais tendem a ser organizados em grandes associações, inevitavelmente sujeitas à dominação das máquinas de precisão na produção em massa (CAMPOS, 1978, p. 27).

Nesse sentido, é possível associar o termo “empresário capitalista” à palavra empreendedor, a partir da forma como Max Weber mencionava essa característica, base de uma empresa familiar. Com efeito, Weber tinha consciência de algumas características e já as separava do modelo ideal de uma administração burocrática, mostrando o seu discernimento para a criação de um tipo ideal.

Segue a ilustração de uma explicação básica do processo de pesquisa:

Figura 1 – Ilustração gráfica do encadeamento do processo de pesquisa



Fonte: Autor

Nota: Elaboração a partir dos aspectos da pesquisa.

No exemplo ilustrativo acima, observa-se que a empresa 2 é aquela que mais tem aderência, pois os seus processos são característicos de uma administração burocrática. A empresa 1 retrata uma mistura de processos envolvendo laços de parentesco com afetividade e emoções e administração burocrática, enquanto a empresa 3 denota um distanciamento maior do modelo referencial, uma vez que seus processos e decisões estão fortemente baseados nas pessoas que formam os laços de parentesco. Pode surgir, porém, um questionamento sobre como realizar essa análise, uma vez que se pode verificar a infinidade de informações acerca da empresa burocrática weberiana. Para isso, o estudo proporá uma sistemática de agrupamento e definição dos principais pilares de um tipo ideal de uma empresa burocrática racional.

4.5 PILARES DA EMPRESA BUROCRÁTICA IDEAL

Conforme foi visto acima, devido à enorme quantidade e densidade de detalhes e informações sobre a definição de uma empresa burocrática, o presente estudo considerará para aprofundamento e análise os pilares principais que caracterizam o tipo ideal de uma empresa burocrática. Serão usados os pilares definidos por Idalberto Chiavenato (1983):

a) Pilares da empresa burocrática racional ideal:

- 1) Caráter legal das normas e procedimentos;
- 2) Caráter formal das comunicações;
- 3) Caráter racional e divisão do trabalho;
- 4) Impessoalidade nas relações e atividades;
- 5) Hierarquia da autoridade;
- 6) Rotinas e procedimentos standardizados;
- 7) Competência técnica e meritocracia;
- 8) Especialização ou profissionalização da administração;
- 9) Profissionalização dos participantes;
- 10) Completa previsibilidade de funcionamento;
- 11) Separação entre propriedade e administração.

b) Além disso, baseado nos tipos de ação social:

- 12) Tomadas de decisão de modo racional referente a fins.

c) Ademais, baseado nos tipos de dominação:

- 13) Dominação ou liderança de modo racional.

5 ENTRELAÇAMENTO TEÓRICO

Tão importante quanto entendermos as teorias envolvidas neste pesquisa é a forma como estas diversas se entrelaçam ou se encontram conforme descrevemos abaixo.

5.1 INTRODUÇÃO AO ENTRELAÇAMENTO TEÓRICO

Para realizar esse entrelaçamento, é preciso entender o conceito de dualidade e paradoxo.

5.1.1 Dualidade e paradoxo

Para desenvolver o estudo com empresas familiares, além do conceito de interdependência torna-se essencial entender o conceito de “paradoxo”. O conceito de “paradoxo” utilizado considera que há paradoxo quando dois temas ou assuntos são antagônicos ou opostos.

A dualidade é importante para que se tenha clareza que essa análise não poderá ser vista por um prisma apenas matemático e binário, tornando-se necessária uma visão abrangente na qual temas antagônicos coexistam. Assim, a pesquisa qualitativa focada em estudos de caso é mais apropriada. A família tem como foco principal a harmonia e a lógica afetiva enquanto a empresa está focada em maximização de resultados e lógica racional. Esta dualidade irá sempre existir pois caracteriza a modalidade da empresa em questão, ou seja, a empresa familiar.

5.1.2 Exemplos de entrelaçamento teórico

Depois de explicar cada conceito separadamente e o entrelaçamento entre eles, serão usadas situações hipotéticas para elucidar o que foi colocado até este ponto. Muitas vezes, quando se lida com conceitos subjetivos, um exemplo que traz uma realidade mais próxima da prática, ou do dia-a-dia, pode elucidar um pensamento de forma mais eficaz. As situações ou exemplos são hipóteses envolvendo situações possíveis dentro de uma empresa familiar nos quais serão inseridos os conceitos envolvidos descritos no referencial teórico.

Situação 1 - Um funcionário está com o desempenho muito abaixo do esperado.

Na visão da empresa burocrática, esse funcionário não se adequa à empresa. Pode-se dizer que esse funcionário não preenche o pilar 7 da empresa burocrática racional: Competência técnica e meritocracia. Estes aspectos aliados, ao pilar 12 da empresa burocrática racional - tipo de ação social racional referente a fins - poderia indicar que a demissão do colaborador seria a ação provável e factível a ser adotada em uma empresa burocrática ideal. Considere-se agora a mesma situação pelo prisma do conceito de família, incluindo o conceito de laços de parentesco. Suponha-se que este mesmo funcionário seja filho do proprietário da empresa, ou seja, membro da família. Pensando sobre o aspecto do laço de parentesco e da relação de pai e filho, que busca a harmonia entre eles, é provável que um pai não demita o filho, que continuaria ocupando a posição independente do seu resultado ou performance. Estabelece-se, assim, um paradoxo, para esse caso, pois é possível ter soluções diferentes para a mesma situação a partir de conceitos diferentes. Estas possibilidades existem e podem acontecer dentro da empresa familiar. Seriam extremos nos quais estariam sendo utilizados um ou outro conceito em sua plenitude. Nesse entrelaçamento, porém pode haver diversas decisões divergentes tais como: transferência do funcionário para outra área, contratação ou nomeação de um *coach* para melhorar seus resultados, divisão do trabalho em partes e retirada de algumas partes da responsabilidade do funcionário em questão, entre outros. Estas decisões revelam se a empresa está mais distante ou mais próxima do referencial considerado no presente estudo, que é o tipo ideal de modelo de empresa burocrática. Mais uma vez, ressalta-se que estar mais distante ou mais próximo não implica um julgamento de valor. Não se pode concluir nada em uma primeira análise, apenas que encontra-se mais próximo ou distante do modelo referencial.

Situação 2 - A empresa abrirá um nova unidade e precisa nomear um responsável por ela.

Em uma análise feita no contexto do modelo ideal de empresa burocrática e seguindo os pilares 7) Competência técnica e meritocracia, 8) Especialização ou profissionalização da administração e 9) Profissionalização dos participantes, a escolha seria por um funcionário que preenchesse condições de qualificação técnica (formação, habilidades e experiência) e, caso não houvesse alguém com esse perfil, seria realizada uma seleção no mercado de trabalho para a contratação desse profissional. Olhando pela ótica de família ou dos laços de parentesco nos quais existem a emoção e aspectos subjetivos como confiança, é possível inferir que a decisão seria outra. Caso o membro da família possuísse as condições dos pilares 7, 8 e 9 da empresa burocrática, ele seria escolhido independente dos laços de parentesco,

entrelaçando dessa forma os dois conceitos. Supondo, contudo, que a decisão tomada seja baseada em laços de parentesco e confiança, é provável que o proprietário da empresa designe um membro da família ou um funcionário por consideração (podendo ter muitos anos de casa) para assumir o cargo independente de sua qualificação técnica e de seus resultados. Entre as duas decisões, há inúmeras decisões intermediárias possíveis (que não utilizam os conceitos extremados de racionalidade e de laços de parentesco) que envolvem seu entrelaçamento tais como: colocar um executivo qualificado, porém no cargo imediatamente abaixo de um membro da família ou funcionário com laços de parentesco por consideração; ter um executivo ou membro da família, mas o próprio proprietário assumir a gestão interina da nova unidade até ter segurança na escolha de um sucessor; entre outras soluções possíveis. Mais uma vez, percebe-se que a possibilidade de ações que entrelaçam os conceitos teóricos é imensa e variada e o objetivo da presente pesquisa será tentar entender esses modelos.

Situação 3 - A empresa precisa decidir se abrirá mais uma unidade em uma nova localidade.

Segundo o tipo ideal de empresa burocrática weberiana, serão usados os pilares 10) Completa previsibilidade de funcionamento, no qual estão claros os objetivos e metas a serem alcançados e o pilar 12) Tomada de decisão de modo racional referente a fins - neste caso, seriam avaliados aspectos de relação custo-benefício tais como: custo de criação da unidade, tempo de “pay back” do investimento, análise de potencial de mercado, entre outros. Se a mesma decisão for tomada considerando aspectos de laços de parentesco, ela poderá ser tomada com base nas percepções dos membros da família e funcionários que possuem laços de parentesco por consideração ou mesmo, o que se ouve com frequência de empreendedores, a decisão se dá a partir da “intuição” do empreendedor, que muitas vezes passa em um local e decide a instalação sem realizar uma análise por meio de um modelo racional.

Entre estes dois tipos de decisão existem diversas outras possibilidades tais como: a “dica” de membros e funcionários com laços de parentesco por consideração com subsequente checagem com análises racionais sobre o que foi indicado; busca por um desejo pessoal do empreendedor de atuar em uma determinada região; entre outros.

Mais uma vez mostra-se que as possibilidades são inúmeras e que o papel da pesquisa não é definir quais serão estas possibilidades mas, com base nas entrevistas de profundidade, encontrar seu enquadramento nas teorias presentes.

Situação 4 - A empresa possui um líder que tem grande influência sobre os funcionários e, quando ele se ausenta, a produtividade diminui significativamente.

Nesse exemplo, a situação é completamente oposta aos pilares 3) Caráter racional e divisão do trabalho, 4) Impessoalidade nas relações e atividades, 6) Rotinas e procedimentos estandardizados e 13) Dominação ou liderança de modo racional, ou seja, é possível identificar o que não está enquadrado no modelo referencial adotado de empresa burocrática. Entretanto, nesse caso no referencial da burocracia e racionalidade, Max Weber não pensa apenas de forma racional e sua amplitude de conceituação é extremamente abrangente. O próprio autor identificou que o empresário capitalista ou, como chamamos hoje, o empreendedor não se enquadra no modelo burocrático ideal. Nesse caso, Weber previu essa possibilidade em seu referencial teórico. Nota-se que o importante não é saber se este tipo de liderança é melhor ou pior mas entender quando ela acontece e enquadrá-la nas teorias aqui abordadas.

Com esses exemplos, busca-se mostrar que a amplitude de respostas que podem ser obtidas no âmbito das empresas familiares é muito grande. Diante disto o objetivo do presente estudo não é tentar enquadrar cada empresa familiar num sistema ou modelo pronto mas sim observar a realidade, entendê-la e, diante disto, analisar cada caso e relato frente ao referencial teórico escolhido a partir da pesquisa qualitativa exploratória.

O modelo de empresa burocrática baseado no tipo ideal não tem intenção de ser um modelo pronto a ser seguido e sim ser um referencial ou parâmetro de comparação entre as empresas analisadas, nada além disto.

6 METODOLOGIA DE PESQUISA

Antes de apresentar a abordagem metodológica e as estratégias de investigação que orientaram essa pesquisa, importa ressaltar os motivos e anseios que levaram à escolha do tema. O autor do presente estudo teve uma carreira como executivo em empresas multinacionais, onde a influência dos laços de parentesco na gestão dos negócios é muito pequena. Isso ocorre porque, na maioria dessas empresas, não existe mais a figura do “dono” ou de uma “família” que controla a organização. Em um determinado momento da trajetória profissional, o autor migrou de uma empresa multinacional e não familiar para uma empresa familiar. Passou então a viver a experiência com esse tipo de organização e a “sentir na pele”, como se diz popularmente, como a dinâmica familiar exerce influência sobre a gestão da empresa. Ele havia presenciado o encontro entre os laços de parentesco e a lógica dos negócios, porém de forma inconsciente.

Após essa passagem, o autor iniciou uma nova carreira como consultor empresarial. Ao longo do tempo, pode perceber que a maioria de sua carteira de clientes advinha de empresas familiares. Sua experiência como funcionário de uma empresa familiar ajudou-o a construir relacionamentos de confiança com os clientes. Porém, a relação entre os laços de parentesco e a racionalidade econômica na gestão de suas empresas ainda era um conhecimento tácito. O presente trabalho reflete o grande desejo o autor de compreender melhor o encontro entre as dimensões afetivas e emocionais, próprias da organização familiar, e a racionalidade técnica, característica do mundo dos negócios, na gestão dessas empresas. Compreender melhor não significa apagar suas experiências profissionais anteriores, mas confrontá-las com teorias e conceitos disponíveis na literatura científica.

Um aspecto importante a ser ressaltado neste estudo é a confiabilidade em razão da relação de confiança estabelecida com os entrevistados. Além disto e tendo em vista o anonimato próprio da pesquisa científica, serão usados nomes fictícios para as organizações e seus membros.

A abordagem metodológica tem como ponto inicial a intersecção entre diversas disciplinas de estudo sendo os mais relevantes os campos da Administração, Antropologia e Sociologia. Para uma melhor elucidação e aplicabilidade o estudo adotou uma abordagem metodológica qualitativa e as principais estratégias de investigação utilizadas na coleta de dados serão a entrevista e a análise documental, conforme abordaremos com mais detalhes a frente.

Conforme afirmado acima, essa pesquisa seguirá uma abordagem metodológica qualitativa. Segundo Godoy (1995), essa abordagem é adequada em estudos de caráter exploratório e quando os objetivos da pesquisa não estão voltados à mensuração de um fenômeno, mas à compreensão de como diferentes indivíduos entendem suas realidades de vida e trabalho. Ademais, conforme Bardin (2010) os dados e informações foram tratados por meio de uma análise temática do conteúdo, através de entrevistas em profundidade e análise de documentos. Acredita-se que esse é o caso do presente estudo, uma vez que o entrelaçamento entre a organização familiar e a gestão dos negócios é algo que revela complexidade e muita ambiguidade.

A ferramentas utilizadas para este estudo foram a análise documental sobre a empresa, entrevistas em profundidade ou compreensivas e uma ferramenta de apoio e checagem de um questionário sobre as características das empresas familiares.

Foram analisados documentos como reportagens, sites e folders corporativos assim como outros documentos relacionados as empresas mencionadas. Esta analise foi realizada antes da etapa das entrevistas para que fosse possível ter um mínimo conhecimento das empresas para facilitar o diálogo com os entrevistados.

A etapa seguinte foi a realização de entrevistas em profundidade ou compreensivas. Estas entrevistas foram realizadas com representantes da 2ª e 3ª geração e de uma maneira que o entrevistado ficasse a vontade pois neste tema de negócios e família muitas vezes aspectos emocionais podem surgir. Baseado no trabalho de Kaufmann (2013) dois aspectos dentro de sua abordagem foram muito importantes para a condução das entrevistas. O primeiro aspecto foi o aspecto que ele menciona de “romper a barreira” ou seja evitar o papel do entrevistador como um realizador de perguntas e o entrevistado apenas uma pessoa que se limita apenas a responder as perguntas realizadas. O objetivo é que realmente a enteevista tenha a fluência de um diálogo e e onde aspectos emotivos, característicos de uma empresa familiar, possam surgir sem nenhum ou com menor constrangimento, caracterizando o envolvimento entre as partes da entrevista, ou melhor dizendo, diálogo. Outro aspecto importante presente na entrevista em profundidade ou compreensiva é a empatia. O entrevistador deve ter uma escuta e percepção atenta para entender o contexto em que algo é dito ou surge e colocar-se muitas vezes no lugar do entrevistado para uma melhor forma de abordagem para que o mesmo sintasse mais seguro e confortável para abordar assuntos que envolvam aspectos emocionais.

A outra ferramenta utilizada para ter um apoio ou suporte ao que foi dito foi a utilização de um questionário simples de análise da empresa em relação as características de uma empresa familiar nas diferentes gerações. Foi realizada apenas com a 3ª geração para

termos uma ferramenta de conforto de alguns enunciados na entrevista. A 2ª geração não preencheu uma vez que os mesmos não sentiram-se confortáveis no preenchimento assim como da escassez de tempo para a realização das entrevistas.

Ademais, conforme apontado acima, a pesquisa tem como foco duas empresas familiares que possuem as características estabelecidas no referencial teórico. Essas empresas têm sua sede em São Paulo, capital, e no interior do estado de São Paulo. Sobre elas não serão revelados o verdadeiro nome e nem tampouco o nome dos envolvidos, uma vez que a pesquisa abrange laços de parentesco e, dessa forma, traz relatos que poderiam expor essas organizações, o que não é o objetivo do trabalho.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

EMPRESA 1

Fundada em 1949 por um imigrante japonês, a Empresa 1 possui duas unidades de negócio, podendo ser subdividida em: fábrica de artigos esportivos e livraria.

O fundador chegou ao Brasil na década de 1930 e, logo após, na cidade de São Paulo. Ele buscava fugir da pobreza em que se encontrava o Japão naquela época. Na época, fundou a Empresa 1, com uma livraria, fabricação de roupas e artigos esportivos.

LIVRARIA DA EMPRESA 1

No final da década de 40, a livraria ou Negócio 1 começou a escrever sua história no Brasil com a importação pioneira de livros japoneses para a cidade de São Paulo.

Ao longo de seus 60 anos de história, a empresa tornou-se um centro de atenção do público em geral por abrir os caminhos divulgando a história do Japão.

VISÃO: Enfoca aspectos de qualidade e de ser a líder no segmento em que atua.

MISSÃO: Ser um divulgador da cultura japonesa e divulgá-la pelo Brasil a fim de fortalecer a cultura brasileira.

VALORES: Valores de qualidade e dedicação, comuns na cultura japonesa.

Resumo sobre a família na empresa:

Há dois executivos presentes que são da segunda geração. Há dois filhos de um deles atuando no Negócio 2 e a filha de um deles atuando no Negócio 1.

Entrevistados: O membro da 2ª geração que atua na direção da livraria que será identificado como ‘Rodolfo’ e a filha, membro da 3ª geração, que é a atual diretora geral no negócio, filha de um dos executivos que será identificada como Juliana.

EMPRESA 2

Na década de 1920, o fundador decidiu emigrar do Japão para o Brasil em busca de melhores oportunidades. Atuou inicialmente em uma fazenda de café no interior paulista. Posteriormente conseguiu arrendar um pequeno pedaço de terra onde começou a produzir alimentos para venda. Após desilusões com a lavoura, decidiu, com um sócio, abrir um pequeno armazém na zona rural de uma cidade do interior de São Paulo na década de 1960 e assim inicia-se a história da empresa.

No ano de 1970, a empresa mudou-se para o centro da cidade em um prédio próprio. Com a ajuda do filho do fundador, a empresa começou a crescer e, em 1972, o armazém se transformou em um supermercado – um estabelecimento maior. Na mesma década, com o crescimento da empresa, o supermercado mudou-se, novamente, para um terreno vizinho. Na década de 1980, foi inaugurada a primeira filial localizada na entrada da cidade, região que foi escolhida como local estratégico para atender aos possíveis clientes que moravam distante da matriz.

Ainda na década de 1990, com o crescimento constante da empresa, a matriz mudou-se para um estabelecimento maior em uma área próxima. Esse acontecimento foi importante por tornar a empresa uma das líderes da cidade.

Com o sucesso nessa cidade do interior, na década de 1990, o filho do fundador decidiu expandir a empresa para outra cidade.

Finalmente, surgiu a oportunidade de comprar uma loja pertencente a outra rede supermercadista. O filho do fundador, com o intuito de expandir a empresa para outras cidades, resolveu comprá-la.

MISSÃO: Aspectos relacionados à qualidade e atendimento ao cliente.

VALORES: Aspectos relacionados à humildade e respeito às pessoas.

Resumo da família na empresa:

O pai, filho do fundador, atua como suporte à gestão e a mãe não tem uma atividade fixa na empresa. Há três representantes da terceira geração, um na direção de toda a empresa e outros dois com funções menos estratégicas.

Entrevistado: O membro da 2ª geração, que tem atuação não frequente na empresa, que será identificado como “Osvaldo” e o membro da 3ª geração, atual diretor geral da terceira geração que será identificado como Mário.

6.2 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada com base na análise de documentos e materiais sobre as empresas e na realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade com representantes da terceira geração.

A primeira etapa envolveu a realização de pesquisa de materiais e sites das empresas. O objetivo foi conhecer a história e negócios das empresas, entender sua estrutura formal (organograma), suas estruturas de controle e gestão assim como a avaliação de desempenho, entre outros instrumentos administrativos, além de identificar os laços de parentesco existentes nas organizações.

A segunda etapa envolveu entrevista com o principal membro da família representante da segunda e da terceira gerações. O objetivo da entrevista com o membro da segunda geração era entender os aspectos macro do funcionamento da empresa e sua história. O objetivo da entrevista com o membro da terceira geração da família foi entender, por meio de seu relato, como funciona a dinâmica de atividades dentro e fora da empresa. Essa dinâmica não tem como objetivo verificar se ele possui uma boa atuação ou não dentro da empresa, mas sim como a empresa se comporta no que tange aos aspectos da relação laços de parentesco e empresa burocrática, não com conceitos teóricos mas por meio de relatos de atividades, decisões e processos do dia-a-dia das empresas tais como: relacionamento dentro dos níveis hierárquicos formalmente estabelecidos; existência e forma de realização de uma avaliação de performance; se o entrevistado possui clareza de suas atividades no cargo; se aspectos da empresa são tratados apenas no ambiente da empresa ou também em ambientes familiares; enfim todos os aspectos e características abordados em no referencial teórico do presente estudo. Essas entrevistas foram gravadas. Elas foram conduzidas por meio de um roteiro semiestruturado, no qual o entrevistador utilizou um guia de perguntas e temas que foram abordados, mas teve flexibilidade para conduzir as conversas de acordo com o que os entrevistados trouxessem em seus relatos. A entrevista iniciou-se com perguntas mais genéricas, deixando os temas que poderiam trazer maior tensão para o decorrer do diálogo.

Os entrevistados conseguiram abordar aspectos que se deseja explorar na pesquisa de forma espontânea, mas caso isso não ocorresse, as questões previstas no roteiro ajudariam a guiar a conversa. A entrevista seguiu um roteiro semiestruturado (Apêndice A).

A terceira etapa consistiu no preenchimento de um questionário simples pela terceira geração que transforma os pilares do tipo ideal de uma empresa burocrática racional em

atividades e processos presentes no dia-a-dia das empresas em cada uma das gerações. (Apêndice B).

6.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

Com base na análise de conteúdo proposta por Bardin (2010), a análise dos dados percorreu os seguintes materiais e etapas:

- a) **Análise Documental:** apreciação de documentos e materiais da empresa a ser estudada. Eles comportam desde fotografias da família ao organograma de empresa, programas de avaliação de desempenho, registro de decisões, entre outros documentos disponibilizados pelos proprietários;
- b) **Análise Primária:** é a análise inicial das entrevistas gravadas e das anotações feitas. Neste momento, tem-se uma visão geral de todo o material, ocasião em que o pesquisador se familiariza com ele. Trabalhamos com os dados brutos, com muitas informações desnecessárias e em excesso, e separamos as informações que são pertinentes e importantes. Nessa etapa também é foi analisado o cenário, o contexto em que a informação foi gerada, entre outros aspectos pertinentes;
- c) **Análise Focada:** é a análise dos dados não mais em estado bruto, mas já lapidados pela primeira leitura. Nesse momento foi possível estabelecer conexões, ponderações, alinhamentos, categorizações, entre outras ações com mais facilidade. A análise focada permitiu conectar os depoimentos com as categorias estabelecidas no modelo teórico baseado em Max Weber;
- d) **Análises Finais:** aprofundamento da análise com vistas a tirar conclusões e responder ao problema de pesquisa. Nessa etapa, os materiais coletados e a sua interpretação foram relacionados com mais segurança com o referencial teórico, permitindo chegar a algumas conclusões, além de limitações e oportunidades de pesquisas futuras. Ao final dessa análise foi possível constatar se e em qual aspectos as empresas pesquisadas se aproximam do modelo de organização burocrática definido por Weber e em que aspectos elas se distanciam desse modelo. Verificou-se, além disso, como essa aproximação e esse distanciamento se relacionam com a presença em sua dinâmica de gestão das dimensões afetivas e emocionais próprias dos laços de parentesco.

7 ANÁLISE E CONCLUSÃO

A análise foi dividida em duas etapas: na primeira, a análise do relato das entrevistas revela a maior contribuição das empresas por meio do entrevistador. Na segunda etapa, o questionário respondido pelos entrevistados é ferramenta de apoio entre o que foi dito nos relatos e o que foi respondido de forma mais racional nos questionários.

7.1 ANÁLISE E CONCLUSÃO DAS ENTREVISTAS

Como comentado anteriormente, trata-se de uma análise exploratória na qual todas as informações são importantes. Para uma melhor compreensão do tema, a análise foi dividida em algumas categorias que são:

- a) Pilares da empresa burocrática ;
- b) Aspectos de laços de parentesco;
- c) Outros pontos importantes encontrados na pesquisa qualitativa exploratória.

As entrevistas foram realizadas em Dezembro de 2017.

7.1.1 Análise dos pilares da empresa burocrática

- a) Caráter formal da comunicação

Weber (2015) já menciona que toda decisão ou procedimento mesmo que tomada durante uma decisão expressa oralmente deve ser escrito e formalizado assim como todos os procedimentos da empresa.

Relato da Empresa 1

A entrevistada contava que a empresa sofreu um grande desfalque em um período de crise devido à falta de gestão e controle.

É muito interessante porque tem o valor da tradição forte; mas, pelo que você está contando, não é muito passado de uma geração para outra para tentar evitar os mesmos erros, não é? Porque se aconteceu na geração do avô; teve alguns desfalques e tal, é interessante que estivesse impresso, digamos em você; que você já soubesse, que tomasse mais cuidado; porque isso é contado nas reuniões da família-empresa, digamos: “Olha! Aconteceu isso; tem uma geração que [...] (ENTREVISTADOR).

É, talvez falte encontros, né? Tem bastante empresas que fazem encontros para falar assim, só a família mesmo para conversar sobre o negócio da família; isso nunca teve (JULIANA).

É difícil, quando a gente está num almoço, assim, é difícil falar da empresa; mas não porque a gente fez acordo; a gente não comenta mesmo; só na empresa mesmo a gente também fala de coisas pessoais; mas aí lá sim a gente fala sobre a empresa (JULIANA).

Nota-se no relato da Empresa 1 que ela ainda não realiza a formalização das reuniões e, por essa razão, não existe uma documentação dos principais pontos de decisão. Observa-se também que há uma separação entre os locais de trabalho e os eventos familiares. Nos eventos familiares não se fala de empresa, embora não haja um acordo formal. Na empresa, porém, fala-se sobre assuntos pessoais e de trabalho. A comunicação existe, mas a formalização é quase inexistente.

Relato da Empresa 2

Essa parte de processo você vê que evoluiu bastante desde o início? (ENTREVISTADOR)

Evoluiu, a gente [...] também com o software, nosso software que presta consultoria. Então tem experiência de lojas; o ano passado mesmo a gente contratou eles, não esse ano, a gente implantou bastante processo; porque a gente utilizava, por exemplo, cinquenta por cento do software, hoje a gente usa setenta; então tem mais processo envolvido, tem que ter processo para controlar, para não ter desvio (MARIO)

Nota-se que a Empresa 2, por ter mais unidades, possui processos formalizados, porém encontra-se bastante focada nos processos de operação e não tão fortemente nos demais aspectos da gestão.

É possível perceber que, nas duas empresas, a informalidade na comunicação é muito presente. Na Empresa 1, de menor porte, a informalidade é bastante grande e na Empresa 2, seu tamanho e ramo de atividade exigem a formalização de muitos aspectos da comunicação, como visto no exemplo supracitado, utilizando, inclusive, uma tecnologia específica para a formalização da comunicação.

a) Caráter racional e divisão do trabalho

Empresa 1

Relato 1

A sua função na empresa? (ENTREVISTADOR)

Atualmente, eu faço tudo. (JULIANA)

Relato 2

Eles dividem por atividades, por exemplo, um é mais comercial, o outro é mais operações, ou não? Como é que funciona? (ENTREVISTADOR)

Os dois são comercial, mas sei lá, a parte de falar com o funcionário é do meu pai; a parte financeira é do meu tio; tem uma divisão. (JULIANA)

Nota-se que, na empresa, a entrevistada não consegue descrever claramente quais são suas funções e tampouco a dos membros da segunda geração.

Empresa 2

Relato 1

Hoje, qual é o seu cargo aqui? (ENTREVISTADOR)

Eu faço de tudo um pouco. (MARIO)

Tipo um diretor geral? (ENTREVISTADOR)

É. Não só do supermercado; obras, tudo né? Tudo. (MARIO)

Relato 2

O que você acha que tem que continuar da forma que está e o que precisa mudar para o futuro da organização, o futuro da empresa que você imagina; você agora cuidando do negócio? (ENTREVISTADOR)

A gente tem que melhorar cada vez mais os processos, eu acho. A gente está trabalhando em fazer uma; definir direitinho os cargos e as funções porque, às vezes, como a gente foi crescendo dessa forma... Por exemplo, a Teresa. A Teresa acumula funções de outras pessoas, às vezes que não é função dela. O Luciano também. Então a gente está definido certinho, está dividindo as funções corretamente, de cada setor, para ficar mais fácil, ter mais tempo livre para eles decidirem o que for importante, fundamental mesmo para a decisão da empresa, deixar coisas que outra pessoa de outro cargo possa resolver e deixar eles lá nas funções mais importantes, nas tarefas mais importantes, isso a gente está fazendo. (MARIO)

Percebe-se que, tanto na Empresa 1 quanto na Empresa 2, os membros da terceira geração não conseguiram explicar claramente quais eram os seus cargos na empresa. Na Empresa 1, quando questionada sobre o cargo da segunda geração, Juliana disse que tinha mas também não conseguiu responder com clareza. Comentou que há funções sobrepostas. Na Empresa 2, observa-se uma preocupação em definir os cargos dos líderes de cada uma das unidades. É possível ver que a família está investindo tempo em atividades não tão importantes e não condizentes com o cargo que cada membro ocupa. Não há clareza na definição dos cargos e, quando se trata de um membro da família, essa definição torna-se ainda menos clara.

b) Impessoalidade nas relações e atividades

Empresa 1

Nesta gestação que você falou é interessante que, muitas vezes é pela confiança. Você acha que esses aspectos emocionais de relacionamento influenciam muito nesse estilo de gestão que tinha? (ENTREVISTADOR)

Eu acho que sim, porque você vê, nas empresas não é assim, né? A pessoa trabalhou trinta anos, mas se o cara pisar na bola, fizer coisa errada, você vai mandar embora; tudo bem, fazer coisa errada, mas lá não. Tem os funcionários de quarenta anos, trinta anos, eles mantêm porque, principalmente na livraria, tem que falar japonês. Hoje para você pegar uma pessoa no perfil deles é difícil, tem que saber japonês, tem que gostar. Tem alguns fatores que dificultam mas tem muito, você percebe claramente que são funcionários antigos e quando eu entrei foi um choque, né? Porque você vê gente trabalhando quarenta anos, não tem meta, não sei o que, mas está lá, e aí, eu vejo com outros olhos. Ah, se você demitir uma pessoa dessas, a pessoa vai morrer pois não vai trabalhar, não vai se inserir. Tem uma porção de aspectos pessoais que hoje eu entendo e eu não entendia quando eu entrei na empresa. Eu fiquei dois anos; não para mim; tem que mudar todo mundo, não é? (JULIANA)

Empresa 2

Quais foram as principais alegrias e tristezas que você já teve nessa sua trajetória frente a uma empresa familiar? (ENTREVISTADOR)

É, a gente, às vezes, se decepciona muito com o funcionário. A gente gosta dele, como se fosse nossa família, né? Às vezes, acontece de ficar decepcionado, né? Então eu trato todo mundo igual e todo mundo como se fosse de bem, mas sempre com um é atrás, porque eu sei que são pessoas, né? Então, podem fazer coisas erradas e a gente fica decepcionado, né? E também são os dois, né? Momentos alegres, também, funcionários e clientes, também, a gente, o comércio é assim, né? Diferente de uma indústria; a gente lida com pessoas e cada dia é um dia diferente. (MARIO)

É possível notar que a relação com o funcionário em ambos os casos extrapola a questão meramente de trabalho e atividade. Na Empresa 1, a entrevistada afirma que mesmo que o funcionário não esteja trazendo os resultados esperados ele não é demitido pois a família se preocupa com questões pessoais do funcionário como idade e dificuldade de recolocação, ou seja, aspectos opostos a um modelo de tipo ideal de uma empresa burocrática. Na Empresa 2 ocorre a mesma situação e o entrevistado diz: “a gente gosta como se fosse da família” e menciona a palavra “decepção” mostrando que, apesar de muitas unidades e da expansão da empresa, o aspecto afetivo ainda é muito forte. Na Empresa 2, ele também salienta que a relação afetiva é boa e ruim ao mesmo tempo e traz momentos alegres, ou seja, ele apresenta o aspecto da dualidade ou paradoxo descrito em nosso referencial teórico.

c) Hierarquia da autoridade

Empresa 1

Na Empresa 1, a segunda geração está no comando e atua nos dois negócios do grupo, mas a terceira geração está dividida por negócio. A filha de um dos membros da segunda geração está no Negócio 1 e os outros dois filhos do outro membro da segunda geração estão no Negócio 2.

E teve alguma dessas decisões que deu alguma divergência familiar; alguma coisa que, às vezes, um primo peça uma coisa, o tio peça outra, tem essa divergência? (ENTREVISTADOR)

Ah, ter, tem; mas a gente sempre entra num consenso; mas cada um tem sua opinião; acha uma coisa, mas no final, tem um consenso e, se não tiver também tem quem manda. Lá é ele e meu tio; então [...] (JULIANA)

Empresa 2

Relato 1

E aí, depois, para você chegar a atuar como Diretor Geral, como foi sua trajetória? Você começou; aí você foi supervisionando e a[i, depois, você foi. Nisso o seu pai estava atuando ainda? (ENTREVISTADOR)

Sim, até hoje, né? Ele: a gente troca ideias, tudo; agora, era assim, antigamente, eu perguntava para ele: “ah, pai, vamos fazer assim?”; hoje, ele fala; “não, tem que ver com o Mario. (MARIO)

Relato 2

É. Ele, meu pai, dava muita autonomia. Eu, já, aàs vezes, você tem que dosar a autonomia da pessoa também, né? Ele deixava: ah, não, pode resolver. Ele deixava muito na mão da Telma, né? Porque ia pra são Paulo. É só que... não, a Teresa tudo bem, ela toma conta como se fosse dela. Mas agora a empresa aumentou, então a gente tem que ter um pouco mais de controle, né? (MARIO)

Então, não é tudo. Por exemplo, a Telma tem bastante autonomia; mas esse gerente aqui desta unidade, por exemplo, tem menos. Daí eles recorrem para a gente aqui, né? (MARIO)

As entrevistas mostram que nas Empresas 1 e 2 existem situações diferentes. Na Empresa 1, embora a terceira geração esteja à frente dos negócios da empresa, as decisões mais importantes ainda são tomadas pela segunda geração. Na Empresa 2, já se nota a passagem da tomada de decisão da segunda para a terceira geração. Observa-se também que a autonomia está muito atrelada à questão de confiança pois pessoas que ocupam o mesmo cargo têm autonomia diferente – no caso da Empresa 2, a funcionária Teresa, por exemplo, trabalha há mais de 40 anos na empresa.

d) Rotinas e procedimentos standardizados

Empresa 1

Mas uma empresa com todos esses anos... Quais foram as principais mudanças que você enxerga que aconteceram dentro da empresa? (ENTREVISTADOR)

Eu acho que teve um funcionário que entrou; ele também tem, sei lá, sessenta e poucos anos, ele fez tudo ficar bem quadrado. Como é que fala? Ele deu um padrão no negócio. (JULIANA)

Formalizou? (ENTREVISTADOR)

É. Formalizou também e padronizou. Essa é a palavra. Ele padronizou processos que, quando eu cheguei, não tinha. E eu também não conseguia, porque é japonês, que eu não domino. Então, ele pegava um negócio em japonês e transformava em português para fazer toda essa parte de loja, de entrar no sistema e tal. Ele padronizou todos estes processos; que eu acho que foi um salto. Para a gente foi um salto, porque antes eu entrava de um jeito, ninguém sabia o que estava acontecendo, às vezes se perdia. Ele deu uma padronizada e eu achei que melhorou bastante. E internet, vendas pela internet. (JULIANA)

Empresa 2

Então, está com ideia de fazer, não sei se é essa a resposta, mas gente está querendo fazer o prédio lá na cidade do interior de São Paulo para fazer um centro de distribuição para a gente centralizar as compras. Então a gente quer centralizar para ganhar mais escala, né? Centralizar também o RH, DP, por exemplo. (MARIO)

Como se fosse um corporativo? (ENTREVISTADOR)

Isso. (MARIO)

Legal. (ENTREVISTADOR)

A gente vai centralizar a padaria, para ter um padrão, porque aqui faz um tipo de produto. A gente centralizou a receita, agora, também nas lojas. Antigamente cada padaria tinha a sua; agora centralizou a padaria, as receitas, para ter matéria-prima única, também. Daí, a gente quer centralizar a padaria, para ter um padrão; todas as lojas ter o mesmo padrão de produto; porque às vezes a mesma receita na mão desse padeiro sai diferente da unidade 2, daí o cliente às vezes compra das duas lojas; daí fala: “mas porque a da unidade 2 é melhor que a de unidade 3? (MARIO)

Percebe-se claramente que os representantes da terceira geração têm consciência de forma clara que a padronização dos processos é vital para o sucesso da organização. Na Empresa 1, a entrevistada iniciou o processo de padronização, porém tem uma dificuldade de competência técnica – não domina o idioma japonês -, o que a impede de avançar na velocidade que desejava. Na Empresa 2, a padronização de todos os processos está condizente com o crescimento e expansão da empresa.

e) Competência técnica e meritocracia

Empresa 1

Relato 1

Acho que é mais conservadora e tem esse negócio de manter o funcionário porque ele é de confiança e mantém anos e anos. Eles não controlam muito por [...] no Negócio 2, principalmente, onde eles ficam, por produção. Assim, tem uma parte que é por produção, mas tem uma parte que não é. Tem um momento da fabricação dela que é por produção; a pessoa ganha fixo mais produção; é por hora, então se a pessoa ficar enrolando o dia inteiro e fizer hora extra, vai receber. Lógico que tem uma contagem, tem um mínimo que você tem que fazer; mas não existe todo dia um objetivo. Porque eu fui visitar uma empresa e eu vi uma tabela lá; uma grande empresa, todo dia estava marcado lá quanto que todo mundo produziu junto; isso não existia lá. (JULIANA)

Relato 2

Eu tento, principalmente na loja que eu fico. Eu faço tudo. São pessoas, todas com mais de sessenta anos, então eles não sabem mexer na internet. Aí eu acabo fazendo todas essas coisas. Eu gostaria, quero trazer pessoas que, pelo menos, saibam mexer no Word, Excel, internet, pesquisa. Eles fazem com muita dificuldade. (JULIANA)

Eu já falei: eu preciso de uma pessoa que saiba pelo menos internet e pacote Office; e aí, do outro lado, tem que saber japonês, tem que saber escrever, tem que falar. (JULIANA)

Empresa 2

Relato 1

Quando a gente inaugurou o mercado em frente ao Gohtren (segunda unidade da empresa), ela (Telma, funcionaria com mais de 40 anos de empresa) ficou muito chateada com o meu pai, porque ela não foi lá. Ela queria sair, também, do mercado. Ele falou: “não, calma Telma, calma, a gente vai fazer outro aqui maior”. Daí, quando meu pai inaugurou aqui (terceira unidade da empresa), ela era da primeira unidade, daí que ela assumiu lá, mas na época, ela ficou chateada com meu pai. (MARIO)

Relato 2

Nós trouxemos algumas pessoas de fora, que trabalharam, já, em outras lojas; que foi agregando processos. Isso que eu achei interessante porque antigamente, a gente promovia pessoa de baixo para os cargos maiores, né? Então tinha aquela cultura, aquela coisa boa e ruim, também, mas aquela ideia, se trouxesse pessoas de fora, trouxeram ideias novas; que a gente juntou com as nossas; daí fez uma coisa interessante. (MARIO)

No relato 1 da Empresa 1 referente à meritocracia, percebe-se claramente um foco da segunda geração em aspectos como tempo de empresa e da terceira geração em produtividade e meritocracia.

O relato 1 da Empresa 2 envolve a promoção do entrevistado da terceira geração sem as competências técnicas necessárias mas devido ao laço de parentesco: o filho do proprietário fazendo com que a funcionária que possuía as competências para o cargo ficasse como ele próprio diz “chateada”.

O relato 2 da Empresa 1 mostra a falta de capacidade técnica dos colaboradores principalmente com relação à tecnologia, porém mostra uma competência essencial frente à escassez de profissionais com essas características no mercado, que é o idioma japonês. Revela também uma deficiência técnica muito forte na terceira geração que é o domínio do idioma japonês.

O relato 2 da Empresa 2 mostra claramente que as competências técnicas desenvolvidas em outras empresas são absorvidas por meio de contratações externas.

f) Profissionalização dos participantes

Empresa 1

Eu já não sei o japonês e ainda quero mudar; coloquei minha filha numa escola japonesa. A gente quer voltar a estudar para retomar. (JULIANA)

Empresa 2

É, isso foi aos poucos, porque o meu pai... como aconteceu com a Telma. A Telma foi como gerente por coisa dela, o meu pai nunca falou: “Telma, agora você vai aprender isto, agora você vai aprender aquilo”. Ela que foi buscando. Ela era empacotadora, daí ela falou: “eu quero mexer no caixa”. Meu pai: “então vai aí”. E ela ficava fuçando lá e foi aprendendo: ah, eu quero não sei o que”. Meu pai, ele não é de passar; é de passar junto com ele; estando com ele a experiência, sabe? Não de sentar e “faz isso, faz aquilo”. (MARIO)

A profissionalização e o aprendizado acontecem no dia-a-dia da empresa, pois não existem, por exemplo, programas formais de qualificação dos profissionais dentro da empresa.

g) Completa previsibilidade de funcionamento

Empresa 1

Desenvolver a parte de Internet; isso é certeza; é isso. Mas o meu medo, hoje, é que o número de leitores está caindo, vai caindo, agora como que a gente vai fazer, se vai sobreviver nesse meio, eu não sei. Daqui a dez anos, quando todos os assinantes já tiverem falecido, porque esses assinantes estão todos na casa dos oitenta, noventa anos, são os que sustentam a loja; e aí eu não sei, daqui a dez anos, como a gente vai remodelar o negócio. (JULIANA)

Empresa 2

Mesmo Relato 2 do item Caráter racional e divisão do trabalho

Percebe-se, nos relatos, que as empresas 1 e 2 têm uma visão de futuro, porém não a transformaram ou pelo menos não transmitiram na entrevista ter transformado essa visão em objetivos e metas claras para a gestão e para os funcionários.

h) Separação entre propriedade e administração

A entrevistada relata a decisão da separação dos negócios.

O Negócio 1, depois de muitos anos, de duas gerações todos juntos, há uma possibilidade, agora, de separar. (ENTREVISTADOR)

É, eles querem. Já está, já foi decidido. Agora só estava esperando passar esse momento da economia, ruim, para poder separar. (JULIANA)

E como você enxerga isto? (ENTREVISTADOR)

Eu fico feliz, porque eu gosto da livraria. Mas eu fico triste porque é uma coisa que foi construída e não deu certo, vai, ou, depois de muitos anos, não deu certo.... Não foi por causa dos dois, assim do meu tio e do meu pai. Foi por causa da terceira geração que incomodou a segunda. Isso é ruim, isso é muito triste. (JULIANA)

Nesse caso, nota-se que a separação não ocorreu por questões de resultado ou questões racionais referentes aos negócios, mas sim por questões de relacionamento de laços de parentesco, especificamente relação pai e filho, que prevaleceram sobre os diversos anos de empresa e parceria e sobre a racionalidade.

i) Tomada de decisão de modo racional referente a fins

Empresa 1

Ele [segunda geração] me põe no chão. Assim, às vezes eu quero criar algumas coisas. Ele fala, “não, sei lá, vamos fazer pouco para ver se dá certo, se tem aceitação no mercado”. Sei lá, a gente desenvolveu uns produtos e eu já queria fazer um monte pra pagar menos, né? Fazer quantidade. Ele: ‘não, vamos fazer um pouco, se der certo, aí a gente faz mais. Mesmo pagando caro, eu prefiro.’ E, realmente, teve coisas que vingaram e teve coisas que não vingaram e, hoje, eu também entendi: é melhor comprar, pelo menos inicialmente, pouco, mesmo pagando mais caro; depois se vingar, a gente faz produção em massa. (JULIANA)

Empresa 2

A gente vai, por meio da votação. Igual, tinha uma loja aqui na Penha. Uma loja, não, tinha um prédio que a gente construiu que não era pra abrir loja, era pra alugar. Daí eu convidei a Teresa, convidei os gerentes daqui para conhecer lá. O que você acha de abrir um mercado aqui? Não, aqui é muito bom, não sei o que, mas minha mãe não queria, falou: "ah, não, Mário". Meu pai também: não. Mas eu acho que é bom, não sei o que, até que chegou o Esperança lá. Daí a gente desistiu; então eu levo em consideração a opinião deles, né? Porque são mais velhos, tem mais experiência. (MÁRIO)

Na Empresa 1, houve uma certa análise de custo-benefício, porém com um pouco de menor risco característico das empresas com cultura japonesa. Na Empresa 2, a decisão baseia-se em percepção e opinião dos membros da família e de funcionários com laços de parentesco por consideração.

j) Dominação ou liderança racional legal

O entrevistador questiona: E como era quando você entrou e começou a trabalhar com eles; como é que você via? Como era o estilo de gestão, de administração do seu pai e do seu tio? Seguem as respostas.

Acho que é mais conservadora e tem esse negócio de manter o funcionário porque ele é de confiança e mantém anos e anos. Eles não controlam muito por...nas Luvas, principalmente, por produção [...]. (JULIANA)

E nessa gestão que você falou é interessante que, muitas vezes, é pela confiança. Você acha que esses aspectos emocionais de relacionamento influenciam muito neste estilo de gestão que tinha? (ENTREVISTADOR)

Eu acho que sim. Porque você vê, nas empresas não é assim, né? A pessoa trabalhou trinta anos, mas se o cara pisar na bola, fizer coisa errada, você vai mandar embora. Tudo bem fazer coisa errada, mas lá não. Tem os funcionários de quarenta, trinta anos. Eles mantêm porque, principalmente na livraria, porque você vê gente trabalhando quarenta anos, não tem meta, não sei o que, mas está lá. (JULIANA)

Empresa 2

Meu pai dava muita autonomia. Eu já, às vezes, você tem [que] dosar a autonomia da pessoa também, né? Ele deixava. Ah, não, pode resolver. Ele deixava muito na mão da Teresa, né? Porque ia pra São Paulo. É só que, não a Teresa tudo bem, ela toma conta como se fosse dela. Mas agora a empresa aumentou; então a gente tem que ter um pouco mais de controle, né? (MARIO)

E como que você acha que esse aspecto que você tem da família, que é um aspecto emocional, afetivo, da relação, influencia nesse estilo de liderança? Essa relação? Aspectos bons, ruins que tem? (ENTREVISTADOR)

Então, sempre a gente não pode misturar, né? A parte familiar com a empresa. Então, graças a Deus, a gente se dá bem até esse momento, se dá muito bem, os três irmãos, né? Então não tem briga, a gente se policia. (MARIO)

Na Empresa 1 nota-se claramente que a segunda geração possui uma liderança mais tradicional caracterizada pela confiança e lealdade muito influenciadas pela cultura japonesa, relegando o aspecto de metas e resultados para o segundo plano. A terceira geração possui uma visão de liderança mais focada no modelo racional referente a fins, porém, como a decisão sobre pessoas é da segunda geração, esta visão da terceira geração é muito pouco utilizada no dia-a-dia.

Na Empresa 2 observa-se que, em consonância com a empresa, a terceira geração tem um aspecto de visão de meta e controle bem mais forte do que a segunda geração e já vê a separação entre família e empresa como algo importante assim como percebe que a relação entre os membros da família é primordial para o negócio.

7.1.2 Análise dos laços de parentesco

- a) Manter funcionários com desempenho ruim que possuem relações de parentesco com membros da família

Empresa 2

Também pode ser que atrapalha um pouco de a gente tem muita ligação com os colaboradores. Então, às vezes acontece de tal pessoa não estar rendendo bem no serviço, mas porque é parente de fulano, a gente deixa na empresa. (MARIO)

É possível observar neste caso que as relações de parentesco extrapolam a relação funcionário e família e atuam na relação da família do funcionário e da família empresária, contrariando o aspecto de meritocracia da empresa burocrática. Isso pode acontecer frequentemente quando são contratadas pessoas sem o perfil adequado, sem processo de seleção e principalmente por indicação.

- b) Expectativa de empreendedorismo da terceira geração por parte da segunda geração

Empresa 1

Você acha que o conflito maior é, digamos, gerencial? Quer dizer: acho que deve ter os dois mas, enfim... Se você puder falar um pouco sobre você e seu primo, seu pai e seu tio... Ou, às vezes, tem a coisa de você e seu pai, seu primo e seu tio? Porque são duas famílias, né? Dois braços da família. (ENTREVISTADOR)

Eu acho que é mais de geração mesmo, de pensamentos um pouco diferentes; acho que só isso. Teve uma coisa, assim, pessoal mesmo, não, que aconteceu. Teve nestes últimos tempos é que entrou um outro primo, o mais novo. Já tinha eu e um primo, e depois entrou outro. Meu pai ficava muito incomodado com o modo como os dois trabalhavam; isso desgastou bastante. (JULIANA)

Como é esse modo? (ENTREVISTADOR)

Porque ele esperava que ele fosse mais ativo, mais empreendedor. coisa que não, os dois não foram. Os dois só queriam ordem para fazer: “então, faz isso”. Aí eles faziam. E aí, na cabeça dele, não: filho tem que ir para cima, né? Empreender, procurar novos mercados. E aí isto desgastou muito. Tanto é que eles querem separar; fazer a Luvras do meu tio e Livraria do meu pai. Ele não aguenta mais ficar vendo os meus primos lá. (JULIANA)

Percebe-se claramente que a segunda geração tem a expectativa de que um membro da família que está sendo preparado como sucessor não pode atuar como um funcionário normal apenas cumprindo ordens mas sim como um empreendedor. Nota-se, nesse caso, que os objetivos e metas e o papel do sobrinho não estão claros para o tio. Importante observar que, apesar da performance insatisfatória, o sobrinho continua a realizar as mesmas atividades. Assim, ao invés de prevalecer na empresa aspectos como racionalidade e performance em um modelo racional, o que prevaleceu foi a relação de parentesco consanguíneo entre pai e filho, uma vez que irão se separar por esta razão e não por questão de resultado ou desempenho.

c) Área financeira e de controle realizada por membro da família – confiança e competência

Empresa 1

Você entrou em que atividade que você começou a fazer? (ENTREVISTADOR)

Na época, eu ficava meio que vendo como funcionava a empresa. Via tudo: faturamento, financeiro, expedição. Fazia um pouquinho de cada coisa. Foi um ano assim, um pouquinho de cada coisa. E aí, depois, eu comecei a fazer a parte financeira, tipo uma controladoria. Tinha uma pessoa do financeiro e eu fazia, eu verificava se estava tudo ok. (JULIANA)

Empresa 2

Você começou como diretor geral? (ENTREVISTADOR)

Não, eu sempre quis ter uma função fixa. Por exemplo: “ah, não, eu quero compras, eu quero ser comprador”. Daí meu pai falava: “não, Mário, você não vai ficar assim, como comprador; você não tem tempo; você está estudando; você vai ficar tipo supervisão; você vai ficar de olho”. Fazia a parte financeira do supermercado. (MARIO)

A parte financeira é sempre uma das áreas em que a terceira geração tem uma atuação desde o início. Mesmo não tendo a competência necessária neste tema, a confiança baseada na relação de parentesco consanguíneo prevalece sobre a premissa de competência técnica e qualificação da empresa burocrática.

d) Características de um profissional ideal para a empresa

Empresa 1

A Joana porque ela veste a camisa da empresa, mesmo. Ela atende bem, as pessoas gostam dela. Acho que ela é bem cativante, porque todo mundo quer ser atendido por ela. O modo como ela fala com as pessoas, mesmo. Ela é carinhosa, atenciosa e ela entende de tudo, né? Desde o começo até o fim. Ela está, sei lá, uns quarenta anos. (JULIANA)

Quarenta anos de empresa? (ENTREVISTADOR)

É. Trinta e cinco, quarenta anos de empresa. (JULIANA)

Empresa 2

Esse é um funcionário que você tem como referência, que você vê que é muito bom, tem? (ENTREVISTADOR)

Ah, a Telma. (MARIO)

A Telma? E que características a Telma tem que faz com que ela seja referência? (ENTREVISTADOR)

Ela é multifunções, tem o raciocínio muito rápido, pensa como a gente, é como se fosse a gente decidindo. É ela, então. Tudo que a gente decidiria, ela faz. (MARIO)

Nota-se nos dois casos que a confiança está atrelada ao tempo de empresa, uma vez que tanto Telma quanto Joana possuem 40 anos ou mais de empresa e, dessa forma, o tempo de empresa faz com que surja um laço de parentesco por confiança. Estas pessoas recebem um elevado grau de autonomia e confiança dos proprietários e membros da família.

Outro aspecto relevante é a menção ao fato de que a funcionária pensa ou decide como um membro da família na gestão pensaria ou decidiria. Observa-se, assim, que as características da cultura da família foram passadas a esta funcionária que modelou seu *modus operandi* ao modo da família atuar.

e) Promoção e alocação de cargos por confiança

Mesmo relato 1 do item de Competência Técnica e meritocracia.

Nesse exemplo, é possível perceber que a segunda unidade do grupo foi inaugurada e a pessoa escolhida foi o filho do proprietário que não tinha toda a experiência no lugar da funcionária Telma que já possuía a qualificação e muito mais experiência do que o escolhido. O exemplo revela que dentro das relações de parentesco existe uma hierarquia, ou seja, o laço de parentesco consanguíneo, no caso o do filho, é muito mais forte e impactante do que a relação de parentesco por consideração, no caso a Telma, funcionária que está desde o início com o avô (primeira geração) e o pai (segunda geração) no negócio.

f) Laços de parentesco e hierarquia

Empresa 2

Entendi o que você falou. Essa parte dos agregados que a gente fala, mas não fazem laço de parentesco, que são as pessoas que fazem parte da família, como marido, esposa, que não tem o laço sanguíneo, né? E essas pessoas interferem, também, no processo ou não; direta ou indiretamente? (ENTREVISTADOR)

É, foi combinado, sim. Eles não. Às vezes acontece, mas a gente não gostaria que eles se dirigissem diretamente aos funcionários. Eles têm que falar com a gente e a gente distribuiria. Até a gente, também. A gente, às vezes, vê alguma coisa errada. Eu não falo diretamente para o funcionário. Falo para o gerente, o gerente que orienta. [...] Eu não tiro a autoridade do gerente. (MARIO)

Nesse relato, o entrevistado mostra que há regras para a relação entre um membro da família, consanguíneo ou não, e os funcionários da empresa. A preocupação do entrevistado está em garantir o sistema de hierarquia formal dentro da empresa mesmo quando se trata de membros da família, estando em sintonia com a preocupação da hierarquia da empresa burocrática.

g) Papel da mãe no processo de gestão de conflitos

Empresa 2

E no momento, a sua mãe, ela atua na empresa também, ela exerce papel importante nessa relação família-empresa? (ENTREVISTADOR)

Sim. (MARIO)

Em que momentos ela entra mais? (ENTREVISTADOR)

Nestes investimentos, por exemplo, dessa nova loja, ela não queria; nem essa loja ela não queria. (MARIO)

Essa aqui? (ENTREVISTADOR)

É, porque ela falou: “não faça loja onde a gente mora, por motivo de segurança”. Por isto que a gente mudou de cidade do interior de São Paulo, né? Daí, eu acho que meu pai, se eu não tivesse, meus irmãos não tivessem no negócio, ele, acho que não sei se continuaria ou ele ficaria onde ele está, né? Onde ele estaria, mas não como a gente, não sei se é a palavra certa. Eu cutuco ele: “ah não, vamos, vamos lá, não sei o que”. Daí ele se anima; por isso que a gente abriu essa loja; quando a gente estava construindo minha mãe nem pisava aqui. (MARIO)

Quando tem um conflito, divergência entre irmãos, ela tem papel importante ou não? (ENTREVISTADOR)

Ah, sim. (MARIO)

Dá-me um exemplo disto. (ENTREVISTADOR)

Esse problema, de agregados mesmo. Se tem, a gente faz uma reunião, ela fala. Ela que chama a gente. (MARIO)

Ela tem um papel importante nisto? (ENTREVISTADOR)

É, porque meu pai não é muito de falar, né? E ela é que [...] (MARIO)

Ela que, por exemplo, consegue gerenciar conflitos? (ENTREVISTADOR)

É. (MARIO)

Nota-se nesse relato que o papel da mãe é fundamental para amenizar e gerenciar conflitos. Mesmo não atuando fortemente no dia-a-dia da empresa, ela possui um papel preponderante na relação e harmonia entre os membros da família. Percebe-se igualmente que, além disso, em decisões importantes a opinião dela tem grande influência uma vez que o entrevistado menciona que precisa se unir aos irmãos e utilizar a persuasão para convencer o pai a realizar o investimento de expansão. Trata-se de uma relação exclusivamente de parentesco, a relação de mãe e filhos, que interfere diretamente nos negócios da empresa.

7.1.3 Análise de outros aspectos

Trata-se de aspectos encontrados na pesquisa que, apesar de não terem uma relação forte e direta com os dois temas acima, se relacionam e os impactam.

- a) Visão e entendimento da empresa da terceira geração em sua entrada e após convívio com a segunda geração

Empresa 1

Quando você entrou, você tinha uma ideia mais de alterar? (ENTREVISTADOR)

Radicalizar, que acho que a cabeça de jovem que não aprendeu direito, né? Hoje já é mais devagar, eu entendo que para mudar é difícil, mesmo sendo pequeno é difícil mudar. (JULIANA)

Empresa 2

Então teve um momento formal que ele falou: “agora você que assume”, ou não? (ENTREVISTADOR)

Não, até porque ele está com a gente, né? Não foi muito, tipo traumático, não Na falta dele que eu tive que assumir de repente, está sendo aos poucos, e ele mesmo fala. Hoje hoje eu sinto que ele sente mais confiança em mim, né? Então, ele fala assim: “ah, não, tem que ver com o Mario”. Antigamente, pode ser que ele resolvia, mas hoje... Então foi bem assim, sinto que ele está já passando a bola, mas de forma mais calma, mais lenta. (MARIO)

Um aspecto interessante se destaca: mesmo a terceira geração sendo parte da família e tendo a cultura da família que permeia a empresa, quando os membros da terceira geração iniciam sua atuação na empresa, eles precisam de um período de acultramento da própria cultura familiar aplicada na empresa.

- b) Tradição da cultura oriental e tomada de decisão

Empresa 1

Se você puder falar um pouco mais sobre isso, como é que essas duas lógicas se atritam; como elas podem colaborar, também. (ENTREVISTADOR)

É na gestão do meu pai tem o racional, mas acho que esse aspecto do tradicional é muito forte. E eu já vim. Como eu não tenho tanto vínculo como eles tiveram, eles têm muito mais anos de casa do que eu, então o que eles construíram com o meu pai é uma coisa. E eu que estou vindo de fora, com esta gestão mais racional, de querer, sei lá, mudar o corpo inteiro da equipe. (JULIANA)

Empresa 2

E, quando tem divergência, por exemplo, os irmãos tem opiniões diferentes; como é que funciona o processo para alinhar o processo? O pai e a mãe entram na história, também, para ajudar, ou não? (ENTREVISTADOR)

Entram, porque a cultura japonesa usa de respeito aos mais velhos, né? E eu acho que isso, também, reflete nos três filhos com meu pai e acho que os dois irmãos, que são mais novos, comigo também. Então, às vezes, eu percebo isso, porque o que eu decidi, está decidido, então eles respeitam a minha opinião, também. (MARIO)

Neste caso, a forte influência da cultura japonesa domina inclusive os laços de parentesco. Na Empresa 1, percebe-se claramente que o tempo de convívio e de empresa constitui um fator importante na condução dos negócios. Na Empresa 2, observa-se que a cultura e tradição oriental do filho mais velho também influencia as decisões e o modo de operar da empresa.

c) Tradição da cultura oriental e impacto nos negócios

Empresa 1

Ele me põe no chão, eu acho, assim. Às vezes eu quero criar umas coisas, ele fala: “não, sei lá, vamos fazer um pouco para ver se dá certo, se tem aceitação no mercado. (JULIANA)

Empresa 2

Não, até porque estava capitalizado. Precisava, estava com outras lojas. Se tivesse devendo no banco, daí, sim, precisasse faturar, né? “ah, não fez empréstimo para comprar e agora precisa”. Daí sim. Mas graças a Deus, a gente - sempre aprendi isso com o meu pai - fazeras coisas com dinheiro próprio, pé no chão, não dar um passo maior que a perna, né? (MARIO)

É clara a influência da cultura japonesa, uma cultura da segurança, de crescer “passo a passo”, não querendo “dar um salto maior que perna”. Trata-se de um aspecto que influencia a gestão e a operação do negócio. Interessante que os dois entrevistados usam a mesma expressão para descrever essa característica aprendida: “pé no chão”.

7.2 ENTRELAÇAMENTO DOS CONCEITOS NOS RELATOS

Nesse tópico, o objetivo é entrelaçar os vários conceitos ou conceitos importantes aqui encontrados e as conclusões acerca deles.

7.2.1 Expansão X Processualidade X Confiança

Empresa 1

Relato 1

Eu não vivi, mas teve momentos que chegamos a ter cinco ou seis lojas. A Livraria teve outras filiais, acho quatro ou cinco filiais. Teve no Bairro 1, Bairro 2, e hoje só tem uma que é a única que ficou, da Bairrod a Matriz. (JULIANA)

E, nesse período, como é que funcionava? Porque imagina, com uma e cinco ou seis como é que a empresa funcionava? (ENTREVISTADOR)

Então, não sei te dizer, só sei que teve bastante roubo, isso eu soube. Mas só soube disso; e aí pegaram, mas até aí só sei disso. (JULIANA)

Relato 2

Será que se tivesse esses mecanismos de gestão poderia ter sido evitado? (ENTREVISTADOR)

Eu acho que sim. Porque era na confiança, né? Então, se você confia no seu gerente e o gerente está roubando, você vai saber, sei lá quanto tempo depois, não é? (JULIANA)

Empresa 2

Relato 1

A gente tem que melhorar cada vez mais os processos, eu acho, a gente está trabalhando em fazer uma. Definir direitinho os cargos e as funções, porque, às vezes, como a gente foi crescendo dessa forma... Por exemplo, a Teresa. A Teresa acumula funções de outras pessoas, às vezes que não é função dela. O Luciano também. Então a gente está definido certinho, está dividindo as funções corretamente, de cada setor, para ficar mais fácil, ter mais tempo livre para eles decidirem o que for importante, fundamental mesmo para a decisão da empresa, deixar coisas que outra pessoa de outro cargo possa resolver e deixar eles lá nas funções mais importantes, nas tarefas mais importantes, isso a gente está fazendo. O processo, como eu falei, a gente está trabalhando junto com o software para ir implantando cada vez mais, sempre tem novidade, né? (MARIO)

Relato 2

Porque a gente utilizava, por exemplo, cinquenta por cento do software, hoje, a gente usa setenta, então, tem muito mais processo envolvido, porque a gente não pode mais na base da confiança, né? Aí como é muita gente envolvida, tem que ter processo para controlar, para não ter desvio. (MARIO)

Nessa análise é importante interrelacionar os pontos de expansão e crescimento do negócio, os processos que a empresa possui para controle da expansão e o aspecto de confiança inserido no processo.

Nas duas empresas, existe um histórico de um período de amplo crescimento. Na Empresa 1, vê-se que a expansão não veio acompanhada de um aumento na processualidade das atividades, ou seja, a expansão ou crescimento ocorreu, porém a forma de gestão de processos continuou baseada na confiança e na pessoalidade. Verifica-se pelo relato que o crescimento não se sustentou, pois, devido à falta de processualidade e controles, ocorreram muitos desvios e inúmeros problemas. Atualmente, a empresa possui apenas uma unidade, tendo um tamanho mais adequado ao modelo de gestão por confiança e pessoalidade.

No relato da Empresa 2, por sua vez, nota-se que a preocupação com os processos teve uma ênfase maior e inclusive há uma preocupação com relação ao futuro. Menciona-se que 50% dos processos operacionais disponíveis no software estavam sendo utilizados no início da expansão, logo havia uma processualidade maior, e o uso elevou-se para um patamar de 70% dos processos do software sendo utilizados. O entrevistado expressa claramente que, quanto maior a empresa e a quantidade de pessoas trabalhando, melhor deverá ser o sistema de controle. Isto nos leva a aproximar esse pensamento de algumas características da empresa burocrática como impessoalidade, estabelecimento de rotinas e procedimentos standardizados, bem como de seu caráter racional. De fato, a empresa que teve maior êxito em sua expansão foi aquela que evoluiu mais fortemente em alguns pilares da empresa burocrática.

7.2.2 Seleção X Processualidade X Laços de Parentesco

Empresa 1

Hoje, como é que você faz, quando você vai contratar uma pessoa? Como você faz o processo? O que você olha que é importante para você? (ENTREVISTADOR)

Por exemplo, na parte do japonês tem a minha tia que faz, ela entrevista, fala em japonês. Eu mostro tudo que eu faço no Excel. (JULIANA)

Você chega a desenhar um perfil, mais ou menos, do cargo que vocês pedem, que competências? (ENTREVISTADOR)

Sim. (JULIANA)

Antes de fazer a entrevista ou não? (ENTREVISTADOR)

Sim, antes não tinha, agora tem; exatamente por entrar e sair; aí entra fica três meses, um ano, e vai embora, e aí, a gente tem que contratar outro. (JULIANA)

Empresa 2

Antigamente, lá em cidade do interior de São Paulo, todo mundo conhecia todo mundo. “Ah, não, pode contratar tal pessoa que é filho de não sei quem, é parente”. Hoje, nem cidade da matriz que é uma cidade tão pequena, a gente não conhece as pessoas. Imagina cidade vizinha matriz, outra cidade vizinha matriz que a gente é de fora, que a gente não conhece ninguém. E inverso, também mudou. Antigamente eram sete funcionários, hoje estamos com quatrocentos e cinquenta. Então para lidar com várias cabeças. (MARIO)

Nota-se que, nas duas empresa, no início a seleção era feita por indicação e por uma análise subjetiva, e os laços de parentesco influenciavam quem seria escolhido. Em ambos os casos, porém, o processo mudou. Na Empresa 1, o processo de seleção passou por uma processualização principalmente pelo *turnover* gerado quando a seleção é feita baseada única e exclusivamente em percepção e subjetividade. Nesse caso, alguns dos aspectos da empresa burocrática foram evoluindo como a impessoalidade nas relações e atividades, assim como rotina e procedimentos standardizados e profissionalização dos participantes.

7.2.3 Tomada de Decisão X Laços de Parentesco X Estratégia/Operação

Empresa 2

Relato 1

Nesses investimentos, por exemplo, dessa nova loja, ela não queria, nem essa loja, ela não queria. (MARIO)

[...] quando a gente estava construindo, minha mãe nem pisava aqui. (MARIO)

Relato 2

[...] porque a gente utilizava, por exemplo, cinquenta por cento software. Hoje, a agente usa setenta. (MARIO)

Nesses exemplos, percebe-se que os processos e rotinas operacionais, devido ao crescimento, já não sofrem influência tão grande dos laços de parentesco. Quando as decisões são mais estratégicas, no entanto, a questão de laços de parentesco volta a ter uma influência grande. Foi possível observar que nem sempre os familiares possuem um modo racional legal referente a fins em seu posicionamento e prevalece muitas vezes o modo afetivo e emocional.

7.2.4 Separação X Laços de Parentesco X Performance

Empresa 1

E aí, na cabeça dele, não, é filho, tem que partir pra cima, né? Empreender, procurar novos mercados; e, aí, isso desgastou muito, tanto é que eles querem separar. Fazer a Luvas do meu tio e a Livraria do meu pai. Ele não aguenta mais ficar vendo só meus primos lá. (JULIANA)

É eles querem, já está; já foi decidido que sim. Agora só estava esperando passar esse momento da economia, ruim, para poder separar. (JULIANA)

Eu acho que, eu fico feliz, porque eu gosto da livraria, mas eu fico triste porque é uma coisa que foi construída e não deu certo, vai, ou, depois de muitos anos, não deu certo por... Não foi por causa dos dois, assim, do meu tio e do meu pai. Foi por causa da terceira geração que incomodou a segunda. Isso é muito ruim, isso é muito triste. (JULIANA)

Esse relato sinaliza o quão forte são os laços de parentesco. Descreve uma sociedade de irmãos que, durante 40 anos, tiveram momentos bons e ruins, bonanças e crises e mantiveram-se juntos. Quando o assunto envolve a relação de pai e filho, porém, mesmo o filho não tendo uma performance adequada, essa sociedade duradoura irá se desfazer para preservar um laço de parentesco consanguíneo.

7.2.5 Hierarquia dos laços de parentesco

Empresa 2

Relato 1

Por exemplo, a Teresa tem bastante autonomia, mas esses gerentes aqui de unidade 3, por exemplo, têm menos. Daí eles recorrem para a gente aqui, né? (MARIO)

Relato 2

Quando a gente inaugurou o mercado na frente do Gothren, ela ficou chateada com o meu pai, porque ela não foi lá. (MARIO)

Pode-se entender, pelo relato acima, que mesmo nos laços de parentesco também existe uma hierarquia. No primeiro relato, pessoas que possuem o mesmo cargo têm graus de autonomia diferentes. Isso acontece principalmente devido aos aspectos relacionados ao tempo de empresa. Ele melhora a confiança e o entendimento da cultura familiar que permeia a organização. As pessoas mencionadas possuem laços de parentesco por consideração.

No entanto, observa-se que, no relato 2, a mesma pessoa citada, com mais de quarenta anos de empresa, não foi escolhida para ser gestora da primeira unidade e sim o filho do proprietário, jovem e com experiência e conhecimento inferiores. Nota-se, portanto, que mesmo quando há laços de parentesco, eles possuem uma racionalidade de hierarquia.

7.2.6 Nível de Autonomia X Laços de Parentesco X Expansão

Empresa 2

Meu pai, dava muita autonomia. Eu já, às vezes... Você tem que dosar a autonomia da pessoa também, né? Ele deixava: ah, não, pode resolver. Ele deixava muito na mão da Telma, né? Porque ele ia pra São Paulo; é só que, não a Telma tudo bem, ela toma conta como se fosse dela. Mas agora a empresa aumentou; então a gente tem que ter mais controle. (MARIO)

No caso acima, nota-se também de forma inconsciente que o tempo de empresa influencia diretamente na relação de confiança e, por conseguinte, na autonomia. Nesse caso, a personalidade impera fortemente e a terceira geração menciona que, com o crescimento, o controle e autonomia precisam se expandir, ou seja, ele levará a um maior controle e maior impessoalidade, indo ao encontro de uma das premissas da empresa burocrática.

7.3 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

O questionário foi construído baseado nos pilares da empresa burocrática ideal. Os pilares foram distribuídos em 21 questões sobre atividades e ações do dia-a-dia de uma empresa para que o entrevistado pudesse entender e responder de forma mais clara e objetiva. O objetivo do questionário não é ter um sistema de pontuação de dados baseado em cada item ou realizar uma análise quantitativa mas sim propiciar uma análise simples da evolução dos

pilares durante as gerações e identificar algum item que não tenha evoluído ou que tenha involuído neste período.

O questionário de 21 perguntas simples e objetivas baseado nos pilares do tipo ideal de modelo de empresa burocrática é respondido pelo entrevistado após a entrevista (Apêndice B).

Cada entrevistado respondeu todas as 21 questões para a primeira, segunda e terceira geração e o método utilizado de resposta para cada questão foi:

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo parcialmente
- 3) Concordo parcialmente
- 4) Concordo totalmente

Seguem as perguntas do questionário:

1) As decisões tomadas pela liderança sempre estavam baseadas em aspectos racionais e não afetivos, visando a relação custo X benefício tais como valores financeiros e resultados financeiros?

2) Os processos são claramente definidos e a interferência de membros da família é muito pequena ou inexistente?

3) Os membros da família possuem um relação estritamente profissional com os funcionários da empresa?

4) Os cargos são claros e bem definidos delimitando o escopo de atividades e responsabilidades de cada funcionário?

5) Os cargos são claros e bem definidos delimitando o escopo de atividades e responsabilidades de cada membro da família?

6) O fato de ser membro da família não interfere nas atividades e autonomia pertinentes ao cargo que ocupa?

7) Os cargos são preenchidos baseados na competência técnica inerente a esta posição?

8) O fato de ser familiar ou funcionário por consideração interfere no preenchimento do cargo?

9) O sistema de hierarquia formal, organograma, é divulgado e conhecido por todos os funcionários?

10) Não existe interferência de membros da família no processo de tomada de decisão, tais como aprovação de compras?

11) O membro da família tem o seu papel de funcionário e proprietário muito bem claro e definido, não utilizando o papel de proprietário para interferir em processos que não sejam condizentes com o seu cargo e seu nível hierárquico?

12) Todos os procedimentos e processos são formalizados e documentados?

13) Todas as decisões mesmo que tomadas em discussões orais são escritas e documentadas formalmente?

14) Os processos de gestão de pessoas (recrutamento, seleção, promoção, desempenho) são baseados em critérios e competências racionais e objetivos?

15) Os funcionários membros da família e por consideração seguem regras distintas no processo de gestão de pessoas (recrutamento, seleção, promoção, desempenho)?

16) O tempo de empresa é um dos itens mais relevantes para um profissional nesta empresa?

17) O desempenho dos funcionários é claramente definido e monitorado baseado em regras claras e competências técnicas?

18) O desempenho dos membros de família e funcionários por consideração é distinta das regras dos funcionários?

19) Os funcionários têm a sua autoridade baseada no cargo que ocupam e atividades e responsabilidades baseadas em regras claras e competências técnicas?

20) Os membros da família e funcionários por consideração possuem seu cargo e respectivas autoridade, atividades e responsabilidades de forma distinta dos funcionários?

21) Os objetivos e metas da organização estão definidos e claros para os funcionários?

7.3.1 Resultados dos questionários preenchidos pelos entrevistados

Quadro 2 – Questionário Empresa 1

QUESTÃO	Período da 1ª Geração				Período da 2ª Geração				Período da 3ª Geração			
	Discordo totalmente	2. Discordo parcialmente	3. Concordo parcialmente	4. Concordo totalmente	Discordo totalmente	2. Discordo parcialmente	3. Concordo parcialmente	4. Concordo totalmente	Discordo totalmente	2. Discordo parcialmente	3. Concordo parcialmente	4. Concordo totalmente
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												

Fonte: Autor

Nota: Elaboração baseada nos dados do questionário da pesquisa

Quadro 3 – Questionário Empresa 2

QUESTÃO	Período da 1ª Geração				Período da 2ª Geração				Período da 3ª Geração			
	Discordo totalmente	2. Discordo parcialmente	3. Concordo parcialmente	4. Concordo totalmente	Discordo totalmente	2. Discordo parcialmente	3. Concordo parcialmente	4. Concordo totalmente	Discordo totalmente	2. Discordo parcialmente	3. Concordo parcialmente	4. Concordo totalmente
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												

Fonte: Autor

Nota: Elaboração baseada nos dados do questionário da pesquisa

Tabela 2 – Resultado das Entrevistas

	ENQUADRAMENTO DENTRO DOS PADRÕES DA EMPRESA BUROCRÁTICA											
	1ª GERAÇÃO (Qtde)		1ª GERAÇÃO (%)		2ª GERAÇÃO (Qtde)		2ª GERAÇÃO (%)		3ª GERAÇÃO (Qtde)		3ª GERAÇÃO (%)	
	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
EMPRESA 1	11	10	52%	48%	12	9	57%	43%	10	11	48%	52%
EMPRESA 2	20	1	95%	5%	16	3	84%	16%	11	10	52%	48%

Fonte: Autor

Nota: Elaboração baseada nos dados do questionário da pesquisa

Para essa análise foi usado o seguinte critério para definir se a ação ou atividade estava dentro dos padrões da empresa burocrática. A resposta DISCORDO TOTALMENTE demonstra que não existia essa ação dentro da empresa. A resposta DISCORDO PARCIALMENTE, na qual percebe-se que existe atividade mas a discordância é maior do que a concordância, definiu-se como NÃO se enquadra dentro dos padrões da empresa burocrática.

Quando o entrevistado escolhia CONCORDO TOTALMENTE ou CONCORDO PARCIALMENTE, definiu-se que a maior parte dessas ações está acontecendo na empresa, logo, SIM tem enquadramento dentro dos padrões da empresa burocrática.

Nota-se que, no questionário, as questões 15, 16, 18 e 20 são identificadas como INVERSAS pois as perguntas foram feitas inversamente para facilitar o entendimento, ou seja, o CONCORDO TOTALMENTE REFERE-SE AO DISCORDO TOTALMENTE e assim inversamente com todas as outras alternativas.

7.3.2 Análise de cada geração das empresas

O que primeiramente nos chama a atenção nesta análise é que existe principalmente na primeira e na segunda gerações um grau de proximidade ao modelo de empresa burocrática de tipo ideal weberiana muito diferentes entre as duas empresas estudadas. Não é possível definir categoricamente qual a causa desta constatação, pois considera-se que envolve fatores diversos e simultâneos. O que se pode afirmar baseado no estudo realizado é que um dos fatores se dá devido ao perfil do fundador ou membro da família da primeira geração. Na Empresa 1, com 48% de proximidade, o fundador possuía formação superior na área de contabilidade, e empresa possuía um grau de proximidade maior ao modelo de empresa burocrática do tipo ideal weberiano do que a Empresa 2, com 5% de proximidade, no qual o fundador tinha apenas o ensino fundamental.

Desta forma, não se pode concluir com efetividade a causa da diferença de percentuais. É possível afirmar apenas que o grau de instrução teve influenciado mas não determinou estes resultados.

7.3.3 Análise da evolução das empresas

Em uma análise a partir do percentual de racionalização da gestão, observa-se que a Empresa 1 viveu uma estagnação no processo rumo a um modelo de empresa mais burocrática racional, tendo 52% na primeira geração, 48% na segunda geração e 52% na terceira geração. Mesmo durante a expansão relatada, o nível de racionalização ou de aproximação do modelo racional de Weber continuou constante.

Já na Empresa 2, vê-se uma forte evolução em proximidade ao modelo de empresa burocrática de Max Weber. Na primeira geração, a proximidade do modelo referencial de tipo ideal de Max Weber era de 5%, na segunda geração era de 16% e na terceira geração era de 48%. A julgar pela entrevista realizada com o gestor, pode-se dizer que a evolução rumo a processos mais racionais e de controle, típica da empresa burocrática weberiana, foi um dos fatores do sucesso de sua expansão.

7.3.4 Análise dos extremos na resposta

Como se trata de uma pesquisa descritiva não é possível fazer análises genéricas nem tampouco criar sistemas que possam ser utilizados em outras empresas, devido ao tamanho da

amostra, além de outras regras de análise estatística. É possível, contudo, analisar alguns extremos. Identificou-se como um extremo os itens abaixo que continuam inexistentes, pouco utilizados e sem qualquer avanço durante as três gerações pesquisadas:

9) O sistema de hierarquia formal, organograma, é divulgado e conhecido por todos os funcionários.

1) Todas as decisões, mesmo que tomadas em discussões orais, são escritas e documentadas formalmente.

17) O desempenho dos funcionários é claramente definido e monitorado baseado em regras claras e competências técnicas.

7.3.5 Análise do resultado do questionário

Com base no questionário descritivo, conclui-se que o percentual de processualidade ou proximidade do modelo na primeira geração reflete a necessidade do negócio em termos de processualidade e racionalidade. Desta forma, não se pode afirmar que a Empresa 1, por ter um percentual maior do que a Empresa 2, seja melhor ou pior mas sim mais processualizada e racionalizada devido ao seu tipo de negócio.

Outra conclusão é que, independente do percentual de proximidade do modelo na primeira geração, a evolução rumo ao modelo de empresa burocrático do tipo ideal weberiano é importante num projeto de expansão e crescimento da empresa. A Empresa 1, apesar de ter um percentual de proximidade muito maior na primeira geração do que a Empresa 2, não obteve nenhuma evolução rumo aos pilares da empresa burocrática do tipo ideal weberiano. Já a Empresa 2, apesar de terem percentual muito menor de processualidade e proximidade do modelo de empresa burocrática do tipo ideal weberiana obteve uma evolução constante rumo a este modelo. Nota-se que, no caso da Empresa 1, não houve evolução referente ao estágio da primeira geração no momento da expansão e, conseqüentemente, ela não teve êxito na sua expansão. Contudo, observa-se que, para o estágio atual com o mesmo número de lojas e contexto parecido aos da primeira geração, este percentual de proximidade atende à necessidade, embora não tenha atendido durante processo de expansão. Da mesma forma, a Empresa 2 evoluiu em seus processos a partir do percentual que tinha em sua primeira geração e, conseqüentemente, teve maior êxito em seu processo de expansão e crescimento.

Deve-se ressaltar que todas as análises acerca deste questionário descritivo são única e exclusivamente referentes às duas empresas estudadas e não devem ser generalizadas para outras empresas.

7.4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DE MEMBROS DA SEGUNDA GERAÇÃO

Um aspecto importante a ser analisado neste estudo é a visão dos laços de parentesco baseados na visão da segunda geração. Estes executivos possuem experiência à frente dos negócios, interação com os fundadores ou primeira geração e fizeram a passagem da empresa para a terceira geração.

Nas duas empresas estudadas, a segunda geração atua na empresa porém já demonstra a passagem da direção da empresa para a terceira geração.

7.4.1 Interação da segunda geração com a primeira geração

a) Busca do sonho sem análise prévia de viabilidade e controles

Em ambas as entrevistas nota-se o empreendedorismo do fundador das empresas. A segunda geração relata as iniciativas do fundador para desenvolver a empresa em sua consolidação e crescimento sempre mais focado em visões do que em análise e planejamento prévio ou de viabilidade. Desta forma, verifica-se que a segunda geração possui uma preocupação maior em estabelecer medidas de controle e gestão e realizar análises prévias nos negócios. Os fundadores tinham um “sonho” e faziam este sonho tornar-se realidade.

Relato 1

É o meu pai foi aquela pessoa empreendedora. Era um cara muito atirado. Ele falava: “Vou fazer aquilo lá”. Hoje em dia, para fazer uma coisa: “olha, vamos estudar...” Não sei se naquele tempo era mais fácil, já ia fazendo, se vai dar certo ou não. Esse negócio de estudo, pré-estudo ou viabilidade, não existia. (Rodolfo)

Relato 2

Eu que ia ao Banco, eu que fazia, ele (fundador) nem sabia quanto dinheiro tinha, o que não tinha; eu que era o responsável. (Osvaldo)

b) Não havia um planejamento prévio da entrada da segunda geração

Em ambos os casos não houve um planejamento prévio para entrada dos membros da segunda geração e a metodologia do “aprender fazendo ou olhando” foi o que aconteceu.

Relato 1

Não, não fez exatamente uma preparação. Eu me formei em engenharia, eu fiz o curso de engenharia. Também não arrumava emprego, aí ele (fundador) falou:

“esquece esse negócio, vamos trabalhar aqui (empresa da família)”. Então quando eu entrei, não tive preparação, comecei lá no escritório com um negócio de escrita fiscal, mas meu pai falou: “isso aqui não dá dinheiro, vai trabalhar em vendas. (Rodolfo)

Relato 2

Não, não, desde o começo ele deixou mais para a gente mesmo...(referindo-se a controle e administração). (Osvaldo)

c) Forte impacto da tecnologia

Nota-se que ambos os representantes da segunda geração atribuem à tecnologia um dos grandes fatores de mudança.

Relato 1

Eles começaram a desenvolver (China, Japão) muitos outros tipos de tecnologia, de produtos. (Rodolfo)

Relato 2

É, mudança. Essa tecnologia que mudou. A mudança foi muito grande para mim, eu acho. (Osvaldo)

d) Impacto da tradição cultural japonesa

- Crescer um passo de cada vez advindo da cultura japonesa e não do fundador

Neste aspecto, uma forte influência da cultura japonesa contradiz o fundador uma vez que já se viu que o mesmo acreditava em sua percepção e não fazia uma análise prévia para que sua visão se tornasse realidade.

Relato 1

Eu já sou mais: vamos estudar primeiro. Daí a gente vê se serve, aí se dá certo, a gente vai expandindo. (Rodolfo)

Relato 2

Digo ao meu filho pra não dar passo maior que a perna; eu sempre aconselho, vai construir, tem que ter o dinheiro. (Osvaldo)

e) Aspectos que consideram ser importante para um bom funcionário ser assíduo, cumprir horário e possuir compromisso com a empresa

Relato 1

Só para você ter ideia, tem uma moça que trabalha com a gente, gerente, ela trabalha há cinquenta anos na empresa. Está lá a cinquenta anos. É uma coisa que a gente tem todo o respeito por ela. (Rodolfo)

Relato 2

Tem a Telma que tem mais de 40 anos de empresa. São bons trabalhadores, funcionário que não perde dia (não falta), trabalha na hora certa (não chega atrasado nem sai mais cedo), tem compromisso. (Osvaldo)

Neste aspecto, nota-se que a lealdade por meio da assiduidade é forte bem como o tempo de empresa pois todos os funcionários citados nas duas empresas como referência têm no mínimo 20 anos trabalhando nas respectivas empresas.

f) Características da família sobre educação, humildade e tratar bem as pessoas

Relato 1

Sucesso em termos de continuidade é a parte da educação que a gente recebeu, sabe? Aquele negocio dos pais que tem que ser assim, não pode fazer coisa errada, etc. (Rodolfo)

Relato 2

A gente trata bem os funcionários. Eu acho que tem que ser humilde, né? Não é porque tem um pouco de dinheiro, tem um mercado, que a pessoa pensa que pode tratar mal. Tem que tratar bem tanto um pobre quanto um rico, um funcionário como um cliente. (Osvaldo)

Observa-se, neste caso, valores como educação e fazer as coisas de forma correta e honesta e, no segundo exemplo, o aspecto de humildade e respeito às pessoas são fatores advindos da educação familiar

g) No futuro, não sabem como ficará sem a presença deles. Aspectos como mais de um matrimônio e a presença de agregados pode influenciar o futuro dos negócios e sua sobrevivência.

Relato 1

Eu me preocupo em ter o meu futuro, porque já sou divorciado, tenho uma segunda esposa. A empresa é da família. (Rodolfo)

Relato 2

É, por enquanto, sim, porque a gente está tomando conta, depois que a gente for (falecer) eu não sei. (Osvaldo)

Este aspecto mostra que a preocupação com o futuro encontra-se intimamente ligada a uma forte preocupação com os laços de parentesco, uma vez que, com a presença da segunda geração a preocupação com conflitos se dilui, mas sem sua presença o desenvolvimento destes laços pode acontecer de forma diferente, principalmente devido à presença de agregados e pessoas de diferentes famílias.

h) Definição e alocação de pessoas baseado em confiança e na oportunidade de ajudar familiares

Relato 1

Foi aquele famoso: “ah, o tio não está bem!”. Meu tio, meu cunhado não está bem, então deixa eu chamar ele pra trabalhar. Foi assim, sempre na base da confiança, estritamente familiar mesmo. Eram quatro (gerentes de loja na época da expansão): dois eram funcionários, muito amigos de meu pai, e dois eram tios. (Rodolfo)

Relato 2

A menina (filha) foi trabalhar no hotel e não se deu bem. Aí veio trabalhar com a a gente. (Osvaldo)

i) Percepção de que a terceira geração tem muita disposição para o crescimento da empresa

Relato 1

Tem uma personalidade forte. Tem uma visão um pouco diferente da minha. Ela gosta de experimentar, ver coisas diferentes, ou tentar um negócio diferente, ela tenta expandir. (Rodolfo)

Relato 2

Tem uns (filhos) que gastam muito. Ele é meio avoado. Mas eu aconselho: não dê um passo maior que a perna. (Osvaldo)

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve o objetivo de entender como a dimensão subjetiva inerente aos laços de parentesco e a racionalidade proveniente da lógica de negócios se entrelaçam dentro do ambiente de duas empresas familiares. O estudo foi realizado sob a ótica da segunda e terceira geração da família.

Primeiramente buscou-se entender como se dá esse encontro entre os laços de parentesco e a lógica dos negócios. Em seguida, objetivou-se compreender em quais situações esse encontro é benéfico e em quais ele pode comprometer os negócios da empresa. Por fim, visou-se também entender como essa relação acontece nos diferentes momentos da trajetória da organização.

Para cumprir esses propósitos, expressos no problema de pesquisa, inicialmente foi empreendida uma revisão da literatura acerca dos temas envolvidos. Em seguida assumiu-se a abordagem socioantropológica sobre família e parentesco e alguns conceitos weberianos, como organização burocrática, tipos de ação social e tipos de dominação legítima como modelo analítico para a interpretação dos dados. O tipo ideal weberiano de organização burocrática foi tomado como referência de modelo puro da racionalidade dos negócios a partir do qual as empresas familiares, e as relações de parentesco que marcam sua gestão, foram analisadas.

Foram então realizadas entrevistas semiestruturadas com os representantes da terceira geração dessas empresas. Além das entrevistas, foi aplicado com os mesmos sujeitos um questionário com perguntas baseadas no tipo ideal weberiano de organização burocrática como um instrumento complementar.

Quanto à primeira pergunta que compõe o problema de pesquisa, relativa a como acontece o encontro entre a dimensão subjetiva dos laços de parentesco e a racionalidade característica da lógica dos negócios, concluiu-se que ele se dá em quase todas as práticas gerenciais das empresas familiares estudadas, tais como: seleção e promoção de funcionários; divisão do trabalho, definição de hierarquias e autonomia dos líderes; decisões estratégicas relativas a crescimento e expansão; conflito entre os membros da família; modelos de controle; entre outras.

No que se refere à segunda pergunta de investigação que compõe o problema de pesquisa, que diz respeito às situações em que esse encontro é benéfico e àquelas em que ele compromete os negócios da empresa, constatou-se a presença da ambivalência. Por um lado, os laços de parentesco estão estruturados em dimensões emocionais e subjetivas, voltadas

para o equilíbrio das relações familiares. Por outro lado, a lógica dos negócios está assentada na racionalidade econômica, com foco em resultado e desempenho. Esta ambivalência traz, simultaneamente e de acordo com o contexto, impactos positivos ou negativos aos negócios das empresas estudadas, o que corrobora estudos como o de Lescura et al (2012a).

Um dos elementos que condensa essa ambivalência entre subjetivo e racional é a confiança. Os representantes das duas empresas apontaram que é outorgado a alguns funcionários, que possuem muitos anos trabalhando na empresa, um maior grau de confiança por parte dos membros da família, uma vez que esses funcionários possuem um importante conhecimento da cultura familiar e organizacional. Como os próprios entrevistados relataram, esses funcionários “pensam como a gente pensa” ou “tomam a decisão que tomaríamos”. Essa confiança, baseada em aspectos subjetivos, funcionando como uma espécie de parentesco por consideração, reflete numa maior rapidez nas ações e decisões da empresa, podendo gerar, assim, maior agilidade na condução dos negócios.

O estudo também mostra que a confiança pode trazer impactos negativos para a condução do negócio. Isto fica evidente no caso da Empresa 1. Diante de uma oportunidade de expansão, a escolha do responsável pelas novas unidades que estavam sendo criadas foi feita apenas com base na confiança. No entanto, não foram criados os controles necessários para acompanhar e avaliar o desempenho do indivíduo escolhido. Após algum tempo, foi identificado um desfalque financeiro significativo na operação dessas unidades, que culminou com o fechamento das mesmas. Fica claro, portanto, não apenas que o responsável pelas novas unidades faltou com a confiança que nele havia sido depositada; mas sobretudo que o fechamento das unidades poderia ter sido evitado se a confiança tivesse sido associada a mecanismos de controle. Sendo assim, é possível afirmar que, dependendo do contexto, um mesmo aspecto (nesse caso a confiança) pode ser benéfico ou maléfico para o desempenho empresarial, caracterizando assim a ambivalência.

O conflito é outro aspecto que evidencia a ambiguidade que marca a presença de fatores subjetivos, próprios das relações de parentesco, na dinâmica racional dos negócios. Na Empresa 2, a figura materna usa da sua autoridade na esfera familiar para mediar tensões que emergem entre membros da família com posições na administração da empresa. Ou seja, ela contribui para o equilíbrio no corpo gerencial, o que impacta positivamente nos negócios. Já na Empresa 1, um conflito entre membros da família levou à separação do grupo empresarial. Independentemente dos resultados financeiros da organização, em razão da inadequação que um dos membros da segunda geração via na postura dos seus sobrinhos da terceira geração, os dois representantes da segunda geração tomaram a decisão de dividir a empresa, o que levou

cada um deles a ficar com um dos negócios do grupo, passando a administrá-lo com os respectivos filhos. Nota-se, dessa forma, que os laços de parentesco sobrepuseram-se a questões racionais como resultado financeiro ou rentabilidade na decisão.

É possível afirmar, então, que aspectos subjetivos presentes em situações de conflito ou em decisões que envolvem confiança podem ser benéficos, ou comprometer o desempenho dos negócios. Neste sentido, não há como definir uma fórmula ou uma regra que funcione para todas as situações vividas em empresas familiares. O importante é entender o contexto e as partes envolvidas.

Quanto à terceira pergunta de investigação, que se refere a como, em uma empresa familiar longeva, a relação entre os laços de parentesco e a lógica racional dos negócios acontece nos diferentes momentos da trajetória da organização, uma conclusão maior pode ser tirada e expressa da seguinte forma: a julgar pelas entrevistas feitas com os representantes da terceira geração, não há um caminho linear que leve à maior presença da lógica racional na condução dos negócios à medida em que a empresa avança da primeira em direção à terceira geração. No caso da Empresa 1, na passagem da primeira para a segunda geração, houve uma queda na presença da lógica racional, que só foi atenuada na terceira geração, que retornou ao patamar inicial. Mas, com base na experiência da Empresa 2, é também possível concluir que a lógica racional é fundamental para a expansão dos negócios, mesmo que não apague completamente a influência dos laços de parentesco na organização. Afirma-se isso porque as duas empresas estudadas passaram por momentos de expansão e obtiveram diferentes resultados nessas expansões. Observa-se que, na Empresa 1, o processo de expansão não obteve êxito e, segundo a entrevista, isto se deveu à falta de processos próprios da organização burocrática weberiana. Já no caso da Empresa 2, a aproximação com o modelo de organização burocrática weberiano, expressa nos controles, na centralização e padronização de processos, etc., teve como consequência um êxito na expansão. Diante desses fatos considera-se que a aproximação do modelo ideal weberiano de organização burocrática ao longo da trajetória da empresa é benéfico para o sucesso da expansão.

As entrevistas com a 2ª geração pode-se notar que há uma racionalização dos negócios principalmente quando é mencionado a atuação do fundador que pelos relatos agia baseado fortemente em intuição e visão e não em análises e controles. Nota-se em sua narrativa a clara evolução do processo de racionalização da empresa durante as gerações.

A pesquisa não gerou evidências suficientes para afirmar quais são os fatores responsáveis pela maior ou menor presença que a lógica racional dos negócios assume na condução das empresas familiares em diferentes momentos da sua trajetória. No entanto,

algumas pistas foram percebidas, que podem orientar estudos futuros. A pista mais importante diz respeito ao perfil do empreendedor que fundou a empresa. Na Empresa 1, o fundador possuía um sócio com formação superior na área de contabilidade e provavelmente por isso conferiu à condução dos negócios marcas do modelo ideal weberiano de organização burocrática. Já no caso da Empresa 2, onde na primeira geração se verificou um maior afastamento desses traços que caracterizam a organização burocrática, isto talvez possa ser atribuído ao fato de que o fundador possuía apenas o ensino fundamental. Note-se que não se trata unicamente de ter ou não ter curso superior, mas ter curso superior em contabilidade, profissão vinculada a controles gerenciais.

Outras conclusões podem ser formuladas, mesmo se não estão diretamente ligadas às perguntas que compõem o problema de pesquisa. Observou-se que as empresas, em pelo menos algum momento de sua trajetória, tiveram o objetivo de buscar uma maior racionalização dos negócios, aproximando-se do modelo ideal weberiano de organização burocrática. Nesse percurso notou-se que elas se aproximaram mais de alguns dos traços que marcam a organização burocrática weberiana do que de outros.

Os traços da organização burocrática weberiana dos quais as empresas se aproximaram mais foram os seguintes:

- a) Caráter formal e divisão do trabalho: evidenciou-se a preocupação das empresas em iniciar ações para descrição de cargo e que a liderança priorize seu tempo para questões mais estratégicas;
- b) Rotinas e procedimentos standardizados: notou-se que as atividades da operação de negócios sofreram uma processualização significativa utilizando recursos de tecnologia;
- c) Separação entre propriedade e administração por meio de acordo de atuação dos membros da família: houve um início de estabelecimento de regras para isso.

No sentido oposto, os traços da organização burocrática weberiana dos quais as empresas estudadas mais se afastaram foram os seguintes:

- a) Caráter formal das comunicações: notou-se a informalidade das decisões assim como o não registro das decisões tomadas;
- b) Impessoalidade nas relações e atividades: apareceu nos relatos dos entrevistados o tratamento dos funcionários como se fossem “da família”, mas também que se “decepcionam” com alguns deles, o que reflete a relação afetiva e pessoal com os mesmos;
- c) Hierarquia: mesmo o entrevistado tendo o cargo maior na organização, algumas

decisões estratégicas seguem mais a hierarquia familiar do que o cargo, uma vez que o pai ou a mãe influenciam fortemente a decisão;

- d) Tipo de dominação ou liderança: a dominação racional legal ainda convive com o peso da tradição e do carisma. Porém, percebeu-se que a terceira geração atribui importância a um modelo de liderança mais voltado para o mérito, quando comparada com a primeira e a segunda gerações;
- e) Competência técnica: uma vez que não há clareza sobre o desempenho esperado dos funcionários, a gestão por desempenho não foi ainda implementada, mesmo se, conforme afirmado no item acima, notou-se que existe o desejo da meritocracia, principalmente da terceira geração, o que corrobora os resultados de estudos precedentes, como o realizado por Martins et al. (2008).

Importante ressaltar que a proximidade dos traços do tipo ideal weberiano de organização burocrática do modelo de organização de um pilar da empresa burocrática do tipo ideal não é necessariamente algo positivo para os negócios. Tome-se como exemplo o traço “Impessoalidade e relações profissionais”. Neste caso, o relacionamento mais emotivo é contrário a essa premissa da empresa burocrática. No entanto, os relatos apresentados no presente estudo mostraram que a proximidade com as emoções foi benéfica para as organizações estudadas em algumas situações, sendo inclusive, na Empresa 2, um diferencial competitivo perante o concorrente.

Para finalizar, ressalta-se que o estudo aqui apresentado possui limites. Os principais que foi possível enxergar dizem respeito ao fato de apenas duas empresas terem sido enfocadas. Até mesmo a realização de entrevistas com funcionários e gestores, membros e não membros da família sofisticaria a análise. Percebeu-se também que ambas as empresas que fizeram parte da pesquisa foram fundadas por empreendedores de cultura japonesa, o que leva ao questionamento se os resultados seriam os mesmos para empreendedores com outras origens. Esta dúvida pode orientar novas pesquisas.

Além disso, foi possível identificar pontos interessantes que emergiram ao longo do trabalho, mas que não foi possível aprofundar, pois estavam fora do escopo definido para o mesmo. Esses pontos, sintetizados abaixo em forma de indagações, representam igualmente oportunidades para futuras investigações.

- a) Empresas em que a terceira geração assume de forma gradual e aquelas em que a terceira geração assume de forma abrupta a condução dos negócios possuem significativas variações na performance?

- b) Existem empresas que conseguiram expansão e crescimento sem evoluir em direção à processualização e ao estabelecimento de controle, próprios do modelo weberiano de organização burocrática?
- c) A empresa que possui a figura materna como mecanismo de gerenciamento dos conflitos que surgem na família pode aprimorar esse mecanismo em termos de governança corporativa?
- d) O estudo se baseou em modelos tradicionais de família. Verifica-se hoje, porém, a coexistência de diferentes arranjos familiares: famílias monoparentais, famílias recompostas, homoconjugalidades, famílias poligâmicas, etc. As relações de parentesco nesses outros arranjos teriam um impacto distinto na condução racional dos negócios?

Enfim, por meio dessa pesquisa observou-se que os laços de parentesco se encontram, de formas diferentes e de maneira ambivalente (com impactos positivos ou negativos), com a lógica racional que marca o mundo dos negócios. Verificou-se também que este encontro se dá de maneira distinta conforme a geração que está à frente da empresa. Espera-se que o estudo contribua para a importante reflexão e ação sobre como melhorar o índice de empresas que transpõem gerações e se tornam longevas. A esta reflexão e ação estão ligadas as vidas de inúmeras pessoas que atuam nessas empresas, sendo ou não parte das famílias controladoras.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARROS, M. L. **Famílias e gerações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- _____; GALLO, M. **Governança na empresa familiar – poder – gestão e sucessão**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CAMPOS, E. **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 555-576, 2005.
- DEAN, W. **A industrialização de São Paulo (1880-1945)**. São Paulo: Difel/Edusp, 1971.
- DONNELLEY, R. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril, 1976.
- FUNDAÇÃO VANZOLINI. **95% das empresas familiares são extintas no processo de sucessão à segunda ou terceira geração**. 10 maio 2016. Disponível em: <<https://vanzolini.org.br/noticia/95-das-empresas-familiares-sao-extintas-no-processo-de-sucessao-segunda-ou-terceira-geracao/>>. Acesso em: 13 maio 2017.
- GIDDENS, A. **Sociologia**. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 21-28, maio 1995.
- GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7- 12, 2000.
- KAUFMANN, J. C. **A entrevista compreensiva – um guia para pesquisa de campo**. Petropolis: Vozes, 2013.
- LEACH, E. **As ideias de Levi-Strauss**. São Paulo: Cultrix, 1977.
- LEONE, N. M. de C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas; a procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 52–59, abr./jun. 1991.
- LESCURA, C. et al. Relações de parentesco em empresas familiares: uma abordagem sócio-antropológica. **Gestão.Org.**, Recife, v. 10, n. 3, p. 595- 622, set./dez. 2012a.

_____ et al. Representações sociais sobre as relações de parentesco: estudo de caso em um grupo empresarial familiar. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, art. 6, p. 98-117, jan./fev. 2012b.

LEVI-STRAUSS, C. **O olhar distanciado**. São Paulo: Edições 70, 2010.

LODI, J. B. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACEDO, K. **Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão**. Goiás: Terra, 2001.

MARTINS, A. et al. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista Ciências da Administração**, v.10, n. 22, p. 30-54, set./dez. 2008.

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

MUZZIO, H. A consolidação da profissionalização da empresa familiar e o legado do fundador: concepções teóricas e implicações práticas. **TPA – Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 2, p. 27-43, 2013.

NELSON, R.; PIMENTEL, T. D. Uma perspectiva Weberiana para a governança de empresas familiares: notas a partir de um estudo com empresas longevas. **O&S**, Salvador, v. 22, n. 75, p. 539-560, out./dez. 2015.

PISCITELLI, A. **Jóias de família: gênero e parentesco em histórias sobre grupos empresariais brasileiros**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.

PRATT, J.; DAVIS, J. **Measurement and evaluation of population of Family-owned business**. Washington: Government Printing Office, 1986.

REBOUÇAS, D. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, A. M. Padrões afetivos na família e empresa familiar. **RAE**, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 34-48, out./dez. 1991.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the Family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: Editora UNB, 2015.

APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado de entrevista

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

O roteiro semiestruturado de entrevista tem como objetivo ser um guia e uma ferramenta para o entrevistador e também criar ambientes propícios para que o entrevistado possa, de maneira segura e confortável, relatar suas experiências de forma tranquila e objetiva.

Segue abaixo o roteiro semiestruturado:

CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS ou DAS ENTREVISTADAS

Data da entrevista: _____

Local da entrevista: _____

Organização: _____

Entrevistado/a: _____

Formação: _____

Função: _____

E-mail/Fone: _____

Duração da entrevista: _____

Roteiro de Entrevista

- 1) Poderia nos falar um pouco sobre a sua trajetória familiar e o seu ingresso na empresa?
- 2) Como se desenrolou o seu percurso na organização até assumir a posição de direção? Como considera o seu estilo de liderança? De que forma aspectos racionais e aspectos afetivos ou emocionais compõem esse estilo? Em que ele se diferencia dos estilos adotados pelas demais gerações de líderes da empresa?
- 3) Como se deu o processo de transição no momento em que você assumiu (ou deixou) a posição de direção? Que relações estabelecia e eventualmente ainda estabelece com as lideranças da(s) geração(s) distintas da sua?
- 4) De acordo com a sua visão, quais foram as principais mudanças que a empresa atravessou desde a sua fundação? Ela possuía procedimentos definidos desde o seu início? Formalizou mais esses procedimentos? Manteve relações de proximidade que porventura marcavam suas origens?
- 5) E quais foram os principais momentos críticos (positivos ou negativos) que marcaram a história da organização? Como eles foram atravessados?
- 6) Quando você tem ou teve decisões importantes para tomar sobre os destinos da empresa, quem você consulta ou costumava consultar? As decisões envolvem ou envolviam divergências familiares? Em caso afirmativo, como e onde elas são ou eram solucionadas? De que forma aspectos racionais e aspectos afetivos ou emocionais influenciam ou influenciavam o processo decisório? Poderia dar exemplos?
- 7) Existe algum funcionário que está na empresa há muito tempo e que você considera como uma importante referência? Como foi o processo de contratação e de desenvolvimento deste funcionário na organização?
- 8) Quais características da família você considera que contribuíram ou ainda contribuem para o sucesso dos negócios da empresa? E quais características da família porventura você considera que dificultaram ou dificultam o sucesso dos negócios da empresa?
- 9) Quais continuidades e quais mudanças na relação família/empresa você considera que são importantes para o futuro da organização?
- 10) Quais foram as principais alegrias e as principais tristezas que já teve em sua trajetória à frente de uma empresa familiar?

APÊNDICE B - Questionário

Questionário

Questionário de 21 perguntas simples e objetivas baseado nos pilares do tipo ideal de modelo de empresa burocrática a ser respondido pelo entrevistado após a entrevista.

- 1) As decisões tomadas pela liderança sempre estavam baseadas em aspectos racionais e não afetivos, visando a relação custo X benefício tais como valores financeiros e resultados financeiros?
- 2) Os processos são claramente definidos e a interferência de membros da família é muito pequena ou inexistente?
- 3) Os membros da família possuem um relação estritamente profissional com os funcionários da empresa?
- 4) Os cargos são claros e bem definidos delimitando o escopo de atividades e responsabilidades de cada funcionário?
- 5) Os cargos são claros e bem definidos delimitando o escopo de atividades e responsabilidades de cada membro da família?
- 6) O fato de ser membro da família não interfere nas atividades e autonomia pertinentes ao cargo que ocupa?
- 7) Os cargos são preenchidos baseados na competência técnica inerente a esta posição?
- 8) O fato de ser familiar ou funcionário de consideração interfere no preenchimento do cargo?
- 9) O sistema de hierarquia formal, organograma, é divulgado e conhecido por todos os funcionários?
- 10) Não existe interferência de membros da família no processo de tomada de decisão, tais como aprovação de compras?
- 11) O membro da família tem o seu papel de funcionário e proprietário muito bem claro e definido, não utilizando o papel de proprietário para interferir em processos que não sejam condizentes com o seu cargo e seu nível hierárquico?
- 12) Todos os procedimentos e processos são formalizados e documentados?
- 13) Todas as decisões, mesmo que tomadas em discussões orais, são escritas e documentadas formalmente?
- 14) Os processos de gestão de pessoas (recrutamento, seleção, promoção, desempenho) são baseados em critérios e competências racionais e objetivas?
- 15) Os funcionários membros da família e por consideração seguem regras distintas no processo de gestão de pessoas (recrutamento, seleção, promoção, desempenho)?

- 16) O tempo de empresa é um dos itens mais relevantes de um profissional nesta empresa?
- 17) O desempenho dos funcionários é claramente definido e monitorado baseado em regras claras e competências técnicas?
- 18) O desempenho dos membros de família e funcionários por consideração é distinta das regras dos funcionários?
- 19) Os funcionários têm a sua autoridade com base no cargo que ocupam e atividades e responsabilidades baseadas em regras claras e competências técnicas?
- 20) Os membros da família e funcionários por consideração possuem seu cargo e respectivas autoridade, atividades e responsabilidades de forma distinta dos funcionários?
- 21) Os objetivos e metas da organização estão definidos e claros para os funcionários?

