

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ÊNFASE EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

BRUNO RIBEIRO FRATTEZI GONÇALVES

A TRANSMISSÃO DO PODER ATRAVÉS DO PROCESSO
SUCESSÓRIO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES
BRASILEIRAS: O CASO DA INDÚSTRIA DE MILHO ANCHIETA
LTDA.

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Florianópolis
2002

BRUNO RIBEIRO FRATTEZI GONÇALVES

A TRANSMISSÃO DO PODER ATRAVÉS DO PROCESSO
SUCESSÓRIO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES
BRASILEIRAS: O CASO DA INDÚSTRIA DE MILHO ANCHIETA
LTDA.

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-graduação em
Engenharia de produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Kleber Prado Filho, Dr.

Florianópolis
2002

BRUNO RIBEIRO FRATTEZI GONÇALVES

A TRANSMISSÃO DO PODER ATRAVÉS DO PROCESSO
SUCESSÓRIO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES
BRASILEIRAS: O CASO DA INDÚSTRIA DE MILHO ANCHIETA
LTDA.

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção** da Universidade de Santa Catarina

Florianópolis, de junho de 2002.

Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Kleber Prado Filho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.
Universidade Federal de Santa Catarina

Sumário

Sumário-----	iv
Índice de figuras e fotografias -----	vi
Agradecimentos -----	vii
Resumo -----	viii
Abstract -----	ix
Capítulo 1 - Introdução	
1.1 - Temática.-----	10
1.2 - Objetivos -----	15
1.2.1- Objetivos gerais -----	15
1.2.2 - Objetivos específicos -----	15
1.3 - Justificativa e importância do trabalho -----	15
1.4 - Problema de pesquisa -----	16
Capítulo 2 - Uma panorâmica da Indústria de Milho Anchieta Ltda.	
2.1 - Breve histórico -----	17
2.2 - Desenho atual -----	23
Capítulo 3 - Fundamentação teórica.	
3.1 - Conceitos -----	35
3.1.1 - Classificação -----	37
3.2 - A família e a empresa familiar -----	39
3.2.1 – O modelo dos três círculos das empresas familiares -----	42
3.2.2 – O modelo tridimensional de desenvolvimento -----	46

3.2.2.1 – O eixo de propriedade -----	47
3.2.2.2 – O eixo da família -----	49
3.2.2.3 – O eixo da Empresa -----	52
3.3 - Forças e fraquezas das empresas familiares -----	55
3.3.1 - As forças das empresas familiares -----	55
3.3.2 - As fraquezas das empresas familiares -----	57
3.4 - Os integrantes -----	62
3.5 - Sucessão -----	69
3.6 - Governança Corporativa -----	76
3.7 - Família e empresa enquanto sistema de interação -----	78
3.8 - Perspectiva de poder para Max Weber -----	85
3.9 - Cultura -----	91
Capítulo 4 - Metodologia -----	98
Capítulo 5 - Apresentação e análise dos resultados.-----	99
5.1 - Apresentação das informações obtidas nos questionários -----	99
5.1.1 - Análise das informações obtidas nos questionários -----	109
5.2 - Análise das informações obtidas nas entrevistas e observação de campo -----	110
5.3 - Análise das informações obtidas através dos documentos -----	117
Capítulo 6 - Conclusão -----	118
Bibliografia -----	123
Anexos -----	125

Índice de figuras e fotografias.

Figura 01 - Modelo dos Três Círculos das Empresas Familiares -----	43
Figura 02 - O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento -----	46
Figura 03 – O Eixo de Propriedade -----	47
Figura 04 – O Eixo da Família -----	49
Figura 05 – A Dimensão de Desenvolvimento da Empresa -----	52
Figura 06 – Exemplo de Sistema -----	80
Figura 07 – Modelo Genérico de Sistema Aberto -----	83
Fotografia 1 - José Maria Fernandes (Zé Tacinho) na inauguração da nova fábrica do Café Rio Doce em 25 de agosto de 1974 -----	30
Fotografia 2 – José Maria Fernandes (Zé Tacinho) na cidade de João Monlevade transportando toras de madeira em agosto de 1951. -----	31
Fotografia 3 – O primeiro galpão da Industria de Milho Anchieta Ltda (à cima) e o primeiro posto de gasolina (em baixo à direita) no ano de 1964. -----	32
Fotografia 4 - Jose Maria Fernandes (Zé Tacinho) com filho José Reinaldo, Didi, Domingos e amigos no primeiro posto de gasolina Irmãos Fernandes em 31 de maio de 1971. -----	33
Fotografia 5 - Benção dos caminhões na Inauguração da nova fábrica do Café Rio Doce 25 de agosto de 1974. -----	34
Genealogia da família – primeiro casamento -----	27
Genealogia da família – segundo casamento -----	28
Organograma da Indústria de Milho Anchieta Ltda -----	29

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao orientador Prof. Kleber Prado Filho,
por sua paciência, serenidade e competência no
acompanhamento à construção desta pesquisa.

Ao José Reinaldo Perdigão Fernandes,
por abrir as portas da empresa como também
por sua preciosa participação e contribuição.

À minha família, pela ajuda, incentivo e confiança.

Resumo

Este trabalho pesquisa a Indústria de Milho Anchieta Ltda uma empresa de médio porte, localizada em uma pequena cidade na região do Vale do Aço em Minas Gerais, Brasil. Trata-se de uma empresa tipicamente familiar que vivencia o seu primeiro processo sucessório. Uma empresa familiar é considerada, para os propósitos deste trabalho, como aquela onde um grau mínimo da propriedade se concentra nas mãos da família e que seja suficiente para assegurar a legitimidade do controle administrativo da mesma. A pesquisa objetiva o estudo da transmissão de poder através do processo sucessório. Desenvolve uma visão da empresa familiar sob uma perspectiva sistêmica, onde, empresa e família formam um sistema bastante complexo de interação, avança pelo universo cultural que procura ampliar a visão da cultura e suas interferências na estrutura familiar e empresarial, estuda as relações de poder sob uma perspectiva Weberiana, além de apresentar um conteúdo teórico consistente. Este trabalho é um estudo de caso onde foi feita uma pesquisa do tipo descritivo e exploratório de cunho qualitativo. Como instrumentos de pesquisa foram empregadas: pesquisa documental, técnicas de observação e entrevistas semi-dirigidas. Foram entrevistados membros da família ligados à empresa, outros familiares não ligados à mesma além de uma funcionária. A fase de pesquisa se deu no período compreendido entre julho de 2000 e dezembro de 2001. A análise dos resultados aponta algumas questões importantes encontradas na estrutura das relações de poder bem como na estrutura administrativa sob a perspectiva da sua profissionalização. Além de apresentar uma leitura de fácil entendimento, mesmo àquelas pessoas que não se familiarizam com o assunto o trabalho pode ser utilizado enquanto objeto de pesquisa. Tendo alcançado o seu objetivo, o trabalho é concluído propondo soluções e abrindo possibilidades que possam dar continuidade à pesquisa.

Palavras – Chave: Poder, sucessório, família, transmissão, profissionalização.

Abstract

This work is a research on Indústria de Milho Anchieta Ltda., a medium sized company, located in a small town in the “Vale do Aço” region in the State of Minas Gerais, Brazil. It is a typically family owned business going through its first succession process. For the purpose of this work, a family owned business is considered as one where a minimum portion of ownership is concentrated in the hands of the family, being sufficient to ensure the legitimacy of its management control. The objective of the research is the study of transmission of power through the succession process. The research develops a view of the family business under a systemic perspective where company and family constitute quite a complex interaction system. It moves on through the cultural universe towards a broader view of culture and its interference with the family and business structures, studies the power relationships under a Weberian perspective, besides presenting consistent theoretical content. This work is a case study whose research is of a descriptive and exploratory type of a qualitative kind. The research tools used were: documentary survey, observation techniques and semi-directed interviews. Business linked family members, other members of the family not linked to the business and one employee were interviewed. The research period went from July’2000 to December’2001. The analysis of the results point out some important issues found in the structure of the power relationships as well as in the management structure under the perspective of its professionalism. Besides offering easily understandable reading, even to those not familiar with the subject, the work can be used as research material. Having reached its objective, the work is concluded proposing solutions and opening possibilities for continued research.

Key words: Power, succession, family, transmission, professionalism.

Capítulo 1 - Introdução

1.1 - Temática

Nos últimos anos, no Brasil, vários pesquisadores organizacionais têm se voltado a entender melhor a dinâmica da relação entre as empresas e as famílias. Entretanto ainda hoje, poucos psicólogos familiares têm se dedicado ao estudo das relações empresa-família sob uma perspectiva interacional, considerando os reflexos na família decorrentes das relações profissionais e também os reflexos na empresa de propriedade familiar decorrentes da interação familiar. Está cada vez mais forte a constatação de que, não só no Brasil, mas em todo mundo, as empresas familiares tem uma enorme representatividade econômica e social. Uma estatística brasileira foi divulgada nos jornais “Estado de Minas” e “Diário do Comércio” em 1998, ambos de Belo Horizonte.

Segundo levantamento realizado pela J.B. Lodi consultoria, existem atualmente no Brasil 3,5 milhões de empresas familiares. Embora, em média, tenham menor porte e menos funcionários do que empresas de capital aberto, as empresas familiares, no Brasil, são muito mais numerosas e, pela soma total, empregam a maior parcela da população. (apud, Capelão, 2001:11).

As empresas familiares são um conjunto formado por dois sistemas distintos: a família e a empresa. Ao longo de quase dez anos de trabalho com atendimento clínico a famílias, tenho me deparado cada vez com mais frequência com famílias que trazem, até muitas vezes sem se aperceberem disto em um primeiro momento, como centro da dificuldade relacional, conflitos decorrentes da relação entre a propriedade, gestão e o relacionamento familiar; tais como: relação com o dinheiro, disputa de poder, conflitos pessoais e dificuldades na condução do processo sucessório em empresas.

As organizações familiares se assemelham em vários aspectos às não familiares, dentre eles: a sua finalidade de gerar riqueza produzindo ou comercializando produtos, prestando serviços, empregando pessoal que oferece sua mão de obra, que pode ser muito ou pouco qualificada, em troca de algum tipo de remuneração, benefícios, experiência, etc. Tanto organizações familiares como não familiares trabalham com a

possibilidade de alcançarem objetivos em nível individual, grupal e organizacional, além disto, ambas possuem uma estrutura hierárquica de comando e controle.

Entretanto, sob outros aspectos, as empresas de propriedade e/ou gestão familiar se diferenciam de forma bastante significativa das empresas não familiares. A empresa familiar é única quando consideramos que seus integrantes, sejam eles, proprietários, diretores, gerentes, subordinados, ou membros do conselho administrativo, compartilham também de um relacionamento familiar onde valores, crenças, hábitos, estigmas, padrões de comportamento e expectativas, criados e consolidados ao longo do relacionamento familiar, permeiam as relações empresariais.

Entender o ser humano de forma mais ampla e abrangente implica em percorrer um caminho que começa na sua história familiar. É na família que o indivíduo constrói o seu sistema de crenças e valores, onde aprende a se relacionar e estabelecer uma relação como mundo e consigo mesmo. A família é o primeiro sistema de interação do indivíduo com o mundo, a cultura familiar é a que deixa seus traços de forma mais significativamente marcante, por ser o primeiro meio pelo qual o indivíduo, ainda criança, percebe o mundo e percebe-se a si mesmo e também, porque é, via de regra, o sistema interacional mais significativo, tanto do ponto de vista do tempo quanto da intensidade das interações.

É a partir da relação familiar que a criança constrói uma visão positiva de si mesma e pode vir a se tornar um ser humano pleno e capaz de lidar com os obstáculos, desafios e adversidades da vida, inclusive os de administrar uma empresa familiar. Todo um conjunto de fatores envolvendo o sistema familiar é importante para este desenvolvimento sadio, a saber: uma família estruturada no respeito, no amor, na comunicação transparente, no carinho, proteção e em um ambiente favorável ao desenvolvimento das habilidades pessoais, mas principalmente onde existam pais que saibam reconhecer e valorizar o que seus filhos fazem de positivo.

Em uma cultura onde o erro é tão evidenciado e ressaltado, onde palavras depreciativas são usadas em demasia e onde uma postura de supervalorização do “meu” em oposição do “do outro”, juntamente com a conseqüente disputa pelo destaque que leve ao poder, o elogio torna-se instrumento indispensável para que a criança se

desenvolva acreditando em si mesma ao mesmo tempo que considera e respeita o outro. Cabe aos pais desenvolverem a sua habilidade de reconhecer e valorizar o comportamento positivo dos seus filhos através de um elogio ou reconhecimento, ou até mesmo a tentativa de acerto, evitando as disputas e comparações. Assim, a criança cresce mais confiante e segura, e, com certeza mais apta a enfrentar os desafios da vida.

A idéia deste trabalho vem da constatação de que empresas familiares mal administradas enquanto tais, em sua particularidades, peculiaridades, dificuldades e fraquezas têm comprometido negativamente tanto no universo organizacional, no que diz respeito ao seu desenvolvimento e sua competitividade, como também o universo familiar, em suas relações intrafamiliares no que se refere aos papéis, na comunicação, e nas relações de afeto que envolvem o sistema familiar.

Tal desencontro tem contribuído para aumentar as estatísticas de que apenas trinta por cento das empresas familiares bem sucedidas sob a gestão do seu fundador chegam a segunda geração e dos trinta por cento das empresas que foram bem sucedidas no primeiro processo sucessório apenas metade chega a terceira geração.

Tão pouco se tem feito no Brasil em nível de pesquisas sobre o assunto. “Apesar da necessidade de se desenvolverem pesquisas e estudos brasileiros que respondam às questões postas pela crise mundial e globalização, a produção científica não gera dados suficiente” (Macedo, 2001:10)

A influência das famílias sobre os negócios que elas possuem e dirigem muitas vezes é invisível para os teóricos e escolas de administração – comportamento organizacional, estratégia, finanças, marketing, produção e contabilidade – são ensinados sem que se diferencie empresas familiares de não-familiares. Os modelos econômicos subjacentes à maior parte da ciência da administração dependem da intercambialidade dos responsáveis pelas decisões, portanto não faz diferença “quem” eles são. Normalmente as publicações de negócio tratam o envolvimento da família com a empresa como informação anedótica – pitoresco e interessante, mas raramente importante. (Gersick et al., 1997:4)

Nos Estados Unidos e na Europa existem disciplinas direcionadas ao estudo das empresas familiares, ainda, nos cursos de graduação oferecidos nas universidades. Além disto, organizações de estudo, apoio e suporte a empresas familiares já existem há muito

tempo ao nível internacional. Como por exemplo a “FAMILY BUSINESS NETWORK” (FBN), que é uma entidade com sede em Lausane na Suíça, fundada em 1990, congregando membros de famílias proprietárias de empresas. Conta com cerca de dois mil sócios vindos de cerca de sessenta países. Sua principal razão é servir como um fórum para troca de experiências entre os sócios. Existe também o “THE FAMILY FIRM INSTITUTE”, uma organização profissional internacional, com sede em Boston nos Estados Unidos, dedicada a atender as empresas familiares, aumentando as habilidades interdisciplinares e o conhecimento dos conselheiros, educadores, pesquisadores e consultores dos negócios da família. O “FAMILY FIRM INSTITUTE” tem uma série de programas destinados a estimular a pesquisa no campo das empresas familiares.

No Brasil podemos destacar a A.C. Vidigal Consultores, empresa com sede no Rio de Janeiro destinada a atender a demanda de proprietários, gestores e pesquisadores de empresas familiares seja através de consultorias, palestras ou cursos que envolvem programas de pós-graduação para membros de conselhos das empresas bem como assessoria na formação e dinamização de conselhos de administração. A A.C. Vidigal Consultoria tem à sua frente o Dr. Antônio Carlos Vidigal, que é formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. Frequentou cursos de pós-graduação e seminários na Stanford University e no Hartford Graduate Institute (EUA), no Insead (França), na London Business School (Inglaterra) e no IMD, Suíça. É membro do Family Firm Institute, dos EUA, e do Family Business Network, sediado na Suíça. Defendeu a sua tese de Doutorado em Administração de Empresas na Business School em Lausanne na Suíça, que teve o tema “A sobrevivência da Empresa Familiar”. Antônio Carlos Vidigal é também autor do livro “Viva a Empresa familiar”.

O que tem acontecido é que, via de regra em empresas familiares, a administração tem sido feita de forma empírica, onde as peculiaridades das empresas familiares são desconsideradas. Tal procedimento tem contribuído para aumentar a errônea crença de que as empresas familiares são sinônimo de insucesso.

Empresas cujos procedimentos administrativos são baseados em condutas autoritárias, centralizadoras, onde o corporativismo o protecionismo e o apadrinhamento sejam usuais estão em desvantagem competitiva em relação as demais empresas. Isto se

dá porque os padrões de valores enraizados na estrutura familiar das empresas de pequeno e médio porte, são transmitidos e naturalmente incorporados às organizações de propriedade da família e os riscos decorrentes de tal tendência são relativamente altos.

Pode-se notar, através de um estudo histórico, e mesmo atualmente, no cenário brasileiro, que empresas de pequeno e médio porte de propriedade e/ou gestão familiar têm uma tendência bastante forte à não profissionalização, nem da propriedade, nem da gestão. Muito poucas empresas médias ou pequenas têm conselho administrativo e quando os têm, muito raramente têm alguma cadeira composta por componentes externos à família. Tal prática se baseia, dentre outras coisas, no desejo, que a maioria das famílias proprietárias tem, em dar continuidade aos negócios sob controle da família, como forma de garantir a segurança financeira e também de manter o nome da família em lugar de destaque, estando associado ao nome da organização.

Para se explorar o sistema organizacional e familiar de forma mais aprofundada sob o aspecto da relação de controle e poder faz-se necessária uma passagem pelo macro-sistema cultural brasileiro, bem como, pela diversidade de culturas familiares, além de um melhor entendimento da estrutura do sistema família. País de dimensões continentais, o Brasil não pode ser visto como uma unidade sob a perspectiva cultural. O que se aplica muito bem no sul pode não ter o mesmo sentido na região central ou norte do país.

1.2 – Objetivos

1.2.1 - Objetivos Gerais

O objetivo geral deste trabalho consiste em estudar o processo sucessório da Indústria de Milho Anchieta Ltda, quanto a sua relação de poder dentro da estrutura organizacional e no processo sucessório e a estreita ligação entre os valores familiares e organizacionais e como o sistema familiar pode comprometer a profissionalização da estrutura da organização e do seu processo sucessório, sob uma perspectiva das relações de poder.

1.2.2 - Objetivos específicos

- Contribuir para a construção de uma visão sob uma perspectiva sistêmica da empresa familiar brasileira.
- Apontar a influência da cultura enquanto sistema social na administração da empresa familiar.
- Estabelecer bases para o entendimento da construção das relações de poder bem como as dificuldades e peculiaridades destas relações nas empresas familiares.
- Instrumentalizar a profissionalização da empresa familiar enquanto realidade alcançável.

1.3 - Justificativa e importância do trabalho

Este trabalho se justifica, antes de mais nada pela lacuna existente no Brasil de pesquisas relacionadas a área, principalmente quando se trata das pequenas ou médias empresas. O que se encontra em termos de pesquisas e publicações científicas, mesmo que em pequena escala, se refere a grandes empresas de capital aberto.

Quando se fala aqui da escassez de produção científica sobre empresas familiares deve-se pensar sob a perspectiva dos dois sistemas; o sistema familiar e o sistema organizacional.

Não só a estrutura empresarial deve ser melhor entendida, mas também a estrutura familiar, quanto à sua saúde e equilíbrio, sob a visão da construção de um supra-sistema no qual o todo é maior do que a soma de suas partes.

Torna-se necessário despertar o pesquisador brasileiro, assim como as instituições de ensino e pesquisa, governamentais ou não, a se dedicarem mais a realidade da importância, influência e abrangência das empresas familiares no cenário nacional.

1.4 - Problema de pesquisa

De que forma a estrutura das relações de poder interfere na profissionalização da empresa familiar e no encaminhamento do processo sucessório?

Capítulo 2 – Uma Panorâmica da Indústria de Milho Anchieta Ltda.

2.1 – Breve Histórico

Antes mesmo de apresentar a história da empresa pesquisada, faz-se necessário explicar que a história da mesma se confunde com a do seu fundador como também de toda a família. Tornou-se impossível separar uma coisa da outra, uma vez que a história da organização é o relato de vida pessoal do seu fundador. É bastante habitual, em empresas familiares, encontrarmos na figura do fundador a “memória viva” da organização. A Indústria de Milho Anchieta Ltda não foge à regra e assim sendo pode ser considerada uma representante desta cultura onde se confundem: história pessoal e organizacional.

A Indústria de Milho Anchieta Ltda. tem sede em São Domingos do Prata, cidade localizada na Zona Metalúrgica do Estado de Minas Gerais a 136 KM de Belo Horizonte; próxima das usinas siderúrgicas da Belgo Mineira, Acesita, Usiminas e Vale do Rio Doce. Fundada em março de 1880, São Domingos do Prata é uma cidade de vinte mil habitantes e que trás na sua história o orgulho de ter em seu território o sucesso empreendedor da família Fernandes; hoje representada pelo Sr. José Maria Fernandes, presidente da empresa.

Sob o controle da família Fernandes desde maio de 1971, a empresa tem como objetivos a fabricação, empacotamento e comercialização dos produtos de milho e seus derivados; o empacotamento e comercialização de rações animais, bem como transporte de todos os produtos que comercializa.

A Indústria de Milho Anchieta Ltda beneficia os seguintes produtos: fubá mimoso, farinha de milho, creme de milho, canjiquinha, farinha de milho torrada, fubarina, milho em grãos, canjica de milho, farinha de milho moída, canjica branca, milho para pipoca e empacota e comercializa os seguintes produtos: Amendoim, trigo para quibe, farinha de rosca, farofa pronta, farinha de mandioca branca e torrada, polvilho doce, polvilho azedo, ração para pássaro, alpiste, painço, girassol, ração

triturada, vitamina para pássaro, ração codorna inicial, ração codorna postura, ração ovos postura, ração coelhus pelet, ração frangus, ração corte inicial, ração peixe pelet.

A Indústria de Milho Anchieta Ltda é uma empresa tipicamente familiar, de pequeno porte, com um quadro de funcionários de sessenta e cinco funcionários, distribuídos pela empresa nas áreas de produção, vendas e administração. A empresa tem sua propriedade e gestão totalmente ligadas a membros da família. A empresa comercializa uma média de um mil duzentas e vinte toneladas de produtos alimentícios ao mês. O produto fabricado em maior escala é o Fubá mimoso com duzentas e vinte toneladas ao mês.

Durante os trinta anos em que se encontra sob a propriedade e gestão da família Fernandes a empresa passou por muitas transformações, atravessou crises, conflitos familiares e rupturas. O que permanece como há trinta anos atrás é o controle geral que ainda se encontra nas mãos do Sr. José Maria Fernandes. Atualmente, ainda que não explicitamente, a Indústria de Milho Anchieta Ltda está vivenciando o seu primeiro processo sucessório.

A história da empresa se mistura com a história do seu fundador, homem de muito brio, trabalhador incansável, que traz como valores a justiça e honestidade, mas acima de tudo, um empreendedor nato. Um homem que com sua garra, força e perseverança fundou diversas empresas ergueu outras tantas, sendo inclusive o grande responsável pela melhoria de qualidade de vida dos próprios pais e irmãos. Ele que sempre foi a cara, o corpo e a alma das empresas da família Fernandes, prefere ser chamado, como é conhecido entre os familiares, amigos e também no trabalho, por Zé Tacinho.

Nascido em Dionízio – MG aos três de março de 1933 onde viveu até os sete anos de idade; quando então veio acompanhando os pais para São Domingos do Prata. Filho do Sr. Anastácio Ubaldino Fernandes e Sr. Constança Drumond Fernandes; Zé Tacinho, o primeiro filho homem e segundo de uma família de onze irmãos, aprendeu a duras penas e o olhar e controle de pais muito exigentes a crescer na vida.

Vindo de uma família muito humilde, filho de funcionário público e dona de casa, a família não tinha condições de sustentar todos os filhos; ele conta que foi educado em um sistema muito rígido. Ainda criança sua mãe costumava misturar um saco de arroz e de feijão e ordenava aos filhos que separassem um do outro, catando pelo arroz que era menor, conseqüentemente dava mais trabalho, apenas para que eles não ficassem vadiando na rua. Ainda enquanto estudante em uma escola da rede pública, por volta dos sete anos de idade, a sua mãe providenciou que lhe fizessem um pequeno caixote de engraxate, comprou escova e graxa, e o ordenou que fosse de casa em casa engraxando os sapatos dos homens que lá moravam. Todo o dinheiro ganho com o trabalho de engraxate era entregue aos pais.

Após um ano trabalhando como engraxate seu pai conseguiu para ele e um irmão um carrinho de eixo, como ele mesmo chama, para puxar esterco e vender como adubo na cidade. Eles iam até uma pequena fazenda perto da cidade e pegavam o esterco com o compromisso de limpar todo o curral do dono da fazenda, assim como no trabalho de engraxate todo o dinheiro ganho era repassado aos seus pais.

Por volta dos dez anos de idade e já tendo completado a quarta série primária, Zé Tacinho deixou os estudos e foi se dedicar exclusivamente ao trabalho. Começou a trabalhar como ajudante de pedreiro, atividade que exerceu pelo período de um ano. Foi então que o mesmo pedreiro para quem ele trabalhava como ajudante o convidou para fazer beneficiamento de tijolo. O trabalho consistia em preparar o barro, virar o barro mole nas fôrmas e desenformar os tijolos, atividade que segundo ele próprio, se estendia das cinco horas da manhã as cinco horas da tarde, tempo suficiente para que juntos fabricassem entre dois mil e dois mil e duzentos tijolos ao dia.

Passado um ano e meio ele foi trabalhar, a convite de um amigo de seu pai, em uma oficina mecânica. Por lá ficou por oito anos, trabalhando como mecânico e como motorista de caminhão. Era muito bom motorista e, muito respeitado na cidade, chegou a ser motorista particular de um Juiz de Direito da cidade – tarefa apontada como destaque na região. Segundo Zé Tacinho, o grande aprendizado que ali fez foi o de aprender com maestria a dirigir caminhões; função que veio a exercer em São Domingos do Prata, prestando serviços à prefeitura da cidade e em Coronel Fabriciano, transportando toras de madeira e carvão, no período compreendido entre 1951 e 1953.

Foi então que Zé Tacinho, com apenas vinte e um anos de idade, teve o seu primeiro negócio próprio. Em 1953 quando voltava para São D. Prata com a família do seu pai e sem uma ocupação, surgiu uma oportunidade de comprar um carro, um Ford 1940 que ele poderia usar como táxi. Entretanto Zé Tacinho não tinha dinheiro suficiente para adquirir o automóvel; mesmo assim ele fez a compra com a promessa de pagá-la no prazo de um ano. Em seis meses, muito sério que era no pagamento de suas dívidas, pagou o que devia e tinha então um automóvel que era fruto do seu trabalho e do seu suor. Começava aí um novo momento na história da família Fernandes, que seria marcado ainda por muita luta e muito esforço.

Dois anos depois, no mesmo ano que se casou com a Sra. Heloiza Helena, Zé Tacinho trocou o automóvel por um caminhão e novamente assumiu uma dívida a ser paga em dezembro do mesmo ano. Era um Chevrolet 1951 que foi usado para prestar serviços para a Companhia Belgo Mineira fazendo transporte de carvão; pela primeira vez ele trabalhava com transporte de carga, por conta própria. Acordava as quatro horas da manhã, era o primeiro a chegar e o último a sair. Algum tempo depois trocou este primeiro caminhão por um melhor e depois por outro, sempre trabalhando bastante, assumindo dívidas e pagando-as pontualmente.

Foi então que, em 1957, uma nova oportunidade apareceu, oportunidade esta que veio a se concretizar no primeiro empreendimento sob a propriedade e gestão da família Fernandes. Zé Tacinho, então com vinte e quatro anos, vendeu o caminhão e comprou uma loja no centro da cidade, segundo ele uma “loja de interior que tinha de tudo, desde ferradura até chapéu, só não tinha fumo de rolo”. Os seus dois irmãos deixaram os respectivos empregos e foram trabalhar na loja, cada um responsável por uma atividade. Mesmo sendo claro que todo o capital fosse exclusivamente de propriedade do Zé Tacinho, a loja ficou registrada em nome do seu irmão.

Um ano depois, a loja não ia muito bem, Zé Tacinho resolveu comprar um outro caminhão, também assumindo uma dívida, deixou os dois irmãos trabalhando na loja, voltou para a estrada, desta vez transportando minério de ferro de três horas da manhã às oito horas da noite, ele tinha seis meses de prazo para pagar a dívida deste último caminhão, prazo que foi cumprido à risca. A aquisição que se seguiu foi um sítio que se

localizava nas redondezas da cidade e estava muito mal cuidado; com o sítio bem cuidado Zé Tacinho começou uma pequena criação de gado, recebia inclusive, bezerras como pagamento de pequenas dívidas de terceiros na sua loja.

O dialogo que se segue ilustra bem o relato do Sr. José Maria Fernandes em uma passagem desta construção empresarial.

José Maria – “Surgiu então a oportunidade de comprarmos uma posto de gasolina. - Um dia eu estava com o Heloiza e os meninos e passou por mim o Marcelo Rolla, dono de um dos postos de gasolina da cidade. Passou por mim, me pediu para encostar. Eu parei desliguei o motor e desci do caminhão. Ele falou assim”

Marcelo – “Nós estamos querendo vender um posto e você é o nosso candidato.”

José Maria – “Marcelo eu não tenho condições de comprar o posto.”

Marcelo – “Tem sim.”

José Maria – “Então amanhã as oito horas eu vou lá.”

Arrojado como era, acompanhado de um irmão e do seu pai, Zé Tacinho vendeu o caminhão, conseguiu parte do capital através de um empréstimo bancário, assumiu dívidas anteriores do próprio posto de gasolina e pagou o restante com capital próprio.

Em 1963, já com a imagem cada vez mais consolidada de um bom comerciante e homem muito honesto e trabalhador, Zé Tacinho recebe uma proposta de aquisição de uma loja, sempre com parcelamento em várias prestações. Está loja foi comprada, reorganizada e em pouco tempo trocada por uma torrefação de Café – Torrefação de Café Magalhães Ltda – que, na cidade não era muito bem vista. No entanto, como já havia acontecido com outras pequenas empresas, esta passou a ser bem administrada sob o controle da família Fernandes e teve o nome mudado para Café Rio Doce.

Em 1964, e de posse de uma pequena fazenda, um Posto de Gasolina e também da torrefação de café (Café Rio Doce), Zé Tacinho e os dois irmãos resolveram constituir uma única empresa que abrangesse as posses da família; que veio, no mesmo ano a se chamar Irmãos Fernandes Ltda. Desta negociação segue o diálogo abaixo:

Pai – “o meu filho, foi você que fez isto, foi você que fez aquilo e você tem facilidade para fazer as coisas, então, parte isto pra três.....para você, Goar e para o Didi.”

José Maria – “mas pai, eu já sou casado, tenho filhos.”

Pai – “não, mas abre de mão, abre de mão.”

Quase que por uma imposição de seu pai, Zé Tacinho aceita a divisão e, cada um dos três irmãos fica com trinta e três por cento da Irmãos Fernandes Ltda. Entre os anos de 1964 e 1971 os irmãos trabalharam juntos fazendo com que a empresa se consolidasse no mercado, até que, em maio de 1971, também recebendo uma proposta de compra eles adquiriram a Indústria de Milho Anchieta Ltda; que se encontrava em situação difícil, com dívidas e bastante desprestigiada na região. No ano seguinte adquiriram uma pequena empresa de ônibus que fazia o transporte intermunicipal entre São Domingos do Prata e João Monlevade.

Os irmãos Fernandes trabalharam nos quinze anos seguintes, período em que um cunhado do Zé Tacinho foi incorporado à sociedade com dez por cento da Irmãos Fernandes Ltda, em troca de sua prestação de serviços na manutenção dos veículos e do maquinário da torrefação de café e da indústria de milho. As empresas administradas por eles já compreendiam uma torrefação de Café, uma indústria de milho, uma pequena fazenda, uma empresa de ônibus, um posto de gasolina e alguns imóveis em São Domingos do Prata e também em Belo Horizonte. Tinham uma composição acionária dividida em três partes iguais de trinta por cento entre os irmãos e dez por cento para o cunhado.

Em janeiro de 1987, conflitos familiares baseados em interesses pessoais fizeram com que a Irmãos Fernandes Ltda tivesse a sua dissolução. Foi então que, neste mesmo ano, a Indústria de Milho Anchieta Ltda fica pela primeira vez sob o controle exclusivo do Sr. José Maria Fernandes (Zé Tacinho), dando-se início a um novo momento da história da empresa.

2.2 – Desenho atual

Até o ano de 1987 a Indústria de Milho tinha recebido pouca atenção e investimentos modestos por parte dos quatro sócios, que se viam mais interessados em investir sua energia no posto de gasolina e na empresa de ônibus, também pertencentes à família Fernandes.

Com a separação das empresas entre os três irmãos e o cunhado um difícil dilema foi criado: Como seria feita a divisão das empresas entre os sócios? Neste momento aconteceu a primeira participação importante do filho mais velho do Sr. Zé Tacinho. José Reinaldo, que já trabalhava há alguns anos fora da empresa da família firmou o pé de que seu pai deveria ficar com a Indústria de Milho e não com o posto de gasolina nem tão pouco com a empresa de ônibus. Isto porque, segundo ele o posto tinha seu crescimento muito limitado à pequena cidade de São Domingos do Prata; enquanto que, a empresa de ônibus, bastante pequena, provavelmente seria comprada por uma maior. Dentre as opções, apenas a Indústria de Milho apresentava uma perspectiva real de crescimento.

Segundo os familiares e como se pode constatar através da fotografia Fig 03 página 64 a situação da empresa era bastante precária , ao assumirem a Indústria de Milho eles deixaram o escritório central, que centralizava a administração de todas as empresas. A empresa passou a ser administrada em um pequeno escritório improvisado e desprovido dos mínimos recursos importantes à uma boa administração.

Em fevereiro deste mesmo ano e a convite de seu pai como mostra a carta em anexo, José Reinaldo volta para São Domingos do Prata. Neste momento ele vai para a empresa da família para trabalhar enquanto profissional. A Indústria de Milho Anchieta Ltda tem sua estrutura formada da seguinte forma: O Sr. Zé Tacinho no comando geral, José Reinaldo fazia um pouco de tudo e era responsável na manutenção geral, o Marcos trabalhava na parte de vendas e o Flávio estudava administração de empresas em Belo Horizonte.

O ano de 1987 foi marcado pelo início do percurso da empresa onde o foco era a sua sobrevivência e também pelos conflitos entre o filho mais velho (José Reinaldo) e seu pai.

Segundo José Reinaldo, em primeiro lugar, estes conflitos eclodiram como consequência da forma como a empresa era administrada. Para ele a empresa era controlada de forma autocrática, todo o poder era centralizado nas mãos do seu pai e qualquer atitude inovadora, carregada de um pouco mais de ousadia era sempre freada de maneira impositiva. A comunicação era escassa, o que dificultava que desentendimentos pudessem ser contornados. A mesma verticalidade na relação de poder e controle encontrada na estrutura familiar podia ser vista na empresa. Uma única palavra tinha peso de decisão, decisão, que via de regra tendia pela manutenção das coisas como aconteciam a anos.

Vista de forma unânime pelos membros da família ligados à empresa, a segunda causa geradora de conflitos diz respeito à forma um tanto quanto atropelada pela qual José Reinaldo quis efetivar as mudanças. Ávido por mudanças, já tendo uma boa experiência em outras empresa e também empurrado por um espírito criativo e inovador ele bate de frente com seu pai. A velocidade que se tentava fazer as mudanças foi além das possibilidades de seu pai e não foi aceita. Em decorrência dos conflitos que se estenderam por alguns meses José Reinaldo deixa a empresa e volta para Belo Horizonte, consegue emprego em uma outra empresa (Também uma empresa familiar).

“Ele tinha os motivos dele, se eu tivesse a visão que eu tenho hoje eu veria que eu tinha que abaixar o facho mesmo, esperar. Mas nós fomos fazendo as coisas muito na emoção”. José Reinaldo.

No período compreendido entre 1988 e 1994, José Reinaldo se estabelece nesta empresa chegando a uma função gerencial, em nível hierárquico abaixo apenas dos donos da empresa. Trata-se hoje de uma empresa de grande porte conceituada e respeitada em Minas Gerais e no Brasil. Neste período, Indústria de Milho Anchieta Ltda implementou algumas mudanças propostas por ele, desenvolveu-se sob a perspectiva do tamanho quanto a produção, faturamento e número de funcionários.

O ano de 1994 coincide com a vinda do Flávio, a volta do José Reinaldo para a empresa (novamente a convite de seu pai) e a compra de um posto de gasolina também na cidade de São Domingos do Prata. Pela Primeira vez o pai e seus três filhos homens do primeiro casamento estavam trabalhando juntos na empresa da família. Zé Tacinho como gerente geral, José Reinaldo como Gerente comercial, Flávio como gerente financeiro e Marcos gerenciando o posto de gasolina – Posto Zé Tacinho.

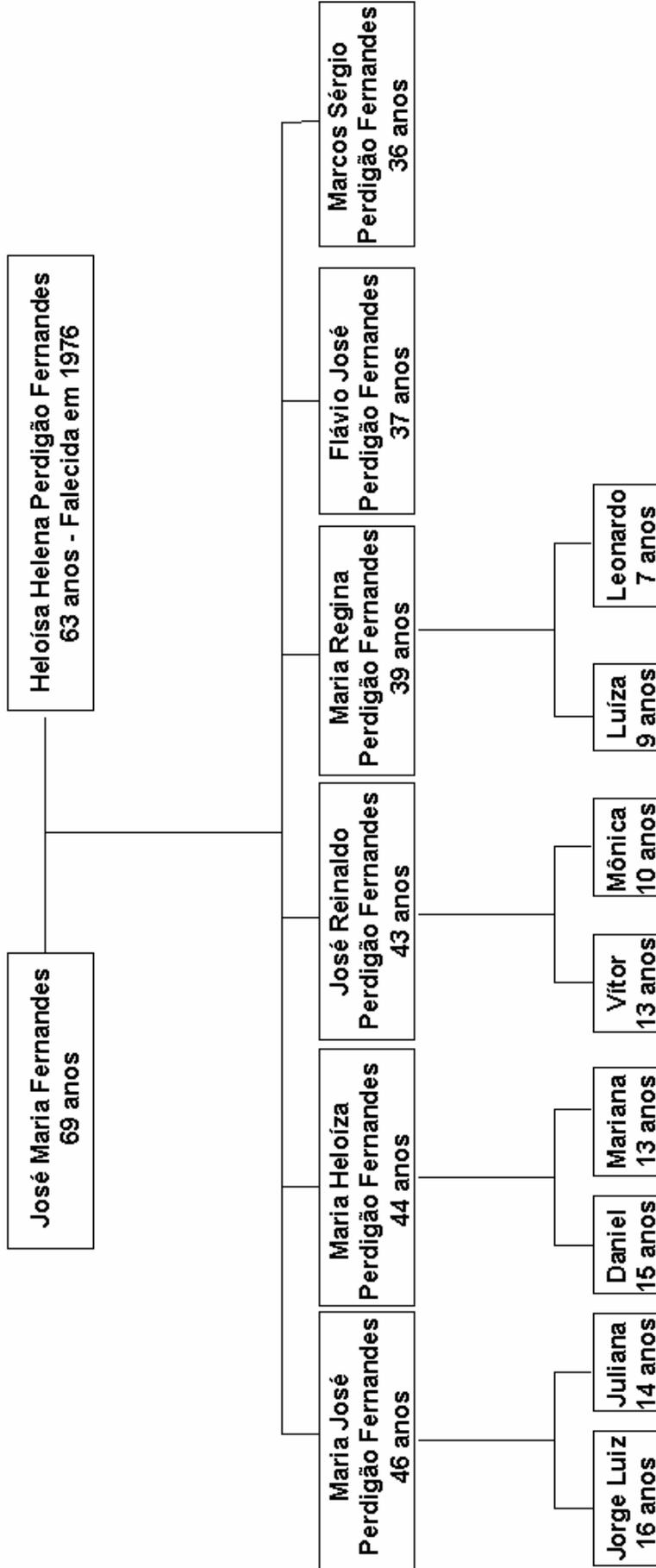
José Reinaldo, pela segunda vez na empresa, trabalhou por três anos, no período compreendido entre os anos de 1994 e 1997. Os conflitos da relação profissional com seu pai se acentuaram ao fim destes três anos ele voltou para Belo Horizonte e reassumiu a sua posição na mesma empresa que tinha deixado em 1994 quando da sua ida para São Domingos do Prata.

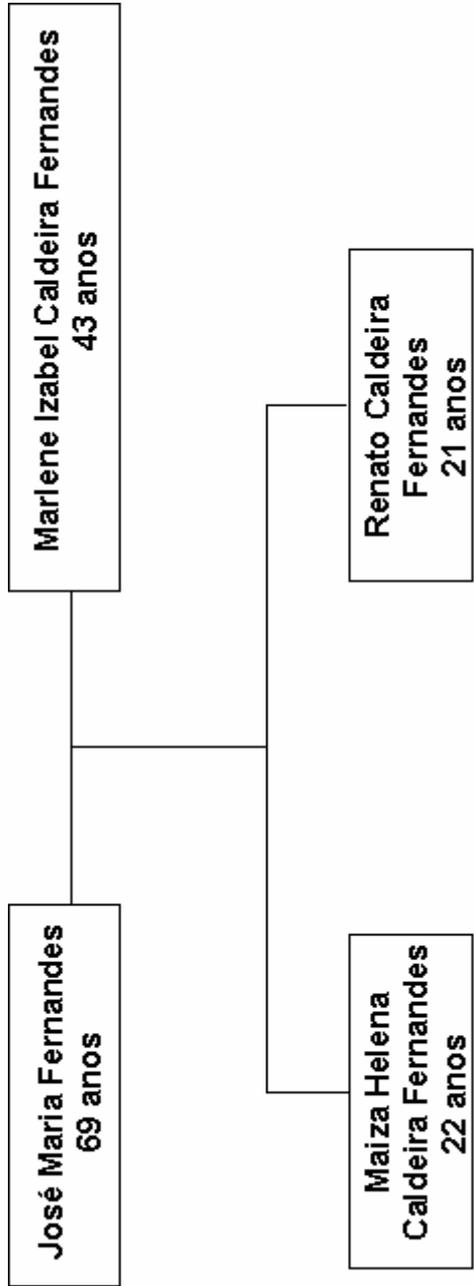
Apesar dos conflitos, as metas de produção e vendas propostas quando da sua chegada à empresa foram alcançadas e superadas e a empresa estava, como nunca se vira antes, mais que viável e se tornara uma realidade lucrativa. No período em que José Reinaldo esteve ligado aos negócios, entre 1994 e 1997, a empresa ficou mais profissional, o sistema de produção começou a ser automatizado e novos produtos passaram a ser explorados de forma mais lucrativa.

“...a gente vai ter de somar isto tudo: o planejamento dele, a minha vontade a de pai, a calma de Flávio a prudência para poder chegar num denominador comum”.
Marcos Sergio.

Pela forte relação afetiva que possuem no âmbito familiar e desejosos que estão pelo crescimento da empresa, desde setembro de 2001 aos convites estão cada vez mais intensos pela volta do José Reinaldo para a empresa, no entanto, apesar das mudanças, todos eles têm marcas das vezes em que trabalharam juntos . A empresa precisava de uma injeção de ânimo de alguém, competente que fizesse com que ela tivesse novas perspectivas de crescimento.

“A passagem dele aqui, para nós foi de uma importância muito grande. Então eu acho que se ele voltar...ele (Marlene – vai achar até uma estrutura diferente) hoje nós somos muito mais bem estruturados e ele vai trazer novidade”. Zé Tacinho.







José Maria Fernandes (Zé Tacinho) na inauguração da nova fábrica do Café Rio Doce em 25 de agosto de 1974



José Maria Fernandes (Zé Tacinho) na cidade de João Monlevade transportando toras de madeira em agosto de 1951.



O primeiro galpão da Indústria de Milho Anchieta Ltda (à cima) e o primeiro posto de gasolina (em baixo à direita) no ano de 1964.



Jose Maria Fernandes (Zé Tacinho) com filho José Reinaldo, Didi, Domingos e amigos no primeiro posto de gasolina Irmãos Fernandes em 31 de maio de 1971.



Benção dos caminhões na Inauguração da nova fábrica do Café Rio Doce 25 de agosto de 1974.

Capítulo 3 – Fundamentação Teórica

3.1 - Conceitos

Apesar de muito antigas as empresas familiares não foram foco de muitas pesquisas. Principalmente no Brasil as empresas familiares tiveram pouca atenção dos pesquisadores e estudiosos das organizações empresariais. Apenas recentemente tem se percebido a importância de entender melhor a estrutura e o funcionamento peculiar das empresas familiares em toda a sua complexidade de interações. Onde um levantamento e exploração das suas virtudes e também das suas fraquezas, possa colaborar na construção de ferramentas que possam dar subsídio às empresas familiares no sentido de que esta parcela tão significativa do sistema sócio político e econômico brasileiro tenha vida longa. “O papel da família na empresa familiar precisa ser melhor entendido para maximizar as forças das empresas familiares e controlar ou eliminar suas fraquezas”. (Leach, 1998:22)

Por se tratar de um estudo relativamente recente, onde as referências tratam de autores contemporâneos o próprio conceito de empresa familiar é trabalhado de diferentes formas pelos autores.

Peter Leach traz um conceito amplo sobre o que seja uma empresa familiar; para ele “empresa familiar é aquela influenciada por uma família ou por uma relação familiar”(Leach, 1998:22)

Alguns autores são mais restritivos e delimitam mais o conceito, enquanto outros são mais amplos na sua construção conceitual. O que se pode apontar é que todos eles destacam o fato de que a empresa familiar é afetada pelas relações familiares dos seus dirigentes e/ou proprietários. Sob o foco do olhar das famílias cabe dizer que, a empresa também afeta a família que tem seus integrantes ou parte deles ligados a propriedade ou gestão de uma mesma empresa. Para os propósitos deste trabalho pretende-se ampliar o campo de visão a todo o sistema de interações entre a empresa e a família, bem como focar o campo de visão na empresa, sob a perspectiva organizacional e também na família em suas interações, de forma que se possa ter uma percepção mais ampla e contextualizada deste universo.

Lanzana e Constanzi definem a empresa familiar como:

aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir(irem) parcela expressa da propriedade do capital. Existe estreita ou considerável relação entre a propriedade e o controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade. (Martins,1999:33).

Ao trabalhar a definição das empresas familiares Lanzana e Constazi destacam a importância de uma análise mais detalhada, onde eles apontam que as empresas familiares formam um grupo heterogêneo. Assim sendo, torna-se apropriada uma divisão das mesmas em dois grupos distintos. São eles:

O primeiro grupo é composto pelas empresas familiares de pequeno e médio porte, de capital fechado, com a propriedade fortemente concentrada ou até exclusiva da família. O controle é muito centralizado em um ou mais membros da família, que ocupam os cargos administrativos mais importantes da firma. São denominadas empresas familiares centralizadas (controle centralizado) ou fechada (capital fechado) ... o segundo grupo é composto pelas empresas familiares de maior porte, as quais tendem a sofrer certas transformações como: abertura de capital; diminuição do grau de concentração da propriedade do capital; profissionalização da gestão; e busca de maior descentralização do controle, com menor participação de familiares no quadro diretivo, com a possibilidade, inclusive, de presença exclusiva no conselho de administração (Martins,1999:33)

Para Donneley, “ a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando esta ligação resulta em uma influência recíproca” (apud Lodi, 1998:05).

Para João Bosco Lodi “a empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes”. (Lodi, 1998:06). Ele fundamenta o seu conceito em pelo menos um processo sucessório. Para ele a empresa do fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, ela é, se ainda na geração do fundador, “pessoal”, e não familiar. Para Lodi, em uma empresa familiar, as considerações em torno da sucessão da diretoria estão ligadas ao fator hereditário, que é também onde os valores institucionais da empresa se ligam ao sobrenome da família e à figura do fundador.

Para Antonio Carlos Vidigal:

A não ser as criadas pelo governo, todas as empresas, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas, portanto, foram familiares na origem. (Vidigal, 1996:14)

Bernhoeft (1989) liga o seu conceito de empresa familiar ao vínculo existente entre família e empresa, na sua fundação e na sua história, e ainda àquela que mantém membros da família na gestão da empresa.

Lanzana e Constansi fazem uma crítica à obrigatoriedade da empresa ter de passar por pelo menos um processo sucessório para ser considerada uma empresa familiar. Segundo estatísticas brasileiras, apenas trinta por cento das empresas familiares chegam à segunda geração. Tomamos, então, o conceito de Lanzana e Constansi, que não é muito restritivo nem amplo demais. Para eles, a caracterização de uma empresa familiar exige a necessidade de um grau mínimo da propriedade da empresa nas mãos de um família, que seja suficiente para que esta tenha legitimidade para interferir no controle administrativo da empresa.

3.1.1 – Classificação

Mesmo havendo legislação específica quanto à conceituação que caracteriza a empresa brasileira sob a perspectiva do seu tamanho, existem modelos diferentes de referência usados por outros órgãos de significativa importância no Brasil.

A lei ordinária de nº 9.841, de 05 de outubro de 1999; decretada pelo congresso nacional e sancionada pelo então Presidente da República o Sr. Fernando Henrique Cardoso, institui o Estatuto da Micro empresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido, previstos nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal.

Capítulo II - Da definição da Microempresa e da empresa de pequeno porte.

Art 2º Para os efeitos desta lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:

I – microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

II – empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que , não enquadra como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

O SEBRAE – Serviço de Apoio as Micro e pequenas empresas, instituição destinada a pesquisa, orientação e incentivo as Micro e pequenas empresas, classifica de forma diferenciada. Para o SEBRAE as empresas são classificadas quanto ao seu tamanho, pelo número de funcionários que possui e não pelo seu faturamento; além de diferenciá-las, também, pela sua área de atuação em Indústria, Comércio e Serviços.

Classificação de Empresas pelo SEBRAE – Fonte: SEBRAE MG.

Micro

Industria	até 19 funcionários
Comércio	até 09 funcionários
Serviços	até 09 funcionários

Pequena

Indústria	de 20 a 99 funcionários
Comércio	de 10 a 49 funcionários
Serviços	de 10 a 49 funcionários

Média

Indústria	de 100 a 499 funcionários
Comércio	de 50 a 99 funcionários
Serviços	de 50 a 99 funcionários

Grande

Indústria	mais de 499 funcionários
Comércio	mais de 99 funcionários
Serviços	mais de 99 funcionários

3.2 – A família e a empresa familiar

Através dos estudos em torno da origem e do desenvolvimento da humanidade, pode-se afirmar que o homem, por sua incrível fragilidade física, sempre precisou ser amparado e protegido até que pudesse se proteger e lutar por sua sobrevivência. Sob esta perspectiva podemos afirmar que o ser humano sempre se ligou aos seus semelhantes sob a forma de grupos e sub grupos. A um grupo especialmente interessante e importante se dá o nome de família.

Nos tempos atuais, tem se tornado cada vez mais difícil se encontrar uma definição de família. A poucas décadas atrás, aquele modelo de pai provedor e chefe, mãe dona de casa, educadora e serviu ao marido e filhos obedientes que habitavam a mesma residência, servia a contento na cultura ocidental como definição de grupo familiar. As poucas exceções que haviam, de alguma forma, se encaixavam ao modelo.

Atualmente este modelo perdeu força diante das transformações culturais e familiares. As ligações co-sanguíneas, a moradia em mesma residência, as relações de afeto, estrutura hierárquica, dentre outras, não podem ser premissas para a definição do que e entenda por família. Visto que, questões como as separações, recasamentos, reconstruções de casamentos desfeitos, produções independentes tanto para pais como mães, casais homossexuais e agora a perspectiva de clonagem humana, adicionados as dificuldades relacionais, de comunicação, rompimentos entre pais e filhos, entre irmãos, etc, fazem com que a estrutura da família seja extremamente diversificada e de difícil definição.

Para Salvador Minuchim família é “um sistema complexo formado por subsistemas os quais são formados por indivíduos ou mais pessoas e se agrupam por geração, sexo, interesse ou função”. (apud Prado, 1996:49)

A história das empresas familiares é tão antiga quanto a história das empresas não familiares. Desde épocas bem remotas, em civilizações antigas, quando o homem começou a trocar mercadorias, já poderíamos pensar em uma estrutura organizacional de característica familiar. É claro que sob uma perspectiva bem menos complexa do ponto de vista conceitual atual de uma “empresa familiar”. No entanto poderíamos, para os padrões da época, identificar como uma organização familiar aquela cuja as relações de envolvimento de membros da família como marido, esposa, filhos, irmãos, dentre outros, se uniram em torno da produção, transporte, estocagem, limpeza e finalmente, a troca ou venda de algum produto. Teríamos, então, um quadro bem claro de uma organização familiar onde pessoas de uma mesma família se organizavam em torno da produção e comercialização de um produto com o objetivo de seu sustento e manutenção.

Antônio Carlos Vidigal escreveu um capítulo do livro “Empresas familiares Brasileiras”, onde ele aponta como início da atividade empresarial brasileira a própria empresa familiar, sob o nome de capitânicas hereditárias.

A história conta que em 1534, D. João II, rei de Portugal, se deu conta de que precisaria fazer algo para se apossar do imenso território brasileiro descoberto em 1500 e cujas dimensões só eram conhecidas no sentido norte-sul.

Foi criado, então, o sistema de capitânicas hereditárias. Um sistema que não desviava os recursos do tesouro nacional português e ao mesmo tempo mantinha o objetivo da tomada de posse do território brasileiro. As capitânicas tinham cerca de 300 km no sentido norte-sul no litoral banhado pelo oceano atlântico. Eram doadas a um senhor feudal que tinha poderes totais sobre suas terras, inclusive os de doar parte delas e cobrar impostos. Tinha, também, o dever de repassar impostos a Portugal.

As capitânicas hereditárias eram passadas dos pais para os filhos e seguiam o princípio da primogenitura, ou seja, ao filho mais velho seria passada a propriedade e a

administração das terras e assim sucessivamente. Aí a relação de poder já se estabelecia de forma significativamente forte, baseada na delegação de poder onde tinha, o “senhor da terra” poderes ilimitados sobre os seus domínios, devendo apenas pagar os impostos que lhe fossem devidos à coroa portuguesa.

Para Antônio Carlos Vidigal, foram as Capitânicas Hereditárias as primeiras empresas familiares brasileiras.

De lá para cá muita coisa mudou e o que se pode perceber é que há uma tendência cada vez maior de crescimento das empresas familiares em relação às não familiares, pelo menos no que se refere a pequenas e médias empresas. As pequenas e médias empresas, que em sua extensa maioria são empresas familiares, são responsáveis pela maior parcela de produção de riqueza no Brasil, assim como na oferta de empregos. Sendo assim, possuem grande influência nos contextos econômico e social na dimensão nacional. As empresas familiares, não apenas no Brasil, mas em todo mundo tem um papel importante.

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nós se quer nos damos conta. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás dos balcões de carga depois da escola.(Gersick et al., 1997:02)

Não apenas no Brasil mas na cultura ocidental, a família e o trabalho têm papel de destaque na vida das pessoas, as empresas familiares unem as duas coisas.

Para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. É fácil compreender o poder das organizações que combinam ambas as coisas. Estar em um empresa familiar é algo que afeta todos os participantes. O papel de presidente do conselho é diferente quando a empresa foi fundada pelo seu pai, e sua mãe e seus irmãos participam das reuniões, assim como se sentam em torno da mesa de jantar. O trabalho de um CEO – Chief Executive Officer é diferente quando o vice-presidente, na porta ao lado, é também uma irmã mais nova. O papel do sócio é diferente quando o outro sócio é um cônjuge ou filho.(Gersick et al., 1997:03)

As empresas familiares formam um sistema de relações muito mais complexo que uma empresa não familiar. Uma organização não familiar envolve a relação entre a propriedade e a gestão; o ambiente é permeado por relações bastante profissionais, os cargos são bem definidos e a aplicação das normas e regras geralmente se faz com bastante rigor. A organização familiar, por sua vez, além de abranger as relações pertinentes a propriedade e a gestão, traz consigo a complexa interligação entre a família, propriedade e gestão.

3.2.1 - O Modelo dos Três Círculos das Empresas Familiares

Tratando desta questão, Tagiuri e Davis elaboraram o modelo de dois sistemas superpostos: a família e a empresa. Neste, se entendia que cada um destes dois sistemas, representados graficamente por círculos superpostos tinham sua própria estrutura, na qual normas e regras de admissão, horários, hierarquia são bastante diferentes, e os problemas surgem porque as pessoas ocupam papéis e obrigações em ambos os círculos.

No entanto, no início da década de oitenta, Tagiuri e Davis, em trabalho realizado em Harvard concluíram que um retrato mais preciso da panorâmica das empresas familiares exigia uma distinção entre propriedade e gerenciamento sob a perspectiva gráfica dos, ainda, dois círculos da empresa familiar.

Assim eles desenvolveram a idéia dos três círculos, que tem ampla aceitação dentre os estudiosos e pesquisadores, onde, passou-se a distinguir as pessoas que são membros da família, são proprietárias mas não participam da gestão e também aquelas que estão envolvidas na gestão da empresa mas não têm participação acionária. Como se pode ver através da figura 01 que se segue:

A razão pela qual o modelo de três círculos teve uma aceitação tão ampla é que ele é teoricamente elegante e também imediatamente aplicável. É uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. (Gersick et al., 1997:07)

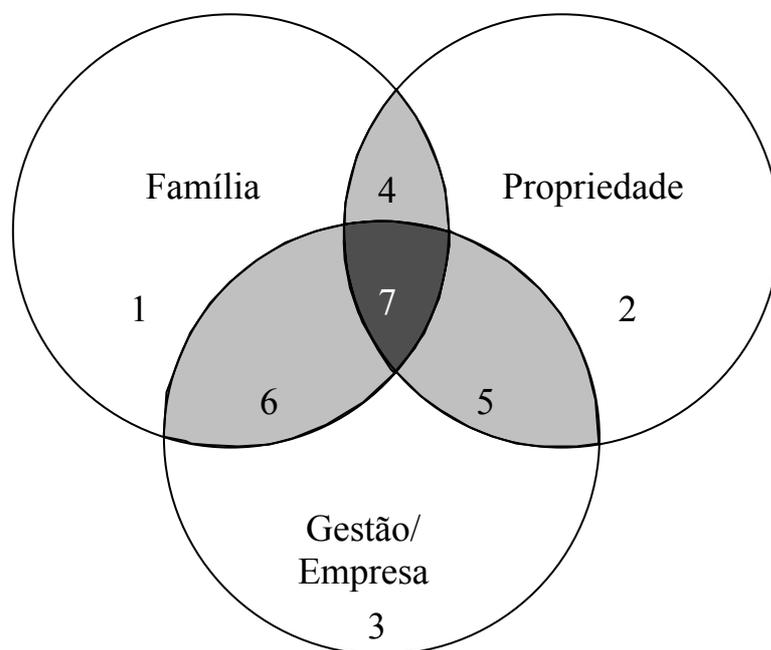


Fig. 01 - Modelo dos Três Círculos das Empresas Familiares (Gersick, 1997:6)

Pessoas em conexão com um sistema são :

- 1 – Apenas membro da família
- 2 – Apenas proprietários
- 3 – Empregados ou gestores

Pessoas em conexão com dois sistemas são :

- 4 – Membros da família e proprietários
- 5 – Proprietários e empregados ou gestores
- 6 – Membros da família e empregados ou gestores

Pessoas em conexão com três sistemas são :

- 7 – Membros da família, proprietários e empregados ou gestores

O modelo dos três círculos descreve o sistema da empresa familiar como composto por três subsistemas independentes, mas superpostos que são: gestão, propriedade e família. O modelo proposto forma sete setores distintos onde qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em algum deles.

Assim sendo, em pessoa com apenas uma conexão com a empresa estará em um dos setores externos, representados pelos números 1, 2 e 3. Uma pessoa com duas conexões com a empresa estará em um dos três setores intermediários representados pelos números 4, 5 e 6 enquanto que uma pessoa que tenha as três conexões em a empresa se encontrará no setor central representado pelo número 7. Assim podemos dizer por exemplo que um membro da família que não tenha parcela da propriedade da empresa nem exerça alguma atividade nela esteja situada no setor 1, assim como um funcionário da empresa que não tenha participação acionária nem seja integrante da família esteja representada pelo setor 3. Aquele membro da família que se encontra também gestão da empresa está localizado no setor 6. Enquanto que aquele membro da família que tem participação acionária e também ocupa alguma função na gestão da empresa estará representado, segundo o modelo dos três círculos pelo número 7. A visão ampliada dos três círculos tras a proposta de auxiliar os pesquisadores, consultores ou mesmo membros de empresas familiares, proprietários ou funcionários a identificar fontes de conflitos a partir da posição que ele ocupa no sistema empresa-família.

Alguns exemplos que possam clarear de que forma as pessoas ocupando posições diferentes no sistema podem ter visões também diferentes a cerca da organização: Dois irmãos, o primeiro no setor 4 (membro da família/proprietário/não funcionário) pode querer que o lucro no balanço anual seja razoavelmente grande, uma vez que este será dividido entre os proprietários; enquanto que o outro localizado no setor 6 (membro da família/funcionário/não proprietário) pode desejar que incentivos financeiros sejam dados aos funcionários, bem como os investimentos nos mesmos devam aumentar. Ou ainda, alguém no setor 1 (membro da família) pode querer que os seus filhos, irmãos ou primos devam ser admitidos na empresa enquanto alguém no setor 5 (proprietário/funcionário) pode entender que deveriam ser admitidos aqueles que melhor preparados estiverem para assumir o cargo a despeito do vínculo familiar.

Mesmo tendo sido criados na mesma família e até sendo bem parecidos, os dois irmãos podem ter opiniões diferentes, não só pelas diferenças pessoais, mas, pelas diferentes posições e expectativas que têm da empresa

As empresas, de uma forma geral, têm a sua própria forma de funcionar. Cada empresa, seja ela familiar ou não, tem uma individualidade própria. Sob esta perspectiva, poderíamos dizer que não existem fórmulas de gerenciamento pré-estabelecidas que sirvam a contento a várias empresas distintas.

As empresas familiares, por sua vez, são ainda mais específicas no que envolve a questão desta individualidade. Não apenas porque envolvem uma estrutura mais complexa que as empresas não familiares, mas também, porque cada família é bastante particular, tanto pelas pessoas que as compõem, como pelas interações que estabeleçam dentro da família e também da relação entre a família e a empresa. Devemos considerar que o universo da empresa familiar é afetado o tempo todo por uma relação familiar. Nos referimos então, a uma organização em que o parentesco de pai e filho, irmão e irmã, cunhados, tios, primos e assim por diante, tem importante impacto no futuro da empresa.

Estas relações entre os parentes são permeadas de forma bastante intensa por sentimentos e emoções que tem sua história, muitas vezes, em fatos ocorridos há anos atrás e de cunho estritamente familiar, mas que podem interferir no ambiente empresarial.

As fortes características emocionais, peculiares no relacionamento familiar, devem ser trabalhadas como forma para que o grupo entenda que a constituição de uma sociedade empresarial terá outras exigências. E esta sociedade exige um sistema de convivência baseado em acordos clara, respeitosa e mutuamente estabelecidos. (Bernhoeft e Castanheira, 1995:32).

...a intromissão de fatores de ordem emocional na administração de pequenas empresas familiares é um dos principais motivos que explicam sua freqüente ineficiência e a tendência a serem substituídas por empresas burocráticas (Motta e Pereira, 1980:33)

As empresas familiares têm características peculiares que lhes diferenciam de empresas não familiares, pelo que poderíamos chamar de “forças” e “fraquezas” das

empresas familiares, ou pontos fortes e fracos que indicam, a princípio, que empresas do tipo familiar tenham vantagens ou desvantagem em relação às empresas não familiares. “As empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo “caráter especial” tem conseqüências positivas e negativas” (Gersick et al., 1997:03) Para Robert G. Donneley “...a presença de membros da família numa empresa familiar não é por si só um indício de má administração” (apud Lodi, 1998:03)

Avançando no desenvolvimento da visão da empresa familiar sob a perspectiva dos três círculos nas três dimensões: família, propriedade e gestão Gersick E outros focam o olhar nas peculiaridades de cada uma das dimensões, entendendo que cada uma delas funciona e progride de forma particular e independente mas que cada uma influencia as outras de alguma forma no seu desenvolvimento.

3.2.2 – O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento.

• O modelo tridimensional de desenvolvimento

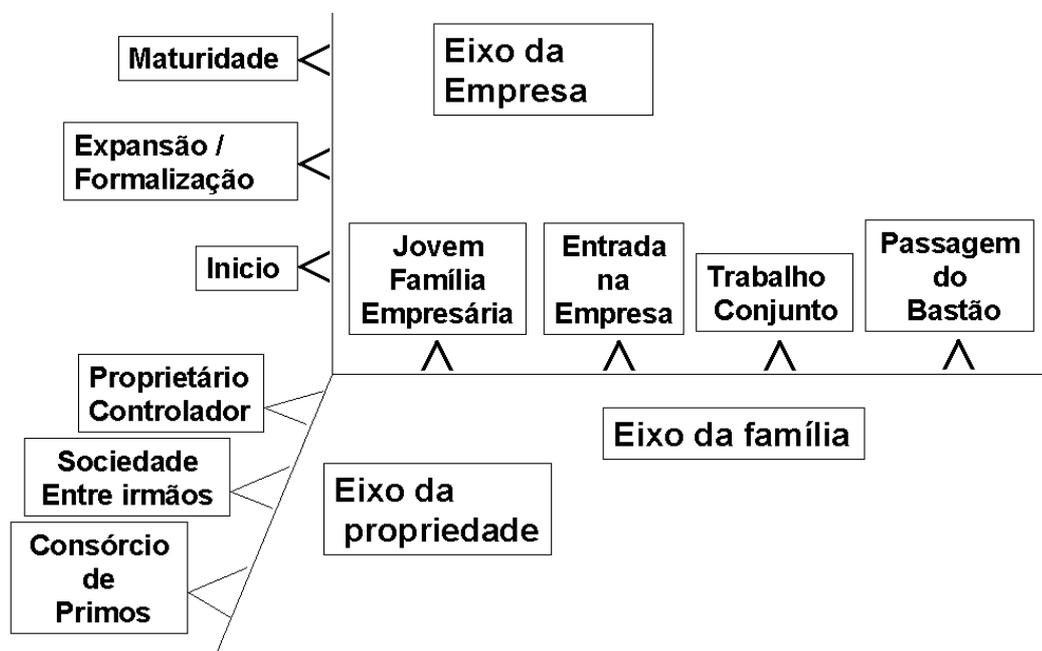


Figura 02 – O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento. Fonte: (Gersick, 1997:18)

As empresas familiares podem ser constituídas das mais diversas formas e estruturas dada a heterogeneidade das empresas e também das famílias, o que resulta em diferenças em vários aspectos nas empresas familiares. Assim sendo o modelo tridimensional de desenvolvimento vem apenas como uma ferramenta que ofereça uma diretriz ao entendimento da empresa familiar. Pela figura 02 obtém-se uma idéia mais clara da proposta do Modelo Tridimensional de desenvolvimento.

3.2.2.1 – O Eixo De Propriedade

• O Eixo de Propriedade



Figura 03 – O Eixo de Propriedade. Fonte: (Gersick,1997:19)

Sob a perspectiva da propriedade (figura 03), o que via de regra acontece é que quando a empresa ainda sob o controle de um proprietário único (proprietário controlador) passa a empresa para dois ou mais filhos, e a menos que o proprietário controlador tenha apenas um filho ou que os demais filhos vendam a sua parte a um único irmão estaremos chegando ao estágio onde os irmãos tem o controle da empresa (sociedade entre irmãos). Da mesma forma, ao se chegar na terceira geração, quando controlada por um grupo de primos, inicia-se o estágio do (consórcio de primos).

Segundo Gersick e outros, estima-se que setenta e cinco por cento das empresas familiares no ocidente estão nas mãos de uma pessoa ou do casal, vinte por cento sob o controle de irmãos e apenas cinco por cento das empresas familiares se encontram nas mãos de um grupo de primos.

Destacam-se também as sociedades híbridas, que aparecem mais freqüentemente, mas não apenas, durante o processo de transição e que se caracteriza pela existência de mais de um tipo de relação parental no controle da empresa. Por exemplo: quando no momento da transição do poder do pai (proprietário controlador) para os seus filhos (sociedade entre irmãos), esta transição se faz através de um processo e por um bom período de tempo todos eles estarão juntos, ou ainda, quando a diferença geracional não se faz realidade prática quanto a uma significativa diferença de idade e sobrinhos e primos detém o controle da empresa. Enfim, uma sociedade híbrida pode se estruturar de diversas formas distintas umas das outras.

De fato, grande parte das empresas familiares são fundadas por um único proprietário, e quando sobrevivem até a transição do poder à segunda geração e à terceira elas atingem estágios diferentes no seu desenvolvimento.

Sociedade entre irmãos

A empresa familiar pode se encontrar no estágio da sociedade entre irmãos quando iniciada por dois ou mais irmãos ou quando ou quando adquirida por um outro irmão, entretanto, o que normalmente se encontra é o desenvolvimento para uma sociedade entre irmãos quando a segunda geração assume o controle.

A estruturação da divisão das ações entre os irmãos é difícil e pode se dar de inúmeras maneiras. Quando esta divisão se apresenta de forma a legitimar o poder nas mãos de um único irmão pela maioria acionária (mais de cinquenta por cento das ações com direito a voto) a empresa pode vir a ser administrada de forma semelhante, sob uma perspectiva estrutural, à encontrada quando administrada por um proprietário controlador. Segundo Gersick e outros, apenas se assemelha, porque na verdade uma maioria acionária simples não permite a mesma autonomia inquestionável de uma proprietário único.

Consórcio de primos

Chegamos então, no terceiro estágio da dimensão da propriedade da empresa familiar proposto por Gersick e outros. No estágio do consórcio de primos, via de regra

se faz necessária a entrada da terceira geração ou a efetivação do segundo processo sucessório, o que geralmente é encontrado em empresas maiores e mais complexas.

Este é um estágio, onde o controle acionário é marcado pela presença de muitos primos e via de regra nenhum deles isoladamente tem legalidade para controlar as decisões da empresa. É também um estágio onde se encontra com mais frequência sócios não-funcionários, ou seja, aqueles proprietários que não participam da gestão da empresa. Além disto o grau de parentesco é mais distante e bastante diferente daquele encontrado nas relações entre irmãos. “os acionistas podem ser uma mistura de primos em primeiro grau, tias, tios, primos em segundo grau e mesmo parentes mais distantes, alguns dos quais nunca se viram”. (Gersick, 1997:50)

3.2.2.2 – O Eixo da Família

• O Eixo da Família



Figura 04 – A Dimensão de Desenvolvimento da Família. Fonte: (Gersick, 1997:63)

O eixo do desenvolvimento da família (figura 04) segundo Gersick, se difere dos eixos da propriedade e da empresa uma vez que este apresenta o envelhecimento das pessoas e conseqüentemente das família, sendo que, este envelhecimento biológico não apresenta o sentido de volta, enquanto que no eixo da propriedade como no da empresa o processo pode ser retardado, detido ou mesmo voltar atrás “...como nenhum de nós pode deter o tempo ou ficar mais jovem, a progressão das famílias através dos estágios, à medida que pais e filhos amadurecem, segue fundamentalmente numa direção” (Gersick et al 1997:63).

Famílias que possuem empresas e detêm o controle das mesmas, estabelecem uma relação peculiar em relação às famílias que não a possuem. Por exemplo, via de regra em uma família nuclear os filhos se afastam tanto em relação ao tempo como na intensidade do relacionamento quando se tornam adultos e saem de casa ou se casam. Entretanto nas famílias empresárias o que se percebe é que o contato se mantém o mesmo ou se intensifica, é claro, entre as pessoas que trabalham juntas na empresa.

Jovem Família Empresária

No primeiro estágio de desenvolvimento do eixo da família, nomeado por Gersick e outros por “jovem família empresária” a geração adulta (pais) geralmente se encontra abaixo dos quarenta anos de idade e se tem filhos eles via de regra estão abaixo dos dezoito anos. Este período pode ser longo se estendendo da idade adulta jovem do empreendedor ou filho sucessor até a idade adulta dos seus filhos. Neste período a empresa costuma exigir muito do empresário que muitas vezes negligencia o seu papel de marido e pai.

Cada família é única, entretanto e apesar da sua individualidade é importante que ao seu modo o sucesso empresarial não venha em detrimento a família . Este estágio é marcado pela importância e pelo cuidado de se entender e respeitar os dois sistemas: empresarial e familiar. Um bom contrato de casamento norteado por uma comunicação clara é fundamental.

A entrada na Empresa

Este é um momento em que tanto a empresa quanto a família procuram colocar em prática as propostas de um para o outro. A geração mais velha (pais) entre trinta e cinco e cinquenta e cinco anos e a mais nova (filhos), entre a adolescência e os trinta anos, podem, se de comum acordo, passar a estabelecer uma nova forma na estrutura do seu relacionamento que os levem a compartilhar as responsabilidades da condução da empresa da família.

De fato este estágio é marcado não só pela necessidade da empresa, pela possibilidade de entrada como também do desejo que o filho pode ter ou não em ingressar na empresa da família. Para tantas pessoas a entrada de um filho pode parecer tão óbvia, mas para tantas outras isto não é. Este é um momento que mexe com a família e muitas vezes traz uma desorganização emocional.

Trabalho conjunto

Este é o estágio onde pelo menos duas gerações estão verdadeiramente envolvidas com a gestão da empresa. Os pais no topo da pirâmide geralmente se encontram em situação confortável sob a perspectiva financeira e tem bastante consolidada a sua posição de poder. Os filhos vivem um momento especial, onde procuram encontrar o seu lugar na empresa. Sedução, vínculos, alianças bem como competência, responsabilidade e seriedade com o trabalho norteiam esta procura.

Características pessoais como o desejo e a ambição assim como as posições nas famílias também exercem influência neste processo. Estando trabalhando juntos há algum tempo já se sabe das condições de cada um, os conflitos precisam ser resolvidos de forma positiva tanto para família como para a empresa.

Passagem do Bastão

A passagem do Bastão ou a sucessão nas empresas familiares constitui o maior foco de pesquisa e justamente porque toca em questões emocionais e psicológicas no âmbito pessoal e familiar, ainda é um ponto tão delicado nesta estrutura.

A transmissão do controle acionário e da gestão nas empresas familiares vai fundo na cultura familiar, nas relações de poder, envolve o contexto financeiro na aposentadoria e suas implicações. Gersick aponta duas forças opostas que se confrontam neste momento: “a dificuldade da geração mais velha para sair e a dificuldade da geração mais nova para esperar” (Gersick et al, 1997:97)

É claro que não se deve generalizar um conduta mesmo que ela seja vista com certa freqüência, quando pensamos em empresas familiares. Existem pessoas e casais que têm enorme prazer e confiança em passar o bastão para a geração mais nova e muitas vezes até aguardam com entusiasmo o momento da sucessão, inclusive acreditando que seja o início de um novo momento onde ele(s) possam estar livres das responsabilidades profissionais e poderem desfrutar de uma vida mais tranqüila.

Com a passagem do bastão, ao mesmo tempo que se fecha se abre um ciclo no desenvolvimento no eixo da família, onde os estágios da “jovem família empresária” e da “entrada na empresa” se misturam e abrem um novo momento no desenvolvimento da família.

3.2.2.3 – O Eixo da Empresa

• O Eixo da Empresa



Figura 05 – A dimensão de Desenvolvimento da Empresa. Fonte: (Gersick, 1997:110)

Mesmo tendo características que fazem com que as empresas familiares se assemelhem tanto umas as outras sob a perspectiva do seu desenvolvimento é preciso que se leve em consideração, dentre outras coisas, seu porte, idade, estrutura e desempenho financeiro (figura 05). Ou seja, uma pequena empresa familiar, jovem e de estrutura simples que ainda luta por sua sobrevivência e que ainda esteja sob o controle do fundador deve ser vista de forma diferenciada daquela empresa de grande porte e estrutura complexa, que já tenha atravessado processos sucessórios.

O modelo de desenvolvimento da empresa familiar proposto por Gersick e outros entende que estas organizações mudam com o tempo, estruturadas em duas

linhas: uma focalizada no efeito das forças externas, sociais e econômicas que atuam sobre as organizações e outra que entende as organizações enquanto organismos biológicos e seu desenvolvimento se faz por fatores maturativos internos à organização.

Início

O estágio nomeado como “início” por Gersick, considera a formação da empresa e também a sua sobrevivência. Ou seja, vai desde a idéia de se fazer uma empresa, que passa por um sonho ou um ideal. Algumas vezes sob a forma de um projeto e tantas outras já se estabelece na prática e toma forma.

Nesta fase, geralmente, o proprietário gerente está no centro de tudo, o seu tempo e energia se transformam em mão de obra essencial à empresa, cuja estrutura é simples e informal. Via de regra neste estágio a comunicação e as decisões estão centralizadas na pessoa do proprietário-gerente e a empresa se focaliza em um produto ou serviço na tentativa de se estabelecer e sobreviver.

Expansão Formalização

Tendo passado pelo primeiro estágio de desenvolvimento a empresa começa a expandir suas ações inovando, diversificando e ampliando. Tanto na sua estrutura, como nos serviços, produção, enfim, existe um movimento de crescimento como um todo.

Esta transição pode ser difícil de ser percebida devido a possível sutileza das mudanças. No entanto elas mostram que o receio pela sobrevivência da empresa, bastante intenso no primeiro estágio de desenvolvimento cede lugar à uma certa ousadia. Neste momento um movimento pelo crescimento e estruturação da empresa encontram espaço junto a importância pela sobrevivência.

A empresa Madura

O terceiro estágio de desenvolvimento da empresa é denominado de “a empresa madura”. Tendo passado pelo estágio da expansão/formalização a empresa se encontra

estabelecida no mercado, tem uma estrutura organizacional estável, conhecida, que funciona de forma semelhante há bastante tempo, o que leva à uma rotina operacional. Neste estágio as empresas apresentam crescimento modesto e lento.

Breve consideração a cerca do modelo proposto

O estágio da maturidade da empresa familiar pode torna-la obsoleta e ultrapassada, fazendo com que perca a eficiência e a competitividade que a fez estabelecer e crescer.

De fato isto seria verdade se este fosse o último estágio das empresas familiares, No entanto as empresa que se perpetuam por gerações e gerações, assim com em um ciclo, voltam ao estágio anterior, reciclam seus conceitos valores sua estrutura, efetivam novos investimentos. Muitas vezes isto acontece com a nova geração que assume o controle.

O modelo de desenvolvimento proposto que Gersick e outros nos oferece uma visão mais detalhada da estrutura da empresa familiar pode servir como uma ferramenta para um entendimento mais amplo do “três círculos das empresas familiares” proposto por Davis e Tagiuri.

É claro que tantos outros fatores externos podem acelerar ou frear o ciclo de desenvolvimento das empresas, como uma recessão ou, por outro lado, um grande crescimento econômico, assim como subsídios do governo ou mudanças na política de comércio internacional e interferências da globalização. A interação entre os eixos da família, propriedade e empresa também são relevantes para o desenvolvimento do sistema das empresas familiares.

3.3 – Forças e fraquezas das empresas familiares

3.3.1 - As forças das empresas familiares

Os pontos fortes, característicos de grande parte das empresas familiares, são de certa forma caracterizados por um “senso de fazer parte” e conseqüentemente um envolvimento particularmente especial de sócios, parentes e empregados, que pode ser observado sob alguns aspectos.

Os fundadores de uma empresa são especialmente entusiasmados com a sua criação. Para muitos fundadores-empREENhedores a empresa é a sua razão de viver. Essa afeição bastante profunda que envolve uma parcela significativa de fundadores, herdeiros e familiares, se traduz em empenho e dedicação. Este sentimento, quando bem administrado e conduzido, pode levar também os funcionários não familiares a sentirem entusiasmo semelhante, fazendo com que eles dediquem mais tempo, energia e força de vontade do que dedicariam a um emprego em uma empresa não familiar. “O entusiasmo familiar desenvolve em suas forças de trabalho maior empenho e lealdade – as pessoas se importam mais e sentem que são parte de uma equipe, todos contribuindo para um propósito comum.”(Leach, 1995;25).

Se referindo às pessoas que trabalham na empresa e também são membros da família Gersick destaca: “Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias. Quando dirigentes-chave são parentes, as suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum”. (Gersick et al, 1997:03)

Os herdeiros de uma empresa familiar são o que poderíamos chamar de contaminados pela paixão e entusiasmo do fundador via relacionamento familiar. A família passa, desde muito cedo, mesmo sem a intenção direta de fazê-lo, a importância da empresa para a família como um todo. Isto acontece a cada vez que o pai se assenta à mesa de jantar e conta sobre a sua satisfação em ter a empresa, ou mostra sua alegria em relação ao crescimento, ou alguma conquista especial da empresa. Os filhos crescem aprendendo em casa sobre a empresa e desenvolvem um sentimento profundo de gostar.

Quando chega a hora da sucessão e o bastão é passado à nova geração eles têm uma compreensão bastante ampla sobre a empresa. Além do mais, estes conhecimentos tão bem passados ao longo dos anos, são guardados a “sete chaves”, sem o risco de serem, de alguma forma, passados a empresas concorrentes.

Ainda vista sob o aspecto do empenho, membros das empresas familiares, via de regra demonstram maior flexibilidade quanto a disponibilidade de tempo e trabalho que precisam ser destinados à empresa em momentos delicados. Esta disponibilidade vem como consequência de um senso de “fazer parte”, de estar integrado, de que aquela empresa é mais do que um “negócio” ao qual se vende a mão de obra por uma quantia de dinheiro. “Quando trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, ação e dedicação ansiados por empresas não familiares, mas raramente alcançados”. (Gersick et al, 1997:03-04)

O dinheiro da empresa é também entendido de uma forma peculiar pelas famílias que possuem empresas. Para estas famílias a renda não é vista como um elemento fixo na equação doméstica; a família precisa decidir quanto dinheiro podem retirar da empresa para suas próprias necessidades, preservando a integridade financeira da empresa. É claro que se refere, aqui, à empresa familiar ajustada, onde tal característica pode ser vista como qualidade, uma vez que, se mal conduzida, a retirada de dinheiro de forma indiscriminada certamente será uma grande problema para a empresa.

Fatores como o empenho e a disponibilidade, alimentados por este senso de “fazer parte” e a crença de que “precisa dar certo”, levam as empresas familiares a uma vantagem competitiva em relação a empresas não familiares, onde estas características quase nunca se aproximaram da forma e intensidade com que são encontradas nas empresas familiares.

As empresas familiares têm uma tendência a estabelecerem relações mais estáveis e sólidas do que as freqüentemente encontradas em empresas não familiares. Geralmente, o presidente e os diretores já exercem a mesma função há bastante tempo; o corpo gerencial também tem bastante tempo no cargo e conhece bem a filosofia da empresa, bem como os diretores e presidentes. A estrutura estável e a ligação estreita

entre empresa e família possibilita, de maneira geral, uma política de ações, intervenções e planejamentos a longo prazo.

Segundo Dr. Peter Davis, da Whorhn Business School

“Quando se pensa a respeito, se há em nossa economia alguma entidade capaz de igualar a filosofia que os japoneses introduziram no mundo dos negócios nos últimos 15 anos, é a das empresas familiares. O capitalista que quer ganho imediato não pode fazê-lo, e nem as companhias de capital aberto porque estão preocupadas com lucros trimestrais ou semestrais. A empresa de propriedade familiar privada é a única entidade que pode verdadeiramente construir para um longo percurso”.(apud Leach, 1998:27)

Aspectos como empenho e estabilidade da cultura da empresa familiar são a base para que, via de regra, estas empresas tenham estruturas mais sólidas e confiáveis, e vistas como tais no mercado. Existe uma preferência por grande parte dos clientes, em fazer negócios com uma empresa já estabelecida há muito tempo no mercado. Uma sensação de confiança, segurança e satisfação em se relacionar com uma administração e uma equipe que não esteja constantemente trocando de cargo dentro da empresa ou sendo substituída por gente de fora.

Os membros de empresas familiares sejam eles membros da família ou empregados da empresa são, de forma geral, seja pela sua história, pela sua ligação afetiva e vínculo família-empresa, ou pela própria estrutura da cultura da empresa familiar, muito orgulhosos de fazerem parte da mesma.

Segundo Peter Leach:“As pessoas que dirigem empresas familiares têm geralmente muito orgulho da empresa; orgulham-se do que realizam ao estabelecê-la e construí-la, e a equipe deles sente-se orgulhosa de estar associada à família e com aquilo que estão fazendo”.(Leach, 1998:30)

3.3.2 – As fraquezas das empresas familiares

Da mesma forma que possuem pontos fortes, as empresas familiares possuem pontos fracos ou até, como poderíamos dizer, desvantagens em relação às empresas não

familiares. Grande parte dos problemas decorre do conflito entre valores familiares e empresariais.

“Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. Quando trabalhando mal, é possível criarem-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias saudáveis.” (Gersick et al., 1997:03)

É muito comum em empresas familiares, principalmente as de pequeno e médio porte, os membros da família fazerem uso indevido dos recursos da empresa, tomando capital emprestado, pagando contas pessoais em nome da empresa, como: despesas com moradia, compra de veículos, viagens, etc. Enfim, transformando a empresa num erário privado dos familiares.

As empresas familiares trazem consigo, via de regra, um outro problema crônico e de difícil solução no Brasil, onde a cultura já absorveu tal procedimento como usual. Trata-se do critério de familiaridade para se contratar, empregar, promover e premiar os parentes. Tal critério baseia-se na política do apadrinhamento ou favoritismo e não na escolha da pessoa que mais se encaixe ao perfil esperado para o cargo ou função, baseado em sua competência anteriormente comprovada.

A política de admissão de membros da família sem a devida adequação do perfil ao cargo pretendido, usualmente aplicada no Brasil é extremamente perigosa a saúde da empresa, uma vez que pessoas menos preparadas e competentes sejam incorporadas a empresa, podendo vir a comprometer o desempenho ideal da organização. Além disto, demitir um membro da família é complicado, podendo ser a causa de sérias brigas e conflitos na família e na empresa. Transformar a empresa em um cabide de empregos da família pode levar à criação de cargos ainda não existentes e desnecessários a organização, que tem uma única função: sustentar um membro da família que encontrou dificuldades de se estabelecer no mercado de trabalho e/ou passa por dificuldades financeiras.

Nos sistemas sociais não burocráticos, os administradores são escolhidos de acordo com critérios eminentemente irracionais...na empresa familiar, o filho sucede o pai por direito

hereditário. Esse mesmo filho, parentes e afilhados são colocados em postos de relevo dentro da empresa, sem serem levadas em consideração sua competência e sua habilitação para o cargo. (Motta; Pereira, 1980:33,34)

Mesmo as empresas de propriedade e/ou gestão familiar, na maior parte das vezes, emprega também pessoas externas à família. Estes funcionários da empresa que não fazem parte da família podem se sentir extremamente desmotivados e desestimulados quando se dão conta de que suas possibilidades de ascensão na empresa são prejudicadas em função do protecionismo familiar. Desmotivados os funcionários tendem a se dedicar menos, prejudicando o crescimento da empresa.

É bem comum encontrarmos em empresas familiares padrões de comportamento estereotipados, procedimentos ultrapassados, condutas rígidas e inflexíveis; que são mantidas pelo próprio fundador ou pelos seus sucessores, embasados no fato de que as coisas sempre foram feitas assim, então devem permanecer desta ou daquela forma. Tal crença pode vir a consolidar um padrão de comportamento administrativo baseado na tradição. A tradição de manter e fazer as coisas sempre da mesma forma, única e exclusivamente porque elas vêm ao longo dos anos sendo feitas assim.

Adaptações e modificações são extremamente necessárias à sobrevivência organizacional. O mundo, visto como um sistema aberto, está em constante transformação; transformação esta que na atualidade acontece em intensidade, complexidade e velocidade cada vez maiores. Estima-se, sob o ponto de vista de crescimento tecnológico, que o mundo tenha se desenvolvido mais nos últimos 10 anos do que nos 50 anos anteriores.

A questão problemática, é que, muito freqüentemente, as habilidades possuídas por uma empresa familiar são produto da sua própria história de construção e desenvolvimento. Aprendizados muito bem consolidados, em alguns casos, contribuem para que idéias novas tenham dificuldade de serem aceitas. A rigidez a inovações, aliada à velocidade das mudanças tecnológicas e de mercado, podem fazer com que antigos procedimentos se tornem muito rapidamente obsoletos.

Ao abordarmos a questão das transformações necessárias ao progresso empresarial não nos referimos exclusivamente às mudanças drásticas, tanto a nível de tecnologia, mercado, etc; mas nos referimos também a mudanças mais lentas e menos perceptíveis, porém, que exigem habilidade e flexibilidade para acompanhá-las.

A transição de uma forma pouco flexível de condução da empresa para uma outra mais aberta e disposta às mudanças, quando em um processo sucessório, pode ser vista como uma desvantagem das empresas familiares em relação as não familiares. Este fenômeno pode ser notado quando o sucessor assume os poderes junto a empresa e “sedento” por mudanças, as introduz de forma intempestiva e radical, trazendo incertezas e causando desconforto nos funcionários, fornecedores e clientes.

Ao se fazer a sucessão empresarial, abrir mão de um “processo” de transição entre as duas gestões pode gerar conflitos e desestabilizar o universo familiar, o que pode vir a contribuir de forma negativa à empresa.

Outra questão que as empresas familiares têm particular dificuldade em administrar, sob a perspectiva das mudanças e adaptações, é a importância de levantamento de capital. O levantamento de capital para grandes investimentos em termos de mudanças como, a ampliação de uma área de produção, a criação de uma filial ou a troca de equipamentos e maquinário, bem como pequenas quantias que dão suporte a empresa para suprir pequenos déficits de fluxo de caixa ou desenvolvimento de pequenos projetos. A ausência de injeção de capital pode comprometer o desenvolvimento sadio e até a sobrevivência da empresa.

O grande temor que se observa em empresas familiares em relação a financiamentos externos e abertura de capital é a perda do controle, do comando e direcionamento dos rumos da empresa. Como aponta Peter Leach

Perder o controle e deixar de serem donos de seu próprio destino é anátema para a maioria das pessoas de empresas familiares, pois sentem que o controle está ligado ao amor pela liberdade e independência, que tem sido a principal força impulsionadora por trás do estabelecimento da empresa e seu subsequente sucesso.(Leach, 1998:35)

A sucessão é provavelmente o maior problema quando o assunto é empresa familiar. Esta questão, que aparentemente pode parecer bem semelhante em empresas familiares e outras empresas, na verdade não é.

A empresa familiar, quando em processo de sucessão, enfrenta problemas bem específicos que ultrapassam os encontrados em empresas não familiares.

Quando ocorrem mudanças no topo da administração de uma empresa não familiar, tais como, a contratação de alguém de fora ou a promoção de algum funcionário mais bem qualificado ao cargo ou a demissão de algum outro, a empresa passa por um momento especial, que além de mexer com a estrutura administrativa, e operacional da mesma envolve emocionalmente as pessoas que nela trabalham, o que muitas vezes traz certo desconforto e insegurança. Características estas, que normalmente são encontradas em processos de mudanças nas empresas de forma geral.

Entretanto, quando o processo de sucessão se dá em uma organização familiar, muitos outros fatores envolvem esta transição. O que na verdade acontece, via de regra, é que o universo familiar se mistura ao empresarial, onde dilemas psicológicos e conflitos familiares ultrapassam as fronteiras da família atingindo a empresa.

A escolha de um sucessor, implica muitas vezes, em escolher um filho ou filha em detrimento do outro; ou mesmo um sobrinho, primo, irmão, a promoção de um antigo funcionário ou a contratação de alguém de fora da empresa em detrimento aos filhos.

Diversos pesquisadores têm se convencido de que o encaminhamento do processo sucessório tem se mostrado mais complicado e difícil quando se trata do primeiro processo sucessório, envolvendo então, o fundador e os seus descendentes diretos. Geralmente o poder se encontra mais centralizado nas mãos do fundador, que detém o poder desde que a empresa foi fundada, ou desde o momento em que se encontra sob propriedade da família. As dificuldades do sucessor(a) (filho(a) frente às expectativas do fundador(a) (pai/mãe), assim como a aceitação dos empregados e a expectativa de como se darão as relações familiares contribuem para aumentar a dificuldade do primeiro processo sucessório.

Família e empresa são universos distintos onde valores, ideais e crenças se opõem. Via de regra a estrutura familiar é muito mais baseada na emoção, enfatizando a proteção, carinho e laços eternos de relacionamento. Por outro lado a empresa é o “mundo dos negócios”; é baseada na competência, na produção, na realização de tarefas, no desempenho e nos resultados.

Kátia Barbosa aponta uma característica bastante comum em empresas familiares brasileiras:

Há uma super valorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, em que é freqüente a valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares. Os laços afetivos são fortemente considerados, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização (Macedo,2001:28).

Tratando-se de papéis e expectativas tão diferentes em um universo e outro, conseqüentemente, quando um anda mal o outro pode ser, diretamente ou indiretamente comprometido, além das relações entre os dois sistemas, que podem entrar em conflito quando as diferenças se tornarem incompatíveis.

3.4 - OS INTEGRANTES QUE GERALMENTE COMPÕEM AS EMPRESAS FAMILIARES.

As empresas familiares se distinguem das empresas não familiares, não só porque existe uma família que estabelece relação direta com a empresa, mas por todo o complexo conjunto de pessoas que as compõem e as suas relações. Os componentes de uma família na empresa não são apenas empregados, diretores, gerentes, supervisores, consultores, investidores; são, antes de mais nada, membros de uma mesma família, onde os relacionamentos familiares e empresariais afetam e são afetados reciprocamente.

Conhecer melhor os componentes facilmente encontrados em grande parte das empresas familiares torna-se instrumento essencial para a entendimento das mesmas. São eles:

Os Fundadores – Donos, Condutores, Técnicos;
O homem proprietário, A mulher proprietária;
O casal, Os filhos;
Outros parentes, Parentes agregados;
Empregados não familiares;
Propriedade multifamiliar.

Os Fundadores

Uma distinção torna-se necessária entre Fundadores e Empreendedores. Os fundadores de empresas familiares são empreendedores, entretanto, nem todos os empreendedores são fundadores.

Os Fundadores são, segundo Dr. Peter Davis “...pessoas tipicamente intuitivas e emotivas. Têm o entusiasmo e a ambição de construir o seu próprio negócio, mas também um sentimento de amor pelo que criaram, o que os faz desejosos do perpetuá-lo através de gerações.” (Leach, 1995:55)

Alguns autores discorrem sobre as características peculiares encontradas naqueles que enveredam pelo caminho da fundação de uma empresa familiar, talvez na tentativa de traçar um perfil que facilite a sua identificação e colabore para um entendimento mais amplo da estrutura da empresa familiar.

A “alma” do fundador-gestor interfere muito fortemente na sua empresa, poderíamos dizer que a empresa tem muito a sua “cara”, esta interferência, em grande parte dos casos, se perpetua até mesmo após a sua morte. A sua influência e representatividade servem como alavanca para a transmissão dos seus valores, ideais e inclusive para a construção do lema da empresa.

Como já foi apontado, as empresas familiares têm características peculiares com relação ao seu gerenciamento e direção. Ao tentarmos classificar a personalidade humana devemos ser muito cuidadosos, uma vez que cada ser humano é único. Entretanto, alguns autores destacam algumas características especiais aos fundadores e

à sua forma de dirigir a sua empresa. Peter Davis destaca três tipos de fundadores de empresas familiares que são eles:

Donos

Para os proprietários do tipo “donos” ter a propriedade da empresa é fundamental. A identidade deles tende a estar completamente entrelaçada com a da empresa; centralizam o poder, dominam tanto os membros da família como os outros funcionários e geralmente não confiam nas decisões tomadas por outras pessoas. Os proprietários do tipo “donos” com sua tendência a dominar e controlar os filhos que entram na empresa; podem com este comportamento comprometer o desenvolvimento dos mesmos e futuramente o processo sucessório. Os filhos, por sua vez, ou se tornam submissos e passivos frente ao poder e autoridade do pai-chefe e se adaptam buscando uma função que mantenha certa distância, ou se rebelam contra o autoritarismo do pai, gerando conflitos tanto no universo empresarial como familiar. Além disto, a administração sob a direção deste tipo de proprietário tem muito pouca abertura para se profissionalizar. “Profissionalizar significa, no mínimo, uma administração estratégica de planejamento, direção, controle e formação de equipe e enfatizar a importância, dentro de uma organização, de pessoas motivadas e talentosas.” (Leach, 1998:58)

Condutores

Os condutores também estão no controle da empresa mas com muito mais abertura para delegar responsabilidades, formar uma equipe competente e estimular o crescimento pessoal. Geralmente se orgulham da empresa e da família, tentam introduzir na empresa um senso de esforço comum, lealdade e calor familiar.

Técnicos

Geralmente constroem suas empresas com base em suas próprias aptidões técnicas e criativas. Ou seja, dão início à empresa fazendo aquilo que eles mesmos sabem fazer, baseados em habilidades pessoais e geralmente, têm obsessão pelo trabalho. Menos centrados às questões administrativas, que normalmente são delegadas

aos filhos, eles apresentam certa dificuldade de transmitir o seu conhecimento. Em parte porque, geralmente, se trata de um conhecimento tácito, em parte porque é uma forma de exercer o seu controle e poder.

O Homem Proprietário

Pesquisas realizadas no Reino Unido constataram afirmações Americanas de que o homem proprietário tem uma necessidade de atingir metas pessoais. Para ele a busca de uma satisfação pessoal na construção de uma empresa bem sucedida é mais forte que a recompensa financeira. Eles tendem a ser criativos, inovadores e orientados para a ação. Em contrapartida, na mesma pesquisa pôde-se constatar que o homem proprietário, via de regra, é ditatorial e dominador tanto na empresa como na família e apresenta dificuldades em delegar responsabilidades.

A mulher proprietária

Desde a década de 1980 a representatividade da mulher empreendedora tem aumentado de forma significativa. Uma pesquisa realizada pela Stoy Harward / London Business School na Inglaterra em 1994, aponta que as mulheres proprietárias em geral são mais criativas e positivas que os homens. Entretanto, as mulheres proprietárias têm mais dificuldade em delegar responsabilidades, elas demonstram em desejo mais forte de supervisionar todas as operações e manter um controle muito mais rígido sobre a empresa.

O casal

Este subsistema familiar formado pelo casal não é de forma alguma algo raro de se encontrar em empresas familiares espalhadas pelo mundo e no Brasil.

Enquanto até a algum tempo atrás o que se via eram os maridos fundadores e empreendedores à frente dos negócios, enquanto as suas esposas se viam envolvidas com a criação e educação dos filhos, as tarefas domésticas. É inegável que importante

papel de apoio estava sendo executado para que o marido pudesse se envolver com maior profundidade no universo empresarial. Acompanhando a mudança cultural, a tendência atual é uma presença muito maior da mulher junto ao marido em pé de igualdade, trabalhando conjuntamente com ele, formando uma parceria que ultrapassa as fronteiras do lar.

Este novo vínculo criado pelo casal implica em mudanças no universo do casal e também no universo empresarial. Psicólogos, psicanalistas e especialistas em relacionamento conjugal têm opiniões diferentes quanto a saúde e equilíbrio do sistema conjugal e conseqüentes implicações no universo empresarial. Para uns, os casais que compartilham em tempo integral, tanto o ambiente profissional como o pessoal, podem estar trilhando o caminho para a separação; no entanto, para outros, compartilhar experiências profissionais e intensificar o contato pode fortalecer e enriquecer o casamento.

Filhos

Antes do processo sucessório ou mesmo independentemente dele, os filhos e filhas são muito comumente encontrados trabalhando junto com os pais na empresa da família. A filha, em especial, com o avanço feminino no mundo dos negócios, merece o destaque de estudiosos e pesquisadores, uma vez que, esta é uma realidade relativamente nova, visto que tradicionalmente o filho era quem geralmente trabalhava junto ao pai e assumia o controle na sua falta.

Durante toda a História os filhos têm sido favorecidos pelas regras e costumes que governam a hierarquia familiar e a sucessão pela geração mais jovem. Com o pêndulo oscilando em direção a um tratamento igualitário das filhas, dá-se agora mais atenção às aptidões e qualidades especiais que elas podem trazer à empresa familiar. Não se deve concluir, contudo, que a igualdade já chegou – parece que filhas têm mais probabilidade de serem preferidas somente em situações na quais não há filhos ou quando a filha é a mais velha. (Leach, 1998:70)

Outros parentes

Parentes que não fazem parte da família nuclear como: tios (as), primos (as), sobrinhos (as), muito freqüentemente são incorporados ao quadro de funcionários ou até mesmo ao processo sucessório das empresas familiares.

Algumas empresas familiares estabelecem normas que regulamentam ou proíbem a entrada de parentes no quadro de funcionários da empresa. Entretanto, estas empresas, ao se focar o olhar nas empresas de pequeno e médio porte brasileiras, ainda são minoria. Quando não existe uma regulamentação específica dentro de uma determinada empresa que estabeleça normas quanto ao ingresso de parentes na mesma, questões multifatoriais vão sustentar esta prática. Dentre tantos, alguns podem ser apontados: crescimento da empresa e a necessidade de contratação, o tamanho da família extensa, a dificuldades de se encontrar uma ocupação no mercado de trabalho, a cultura familiar.

Parentes agregados

Os parentes agregados são aqueles que, por consequência de um casamento, passam a fazer parte da família e em tantos casos integram também a empresa familiar. Os parentes agregados ocupam posição bem particular no contexto das interações da família e empresa, uma vez que na verdade eles não tem uma ligação sanguínea ou mesmo de adoção com a família, o que o faz ser identificado de uma forma diferente dos membros familiares e também do funcionário comum.

Um exemplo claro disto é que em tantas organizações os parentes agregados carregam o estigma de terem sido contratados não por sua competência, mas por serem casados com alguém da família. Esta é uma pressuposição que rotula o parente agregado de forma preconcebida e que não é sinônimo de verdade.

Ao se pensar as relações profissionais e familiares em torno dos parentes agregados as empresas familiares se deparam aqui com um problema bastante atual. Com o número cada vez maior de separações conjugais as empresas familiares se

deparam com um problema, principalmente quando o parente agregado é um bom funcionário e está inteiramente integrado a empresa e a empresa a ele. Quando a separação vem em decorrência de sérios e incontornáveis desentendimentos, brigas e conflitos entre o casal, implicam na impossibilidade da manutenção dos vínculos profissionais. Em outras palavras, quando a permanência do ex-marido, agregado a empresa da família da ex-esposa se torna insustentável, isto implica na perda de um membro indispensável à organização.

Alguns autores apontam que, sob o ponto de vista profissional, o relacionamento entre os membros da família proprietária e os parentes agregados pode ser muito melhor que entre eles mesmos, uma vez que estão mais distantes e conseqüentemente mais isentos dos conflitos familiares.

Empregados não Familiares

Para os empregados não familiares o ambiente de trabalho na empresa familiar, em grande parte das vezes, é extremamente exigente. Além de muito competentes os empregados não familiares que trabalham em empresas de propriedade e gestão familiar precisam aprender a lidar com as interações peculiares à relação família-empresa. É comum um empregado de confiança da família, que trabalha para a empresa há muito tempo, vir a se tornar mais do que um bom funcionário.

Um administrador veterano respeitado pode assim tornar-se conselheiro e mentor da geração seguinte e, se o proprietário falecer antes de um de seus filhos estar pronto para suceder-lo, ele pode até ser solicitado a dirigir a companhia por um período temporário.(Leach, 1998:78)

Propriedade Multifamiliar

Geralmente uma empresa familiar é organizada a partir de uma única unidade familiar. Entretanto, quando a empresa chega a segunda ou terceira geração familiar, ou um problema ainda mais complexo, quando já na fundação da empresa mais de uma

família se torna proprietária desta quando se chegar a segunda ou terceira geração várias famílias estariam envolvidas com a empresa sob a perspectiva da propriedade e bem provavelmente com a gestão.

...o caso em que um proprietário lega a empresa a seus dois filhos. Se cada um deles tem dois filhos que herdem as ações de seus pais, então o único proprietário da primeira geração é substituído por dois da segunda e quatro de terceira, e, enquanto a segunda geração é composta de irmãos, a terceira consistirá de irmãos e primos. Se a empresa é iniciada por sócios não aparentados, o problema de propriedade em proliferação pode mais rapidamente tornar-se agudo. Se dois sócios legam suas ações às suas respectivas famílias, haverá provavelmente cinco ou seis acionistas na segunda geração e doze ou quinze na terceira.(Leach, 1998:74)

A disputa pelo poder, quando se trata de uma propriedade multi-familiar e quando a empresa é gerida pela família, fica intensificada. Quando a luta pelo poder se estabelece entre primos, tios e cunhados os conflitos geralmente tomam proporções de maior intensidade, uma vez que fogem aos domínios da família nuclear.

3.5 - Sucessão

É quase uma unanimidade entre os autores que discorrem a cerca das empresas familiares, que, a sucessão consiste na maior dificuldade encontrada pelas mesmas.

Na verdade a sucessão não deve ser vista como um momento ou um evento, mas sim, como um processo longo, que envolve toda uma preparação tanto do sucessor, do sucedido, como também do universo empresarial e familiar.

Em uma empresa familiar a sucessão implica em uma série de variáveis e determina mudanças na vida das pessoas que assumirão a empresa, assim como no futuro da organização, bem como na complexa teia de interações entre os membros da família e da empresa. Este momento tão delicado e perigoso muitas vezes se perde entre as expectativas e necessidades familiares e empresarias, que são, entre si, bastante diferentes. Além do mais, não existe uma regra que determine que os filhos serão as pessoas mais indicadas ao cargo de comando da empresa.

É aqui, no processo sucessório, onde provavelmente vamos encontrar os mais fortes traços pela disputa de poder que se estabelece entre membros da família. “Para abrir mão do poder é vital ter um projeto de vida que envolva uma nova dimensão tanto sobre o significado como sobre as diferentes formas de uso de poder. Sem isto dificilmente ocorrerá um processo de sucessão e conquista de espaços pelos herdeiros.” (Martins, 1999:58)

A transmissão da gestão a herdeiros mal preparados para assumir tal empreitada pode se transformar em “presente de grego”. Podemos dizer que seria como presentear com um carro, alguém que não saiba dirigir nem tão pouco tenha condições reais de fazê-lo e não tenha a menor condição financeira de manter os custos do mesmo. A pessoa presenteada, não conseguindo arcar com as despesas de uso e manutenção, tais como: combustível, IPVA, seguro obrigatório, dentre outros, rapidamente se verá com um grande problema nas mãos, que só terá solução com a venda do automóvel para pagar as dívidas e talvez sobrar-lhe algum dinheiro. De forma análoga, pode-se ver a sucessão como é feita em grande parte das empresas familiares, onde herdeiros desinteressados, pouco preparados e desmotivados se vejam recebendo, de um dia para o outro, a direção de uma empresa que eles mal conhecem nem tão pouco se sintam suficientemente competentes para administrá-la.

A menos que já tenha trabalhado e aprendido os ofícios da administração e gerenciamento empresarial em uma empresa externa à empresa da família, consistiria em um equívoco estratégico iniciar o ainda candidato à sucessão empresarial em cargos altos dentro da empresa da família. Cargos como assessor do presidente, diretor em alguma área ou mesmo uma gerência que detenha poder e autonomia de direção, deveriam ser exercidos seguindo alguns critérios que ultrapassam o apadrinhamento ou o nepotismo.

Se isto acontece, se o filho(a) do presidente é levado diretamente ao topo da estrutura organizacional, ele estará sendo protegido pelo conforto e privilégio, pelo status e pelo poder, terá se furtado ao dever de conhecer mais de perto, de dentro, a estrutura da empresa que um dia poderá estar sob a sua administração. Tal conduta faz com que um conhecimento mais amplo sobre o processo organizacional seja comprometido.

Começar por baixo, o que não implica em ser o faxineiro ou o copeiro da empresa, permite ao futuro sucessor conhecer e entender a empresa, ganhar autoconfiança e também ser melhor aceito pela cultura da organização. Começar por baixo exige humildade, garra, determinação, comprometimento com o trabalho e os seus resultados. Conhecer e aprender sobre a empresa como um todo oferece melhores condições a uma boa administração futura. A prática da administração não se aprende na faculdade, mas sim, com a própria prática, trabalhando, solucionando problemas, “quebrando a cabeça”. Formar-se como um grande teórico, por si só, não assegura uma boa administração.

Quando falo aqui da importância de uma prática na empresa, não me limito à prática dentro da empresa da família, até muito pelo contrário, se esta prática puder ser construída em uma empresa externa à família ela provavelmente será ainda mais rica. Conjuntamente com uma boa prática se constrói um bom currículo em experiências. Ter um bom currículo fora da empresa é sinal, quase irrefutável, de competência e maturidade profissional. “O currículo de um futuro presidente fica restrito se contiver a vivência de apenas uma empresa. Uma experiência fora dá, ao futuro presidente, um repertório maior de comparações e referências para a solução dos problemas que ele irá enfrentar.” (Lodi, 1984:04)

Não podemos negar que o futuro herdeiro ocupa posição diferenciada da dos demais empregados da empresa. Mesmo que alguns autores afirmem que não deveria haver predileção, favorecimento ou tratamento diferenciado a prática, via de regra, tem sido diferente. Constata-se esta que faz ainda mais importante e valiosa a opção por um início de carreira fora da empresa familiar.

É claro que para que se dê início ao comando de uma organização é fundamental conhecê-la. Além do mais, se o comando de uma empresa está sendo transmitida para de um pai para um filho podemos entender que pelo menos em aspecto geral, está é uma empresa bem sucedida e foi administrada com sucesso. Tal sucesso é baseado, dentre outras coisas em conhecimento e competência.

Os conhecimentos podem ser classificados em duas categorias distintas: conhecimentos tácitos e conhecimentos explícitos. Os conhecimentos tácitos são aqueles, onde o conhecimento não pode ser explicitado, descrito ou catalogado. Ele não é passível de ser ensinado. O conhecimento tácito é desenvolvido ao longo de muita prática e envolve inclusive uma habilidade pessoal do seu executor. Quando se pensa na transmissão do conhecimento tácito ele ao ser transmitido já não é o mesmo, ele se transforma na forma peculiar e particular de quem o detém, pode até parecer, aos olhos menos criteriosos, que houve a transmissão fiel de tal conhecimento mas na realidade isto é impossível. O conhecimento tácito é inexplicável, na concepção exata da palavra; imensurável, no sentido de não se poder medir, calcular e descrever, e subjetivo. Por outro lado o conhecimento explícito é aquele que pode ser medido, explicado, catalogado e transmitido.

Trabalhar ao lado do pai, acompanhando-o na construção e condução da empresa da família por longos períodos de tempo, pode oferecer ao filho a oportunidade de aprender bem a respeito da empresa e desenvolver os seus conhecimentos, sejam eles tácitos ou explícitos, de operacionalização e gerenciamento da mesma. Aprender com quem está ali por anos, muitas vezes pode não ser o suficiente, mesmo que alguns exemplos digam o contrário, mas é extremamente importante

Podemos destacar aqui o exemplo bem sucedido da Gol Táxi Aéreo. Filho do maior empresário brasileiro no setor de transporte rodoviário, dono de quase quarenta empresas, e uma frota que ultrapassa os seis mil ônibus. Constantino de Oliveira Junior, fundador e presidente da companhia aérea que mais cresce no Brasil e se destaca pela inovação e ousadia tem como concorrentes companhias de peso que são lideradas por sumidades da aviação brasileira.

Constantino de Oliveira Junior, não tem sequer a graduação no curso de Administração de Empresas que começou a cursar em Brasília aprendeu o que sabe nas empresas de ônibus da família ao lado de seu pai. Ao conhecer e trabalhar nos mais diversos setores da empresa de seu pai, que aprendeu o suficiente para presidir com sucesso a quarta maior companhia de aviação do Brasil. A Gol iniciou suas atividades em Janeiro de 2001 com aproximadamente cinquenta e dois vôos diários, atendendo as cidades de Porto Alegre, Florianópolis, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte,

Brasília e Salvador. A empresa foi criada seguindo o conceito das companhias de baixo custo, podendo oferecer ao cliente preços bem abaixo dos encontrados no mercado. Segundo Constantino Júnior a empresa de aviação presidida por ele vai eliminando cada detalhe que represente aumento nos custos e o seu principal foco é atender quem viaja a trabalho.

Trabalhando nas empresas da família Constantino tem mostrado, não só ao pai, mas aos concorrentes e ao Brasil que aprendeu muito bem as lições de casa que teve com o pai-professor. Com ousadia e inovação ele ultrapassou as fronteiras do universo rodoviário enveredando pelo campo da aviação.

O exemplo acima é real e atual o que se pretende com ele é em primeiro lugar, apontá-lo como uma exceção à regra e em segundo, a confirmação de que o aprendizado na empresa da família tem o seu valor e não pode ser desconsiderado.

O que os pesquisadores, estudiosos e empresários apontam é que é muito importante que se construa uma carreira com profissionalismo. O que se combate aqui, é a crença de que “cair de pára-quedas” no topo da empresa sem prévia experiência, seja algo saudável à empresa familiar e também à família.

Além disto, nem sempre os herdeiros escolhem o tipo de empreendimento que recebem como herança, nem tão pouco os sócios com os quais deverão trabalhar. Quando se tem um processo sucessório em uma empresa familiar, dois importantes aspectos devem ser considerados e bem encaminhados durante todo o movimento. É preciso entender que aquela empresa é um ideal do fundador, foi ele quem escolheu a área de atividade da empresa. Foi ele também que escolheu trabalhar em uma sociedade ou individualmente. Entretanto, no caso de uma sucessão, recebe-se a empresa como herança, estando o pai vivo ou mesmo já tendo falecido; não se trata da escolha por uma atividade empresarial. O mesmo pode-se dizer quando aos sócios; quando se herda uma empresa não existe uma opção de escolha pelas pessoas com as quais se irá compartilhar a sociedade e/ou a gestão empresarial, sejam eles irmãos, primos, tios, cunhados, ou algum outro membro da família.

Não se pretende dizer, muito menos afirmar aqui, que os parentes sucessores serão avessos ao ramo de atividade da organização, nem tampouco com as pessoas envolvidas na sucessão, mas apenas destacar que não se trata de uma opção de escolha feita por eles.

Renato Bernhoeft escreveu com clareza: “Os herdeiros devem estar conscientes de que não vão herdar uma empresa e que não serão “donos”, mas receberão uma sociedade composta de pessoas que não se escolheram. A empresa só continuará se a sociedade se viabilizar.” (Bernhoeft, 1995:50)

É importante que se destaque mais uma vez, aqui, que propriedade e gestão não são a mesma coisa, e que não é uma regra que os herdeiros devam ser os gestores da empresa.

A sucessão conduzida enquanto processo, permite que no decorrer do movimento, a(s) pessoa(s) que melhor se encaixe(m) na necessidade da empresa, seja(m) as que realmente venha(m) a gerir a mesma como forma de perpetuá-la, sendo ou não, um membro da família. É importante destacar aqui que também não consiste em regra que, não participar da gestão implica estar alheio ao que se passa na empresa. O proprietário não só pode como deve estar de alguma forma integrado ao que se passa na empresa e isto pode se dar, por exemplo, através da participação no conselho de administração. A função do conselho é acompanhar e fiscalizar as atividades da empresa, sendo que, para tanto, deve estar inteiramente ciente da realidade da empresa.

A dificuldade em fazer a sucessão nas empresas familiares normalmente se dá porque a sucessão não foi vista como um processo e sim como um acontecimento. Por sua vez, decidir ou arbitrar quem deva ser o sucessor é tarefa difícil por uma série de problemas já apontados anteriormente. A partir disto, pode-se entender melhor porque tão freqüentemente a atitude errônea encontrada por tantos pais-fundadores em “não fazer nada” quanto à sucessão empresarial. “A dificuldade em decidir como encaminhar a sucessão leva os pais, freqüentemente, a não tomarem decisão alguma, deixando que seus herdeiros enfrentem a questão sozinhos. Isso tem levado a conflitos que chegam a causar a perda da empresa” (Vidigal, 2001:30)

Independentemente do encaminhamento da sucessão como processo ou como evento, a empresa conjuntamente com a família se depara com o momento da sucessão: aquele momento em que o “bastão” é passado e o sucessor assume efetivamente a função anteriormente ocupada pelo atual presidente.

Algumas das opções apontadas pelos autores como possíveis no momento da sucessão são:

- 1- nomear um membro da família
- 2- nomear um administrador temporário
- 3- nomear um administrador profissional
- 4- liquidar a empresa
- 5- vender tudo ou parte
- 6- não fazer nada.

Torna-se indispensável ressaltar aqui que cada empresa familiar deve ser vista como única, sendo assim, não há uma regra que possa ser usada de forma generalista a todas as empresas. Além disto, cada uma das opções acima tem vantagens e desvantagens, envolvem riscos e devem ser contextualizadas, social, econômica e politicamente.

Todavia, infelizmente, para a perenidade das empresas familiares, ainda hoje a opção de “não fazer nada” tem sido a escolha mais comum entre os fundadores. Isto vem dentre outras coisas, como consequência da desinformação a cerca das empresas familiares e a condução do processo sucessório.

Estudos realizados na Yale School of Organization and Management destacam alguns obstáculos ao planejamento de sucessão, tais como: a relutância em abdicar do controle e do poder, perda da identidade, incapacidade de escolher entre os filhos, temor à aposentadoria. A resistência da esposa a mudanças que levam também à perda do seu poder de esposa do dono; tabus da família como a igualdade entre irmãos onde nenhum deles pode assumir hierarquia superior ou mesmo uma resistência dos empregados mais altos na empresa, que acostumados a tanto tempo com a condução do fundador podem se ver ameaçados por um novo presidente. Fora da empresa até mesmo fornecedores e

clientes podem apresentar algum tipo de resistência a sucessão. Observa-se, não apenas por parte da família, uma tendência a um comportamento que leve à estagnação.

O sucessor, ao assumir a direção da empresa, deve ser cauteloso para introduzir mudanças uma vez que as pessoas estão acostumadas, já há bastante tempo, talvez anos ou décadas, a uma forma específica de condução. Quando um sucessor inicia suas atividades introduzindo mudanças radicais na empresa, pode-se esperar que esta forma provavelmente venha a provocar instabilidade e insegurança no ambiente interno, no relacionamento com a família e tenha também repercussão no meio externo. Ou seja, se acontece uma mudança no topo da organização, todo o sistema da organização também é alterado. Mais uma vez, destaca-se a importância de que as mudanças, mas principalmente a sucessão, seja encaminhada enquanto processo.

A profissionalização da administração tem sido apontada como uma das alternativas para a solução de problemas de sucessão. Normalmente, a referência é feita ao profissional não familiar mas, nada impede que a empresa se profissionalize através de membros da família, profissionalmente preparados. Além da competência, a empresa necessita de postura profissional de seus dirigentes. (Carrão, 1996:07)

3.6 – Governança corporativa

O termo Governança Corporativa já se encontra em uso há bastante tempo no exterior. No entanto, no Brasil, ele ainda é pouco conhecido e só recentemente tem sido mais usado e difundido.

Em 1999 o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa definiu o termo como: “É o sistema que assegura aos sócios proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva.” (Lodi, 2000:24)

Em outras palavras, é um sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas. A Governança Corporativa coloca o Conselho de Administração entre a propriedade e a gestão da empresa. Os Conselhos de Administração passam a exercer um papel atuante que visa melhorar o ganho dos acionistas e conduzir os conflitos

existentes entre os acionista, administradores, auditores externos, acionistas minoritários e Conselhos Fiscais, bem como empregados, credores e clientes.

O crescimento da Governança Corporativa vem como consequência de uma série de fatores como o crescimento das empresas, as privatizações, a globalização e aumento do investimento externo que traz como consequência a necessidade de maior transparência. A prática da boa Governança Corporativa assegura a justiça e equidade entre sócios majoritários e minoritários, uma transparência sobre o que se passa na organização, responsabilização por parte daqueles que tomam decisões importantes e a obediência ao cumprimento às leis do país.

As melhores práticas de Governança Corporativa sugerem que o tamanho do Conselho deve ser decidido em cada empresa, dentro do próprio conselho, sendo que, não deve ser grande para facilitar um processo de decisão mais eficaz; cada Conselheiro deve ter características como, responsabilidade integridade, conhecimento financeiro, disponibilidade de tempo, confiança, liderança, visão estratégica desempenho anterior, conhecimento do ramo de atividade da empresa. O conselho deve ser composto por membros externos e que tenham ausência de qualquer relação que possa interferir no exercício de um julgamento independente. Deve haver uma mudança periódica dos seus membros e cada conselheiro não deve participar de muitos Conselhos em outras empresas. O papel do conselho no Brasil tem mudado, mas ainda precisa evoluir bastante, como aponta João Bosco Lodi:

É crescente o número de Conselhos no Brasil com a entrada dos investidores institucionais, fundos e bancos nas empresas originalmente familiares. No Brasil, com honrosas exceções, os Conselhos são ainda criaturas do presidente ou até figuras de papel. Conselheiros externos são convidados para adornar com seus nomes ou ilustrar com “palestras” sobre o momento econômico, mas raramente se envolvem nas verdadeiras decisões que exigem um aprofundamento sobre o ramo da empresa. Presidentes fortes ou controladores majoritários preferem Conselhos Consultivos, que opinem mas não decidam e que referendem decisões já tomadas pelos insiders. (Lodi, 2000:40)

No Brasil a lei das “Sociedades Anônimas” exige a constituição de um Conselho de Administração, no entanto, muitas “Empresa Limitadas” tem constituído Conselhos de Administração para que a empresa seja melhor administrada.

3.7- Família e empresa enquanto sistema de interação

Tanto o funcionamento e o entendimento das interações familiares quando empresariais podem ser vistos sob uma mesma perspectiva sistêmica.

Desenvolvida na década de 1950 por Ludwig Von Bertalanffy a Teoria Geral dos Sistemas traz a idéia de que os sistemas são maiores do que a soma das suas partes, ou seja, não podem ser compreendidos baseados na análise das suas partes. Ele critica a idéia de que as diferentes áreas da ciência fossem vistas sem uma ligação.

Segundo Chiavenato (2000) os vários ramos do conhecimento, eram estranhos uns aos outros e viviam um grande isolamento. Até que, através do desenvolvimento da visão sistêmica, cientistas e pesquisadores passaram a tratar os objetos do seu estudo sob uma visão global e integrada, sejam eles físicos, biólogos, psicólogos, químicos, sociólogos e também administradores.

Torna-se fundamental trazeremos aqui o conceito de sistema: Para Chiavenato um sistema é: “um conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre entradas (informações, energia ou matéria) e fornecendo saídas (informações, energia ou matéria) processadas.”(Chiavenato, 2000:501). Segundo Hall e Fagen “um sistema é um conjunto de objetos e de relações entre os objetos e entre seus atributos.”(apud Miermont, 1994:545). Para Bertalanffy a teoria Geral dos Sistemas define sistema como: “um complexo de elementos em interação.”(apud Miermont, 1994:545)

A abordagem sistêmica sustenta a idéia de que qualquer fenômeno é parte de um fenômeno maior, onde as coisas estão interligadas. Aqui não se focaliza o olhar apenas no que acontece, mas amplia-se o olhar no geral, a todo o conjunto de fatores que envolvem aquele acontecimento. A visão sistêmica entende que cada sistema (enquanto um todo) apresenta características próprias que não são encontradas nas suas partes isoladas; um bosque vai muito além do que um conjunto de árvores, sendo que se pode encontrar em um bosque características que ultrapassam aquelas encontradas em uma árvore, bem como, um órgão do corpo humano vai muito além do conjunto das glândulas ou células que o compõem.

Bertalanffy entendia que, “uma vez que o caráter fundamental da coisa viva é sua organização, a investigação costumeira das diversas partes e processos em separado não podiam fornecer-nos uma explicação completa do fenômeno vida”. (apud Motta; Pereira, 1980:202)

A visão sistêmica traz a idéia de interação circular ou princípio de circularidade, onde uma parte ou um membro está interligado de alguma forma às outras partes ou membros do sistema, direta ou indiretamente. É como se fosse um conjunto de engrenagens onde a última engrenagem se encontra bastante distante da primeira, e a olhos menos criteriosos, seu funcionamento não depende em nada da primeira engrenagem, mas de fato ele só funciona porque a primeira bem como as demais engrenagens funcionaram.

A metáfora das engrenagens traduz bem a idéia de correlação entre uma parte e outra do bom funcionamento sistêmico; entretanto, aqui não se propõe uma visão linear e sim circular, onde, as interações e correlações não se dão necessariamente em cadeia, de forma cronológica ou ordenada. Além de interferir e receber interferência continua do sistema; na visão sistêmica a mudança em uma parte ou membro de um sistema afeta todo o sistema como um todo. “... nenhum evento ou parte de um comportamento causa outro, e sim, que cada um está ligado de uma maneira circular a muitos outros eventos e partes de comportamentos” (Papp, 1992:22)

Como podemos ver através do desenho proposto por Idalberto Chiavenato (2000) na figura 06, que se segue:

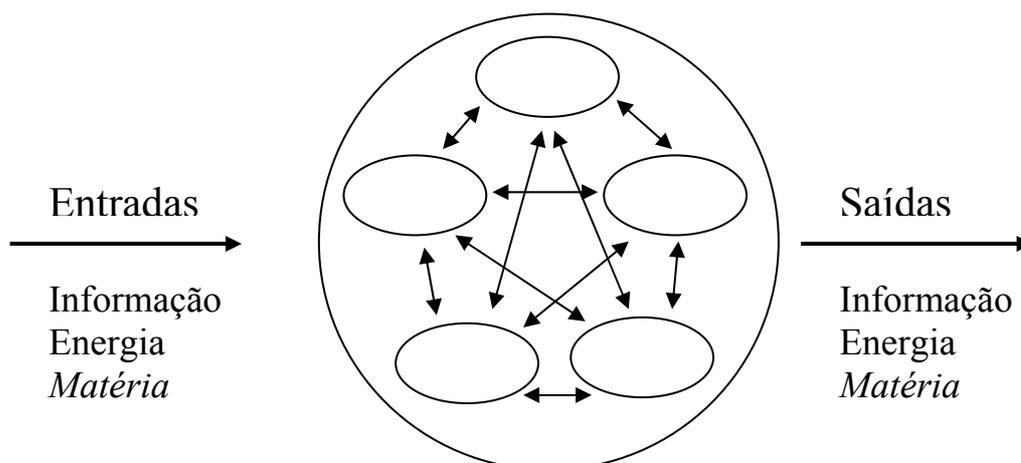


Figura 06 - Exemplo de Sistema. Fonte: (Chiavenato, 2000:500)

A retroalimentação e a circularidade são o modelo causal para uma teoria de sistemas interacionais, ao qual pertence o sistema familiar. Melhor explicando, a família, segundo o modelo sistêmico, pode ser encarada como um circuito de retroalimentação, dado que o comportamento de cada pessoa afeta e é afetado pelo comportamento de cada uma das outras pessoas. (Calil, 1987:18)

Um sistema pode ser fechado ou aberto. Sistema fechado é aquele que não estabelece uma troca com o ambiente, cujo comportamento é rígido e programado, é um sistema morto. Por sua vez, o sistema aberto se caracteriza pela interação com outros sistemas e com o ambiente; afeta e é afetado pelo ambiente externo. O sistema aberto é capaz de se adaptar ao meio ambiente, a promover mudanças no seu funcionamento e estrutura, é um sistema vivo em constante transformação. Em seu processo evolutivo os sistemas abertos se desenvolvem em níveis novos e muitas vezes não previsíveis de reorganizações.

Os sistemas podem ser entendidos como subsistema, sistemas ou supra-sistemas; ou seja, o conceito de sistemas pode ser aplicado em vários níveis que variam

de acordo com o foco com o qual se observa. Um indivíduo pode ser entendido como um subsistema se é visto como membro de uma determinada cultura; o mesmo indivíduo pode ser visto como um supra-sistema se o foco são seus sistemas fisiológicos (digestivo, circulatório, respiratório, etc.) e como sistema, se o foco é nele mesmo. Um sistema vivo que funciona integradamente e organizadamente, interage com o meio externo, afeta e é afetado por ele.

...há o subsistema parental, ou seja, do casal enquanto pais; subsistema do casal, isto é, a interação entre os esposos; o subsistema dos filhos, subsistema constituído por pessoas do mesmo sexo (não só da mesma geração, mas incluindo duas ou mais gerações); subsistema constituído por um único indivíduo. Em suma, os subsistemas se formam em consonância com a maneira como as interações se processam no interior da família. (Piszerman, 1999: 23)

Criada por Norbert Wiener por volta de 1943 a cibernética começou como uma ciência interdisciplinar que tinha como objetivo fazer uma ponte entre as demais ciências. A idéia era a reunião de cientistas de áreas distintas para a criação de uma ciência que orientasse o desenvolvimento das demais; para que conhecimentos importantes de uma determinada ciência não se perdessem no obscuro caminho de encontro a uma outra. Foi então, que nos anos que se seguiram em meio à Segunda Guerra Mundial, Wiener, trabalhando em um projeto de engenharia que tinha como objetivo a auto-correção ou auto-regulação de equipamentos de guerra, a ciência da Cibernética passa a ser entendida como um sistema de auto-correção ou regulação.

Com o decorrer do tempo e já tendo sido incorporada a outras ciências, a cibernética torna-se importante instrumento ao entendimento das interações sob a perspectiva sistêmica e se desenvolvem novos conceitos, onde o “todo” se regula através de correntes de feedback. As correntes de feedback devem ser entendidas como reação, retroação, retorno ou retroalimentação e são também um sistema de comunicação incorporado pela Teoria Geral dos Sistemas, como parte dos Circuitos Cibernéticos. O sistema como um “todo” tende a manter o seu equilíbrio interno, e para isto, usa do mecanismo de feedback (retroalimentação) negativa, como também do feedback (retroalimentação) positiva. Os mecanismos de feedback negativo ou positivo não são por si só bons ou ruins ao sistema, isto depende do contexto no qual estão inseridos.

O Feedback Negativo é aquele que leva ao restabelecimento do equilíbrio, a auto-conservação e a estabilidade; visa manter o *status quo*, a homeostase do sistema. Para Chiavenato o mecanismo de feedback negativo é um processo de ação frenadora que inibe a ação de saída, sobre a entrada do sistema. Por sua vez o feedback positivo tem ação estimuladora da saída que vai atuar na entrada do sistema amplificando e reforçando o comportamento; o que provoca mudança e abala a homeostase do sistema. É o feedback positivo que direciona o sistema a mudança à dinâmica da transformação.

A homeostase é vista como um processo que tende à manutenção do equilíbrio interno; é a tendência do sistema em permanecer estático ou em equilíbrio, mantendo inalterado o seu *status quo* interno e vem como resultante das ações do processo de feedback negativo proposto pela Teoria Geral dos Sistemas.

Todos os sistemas abertos ou sistemas vivos, desde os menores até os maiores e mais complexos, precisam manter uma certa estabilidade ou equilíbrio interno. Quando uma parte do sistema perde seu equilíbrio, esta parte pode afetar todo o sistema e desequilibrá-lo por inteiro. Sendo assim quando uma parte do sistema tem sua estabilidade abalada, inicia-se um movimento que faz com que o equilíbrio seja restabelecido. Cada sistema utiliza dos recursos que possui para restabelecer o seu equilíbrio, sendo que estes recursos são regulados pelos dispositivos de feedback. Os resultados destes processos de ação e reação são transformados em informação e dão entrada novamente no sistema.

Vera Calil explica de forma transparente o processo de auto regulação segundo a visão sistêmica.

A família pode, então, ser vista como um sistema que se auto governa através de regras, as quais definem o que é e o que não é permitido. Estabiliza-se, equilibra-se em torno de certas transações que são a concretização dessas regras. O sistema familiar oferece resistência a mudanças além de um certo limite, mantendo, tanto quanto possível, os seus padrões de interação – sua homeostasia . Existem padrões alternativos disponíveis dentro do sistema, mas qualquer desvio que vá além do seu limite de tolerância aciona mecanismos que restabelecem o padrão usual. O mecanismo utilizado na família para restabelecimento da

homeostase é denominado retroalimentação negativa, ou feedback negativo. (Calil, 1987:19)

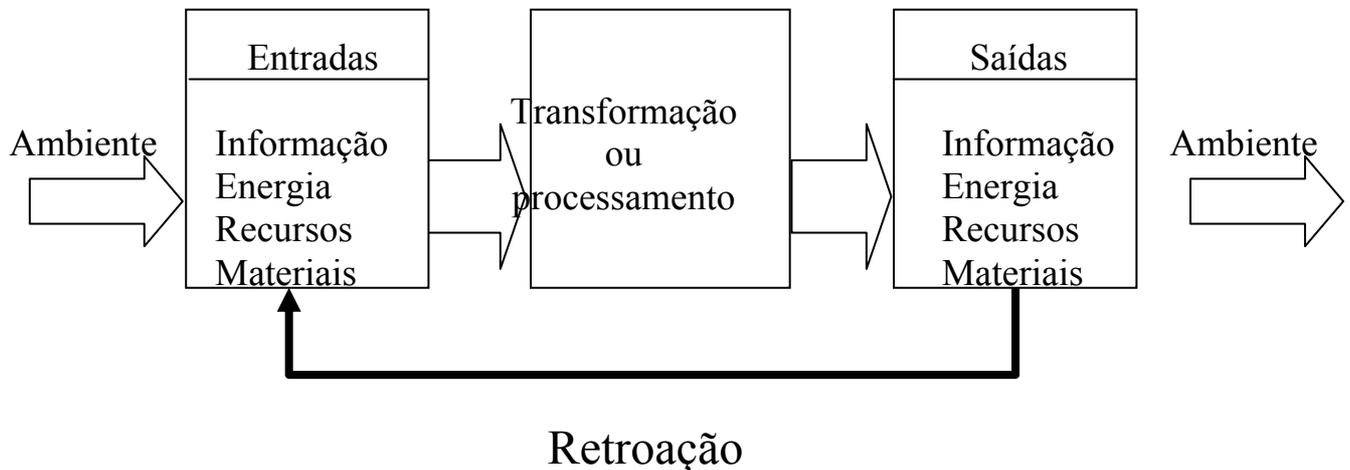


Figura 07 - Modelo Genérico de Sistema Aberto. Fonte: (Chiavenato, 2000:548).

“...a família, segundo o modelo sistêmico, pode ser encarada como um circuito de retroalimentação, dado que o comportamento de cada pessoa afeta e é afetado pelo comportamento de cada uma das outras pessoas.” (Calil, 1987:18)

A figura 07 nos mostra como se estabelece, segundo a visão sistêmica, o processo de retroação ou retroalimentação em um sistema aberto. Em alguns sistemas a forma ou o processo pelo qual as informações, energia, recursos e matérias são transformados e processados não são conhecidos. Apenas se tem acesso às entradas e saídas do processo. A teoria Geral dos Sistemas trouxe então o conceito da Caixa Preta, que clareia bem a dificuldade de entendimento e também da possível intervenção nos sistemas em que a não acessibilidade ao seu interior dificulta o seu conhecimento.

O mecanismo de adaptabilidade pode se fazer através do feedback positivo. Em tantas situações o restabelecimento do equilíbrio interno só pode se estabelecer através das mudanças e transformações que se fazem necessárias em decorrência das mudanças externas. Para se reencontrar a estabilidade uma mudança estrutural, que em um

momento anterior provocaria a desestabilização do sistema, agora torna-se mais que indicada, mas, necessária.

É então que se pode dizer que, sob a perspectiva da visão sistêmica, cada sistema deve estar equilibrado. Equilíbrio este que é alcançado através dos mecanismos cibernéticos de auto-correção, que se fazem efetivos pelos processos de feedback positivo e negativo que têm, respectivamente, o propósito de promover a mudança ou resgatar padrões anteriores com o objetivo maior de restabelecer o equilíbrio ou a estabilidade do sistema.

Chiavenato (2000) destaca as considerações importantes feitas por Burckey sobre a morfogênese nos sistemas organizacionais. Para ele os sistemas mecânicos ou biológicos se diferenciam dos sistemas organizacionais quanto a aspectos bastante importantes. Para Burckey uma máquina não tem a capacidade de acrescentar algo a sua estrutura nem tão pouco, os sistemas biológicos, onde um ser vivo não tem por si só a capacidade de desenvolver um órgão ou subsistema que vai além do seu desenvolvimento normal, a fim de encontrar uma melhor adaptação e estabilidade interna e em relação ao meio externo.

Entretanto os sistemas organizacionais tem a capacidade de transformar a sua estrutura por si mesmo. Através do processo cibernético, uma organização pode se auto corrigir, se adaptar e transformar: extinguindo, criando ou mudando cargos e atribuições; setores ou departamentos, afim de que o equilíbrio seja restabelecido e os seus objetivos alcançados.

Geus (2001) autor do livro “A Empresa Viva” defende a idéia de que as organizações são sistemas vivos que estabelecem contínua interação com o meio, ele defende também a importância de não se colocar em primeiro lugar os acionistas, mas sim a empresa.

As empresas que sobrevivem há mais tempo não se vêem como unidades cujo principal objetivo é gerar lucros e valor para os empresários e acionistas. Vêem-se como sistemas vivos, compostos por outros sistemas vivos – as pessoas que trabalham para a empresa e que portanto, fazem parte dela”. (Geus, 2001:60)

Os membros ou componentes de um sistema não são vistos como tendo apenas características ou comportamentos intrínsecos a eles, mas, muitas vezes, como respostas ao comportamento ou ação do meio externo.

3.8 – Perspectivas de Poder para Max Weber

Para falarmos das relações de poder sob uma perspectiva Weberiana, antes de mais nada devemos trilhar um percurso que passe pelo entendimento da Burocracia e das Organizações Burocráticas segundo Max Weber.

Para Weber, a burocracia não é um tipo de sistema social mas sim, uma forma de estabelecimento de poder ou dominação. Ela pode se estabelecer em grupos ou classes sociais e pode ser vista em sua mais plena essência nas organizações burocráticas. A burocracia é um sistema de dominação baseado na racionalidade sustentada pelo poder autoritário e pelo sistema hierárquico. A burocracia é sinônimo de poder, não existe burocracia sem que exista uma relação de poder e de dominação.

Popularmente as pessoas entendem a palavra burocracia com uma conotação negativa, associando-a a lentidão e excesso de procedimentos, tramitações, à toda uma papelada, à ineficiência, ao uso excessivo de normas e regulamentos que dificultam a efetividade prática da ação, o que nada tem a ver com o seu sentido científico.

Sob a perspectiva das organizações a burocracia é vista como uma estratégia de administração, que se desenvolveu junto ao crescimento das empresas e ao processo de desenvolvimento capitalista. As organizações passaram então, a se estruturar de maneira burocrática.

Faz-se necessário a abertura de um pequeno parênteses para que se possa clarear o uso da palavra organização, que tem dois sentidos bastante usados no cotidiano e são usados também aqui neste trabalho. O primeiro deles, enquanto um tipo de sistema social, uma associação, instituição ou empresa com objetivos definidos. O outro em

relação à maneira pela qual se executa uma tarefa ou atividade sob o aspecto da forma de se fazer algo organizadamente, de maneira organizada.

Prestes Motta e Bresser Pereira entendem uma organização burocrática como:

Todo sistema social administrado segundo critérios racionais e hierárquicos é uma organização burocrática. Haverá organizações burocráticas mais flexíveis ou mais rígidas, mais formalizadas ou menos, mais ou menos autoritárias. Mas todas serão organizações burocráticas desde que o sentido básico do processo decisório seja de cima para baixo. (Motta; Pereira, 1980:13)

Atualmente e já a alguns anos o homem civilizado que vive em cidades, sejam elas pequenas, média ou grandes, tem sua vida norteadas por sistemas organizacionais. Seja na família, no trabalho, no lugar que mora e também onde estuda, enfim, sejam elas organizações de caráter político, econômico, social, cultural, familiar ou religioso, elas de alguma forma e em alguma intensidade, coordenam as vidas das pessoas. São as organizações empresariais privadas ou estatais, que se espalham aos milhares pelo Brasil e pelo mundo afora, empregando pessoas, gerando riqueza, influenciando a forma de ser do indivíduo e da sociedade, a grande mola propulsora da sociedade moderna.

As organizações empresariais são baseadas na eficiência e na produtividade. A conquista da produtividade é parte integrante do próprio processo de desenvolvimento organizacional, sendo que a produtividade envolve esforço e resultado, ou até poderíamos dizer custo e benefício.

Algumas organizações formalizam sua estrutura de forma mais ou menos rígida, com relação à formulação e o cumprimento das normas, leis ou regras, dependendo do tipo da organização. Quanto mais organizado for um sistema social, mais ele se aproximará do modelo ideal da organização burocrática. Para Motta e Bresser “um sistema social é ou não uma organização na medida que é burocraticamente organizado”. (Motta; Pereira, 1980:20)

No entanto, segundo a teoria Weberiana, um sistema social só é burocraticamente organizado quando ele é racional, sendo que um ato só é racional se ele visar alcançar objetivos e que exista coerência entre os meios e os fins visados. E,

nenhuma organização corresponde ao modelo pleno de burocracia, no entanto pode-se dizer que uma organização burocrática é um sistema social onde existe hierarquia que se baseia na divisão racional do trabalho, que visa alcançar a eficiência e o aumento da produtividade.

Segundo a teoria Weberiana as relações de poder ou de dominação são classificadas em três tipos distintos que se diferenciam uns dos outros pela sua origem e pela sua legitimidade e são elas, que separam a burocracia dos demais sistemas sociais.

O fenômeno onde uma pessoa isolada, um grupo de pessoas ou mesmo toda uma população acata, obedece ou se submete ao comando e às ordens de uma outra, é que torna efetiva a relação de poder e legitima a relação de dominação. As relações de dominação tem, segundo Weber, origens distintas e são classificadas, segundo ele como: carismática, tradicional, e racional-legal ou burocrática.

A dominação carismática não tem nenhuma base racional, tem origem e se estrutura como o próprio nome sugere no carisma que o dominador tem sobre seus dominados. Percebe-se no dominador carismático algo de misterioso e mágico que lhe reforça o poder e se desenvolve uma espécie de devoção e valorização da pessoa dominadora.

A dominação carismática é essencialmente pessoal, não tem como ser delegada, transferida, comprada ou herdada. É instável, seu poder só se mantém enquanto seus seguidores reconhecem na sua pessoa a figura de poder. Por sua irracionalidade o poder carismático se estrutura na ausência de leis, regulamentos ou tradições que o sustentem e seus limites estão associados ao próprio indivíduo. São os líderes carismáticos que, via de regra, estão à frente de movimentos revolucionários. Na sua essência a dominação carismática vai contra os pressupostos da burocracia. O que não quer dizer que mesmo com a sua irracionalidade, instabilidade e arbitrariedade ela não possa ser vista em algum nível nas organizações burocráticas. Inclusive a questão da liderança natural, de fundamental importância é bastante presente nas organizações e tem suas bases na dominação carismática.

A segunda, a dominação tradicional, assim como a primeira, estabelece forte ligação com seu próprio nome e se baseia no tradicionalismo. Assim como a dominação carismática, esta também é legitimada pelos dominados, no entanto se estabelece por uma tradição. A frase que se segue é bastante presente neste tipo de dominação. “O que vinha até hoje será mantido assim, porque é assim que deve ser, foi assim no passado e será da mesma forma no futuro. Foi assim com meu avô, com meu pai e será mantido por mim”.

A dominação tradicional, é conservadora e se opõe às mudanças sociais, uma vez que nada a legitima. A resistência à mudança é evidente e não tem nenhuma fundamentação de base racional, a eficiência, o desenvolvimento e a produtividade ficam em segundo plano, perdem força frente a tradição.

Segundo a teoria Weberiana, a dominação tradicional se distingue em dois tipos básicos: o patriarcalismo e o patrimonialismo. O patriarcalismo se baseia na gerontocracia, no domínio dos mais velhos sobre os mais novos, que além das bases tradicionais, se sustentam também em questões familiares e hereditárias.

Por sua vez o patrimonialismo que além de bases tradicionais o poder se faz em relação à posse, à propriedade ao domínio e controle do capital e dos bens. Segundo Weber a dominação patriarcal apresenta uma tendência de transformação para dominação patrimonial.

A dominação racional-legal ou burocrática, é o terceiro tipo de dominação descrita por Weber. Este tipo de dominação se baseia nas leis ou normas legais que regulamentam a organização ou instituição e se legitima pela aplicação das mesmas. A dominação racional-legal se estrutura e se sustenta em uma visão racional, lógica e estruturada. É este o tipo de dominação predominante nas organizações burocráticas.

Max Weber em sua construção teórica sobre as organizações burocráticas afirma que as mesmas apresentam como base da sua relação de dominação e exercício do poder, predominantemente a racionalidade em oposição à relação de afeto, apreço ou tradicionalismo. Esta racionalidade proposta torna-se mais explicitamente clara ao

pensarmos as organizações burocráticas enquanto sistemas sociais formais, impessoais e dirigidos por administradores profissionais.

Do ponto de vista da sua formalidade, a burocracia se estrutura em normas e procedimentos escritos, transparentes, que definem e sistematizam com precisão as atividades, horários, as relações hierárquicas de subordinação, poder e autonomia; bem como quais são os objetivos a serem alcançados. Diferentemente do que se vê no sistema de dominação tradicional, onde além de pouco claras as normas pouco mudam ou se adaptam aos novos contextos e panorâmicas. Além de formalizadas, as normas precisam ser revistas e reformuladas, devem ser adequadas aos novos objetivos da organização, bem como, ajustadas as transformações sociais, políticas e econômicas do país e do mundo.

Em uma organização burocrática a relação de poder se estabelece sustentada por normas legais as quais estão sustentadas pela própria legislação federal. A autoridade é bem definida e delega poderes a quem, por legalidade, ocupa um cargo superior. É permitido ao ocupante deste cargo a tomada de medidas coercivas no sentido de disciplinar e organizar a empresa. Seu poder se restringe ao interior da empresa e relações profissionais ligadas à mesma, não se estendendo à vida privada e pessoal do sua subordinado.

Hierarquicamente, um sistema burocrático é extremamente organizado, as relações de subordinação e autonomia e poder se mostram de forma transparente e explícita. Nas empresas familiares, as relações hierárquicas se confundem pela diferença da estrutura entre os dois sistemas: o familiar (dominação predominantemente tradicional) e o empresarial (dominação predominantemente burocrática).

Nas organizações burocráticas o poder a autoridade e a conseqüente relação de subordinação pertencem ao cargo independentemente da pessoa que o ocupe. Percebe-se então, uma impessoalidade da relação de poder baseada em uma racionalidade formal.

...dentro da burocracia , em seu estado puro, não há lugar para sentimentos, para o favoritismo, para a gratidão, para as demonstrações de simpatia e antipatia. O

administrador burocrático é um homem imparcial e objetivo, que tem como missão cumprir as obrigações de seu cargo e contribuir para a consecução dos objetivos da organização. (Motta; Pereira, 1980:33)

As organizações são, além de sistemas sociais formais e impessoais, administradas por profissionais. Isto quer dizer que, quem comanda a empresa deve ter capacitação profissional para fazê-lo. Deve ocupar o cargo por suas capacidades, habilidades, competência, formação e experiência. Administrar uma organização deve ser a sua profissão e quem na empresa trabalha deve receber remuneração por isto.

A tendência à burocratização das organizações tem se tornado cada vez mais evidente e necessária, uma vez que a necessidade de eficiência tem sido essencial às empresas que visam a perenidade.

Diante do rápido e irreversível processo de globalização, potencializado pelas associações entre países como aconteceu na Europa unida comercialmente através do Mercado Comum Europeu, que facilita o livre comércio e introduz uma moeda única, assim como o Mercosul e o projeto da ALCA – Associação de Livre Comércio das Américas. Ou mesmo antes disto, quando, no âmbito doméstico, nos países industrializados ou em processo de industrialização a eficiência se torna eixo central para a sobrevivência das organizações. A tendência da empresa que dá certo é o seu conseqüente crescimento. À medida que uma empresa vai crescendo aumentando o número de funcionários torna-se indispensável uma administração burocrática.

O gerenciamento informal de cinco funcionários pode se estabelecer de forma eficiente, entretanto, é pouco provável que isto aconteça em uma empresa que tenha dezenas ou centenas de funcionários.

É através da burocratização da administração organizacional que as empresas podem fazer frente as dificuldades competitivas tanto do mercado nacional como internacional. E são, principalmente as empresas familiares, as que precisam de maior atenção uma vez que, por tudo o que tem sido exposto neste trabalho, são elas, as que mais se distanciam do ideal da organização burocrática.

3.9 – Cultura

A palavra cultura tem mais de um significado; pode se referir ao ato ou modo de cultivar; seja o cultivo da terra e a plantação agrícola ou o cultivo animal; ao nível de informação e conhecimento que uma pessoa pode ter, que estão relacionados à produção e transmissão de conhecimentos, à criação intelectual, artística; pode se referir também ao conjunto de características humanas que não são inatas, e que se criam se preservam ou aprimoram e são transmitidos através do relacionamento entre indivíduos em sociedade; ao processo ou estado de desenvolvimento social de um grupo, um povo, uma nação, que resulta do aprimoramento de seus valores, instituições, criações; ao grau de instrução, refinamento de hábitos, modos ou gostos; o conjunto complexo dos códigos e padrões que regulam a ação humana individual e coletiva, tal como se desenvolvem numa sociedade ou grupo específico, e que se manifestam em praticamente todos os aspectos da vida: modos de sobrevivência, normas de comportamento, crenças, instituições, valores espirituais, criações materiais, etc.

Maria Tereza Fleury descreve que:

A cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”(apud Macedo, 2001:40)

Macedo entende por cultura:

um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de comportamentos cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo. (Macedo, 2001:39)

A incidência de um sistema cultural não tem limites ou fronteiras claras e bem definidas. Pode abranger milhares de pessoas como também apenas um pequeno grupo.

Dentro de um sistema cultural podemos encontrar diversos outros sub-sistemas culturais distintos, o que nos leva a pensar a cultura sob a perspectiva da sua diversidade.

Ao se pensar a diversidade cultural vamos nos deparar com a dificuldade conceitual do termo diversidade. Suas definições vão desde conceituações bastante restritivas como outras excessivamente amplas. Sendo assim a falta de especificidade no que se refere ao conceito de diversidade, dificulta o entendimento claro do que se pretende passar ao abordar a cultura sob a perspectiva da diversidade.

Stella Nkomo e Taylor Cox Jr. apontam a dificuldade conceitual do termo diversidade. Segundo Cross: “enfocando assuntos de racismo, sexismo, heterossexismo, classistas, de habilidade e outras formas de discriminação no nível individual, identidade de grupo e de sistema” (apud Nkomo; Cox, 1998:334); e (Cox 1993:5-6) que define diversidade cultural “ a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural” (apud Nkomo; Cox, 1998:334)

Por outro lado, trazem também definições bem mais amplas como a de Thomas onde “A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não-privilégio e administração ou não-administração”. (apud Nkomo; Cox, 1998:334)

A partir daí, pode-se dizer que as definições com maior amplitude estão falando da individualidade e as suas diferenças, onde se entende o ser humano como único e diferente de qualquer outro. Em contra partida as definições mais restritivas são pouco aprofundadas podendo se perder em uma discriminação baseada em generalizações. Aqui uma definição nem tão ampla nem tão restritiva se faz apropriada para o entendimento e consideração das diferenças relevantes ao estudo das organizações familiares e suas relações de poder.

Stella Nkomo e Taylor Cox Jr. definem diversidade como: “..Um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social”

(Nkomo;Cox, 1998:335). Faz-se necessário considerar as diferenças culturais de determinada região, cidade ou grupo, para que o melhor entendimento facilite a busca por intervenções mais adequadas naquele sistema organizacional.

Hall (1976) destaca que muitos casos de ineficácia gerencial, mesmo entre pessoas de mesma nacionalidade e trabalhando para a mesma organização, são decorrentes do fracasso no reconhecimento das diferenças interculturais e, ambos, Hofstede (1984) e Laurent (1983), destacam que a ignorância das diferenças culturais têm levado à má aplicação das teorias administrativas de motivação e liderança. (apud Nkomo; Cox, 1998:346).

Para tecer considerações sobre qualquer organização empresarial, precisar-se-á, em primeiro lugar, contextualizá-la como parte de um supra-sistema cultural. O Brasil, um país de dimensões continentais, de uma população constituída de uma miscigenação de raças, povos e culturas diferentes não pode ser visto como uma unidade. Muito pelo contrário, devido à diversidade cultural e a dimensão continental brasileira, nossas empresas familiares devem ser vistas levando-se em consideração a sua sub-cultura regional, que se distingue de forma significativa de uma região para outra.

Segundo Kátia Barbosa Macedo “No Brasil, a multiplicidade de valores insinua-se nas mais diversas situações sociais, o que torna uma tarefa bastante extensa e de difícil compreensão a partir de um único ponto de vista”. (Macedo, 2001:18)

Gareth Morgan destaca o trabalho do cientista político Roberts Presthus que sugere que atualmente nós estamos vivendo numa “sociedade organizacional”, independentemente do lugar onde se vive. Para ele as organizações são suficientemente poderosas e capazes de influenciar a vida das pessoas. Sob esta perspectiva podemos sim, afirmar que as organizações constituem um fenômeno cultural.

Para Morgan:

Muitas das principais semelhanças e diferenças culturais no mundo de hoje são mais ocupacionais do que nacionais. As semelhanças e diferenças associadas ao fato de alguém ser um operário de fábrica, um operário da manutenção, um oficial do governo, um banqueiro, um atendente de loja ou um trabalhador agrícola, são tão significativas como aquelas que se associam à identidade nacional. Importantes dimensões da cultura moderna

estão enraizadas na sociedade industrial, cuja organização é em si mesma um fenômeno cultural. (Morgan, 1996:117)

Muitas idéias e regras de administração ultrapassam fronteiras, continentes, línguas e culturas. Pode-se esperar que fronteiras, continentes e línguas possam ser alcançados por compêndios de administração em questão de segundos; com o mundo globalizado a transmissão de informações e conhecimentos desconhece as distâncias geográficas. O que se torna difícil é acreditar que as mesmas regras e pressupostos possam funcionar a contento em culturas tão distintas, influenciadas por fatores tão amplos e diferentes, tais como sua própria história, diferentes religiões, localização geográfica, guerras e conflitos internos e externos, bem como questões financeiras e políticas tanto no âmbito interno como externo. Morgan:

...apesar de todas as sociedades modernas terem muito em comum, seria um erro descartar as diferenças transculturais como sendo de pouco significado. O curso da história delineou muitas variações nas características sociais nacionais, nas visões do sentido da vida e nos estilos e filosofias nacionais de organização e administração. (Morgan, 1996:118)

Não se pode negar as diferenças culturais entre países como os Estados Unidos e o Japão e como a cultura social influencia a organizacional. Nos Estados Unidos pode-se ver com clareza o incentivo ao individualismo competitivo. Provavelmente o desejo de ser melhor e se destacar em relação aos outros seja o objetivo maior. A política de premiação e punição é bastante presente e faz parte da idéia de se sobressair sobre o outro. Segundo Thomas Peters e Robert Waterman uma ênfase bastante grande é dada a prática do reforçamento positivo, onde o comportamento acertado é recompensado. Acredita-se que premiando o comportamento e o resultado acertado estimula-se a manutenção ou mesmo e até mesmo a sua ampliação. Segundo Murray Sayle, a cultura organizacional japonesa por sua vez, mostra-se bem mais estruturada na coletividade, onde a intenção colaborativa predomina sob qualquer outra; o individualismo perde espaço. O que faz com que uma ajuda mútua seja o eixo para o resultado final, que é baseado no resultado da organização como um todo e não centralizado na mão de uma ou duas pessoas. Tanto o sucesso como o fracasso são de responsabilidade do grupo organizacional.

Ao trazermos o exemplo Americano e Japonês estamos nos referindo a características gerais de supra-culturas que trazem uma visão geral e bastante ampla, mas, no entanto, não se traduzem na radiografia de todas as organizações que teoricamente fazem parte desta supra-cultura. O que se pretende apontar aqui é que dentro de uma supra-cultura podemos encontrar culturas e sub-culturas bem distintas umas das outras. Principalmente no território brasileiro, onde, como já foi apontado, por sua dimensão continental e miscigenação racial e cultural, uma unidade torna-se utópica.

Gareth Morgan vai além quando ressalta que em uma mesma organização sub-culturas diferentes dificultam a unidade da mesma.

Nas organizações existem freqüentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme. Por exemplo, diferentes grupos profissionais podem, de per si, ter diferentes visões do mundo e da natureza do negócio da organização. (Morgan, 1996:131)

DaMatta (1987), diferencia o social do cultural. Para ele a visão eclética onde os dois fenômenos fazem parte de uma mesma coisa deve ser deixada de lado, ele traz como exemplo para elucidar a diferença entre a sociedade e a cultura, uma sociedade de formigas. Segundo ele, as formigas de uma mesma espécie não fazem nada que as diferencie de um outro grupo ou outra sociedade, mesmo sabendo que elas modificam o ambiente, isto é feito sempre da mesma maneira. Esta uniformidade faz com que se possa dizer que existe uma sociedade, mas não uma cultura.

Entre as formigas (e outros animais sociais) existe sociedade, mas não existe cultura. Ou seja, existe uma totalidade ordenada de indivíduos que atuam como coletividade. Existe também uma divisão de trabalho, se sexos e idades. Pode haver uma direção coletiva e uma orientação especial em caso de acidentes e perigos – tudo isso que sabemos ser essencial nas definições de sociedade. Mas não há cultura porque não existe uma tradição viva, conscientemente elaborada que passe de geração para geração, que permita individualizar ou tornar singular e única uma dada comunidade relativamente às outras...(DaMatta, 1987:48)

A cultura vai além das regras e papéis ou funções desempenhadas de forma mecânica e rotineira. Um grupo pode viver ordenadamente, mas não ter consciência do

seu estilo de vida. Toda cultura tem como base sua tradição e seu estilo de vida, valores, crenças, ideais, que vêm sendo passados ao longo das gerações. São procedimentos, comportamentos, formas de agir, pensar e relacionar. São os rituais que marcam, dão ênfase e preparam os indivíduos para a mudança. A tradição cultural é marcada por sua manutenção e perenidade, cada mudança se faz de forma lenta e gradativa e é destacada por fortes traços de resistência. As mudanças nas tradições culturais, não raras vezes, são marcadas por conflitos de gerações. As diferenças geracionais em média de vinte e cinco e trinta anos, trazem com frequência mudanças culturais suficientemente fortes para o embate entre pais e filhos sob a perspectiva das transformações culturais quanto aos padrões de valores, crenças e ideais.

Para DaMatta é a tradição que faz com que uma sociedade tenha cultura. Sem tradição as sociedades nada mais são do que sistemas coletivos de funcionamento e não se individualizam. Para ele, sociedades sem cultura, quando desaparecem, deixam apenas a sua ação sobre um dado ambiente natural; e disto é impossível reconstruir os comportamento dos seus componentes ou dos seus grupos. Ficando apenas a sua representação enquanto componentes.

No caso do homem, a cada sociedade corresponde uma tradição cultural que se assenta no tempo e se projeta no espaço ... dado o fato de que a cultura pode ser reificada no tempo e no espaço (através de sua projeção e materialização em objetos), ela pode sobreviver à sociedade que a atualiza num conjunto de práticas concretas e visíveis. Assim, pode haver cultura sem sociedade, embora não possa existir uma sociedade sem cultura.(DaMatta, 1987:50)

Sendo assim, é possível que se tenha construções arquitetônicas, objetos, utensílios domésticos, armas de guerra, estatuas e escritos de uma sociedade antiga, que não exista mais, e mesmo assim, se consiga resgatar boa parte das tradições culturais, rituais e estilos de vida. Enfim, mesmo que não existam escritos detalhados que discorram sobre aquela sociedade antiga, torna-se possível o resgate de parte de sua cultura, possibilitando que sua individualidade e particularidade sejam conhecidas.

As organizações são também diretamente afetadas pela cultura e valores familiares. A influência que a família exerce sobre a empresa de sua propriedade ou controle é bastante significativa. Por sua vez, a família é influenciada também pela

cultura nacional e regional. Feitas estas considerações, pode-se dizer que a cultura de uma sociedade afeta bastante a organização empresarial e não pode deixar de ser contextualizada quando se pretende entender uma organização empresarial e principalmente, se é esta uma empresa familiar de pequeno ou médio porte.

Destaca-se aqui o fato de que as empresas de pequeno e médio porte são mais influenciadas pela cultura social e familiar que as empresas de grande porte, que por sua vez, geralmente já estão profissionalizadas e em contato muito mais estreito com universo globalizado, podendo ser inclusive, mais afetadas pela globalização que pela cultura nacional ou regional.

A despeito do seu tamanho ou área de atuação cada empresa deve ser vista como única, em suas particularidades e peculiaridades.

Cada empresa deve ser visualizada mais intensamente como uma organização única e ímpar, não apenas a partir do momento em que se objetiva percebê-la e torná-la competitiva, de acordo com as influências sofridas pela concorrência, mas principalmente visualizando seus aspectos tradicionais, culturais, relacionais, etc. Dessa forma, a empresa familiar, enquanto uma categoria, deve ser percebida de forma diferenciada e, mais ainda: cada empresa familiar é ímpar dado o seu contexto competitivo, cultural e familiar. (Sousa, 1998:17)

O que se pode concluir é que a cultura na qual uma família e uma empresa estão inseridas interfere significativamente na sua construção de valores, ideais, crenças e comportamentos e não deve ser de forma alguma negligenciada.

Segundo Maurizio Andolfi:

Partindo, portanto, da premissa de que a família é um sistema entre sistemas, a exploração das relações interpessoais e das normas que regulam a vida dos grupos, em que o indivíduo está mais radicado, será um elemento indispensável para a compreensão dos comportamentos dos seus membros em situações de necessidade (Andolfi, 1977:22)

Capítulo 4 – Metodologia

Quanto à metodologia de pesquisa empregada, foi usado o método fenomenológico e o método hipotético-dedutivo. Trata-se de uma pesquisa do tipo descritivo e exploratório de cunho qualitativo, organizada como estudo de caso.

Em termos de procedimentos foram empregados: a) pesquisa documental, onde foram analisados documentos como atas de reuniões, contratos sociais, fotografias e cartas; b) técnicas de observação assistemática nas entrevistas, encontros e reuniões com familiares que se encontram na gestão, que não se encontram na gestão e funcionários; c) entrevistas semi-dirigidas conduzidas de forma não-estruturada em amostras intencionais e aplicado um questionário a ser respondido por escrito, também em amostras intencionais. A apresentação do questionário foi dividida em duas partes (1ª- Identificação pessoal e 2ª- Informações sobre o entrevistado na empresa).

O tratamento de campo foi realizado entre julho de 2000 a dezembro de 2001, sendo que os sujeitos envolvidos na pesquisa foram membros da família e agregados envolvidos na administração e a psicóloga da empresa num total de sete pessoas, não havendo uma unidade quanto aos procedimentos metodológicos para todos os sujeitos envolvidos na pesquisa.

As informações foram tratadas em termos de análise dos discursos dos entrevistados, cujas falas foram categorizadas, compondo o conjunto dos conteúdos.

2 - Informações sobre o trabalho do entrevistado na empresa.

2.1 - Como e quando ingressou na empresa?

Convite do marido para conhecer e me integrar à empresa.

2.2 - Trajetória pessoal na empresa (promoções)?

2.3 - Área de atuação? - Principais funções e/ou tarefas que desempenha?

2.4 - Subordinados sob sua responsabilidade?

2.5 - Superiores diretos

José Maria e Marcos.

2.6 - Desempenhou alguma atividade profissional em outra empresa antes do seu ingresso na empresa atual? Quando? Quanto tempo? Que cargos ocupou?

Sim. Em 1976 lecionei na quarta série primária, em 1977 trabalhei na prefeitura no setor de tributação.

2.7 - Participação nas decisões da empresa?

Não.

2.8 - No caso de problemas a quem recorre para buscar soluções?

José Maria.

2.9 - Existem relatórios gerenciais? Como e com qual frequência?

Sim. Relatório financeiro diário e mensal. Diário – todo recebimento e pagamento do dia e fluxo de caixa. Mensal – compras, despesas, investimentos, publicidade. O que temos a receber e a pagar, impostos, salários, obrigações sociais e despesas pessoais.

2.10 - Qual a sua visão sobre o futuro da empresa?

Próspero.

2 - Informações sobre o trabalho do entrevistado na empresa.

2.1 - Como e quando ingressou na empresa?

Após parar de estudar, no ano de 1985.

2.2 - Trajetória pessoal na empresa (promoções)?

Vendedor, supervisor, motorista, gerente.

2.3 - Área de atuação? - Principais funções e/ou tarefas que desempenha?

Gerencia geral – Departamento de compras, produção e vendas.

2.4 - Subordinados sob sua responsabilidade?

Departamento de vendas, financeiro e produção.

2.5 - Superiores diretos

Presidente.

2.6 - Desempenhou alguma atividade profissional em outra empresa antes do seu ingresso na empresa atual? Quando? Quanto tempo? Que cargos ocupou?

Não.

2.7 - Participação nas decisões da empresa?

Sim.

2.8 - No caso de problemas a quem recorre para buscar soluções?

Presidência (pai).

2.9 - Existem relatórios gerenciais? Como e com qual frequência?

Sim. Mensais e diários.

2.10 - Qual a sua visão sobre o futuro da empresa?

Empresa estabilizada, bem estruturada, com grandes chances de crescimento, aliado a qualidade de seus produtos bem como seriedade e profissionalismo nas decisões.

2 - Informações sobre o trabalho do entrevistado na empresa.

2.1 - Como e quando ingressou na empresa?

Assim que me formei em administração de empresas em Julho de 1991.

2.2 - Trajetória pessoal na empresa (promoções)?

Departamento pessoal, fiscal, faturamento e a gerencia do departamento financeiro em 1994.

2.3 - Área de atuação? - Principais funções e/ou tarefas que desempenha?

Departamento financeiro – controle de contas bancárias, fechamento de caixa diário – relatórios financeiros a pagar e a receber. Controle de despesas/investimentos, relatório de acerto de cargas.

2.4 - Subordinados sob sua responsabilidade?

Duas pessoas.

2.5 - Superiores diretos

Duas pessoas.

2.6 - Desempenhou alguma atividade profissional em outra empresa antes do seu ingresso na empresa atual? Quando? Quanto tempo? Que cargos ocupou?

Sim. Em 1989 no departamento de compras.

2.7 - Participação nas decisões da empresa?

Pequena participação.

2.8 - No caso de problemas a quem recorre para buscar soluções?

2.9 - Existem relatórios gerenciais? Como e com qual frequência?

Sim. Diário e mensal.

2.10 - Qual a sua visão sobre o futuro da empresa?

Podemos crescer muito ainda, pois trabalhamos há trinta anos no mercado. Porém devemos crescer aos poucos, aumentando a quantidade de produtos a oferecer.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
 ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES
 MESTRADO

Roteiro orientador das entrevistas com empregados, gerentes e diretores da empresa a ser pesquisada.

1- Identificação pessoal

1.1 Nome:

1.2 Sexo: Masculino x Feminino

1.3 idade: 26 anos

1.4 Local de nascimento: Belo Horizonte

1.5 Grau de escolaridade:

Primário incompleto	1ºGrau incompleto	2ºGrau incompleto
Primário completo	1ºGrau completo	2ºGrau completo
Superior incompleto	x Superior completo	Especial/Mest/Dout

1.6 Área de formação: Psicologia

1.7 Estado civil: solteira

1.8 Numero de filhos: não

1.9 Tempo de trabalho na empresa: Há dois meses na empresa

1.10 Tempo de ocupação no cargo: Há dois meses no cargo

1.11 Função anterior:

1.12 Horas trabalhadas por dia: 04 (quatro)

1.13 Faixa salarial: Até 3 SM de 4 a 8 SM de 9 a 15 SM
 de 15 a 25 SM mais de 26 SM

1.14 Ligação com o grupo familiar diretivo da empresa: sem ligação com o grupo familiar.

1.15 Participação acionária na empresa: sem participação acionária na empresa.

2- Informações sobre o trabalho do entrevistado na empresa.

2.1 - Como e quando ingressou na empresa?

Através de proposta de trabalho.

2.2 - Trajetória pessoal na empresa (promoções)?

2.3 - Área de atuação? - Principais funções e/ou tarefas que desempenha?

Recursos humanos – treinamento, recrutamento e seleção, acompanhamento, apoio à gerência.

2.4 - Subordinados sob sua responsabilidade?

Não.

2.5 - Superiores diretos

Sim.

2.6 - Desempenhou alguma atividade profissional em outra empresa antes do seu ingresso na empresa atual? Quando? Quanto tempo? Que cargos ocupou?

Sim, em estágio

2.7 - Participação nas decisões da empresa?

Sim.

2.8 - No caso de problemas a quem recorre para buscar soluções?

Sr. Zé e Marcos.

2.9 - Existem relatórios gerenciais? Como e com qual frequência?

Não.

2.10 - Qual a sua visão sobre o futuro da empresa?

De crescimento e uma organização maior em todos os processos.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
 ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES
 MESTRADO

Roteiro orientador das entrevistas com empregados, gerentes e diretores da empresa a ser pesquisada.

4- Identificação pessoal

1.4 - Nome:

1.2 - Sexo: x Masculino Feminino

1.3 - Idade: 40 anos

1.4 - Local de nascimento: Belo Horizonte

1.5 - Grau de escolaridade:

Primário incompleto	1ºGrau incompleto	2ºGrau incompleto
Primário completo	1ºGrau completo	x 2ºGrau completo
Superior incompleto	Superior completo	Especial/Mest/Dout

1.6 - Área de formação: Técnico Mecânico.

1.7 - Estado civil: Casado.

1.8 - Número de filhos: Dois.

1.9 - Tempo de trabalho na empresa: Dez anos.

1.10 - Tempo de ocupação no cargo: Seis anos.

1.11 - Função anterior: Vendedor.

1.12 - Horas trabalhadas por dia: Oito horas.

1.13 - Faixa salarial: Até 3 SM de 4 a 8 SM x de 9 a 15 SM
 de 15 a 25 SM mais de 26 SM

1.14 - Ligação com o grupo familiar diretivo da empresa: Genro.

1.15 - Participação acionária na empresa: Nenhuma.

2 - Informações sobre o trabalho do entrevistado na empresa.

2.1 - Como e quando ingressou na empresa?

Em 1992, convite do Sr. Zé Tacinho.

2.2 - Trajetória pessoal na empresa (promoções)?

Como vendedor, após alguns anos (aproximadamente quatro anos) fui promovido a supervisor de vendas.

2.3 - Área de atuação? - Principais funções e/ou tarefas que desempenha?

Atuo principalmente na região do Vale do Aço, abrangendo Governador Valadares, Caratinga, região de Manhauçu e parte da Zona da Mata.

2.4 - Subordinados sob sua responsabilidade?

Sim. Promotores de vendas e vendedores das regiões onde atuo.

2.5 - Superiores diretos

Marcos, (gerente geral), Sr. Zé Tacinho (diretor), Flávio (financeiro).

2.6 - Desempenhou alguma atividade profissional em outra empresa antes do seu ingresso na empresa atual? Quando? Quanto tempo? Que cargos ocupou?

Sim. De 1986 a 1992. Trabalhei em retífica de motores como vendedor e motorista.

2.7 - Participação nas decisões da empresa?

Somente na minha área.

2.8 - No caso de problemas a quem recorre para buscar soluções?

Ao marcos (gerente geral)

2.9 - Existem relatórios gerenciais? Como e com qual frequência?

Sim. Faça relatórios semanais, relatando problemas/soluções e demais ocorrências.

2.10 - Qual a sua visão sobre o futuro da empresa?

Pelo esforço da diretoria, produção, gerência, equipe de vendas, promotores e de todos aqueles que de forma direta ou indiretamente participam do dia a dia da empresa, vejo com muito otimismo o nosso crescimento no mercado a cada dia.

5.1.1 - Análise das informações obtidas nos questionários.

A análise dos resultados das entrevistas semi-dirigidas nos levam a constatar que todos os cargos de direção da empresa estão nas mãos da família Fernandes. A entrada dos filhos homens na empresa é vista com notoriedade, no entanto a entrada dos demais se dá sempre através de convite do seu presidente. Apesar dos importantes cargos que ocupam, a experiência anterior à entrada das pessoas entrevistadas é relativamente pequena ou inexistente.

Característica peculiar das empresas familiares, fora uma única exceção, as pessoas entrevistadas trabalham na empresa a bastante tempo, assim como ocupam o mesmo cargo e função por longos períodos. Podemos destacar que, a exceção a que nos referimos não é membro da família e sua entrada está associada ao momento atual da empresa.

E estrutura de direção e comando se encontra centralizada nas mãos do presidente e do gerente geral (pai e filho). Todo o processo da empresa em qualquer área que seja, passa pelas mãos de um deles ou dos dois, seja através de relatórios ou verbalmente. Via de regra, são também os dois que são procurados para a resolução de qualquer tipo de problema na empresa, independentemente da dimensão do problema ou quem seja que esteja envolvido nele.

A empresa cresceu significativamente nos últimos anos e sua estrutura de gerenciamento e de poder centralizada continua bem semelhante. A estrutura gerencial deixou de estar exclusivamente na figura do presidente, passando também para as mãos do gerente geral. Entretanto a estrutura de poder se mantém centralizada na figura do presidente. Cabe ressaltar que no caso da Indústria de Milho Anchieta Ltda, a “figura do presidente” implica na pessoa do Sr. Zé Tacinho e não apenas no cargo que ele ocupa.

A centralização do gerenciamento operacional nas mãos do gerente geral tem sobrecarregado o mesmo, o que tem feito com que, nos últimos tempos, o investimento no planejamento empresarial tenha sido negligenciado.

A visão das pessoas entrevistadas é otimista em relação ao futuro da empresa, entretanto a gestão se encontra pouco profissionalizada e as relações de poder centralizadas, se legitimam na base do patriarcalismo característico da estrutura hierárquica das empresas familiares de pequeno e médio porte que têm em seu comando o fundador.

5.2 – Análise das informações obtidas nas entrevistas e observação de campo.

A primeira análise evidente que se pode fazer é que a história da Indústria de Milho Anchieta Ltda se mistura com a história pessoal do Sr. Zé Tacinho. E para os propósitos desta pesquisa, tornou-se indispensável o estudo e o entendimento aprofundado da trajetória de vida, tanto no universo empresarial como uma passagem pelo sistema familiar dele, que foi a espinha dorsal da empresa.

Tendo sido criado em uma estrutura familiar cujas bases eram alicerçadas em um sistema patriarcal, Zé Tacinho aprendeu que o trabalho e a labuta da vida estariam em primeiro plano, como se pode constatar pelo relato que se segue e em toda a entrevista em anexo.

“... naquela época os nossos pais eram muito exigentes e isto foi o melhor para mim porque a exigência que eu recebi dentro de casa eu aprendi a trabalhar a gostar das coisas certas e a admirar as pessoas que sempre conduziram a vida com seriedade. Foi desta maneira que eu aprendi com os meus pais”. (Zé Tacinho)

Ao longo da sua criação neste sistema familiar, foi sendo construída uma crença de que na escala hierárquica familiar o pai ocupava a mais alta posição de poder. Acreditava-se que a construção da relação de respeito dos filho pelos pais deveria se alicerçar no medo que os filhos tivessem por ele. Ocupando posição de destaque e poder incontestável, o pai era o dono da última palavra e toda a família deveria acatar com obediência suas determinações.

De certa forma, era este o padrão encontrado na estrutura cultural vigente por volta da década de 1950 e 1960, principalmente se considerarmos as pequenas cidades espalhadas não só pelo interior mineiro mas por todo o interior brasileiro. Era esta a referência na qual se podia nortear a estrutura da educação passada aos filhos. Sob a perspectiva das relações de poder, podemos dizer que traços bastante fortes desta tradição cultural foram encontrados tanto no sistema empresarial como familiar.

Podemos apontar que em seu percurso de vida, antes mesmo de completar os nove anos de idade, o Sr. Zé Tacinho já assumia a responsabilidade de uma atividade produtiva que auxiliasse no sustento da família.

“Então terminei o quarto ano quando eu sai da escola eu fui trabalhar de ajudante de pedreiro. Eu trabalhei com Alberto Sajana por um ano aproximadamente. O seu Alberto fez uma montagem de uma olaria e me levou para fazer beneficiamento de tijolo Aí pegava serviço as cinco horas da manhã e chegava à tarde...” (Zé Tacinho)

Daí em diante ele não parou mais de trabalhar, mudou diversas vezes de atividade ainda como empregado e mais tarde como empreendedor. Trabalhando no próprio negócio foram vários tipos de atividades diferentes como: motorista de táxi, compra e venda de automóveis, transporte de madeira e carvão, comércio, criação de gado, posto de gasolina, torrefação de café, empresa de ônibus e finalmente o beneficiamento, comercialização e transporte de milho.

Em meio a todo este percurso, dois de seus irmãos passaram a trabalhar com ele, primeiramente na loja e depois em todos os empreendimentos subseqüentes. Quanto à estruturação da relação de poder, podemos afirmar que a autoridade, iniciativa, comando e decisões importantes estavam concentradas nas mãos do Sr. Zé Tacinho. A estrutura da relação de poder se definira de forma contundente e incontestável no sistema empresarial.

A estrutura da relação de poder no sistema empresarial foi contestada apenas quando a autoridade máxima, constituída e legitimada no sistema familiar, na figura do pai intervém no sistema empresarial.

Isto acontece quando o pai de Sr. Zé Tacinho, no uso de toda sua autoridade patriarcal “pede” que as ações da então “Irmãos Fernandes” fossem divididas igualmente entre os três irmãos.

“o meu pai me convenceu, ele falou assim – o meu filho foi você que fez isto, foi você que fez aquilo e você tem facilidade de fazer as coisas, então, parte isto para três, para você, Goar e para o Didi. Eu falei – mas pai eu já sou casado, tenho não sei quantos filhos. Ele falou assim – não; mas abre de mão, abre de mão. Eu – é trinta e três por cento”.

“a influência do meu pai era tamanha que um dia ele me falou assim – olha precisa de arrumar uma casa em Belo Horizonte para os irmãos estudarem. – Tudo bem – então eu aluguei uma casa na Rua Ubá na Floresta. Um apartamento térreo e ali o meu pai queria acompanhar os meninos dele; os meus irmãos mais novos. O dinheiro para a viagem, para comprar um remédio tudo saindo do nosso caixa. O caixa sempre foi único desde que eu comprei a loja. Então na hora de comprar um fogão a gás tinha que comprar para todo mundo e o meu era o último. Se fosse comprar um gravador, tinha de comprar para todo mundo.

Mas a influencia do meu pai era tamanha, que ele dominou nós três, fez uma lavagem cerebral porque nós não sabíamos falar não com ele. Se estava muito bom, estava bom; mas se estava muito ruim, estava ruim também, porque nós não sabíamos reclamar com ele”.(Zé Tacinho)

Salvo algumas exceções, além do poder centralizado em uma única pessoa as decisões e determinações se efetivavam de forma incontestável.

“Mas em 1976 com a morte da Heloiza a minha irmã e o Domingos resolveram voltar e eu dei a eles uma parte da sociedade, mas que também não foi de mão beijada não, porque teve sócio que não concordava mas prevaleceu o que a gente falou”.

As empresas eram administradas de forma pouco profissional, as tarefas e atribuições eram mal definidas, o faturamento das empresas era colocado em uma mesma conta bancária sem a distinção adequada nem separação das receitas e despesas

de cada uma delas. A retirada era feita de forma indiscriminada pelas famílias sem um critério definido que não fosse o desejo e a necessidade pessoal de cada um.

“...eu tinha vontade de crescer mas alguma coisa puxava para tras. Um dos irmãos que era sócio se transferiu para Belo Horizonte, ele precisava ir para lá porque lá tinha melhores condições para os filhos dele estudar, mas os meus não precisavam não, só os dele”. (Zé Tacinho)

A dissolução da empresa familiar se deu principalmente pela falta de profissionalismo na administração da mesma. Apesar de lucrativa enquanto um todo, uma vez que o caixa era único, e não se podia identificar qual delas dava mais lucro que a outra ou mesmo se alguma das empresas tinha prejuízo, o problema identificado nas entrevistas que levou à divisão da empresa foi o uso abusivo do capital da empresa em interesses familiares e pessoais.

Como destacado na fundamentação teórica deste trabalho, uma das forças das empresas familiares é o “senso de fazer parte”, que se destaca pelo entusiasmo e a união familiar em torno daquilo que lhes pertence, bem como as relações afetivas entre os parentes e isto pode ser visto no trecho extraído de uma das entrevistas.

“...um dos motivos que eu acho que faz nós crescermos muito foi nós estarmos trabalhando juntos. Porque a partir do momento que estejamos juntos, até a água que eu tomar o meu filho está tomando junto comigo, então ninguém tem como julgar que fulano é melhor que cicrano, não é Reinaldo. A água nossa é a mesma, a mesa nossa é a mesma, quer dizer, isto é crescimento, porque enquanto a gente puder manter esta turma nossa unida ... não tem nada melhor que a união; união é força - tras força pra nós”. (Zé Tacinho)

Segundo nossa análise foi baseado neste senso de união e força que a Indústria de Milho Anchieta Ltda, então sob a propriedade do Sr. Zé Tacinho se organizou novamente sob uma estrutura familiar. Ainda trazendo os valores do nosso sistema

familiar se organiza de forma pouco profissionalizada matendo a estrutura do poder em bases patriarcais e de forma bastante centralizada e aautoritária.

Logo após a divisão das empresas e bens entre os quatro sócios, a Indústria de Milho Anchieta Ltda enfrentou problemas financeiros e de infraestrutura decorrentes do encaminhamento pouco profissionalizado da separação. Sem uma avaliação mais criteriosa dos valores, das perspectivas futuras de cada empresa, nem dos móveis e equipamentos de cada uma das empresas.

“Ele foi ficar com a Industria que ele não tinha tanto amor nem apego como com as outras firmas. Ai ele achou dificil começar de uma que ele não dava tanta atenção, como o caixa era único e ficou lá embaixo, os cheques pré datados e tudo; e como é que volta para buscar as coisas se os outros já tinham assumido”. (Marlene)

A própria presença do filho mais velho na empresa é confundida entre o papel de filho e de gestor como se pode acompanhar através do discurso do Sr. Zé Tacinho e sua esposa extraído de uma das entrevistas.

“Não uai, a partir do momento em que a mulher não quis ficar aqui”.(Zé Tacinho)

“Mas ele não ficou aquele filho tranqüilo não, ele estava sempre tenso. Ele chegou querendo realizar tudo ao mesmo tempo”. (Marlene)

Já no controle do Sr. Zé Tacinho e seus filhos, a partir de 1987 a Indústria de Milho Anchieta Ltda experimentou um dificil conflito relacional nos períodos compreendidos entre os anos de 1987 e 1988 e mais tarde entre 1994 e 1997, este é um assunto que se falava pouco e se assumia com dificuldade.

Os conflitos protagonizados pelo Sr. Zé Tacinho e seu filho mais velho (José Reinaldo) se deram por duas razões básicas, que mais tarde vieram a ser entendidas e assumidas por ambas as partes. Por parte de José Reinaldo, o ímpeto, a vontade de implementar as coisas que visualizava e a vontade por mudanças, embasado na competência adquirida em sua formação acadêmica e nos anos que trabalhara em empresa dos mais diversos ramos de atividade, onde alcançou inclusive cargos de

gerenciamento. Isto, aliado ao grande desejo freqüentemente encontrado nos membros da família ligados ao comando de empresa de sua propriedade vez com que ele chegasse de forma atropelada e inoportuna, não dando tempo aos que se encontravam na gestão da empresa de se adaptarem às propostas de mudança.

Por sua vez, o Sr. Zé Tacinho, comandante geral das empresas, autônomo nas decisões e autoridade máxima tanto no sistema familiar como empresarial, abriu pouco espaço para as inovações, lançou mão do seu incontestável poder para frear o ímpeto de seu filho e subordinado.

Evidencia-se nos dois parágrafos anteriores o quanto a questão do profissionalismo e das relações de poder nesta empresa familiar se constituíram o entrave quando a um melhor ajuste e de um maior crescimento.

Pelas vezes em que José Reinaldo esteve na empresa o desconforto foi tomando corpo, gerando atritos e como consequência do conflito, deixou de trabalhar na mesma.

Durante toso o ano de 2001 convites para que José Reinaldo voltasse a trabalhar foram sendo feitos. Entretanto aqui novamente identificamos como a questão da profissionalização era se mostrava comprometida. Os convites eram feitos de maneira informal, palavras meio que jogadas ao vento, exclusivamente em ambiente familiar em detrimento do empresarial e sem que houvesse uma proposta concreta ou que abordasse questões salariais, função, etc.

“Tem muita coisa que precisa ser feita só que muita coisa nós estamos perdendo tempo, perdendo tempo entre aspas, com outras coisas. Por erro da gente mesmo, segurar, centralizar e tal. Mas precisa de ter alguém para poder ... tem muita coisa que a gente esta conversando e ai se fala – vamos esperar o Reinaldo. Ele vai dar uma faxinada geral”. (Marcos)

“Durante o ano de 2001 sempre Flávio, Marcos, Pai a Marlene – Olha você tem que vir para cá o seu lugar é aqui, mas aquele negócio assim informal”. (José Reinaldo)

Característica das empresas familiares, principalmente aquelas que ainda procuram o caminho da profissionalização, e então, norteadas de forma intensa pelo sistema familiar, predominantemente emocional podem proporcionar momentos de grande emoção como o que se segue.

“Aí em setembro no aniversário da minha avó, a família toda reunida, um momento que todo mundo se emociona, um momento alegre e feliz, já no final da festa por volta das seis horas da tarde eu estava assentado num banquinho no jardim lá na casa da minha avó e pai veio perto de mim e fez o comentário direto – não, o seu lugar é aqui nós precisamos de você. Chorou, eu também chorei e falou – você tem que vir para nos ajudar e ajudar aos seus irmãos. Foi o momento que eu vi que ele abriu o coração e eu também senti aquilo como uma forma ... fiquei muito feliz porque é muito difícil de pai fazer isto. Então, logo depois ele comentou com o minha avó, no dia seguinte eu voltei na casa da minha avó e ela me disse que pai tinha falado com ela. Ele fez uma coisa que eu fiquei muito feliz, porque pai é muito difícil de se abrir e conversar e eu acho que ele se abriu e isto facilita demais as coisas”.(José Reinaldo)

Nunca haviam falado sobre os conflitos que, por duas vezes, fizeram com que José Reinaldo deixasse o trabalho na empresa e mais uma vez, diante dos novos convites, estes problemas eram desconsiderados.

Evidenciando-se neste momento que os riscos que a ausência de uma comunicação clara e profissional eram eminentes e poderiam levar a mais um conflito nas relações. No início de 2002, e já inteirado e integrado ao momento da empresa e da família, fui convidado por Sr. José Reinaldo, convite endossado em unanimidade pelos membros da família ligados à empresa e por alguns não ligados a ela, para mediar uma reunião onde assuntos centrais quanto ao reingresso do Sr. José Reinaldo na empresa pudessem ser colocados na mesa e discutidos com clareza e transparência. Tais como: cargo, função, retirada salarial, divisão acionária, autonomia de ação e decisão bem com os conflitos nas relações de poder.

“A gente vê as falhas mas você não tem coragem de mexer ali, né. A mas vai melindrar fulano ou cicrano e as coisa vão rolando poderia ter um outro rendimento se você direcionasse bem. Se você não serve para ficar aqui, tinha que ter coragem deveria falar:

Olha Marlene você não rende, você não tem competência para isto, vai embora para casa, vai fazer outra coisa. Eu falo para o Zé que é muito difícil a posição de pai e chegar por exemplo: olha Marcos você não está produzindo então eu vou passar você para cá”. (Marlene)

5.3 – Análise das informações obtidas através dos documentos

Os poucos documentos encontrados na empresa mostram aquilo que já foi contemplado na análise dos questionários e principalmente na análise do conteúdo encontrado nas entrevistas acrescido das observações de campo.

A ausência de um conteúdo documental mais rico, visto o tempo de existência da empresa e também o seu crescimento, nos trazem informações bastante preciosas. Mais uma vez, percebe-se o pequeno investimento na formalização de procedimentos. Destaca-se a ausência da preocupação em registrar e marcar as negociações assim como os processos de mudanças ocorridas na sua história.

Os procedimentos, normas e atribuições não se regulamentam de forma clara e transparente através de um regimento ou documento similar. É a falta de um conteúdo documental mais vasto que nos indica e confirma as análises anteriores, onde, a empresa pesquisada se encontra pouco profissionalizada quanto à sua estrutura administrativa.

Capítulo 6 – Conclusão

Após trinta anos sob o controle acionário e gestão nas mãos da família Fernandes, tendo atravessado turbulências políticas e econômicas no cenário nacional, acompanhado mudanças sociais e culturais a Indústria de Milho Anchieta Ltda vive transformações internas bastante significativas e determinantes para o seu futuro.

Em sua particularidade e individualidade, podemos afirmar que nenhuma outra empresa viveu um processo sucessório igual, com características tão particulares, que a tornam única no universo tanto pelo início da sua história nas mãos do Sr. Zé Tacinho, ainda um jovem trabalhador que não poderia imaginar a que ponto chegaria a sua natureza empreendedora. Bem como os conflitos e conseqüentes rupturas de vínculos profissionais e laços familiares entre os irmãos fundadores. E também, já sob o comando exclusivo do Sr. Zé Tacinho, tendo atravessado delicados momentos com a entrada dos filhos.

Hoje aos sessenta e nove anos de idade e já tendo encaminhado o processo sucessório ainda que de forma bastante informal e pouco explícita, o Sr. Zé Tacinho, esposa e filhos gestores se vêem em situação bastante peculiar e delicada. Da forma como tem sido encaminhado, o processo sucessório não atende às necessidades da empresa nem tão pouco as expectativas dos familiares quanto ao futuro da mesma.

O que se conclui é que em empresas familiares de pequeno e médio porte, principalmente aquelas em que os valores culturais arraigados em padrões onde o patriarcalismo se institui de forma marcante estão susceptíveis a que estes valores ultrapassem as fronteiras do sistema familiar e envolva o organizacional comprometendo a sua profissionalização.

É difícil afirmar que a presença de uma estrutura de poder alicerçada em bases patriarcais tenha levado ao comprometimento da profissionalização da empresa ou vice versa. O fato é que a estrutura da família veio antes da empresarial, o que nos leva a pensar que a administração da empresa tenha sido conduzida de forma semelhante

àquela encontrada na família, onde o poder se concentrava nas mãos do pai, e que em decorrência disto sua profissionalização tenha sido comprometida.

Norteadas mais pela emoção do que pela razão, lançando mão do favorecimento em detrimento da competência, centralizando o poder nas mãos do pai-presidente e abrindo mão de uma normatização que levasse a possibilidade de uma estrutura administrativa mais profissional, a empresa se deparou com o desafio do seu primeiro processo sucessório. Visto pela grande maioria dos autores como o mais difícil deles.

Assim como afirmou Kevin Gersick “*A sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar*” (Gersick et al, 1997:201) Foi no momento do afastamento gradual do seu presidente, concomitante à indiscutível constatação da necessidade de um gestor mais habilitado e capacitado que pudesse fazer frente à eminente necessidade da empresa em sustentar o seu crescimento na acirrada competitividade do mercado, que houve a inquietante certificação de que apenas a flexibilização da estrutura das relações de poder poderia ceder espaço à possibilidade de uma gestão profissionalizada.

A estrutura das relações de poder encontrada na Indústria de Milho Anchieta Ltda interferiu significativamente no comprometimento do processo de profissionalização da sua estrutura administrativa e conseqüentemente na área de produção, financeira e comercial da empresa, visto que houve pouca abertura a entrada de profissionais, ligados ou não à família, com qualificação mais especializada e profissionalizada. Questões relacionadas às retiradas salariais, investimento no aperfeiçoamento e capacitação dos gestores, investimento na ampliação da empresa quanto a novos mercados e produtos, bem como a questão acionária da empresa em relação aos filhos (as) herdeiros (as) foi negligenciada por grande parte do tempo de existência da empresa.

Pode-se entender que a relação de dominação na empresa aqui pesquisada se encontra em bases tradicionais, apresentando traços do patriarcalismo bem como do patrimonialismo apontados por Max Weber em sua construção teórica sobre as relações de poder. Conclui-se que é esta estrutura de dominação conservadora, resistente às mudanças e sem uma base racional que constitui a mola que tem comprometido a eficiência e o desenvolvimento da organização, impedindo que a transmissão de poder,

através de uma processo sucessório respeitoso e equilibrado, se faça de forma gradativa e planejada.

Pudemos perceber também, que o sistema empresarial em empresas familiares de pequeno e médio porte é bastante susceptível às influências do sistema familiar quanto à transmissão da sua estrutura de relações de poder. E que isto pode ser intensificado quando as bases da relação de poder estiverem alicerçadas em uma cultura patriarcal, centralizadora e controladora, podendo levar ao comprometimento da profissionalização da empresa. O que nos leva a crer que esta não seja uma peculiaridade da Indústria de Milho Anchieta Ltda, mas sim, da empresa familiar de pequeno e médio porte, que via de regra recebe grande influência do sistema familiar.

Acredita-se que a profissionalização seja o caminho mais indicado às empresas familiares brasileiras, o investimento na capacitação dos gestores membros ou não da família e o encaminhamento adequado do processo sucessório. Uma administração profissionalizada se baseia menos no empirismo e nas imposições arbitrárias que de alguma forma foram encontradas na empresa pesquisada.

Esta profissionalização pode ser objetivada através da criação de um conselho de administração misto, composto por membros da família e profissionais externos a ela, pode também ser alcançado com o suporte de uma consultoria externa, ou mesmo com a condução de algum membro da família capaz de encaminha-la. No entanto, sem sombra de dúvidas, é fundamental o investimento na preparação, capacitação, qualificação e habilitação dos membros da família ligados à gestão e por ventura ao conselho de administração da empresa. O que se propõe, não é de forma alguma, que a “família Fernandes” se torne alheia ao que se passa na empresa, mas que esta seja gerida por quem tenha competência para fazê-lo, afim de assegurar o crescimento da organização.

É de suma importância que a empresa familiar seja vista enquanto tal, em suas particularidades e peculiaridades. Não podemos desconsiderar que, empresa e família formam uma sistema maior e mais complexo, interagem entre si, afetam e são afetados reciprocamente.

Além da satisfação em poder pesquisar a Indústria de Milho Anchieta Ltda foi com enorme prazer que, mesmo ultrapassando os objetivos deste trabalho, recebi o convite para mediar uma reunião entre os membros da família ligados à empresa. Nesta reunião ficou decidido que o filho mais velho assumiria o comando da empresa conjuntamente com seu pai e a esposa e também os seus dois irmãos que já se encontram na empresa. Além disto foi nesta reunião que se acordou que, quarenta e cinco por cento das ações da empresa serão divididas entre os seis filhos do primeiro casamento do pai e cinco por cento para o caçula, por sua dedicação de quinze anos de trabalho à empresa da família. Foram discutidas questões sobre a estrutura das relações de poder e os conflitos que houveram no passado bem como diretrizes para a profissionalização da empresa.

Acredita-se que os objetivos deste trabalho tenham sido alcançados de forma satisfatória. No entanto o trabalho não se esgota aqui, dentre outros, um ponto se destaca enquanto possível objeto de pesquisa futura: A posição da mulher na empresa familiar brasileira. Quando me refiro a mulher, não quero dizer apenas a esposa mas principalmente as filhas – herdeiras, que, em uma cultura tradicionalmente machista têm sido preteridas em relação aos filhos no processo sucessório. Sob este aspecto a empresa pesquisada não foge à regra. Ao analisar a genealogia da família Fernandes conjuntamente com o organograma da empresa da família bem como todo o conteúdo analisado nos questionários, entrevistas e documentos, veremos que nenhuma das filhas sequer aparece, muito menos ocupa um lugar de destaque na gestão da empresa.

Acredito que a partir do encaminhamento do processo sucessório de maneira equilibrada, respeitosa além da profissionalização da sua administração, a Indústria de Milho Anchieta Ltda inicia um novo momento da sua história com grandes perspectivas de crescimento.

Além disto, o que se espera, é que a quarta, quinta e demais gerações possam ver o antigo retrato do Sr. Zé Tacinho pendurado na parede da sala da presidência mesmo que ele já não esteja mais por lá.

Bibliografia:

ANDOLFI, Maurizio. **A Terapia Familiar**: Um Enfoque Interacional. Campinas: Editorial Psy, 1977.

ANDOLFI, Maurizio et al. **Por tras da Máscara Familiar**. Um Novo Enfoque em Terapia da Família. Porto Alegre: Artes Médicas, 1984.

BARNES, Louis B.; Hershon Simon A. Transferindo o poder em Empresas Familiares. In: **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**. São Paulo: Abril-Tec Editora Ltda, 1976.

BERNHOEFT, Renato; CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de Sobrevivência para sócios e Herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

BERNHOEFT, Renato. Desafios e Oportunidades das Sociedades Familiares. In: Martins, I, G (coord). **Empresas Familiares Brasileiras**: Perfil e Perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

BRASIL, **Lei Ordinária** Nº 9.841 de 05.10.1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos. 170 e 179 da Constituição Federal. Regulamentada pelo Decreto nº 3,474, de 19.05 2000, DOU de 22.05.2000.

CALIL, Vera Lucia L. **Terapia Familiar e de Casal**: introdução às abordagens sistêmica e psicanalítica. São Paulo: Summus, 1987.

CAPELÃO, Luiz G. F. **A Genealogia do Poder no Processo de Sucessão em empreendimentos Familiares Brasileiros**: O caso das Indústrias Filizola S.A.. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2001

CARRÃO, Ana Maria R. **As Empresas Familiares da Região de Piracicaba sob a Ótica dos empresários**: uma investigação. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAMATTA, Roberto. **Uma Introdução à Antropologia Social**. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

DONNELEY, Robert. G. A Empresa Familiar. In: **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**. São Paulo: Abril-Tec Editora Ltda, 1976.

FERREIRA, Aurélio B.H. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1999.

FOCKINK, Harry G. **Liderança**: O Poder e a Perversão nas Empresas Familiares. Porto Alegre: Sulina, 1998.

FRITZ, Roger. **Empresa Familiar**: Uma visão empreendedora. São Paulo: Makron Books, 1993.

GARETH, Morgan. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

GERSICK, Kelin E. et al. **De Geração para Geração**. Ciclos de Vida das Empresas Familiares. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GEUS, Arie. Sobrevivência na Nova Selva. IN: **HSM Management – Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial**. Número 29 ano 5 novembro – dezembro 2001.

LEACH, Peter. **Guia da Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Xenon Editora, 1998.

LEVISON, Harry. Conflitos que infestam as Empresas Familiares. In: **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**. São Paulo: Abril-Tec Editora Ltda, 1977.

LODI, João B. **Governança Corporativa** – O governo da Empresa e o Conselho de Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LODI, João B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João B. **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1984.

MACEDO, Kátia B. **Empresa Familiar Brasileira**: Poder, Cultura e decisão. Goiânia: Terra, 2001.

MARTIN, Harry F. Is Family Governance an Oxymoron? In: **Family Business Review**: Journal of the Family Firm Institute Boston: Volume XIV, Number 2, pag. 91-96, 2001.

MARTINS, Ives G. (coord). **Empresas Familiares Brasileiras**: perfil e Perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MIERMONT, Jacques. **Dicionário de Terapias Familiares**: Teorias e Práticas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1980.

MURRAY, Barbara. Travellers in Time. In: **Family in Business** – Update & Impact . Interviews . Reviews. London: volume 1, número 1, pag. 36-39, outubro 2001.

NICHOLS, Michael P.; SCHWARTZ, Richard C. **Terapia Familiar**: Conceitos e Métodos. Porto Alegre: Artmed, 1998.

NKOMO, Stella M.; COX Jr. Taylor. Diversidade e Identidade nas Organizações. Clegg, S.R.; Herdy, C.; Nord, W.R. In: **Handbook de Estudos Organizacionais** –

Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

PAPP, Peggy. **O Processo de Mudança: Uma Abordagem Prática à Terapia Sistêmica da Família**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

PISZERMAN, Maria Luiza R.M.; **Terapia Familiar Breve: uma nova abordagem terapêutica em instituições**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

PRADO, Luiz Carlos et al. **Famílias e Terapeutas – Construindo Caminhos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

SOUSA, Kátia G. **Laços de Sangue na Empresa**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de Brasília. Brasília.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VIDIGAL, Antônio Carlos. As Origens da Empresa Familiar no Brasil. In: Martins, Ives G (coord). **Empresas Familiares Brasileiras: Perfil e Perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

VIDIGAL, Antônio Carlos. Para Viver 100 Anos. In: **Revista América e Economia** - 02 de agosto de 2001.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Succession Aspects in Family Owned Businesses in Brazil**. 2000. Tese (Doutorado) – Business School Lausanne. Lausanne.

Anexos:

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
 ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES
 MESTRADO

Roteiro orientador das entrevistas com empregados, gerentes e diretores da empresa a ser pesquisada.

1- Identificação pessoal

a.

Nome: _____

b. Sexo: Masculino Feminino

c. idade: _____

d. Local de nascimento: _____

1.5 Grau de escolaridade:

Primário incompleto	1ºGrau incompleto	2ºGrau incompleto
Primário completo	1ºGrau completo	2ºGrau completo
Superior incompleto	Superior completo	Especial/Mest/Dout

1.6 Área de formação: _____

1.7 Estado civil: _____

1.8 Numero de filhos: _____

1.9 Tempo de trabalho na empresa: _____

1.10 Tempo de ocupação no cargo: _____

1.11 Função anterior: _____

1.12 Horas trabalhadas por dia: _____

1.13 Faixa salarial:	Até 3 SM	de 4 a 8 SM	de 9 a 15 SM
	de 15 a 25 SM	mais de 26 SM	

1.14 Ligação com o grupo familiar diretivo da empresa: _____

1.15 Participação acionária na empresa: _____ %

2 - Informações sobre o trabalho do entrevistado na empresa.

2.1- Como e quando ingressou na empresa?

2.2 -Trajetória pessoal na empresa (promoções)?

2.3 -Área de atuação? - Principais funções e/ou tarefas que desempenha?

2.4 Subordinados sob sua responsabilidade?

2.5 Superiores diretos

2.6 Desempenhou alguma atividade profissional em outra empresa antes do seu ingresso na empresa atual? Quando? Quanto tempo? Que cargos ocupou?

2.7 Participação nas decisões da empresa?

2.8 No caso de problemas a quem recorre para buscar soluções?

2.9 Existem relatórios gerenciais? Como e com qual frequência?

2.10 Qual a sua visão sobre o futuro da empresa?

ENTREVISTA INICIAL

José Tacinho – Eu sou o filho de uma família, eu sou o segundo filho e esta família então composta de onze irmãos e eu sou o primeiro homem. Sendo que naquela época os nossos pais eram muito exigentes e isto foi o melhor para mim porque a exigência que eu recebi dentro de casa eu aprendi a trabalhar a gostar das coisas certas e a admirar as pessoas que sempre conduziram a vida com seriedade. Foi desta maneira que eu aprendi com os meus pais. Aquela fase escolar; eu tenho o quarto ano primário, não tive condições de dar continuidade devido as condições econômicas do meu pai, ele era um funcionário publico com um mísero salário e minha mãe “do lar” ; então a nossa vida foi uma vida assim, muito difícil e essa dificuldade veio a nos proporcionar dias melhores como hoje, graças a Deus. E trabalhei desde o início e quando eu tive condições de carregar um engraxate a minha mãe mandou confeccionar um engraxate de madeira um caixotinho e ali tinha escova, tinta, graxa e eu saia para as casas de família para engraxar os sapatos daquelas pessoas especialmente os mais amigos nossos.

A minha mãe até hoje, ela vai fazer noventa anos em setembro, e a minha mãe tem um espírito voltado mesmo para o trabalho, mesmo ela estando acidentada, ela quebrou o fêmur, ela esta agora de cadeira de rodas ela continua fazendo o seu crochê, e eu não aprendi a fazer crochê, mas ela punha a gente por exemplo, para catar um feijão, ela misturava o arroz com feijão e mandava catar o arroz, que catando o arroz nos iríamos gastar mais tempo; é mais difícil, nós demorávamos mais tempo para ficarmos junto a ela e não ficarmos na rua e não ter vadiagem.

A partir daí veio o caso do engraxate, mas quando eu chegava em casa tinha que passar o dinheiro para a mãe dar uma olhada se tinha graxa para atender o outro dia porque se não tivesse ela dava o dinheiro para comprar outra remessa e depois desta etapa do engraxate o meu pai mandou um carpinteiro fazer um carrinho de eixo de madeira pra gente puxar esterco, vender esterco na cidade e isto nós fizemos e um irmão meu me ajudou a fazer este trabalho então nós comprávamos - comprávamos não, nós ganhávamos o esterco da fazenda do Seu Tinduca que é bem próxima da cidade, que hoje é até dentro da cidade, área urbana. Mas o Seu Tinduca fez um compromisso comigo, de me dar o esterco desde que eu deixasse o curral limpo, e isso aconteceu por

muito e muito tempo, e por sinal aconteceu uma coisa interessante, que quando nós estávamos juntando o esterco e varrendo o curral, era uma estrada para Nova Era, Prata-Nova Era, então tinha uma porteira e quando vinha um carro a gente corria para abrir uma porteira para ver se a gente ganhava um trocado, e isso ocorreu muito. Eu devia estar com oito anos, por aí; nove anos no máximo. Então a gente ganhava sempre um trocado daquele motorista que passava por ali com o carro e a gente fazia aquilo espontaneamente, então recebia muitas vezes uma contribuição. Então terminei o quarto ano quando eu saí da escola eu fui trabalhar de ajudante de pedreiro. Eu trabalhei com Alberto Sajana por um ano aproximadamente. O seu Alberto por ser um pedreiro já idoso e eu por ter uns dez anos ou onze anos, então eu dava conta do recado. Então onde é hoje a loja de Tái, ali tinha um prédio velho eu trabalhei como ajudante de pedreiro com o Seu Alberto mais ou menos um ano. O seu Alberto fez uma montagem de uma olaria e me levou para fazer beneficiamento de tijolo; quer dizer, põe o tijolo na forma o barro mole eu virava a forma no terreiro e nós fazíamos de dois mil a dois mil e duzentos tijolos por dia. Aí pegava serviço as cinco horas da manhã e chegava à tarde, duas horas da tarde, e nós íamos encher um fosso onde colocava a terra com água onde no dia seguinte de madrugada aquela terra já tinha virado barro.

Ai o Seu Renato que era muito amigo do meu pai me convidou para trabalhar como ele na oficina mecânica. Eu trabalhei com o seu Renato e saí de lá com carteira de motorista. Eu fazia de tudo. Eu trabalhei com o Seu Renato, com o Arturzinho, com o Jaime, e depois eles vieram a montar uma serraria de pequeno porte e ali eu fiquei. Ali o meu irmão Didi trabalhou também, ele ajudava a fazer taco para piso que era um serviço leve então eu trabalhei com o Seu Renato Gomes durante nove anos e quando eu tinha quatorze anos eu já era motorista de caminhão. O pai deste meu patrão era juiz de direito, Dr. Fernando Gomes de carvalho; então a polícia não mexia comigo porque o caminhão era do filho do juiz; olha aí, sempre existiu o privilégio. Então ninguém mexia comigo, eu descia a cidade abaixo com o caminhão lotado de madeira, inclusive Marco Machado conhece um cidadão que eu chamo de colher. Então o pai deles era motorista mais velho do que eu com carteira e tudo mas dirigia mau, então as vezes ele era advertido pela polícia com o caminhão do filho do Juiz; e comigo ninguém mexia, não sei porque. Passei a ser inclusive até motorista de confiança do Dr. Fernando, a estrada 262 estava em construção para Belo Hte, ele tinha um Doginho e duas, três ou quatro vezes eu levava o Dr. Fernando para Belo Hte e voltava. Aí eu já estava lá com os meus

18 ou 19 anos. Eu fiquei trabalhando com eles neste período, depois eles quebraram, a serraria pegou fogo; então eles me emprestaram para o Jajá, que era irmão de minha mãe aí eu fui trabalhar em Dionísio com Jajá. Lá na casa de Jajá eu tive muita decepção com a tia torta, a mulher dele; e o seu Geraldo Moura que tinha uma carreta e sabia da minha qualidade profissional e me tomou do Jajá, ele fez uma proposta melhor e eu trabalhei para ele até que ele vendeu o caminhão para o Evelin, então eu ensinei o Evelin a trabalhar com a carreta.

Aí eu vim para o Prata trabalhar com caminhão da prefeitura. Trabalhei com caminhão da prefeitura até 1951. Meu pai foi convidado para ir para a Belgo Mineira num departamento em Coronel Fabriciano e levou a família toda. Em Fabriciano eu trabalhei como motorista de transporte de carvão. Em agosto de 1953 o meu pai se desentendeu com o Sr. Rubens e mandou que a gente assinasse uma carta de demissão e nós voltamos pro Prata. Mas ao despedir de alguns amigos, dentre os quais, o Dr. Albeny, ele me perguntou - Zezé o que você vai fazer no prata se você trabalhava na prefeitura e voce perdeu o lugar – eu falei – vamos tentar não é – aí ele virou para mim e falou assim – compra um carro na minha mão que eu estou querendo comprar um carro novo – o Dr. Albeny era médico, ele era um homem de alto nível, conceituado na região, amigão da gente. Aí este foi o primeiro cidadão que me deu crédito na vida e então parece que o leque abriu. José Riscala Albeny. Fiz negócio com o Dr. Albeny, comprei dele um carro do ano 1940, um Ford 40 – automóvel, e eu tinha doze mil cruzeiros, dinheiro da época. Eu tinha doze mil, contei ao papai que o Dr. Albeny tinha me feito aquela oferta e se dentro de um ano se eu não conseguisse pagar, que eu devolvesse o carro; ele sabia que eu era cuidadoso um bom profissional, e se não desse certo que eu devolveria o carro que ele me devolveria o dinheiro. Aí o meu pai falou comigo, - eu tenho dezoito mil dentro da redoma de vidro e você pode contar com o dinheiro que o papai te empresta, você pode ficar como dinheiro. Eu vim para São Domingos, emplaquei o carro, placa de aluguel, em seis meses eu voltei a Coronel Fabriciano para pagar o Dr. Albeny, nesta viagem ele me levou no posto do compadre Nestor e me deu um par de pneus porque eu estava pagando antecipado. Então vale a pena você assim proceder que uma hora voce recebe de volta e eu recebi. Venceu amanhã eu vou pagar amanhã, se você esta com o dinheiro; paga hoje. A partir da época que eu acertei o negócio do carro eu entusiasmei com o negócio e comprei muito carro velho, caminhonete, diversos caminhões, eu comprava, trabalhava, reformava, vendia e

assim eu passei algum tempo da minha vida, sendo que eu me casei em 1955, 26 de maio de 1955 e onde tivemos seis filhos. Neste período deste casamento eu trabalhei com táxi em São Domingos do Prata em João Monlevade, tornei a comprar caminhão, transporte muita madeira, muito carvão muito minério.

Teve um período que eu troquei um caminhão com o tio Euclides um Chevrolet 1951; e eu apanhei uma loja do tio Euclides, uma loja de interior mesmo. ‘ O PRIMEIRO CAMINHÃO COMO É QUE FOI?’ O primeiro caminhão eu comprei do seu Felix de Castro eu tinha um automóvel que foi do Dr. Albeny e troquei este automóvel como rapaz de Alvinópolis, este automóvel de Alvinópolis eu troquei com o Sr. Felix pelo primeiro caminhão e voltei ao seu Felix 110 mil cruzeiros; para pagar dia dez de dezembro de 1955, - o ano em que o Seu Zé Tacinho se casou com a D. Heloiza Helena.

Ai eu fiquei devendo 110 mil para o Seu Felix pela compra do caminhão Chevrolet 1951. Eu tive diversos Chevrolet 1951. Eu transportava carvão para a Belgo Mineira do município de São Pedro da Serra para João Monlevade. Mas aconteceu um fato interessante que.... se o Dr. Albeny me deu crédito, o crédito faltou um dia. Porque eu fiz negócio com o seu Félix e a letra passou nas mãos de diversas pessoas e caiu na mão de um agiota; o Seu Durval Mendes e nessas alturas apareceu o Zinho Drumonnd com um Chevrolet 1940 e falou comigo – o Juca vamos trocar Zezinho esta precisando de um caminhão em Ponte Nova. Uai Seu Zinho Drumonnd eu troco com o Senhor, - qual é o prazo que o Sr. Me da? – Eu preciso do dinheiro no dia dez de dezembro, até lá eu não preciso do dinheiro. Ai ele virou pra mim e falou - então o negócio está feito. Me deu um cheque do Banco de Credito do Comércio – noventa dias ou mais né, quando o cheque venceu eu fui ao Banco e o Seu Ruben Lima me atendeu e falou assim – esse cheque está ruim. Eu virei para ele e falei mas ruim como? E ele falou – não tem nada na conta. Você ta é doido como é que eu vou fazer né, eu tinha que pagar o Seu Durval. Eu desci e chamei um amigo que e dono da Teixeira; Teixeira que faz Divinópolis. Então eu chamei Antônio e disse a ele – bem eu estou com este problema. Ele – e aí? Eu falei – bem pra todos efeitos nós dois vamos para Rio Casca. Eu tinha automóvel, passamos na loja do seu Durval, paramos na loja do Seu Durval, ele inclusive tinha uma salinha com cofre, ele era metido a banqueiro. O Seu Durval nós estamos saindo para Rio Casca e não sabemos que dia nós vamos voltar e eu tenho um

compromisso com o Senhor. Ele falou assim – tem mesmo, eu até ia te lembrar – ai ele enfiou a mão no bolso do paletó, ele estava com a letra, a letra minha. Ai eu fui e falei com ele assim – o Seu Durval, eu estou com um cheque aqui. Ele falou assim – cheque? De quem? Eu falei – de Zinho Drumonnd. Ele falou – cheque de Zinho é dinheiro. Ai eu senti que se o cheque fosse meu ele não ia receber, né. Ai eu dei a ele o cheque ele olhou e falou – mas você ainda vai ter um troquinho. Eu falei – vou sim senhor. Ai ele me voltou um cheque de 55 mil. E eu sai com força para Rio Casca né, e ele já mais pra lá do que pra cá, viramos cá em cima voltamos pra cidade passei no banco deposei o cheque – o cheque dele né, ele rico pra daná. No outro dia, as sete horas da manhã, ele era inclusive padrinho da sua mãe, ela veio cá fora - oi padrinho vamos entrar. Ele e falou – não, eu quero falar com o Zé Tacinho, ele ta ai? Ela – ta. Eu estava com um cavalo arriado na porta para sair, ai eu fui atende-lo e falei – uai que novidade. Eu estou te procurando, que você falou que iria para Rio Casca. – Mais pois é, mais deu certo e eu voltei ontem mesmo. Mas é porque você me deu um cheque sem fundo. – Como é que é ...eu? Não senhor eu nunca dei ao senhor um cheque sem fundo não. Você me deu um cheque sem fundo sim. Não senhor o meu nome é José Maria Fernandes, eu nunca dei ao senhor um cheque. Mas você me deu um cheque de Zinho, adversário político, e cheque sem fundo. Seu Durval se o cheque fosse meu o senhor não teria aceitado ele, o senhor se lembra que o senhor me perguntou; se o senhor quiser pode procurar o Zinho; porque eu não vou falar nada com ele. Eu acho que eu dei uma de sarcástico como dizem assim. E eu acabei comprando a loja dele depois, ele ficou com raiva de mim. Ele depois recebeu o cheque de Zinho.

Mas depois desses caminhões eu apanhei uma loja, com esta loja, ai começa mais o problema da família, com esta loja, que o caminhão era meu. Com esta loja eu tirei do banco um dos meus irmãos, que é o terceiro filho da família, ele trabalhava em um banco, eu tirei ele do banco pra trabalhar comigo na loja, porque eu não tinha o espírito de ficar preso lá dentro do balcão e tirei o Didi, da loja do Seu Durval Mendes, que era também meu irmão. Quantos caminhões o senhor tinha? Neste período era só um, eu era o motorista. Então eu troquei o caminhão na loja, tirei os dois irmãos dos empregos, pus eles na loja, quando chegou no ano subsequente o meu irmão virou pra mim e falou - e nós como é que vamos ficar? A única coisa que eu tenho e a motocicleta. E eu com duplicatas e mais duplicatas em meu nome. Então eu falei – põe a loja em seu nome, vamos trabalhar, eu fui totalmente desprendido. Ai trabalhamos

juntos nós três por alguns meses, Didi fazendo a contabilidade. A loja era de quê? A loja tinha de ferradura a chapéu, tinha tudo, tinha chapéu, sapato, tinha tudo, era loja de interior mesmo, só não tinha fumo de rolo. Então eu coloquei a loja no nome dele e trabalhamos alguns meses, já com algum débito e a loja não estava caminhando bem eu descobri que Nível Rolla tinha um caminhão para vender, um Chevrolet 1954, eu procurei Nível e comprei o caminhão 360 mil, sendo 180 para seis meses e 180 para oito meses. Ai eu fui para o minério, a empresa Continental Minério fez um contrato comigo e eu larguei os dois na loja. E eu dava três viagens de minério todos os dias, da jazida do Lucas a João Monlevade. Quando eu chegava lá as 2 ou 3 horas da manhã ele carregava a carreta com bruto – um tipo de caçamba. Como o senhor conseguiu dinheiro para comprar este caminhão? Fui para a estrada. – Tinha seis meses de prazo. A loja estava ruim.

Vamos ver as datas para fazer uma cronologia. Quando é que o Sr. largou a loja com os seus irmãos e foi para a estrada? Eu comprei a loja em 1957 eu troquei o caminhão pela loja com o tio Euclides. Em 1958 eu comprei o caminhão de Nível. Ai à noite quando eu ia dar a terceira viagem para Monlevade ou Didi ou Goar iam comigo para ajudar a descarregar o caminhão porque durante a noite não tinha descarga. A distancia da jazida até Monlevade, uns 100 km. A primeira viagem na jazida geralmente era minha e eu levava da jazida para a estação ferroviária de Monlevade de seis o oito operários para encher vagão com a mão, com garfo. Eles descarregavam o caminhão, eu era sempre o primeiro. Depois deste caminhão 1954 que eu trabalhei no mineiro e que eu paguei Nível religiosamente e com pontualidade apareceu um sítio lá no Bicudo; e eu comprei o sítio do Bicudo. E a loja vinha engatinhando atrás da gente, era um caixa único, o que o caminhão faturava, eu dia e noite e ai surgiu o sítio do Bicudo e eu organizei o sítio do Bicudo e eu troquei este caminhão 1954 com o Bené Guarda Freio, ele era manobrista na estação ferroviária, num Fordinho 1940 (caminhão) velho, ruim para desgraçar.

Ai eu peguei o sítio do Bicudo e comecei a por boi no sítio, e a loja vendia muito fiado e eu recebia bezerro dos proprietários rurais. Se um me devia cem cruzeiros era um bezerro por exemplo; outro devia quinhentos cruzeiros me dava cinco bezerros. Eu fui fazendo lote colocando no sítio, inclusive tinha dois pastos arrendados em São Nicolau. Ai eu passei a andar a cavalo e parei de andar de carro.

Na época do sítio eu tinha: o sítio, um caminhão, um jipe, 115 cabeças de boi e a loja estava lá funcionando com os meus irmãos.

Quando eu comprei o sítio do Bicudo o sítio não tinha nada, não tinha cerca não tinha nada. Eu ia para o sítio e levava um pessoal com foice, machado e animal. O pessoal trazia lenha e punha no caminhão, eu aproveitava tudo. Esta propriedade era a 18 Km do município e eu era amigo do prefeito e fiz um negocio com o prefeito para que eu levasse brita e melhorar a estrada em troca de gasolina e dois funcionários. Assim eu melhorei a estrada para nós todos. A propriedade já melhorada, com cerca e tudo mais; é este sistema de vende o ovo e compra a galinha, assim bem rígido.

Um dia eu estava com o Heloiza e os meninos e passou por mim o Marcelo Rolla, dono de um dos postos de gasolina da cidade, passou por mim, me pediu para encostar. Eu parei desliguei o carro e descii do caminhão. Ele falou assim – nós estamos querendo vender um posto e você é o nosso candidato. – Marcelo eu não tenho condições de comprar o posto. – Tem sim. - Então amanhã as oito horas eu vou lá. Nestas alturas eu tinha eu tinha um lote lá na caixa econômica, eu tinha um caminhão, tinha cento e quinze cabeças de boi, já tinha alguns trocados a loja estava melhor um pouco, não muito. Então eu fui ao banco e falei com o gerente – Seu Wilson se eu precisar de uns quinhentos contos para capital de giro do posto o Senhor me empresta? – Pode fazer negócio. Fomos eu papai e Goar (irmão), as oito horas da manhã, saímos de lá com o negócio feito. Eu dei o que eu tinha, o que nós tínhamos e muitos documentos. O Posto tinha muitas dívidas e nos dois anos seguintes nos pagamos estes compromissos.

Ai pagamos este compromissos e aí surgiu uma permuta: O seu Durval Mendes me chama, ai a gente já estava com pinta de bom cliente. O Seu Durval me falou assim “ o Durvalzinho não quer trabalhar” e eu quero vender o saldo da loja; a loja não está boa mais não. Ai eu falei desde que tenha condições. Ele falou – você me paga em prestações. Então eu falei – então eu vou ficar com a loja. Mas ai a loja onde nós estávamos estava com o forro do telhado caindo, nós pagávamos aluguel e D. Otilia não deixava mexer.

Em que ano foi isto? Em 1963 foi o Posto, e esta compra da loja do seu Durval foi em 1962. Em 1962 nós compramos um saldo de estoque do seu Durval Mendes, na casa dele. Ai nós transferimos o lugar da loja, eu peguei tudo e levei lá para cima, e melhorou demais.

Ai o José Carlos, que era concunhado de Goar, propôs ao Goar que nós trocássemos a loja pela torrefação de café - Torrefação de café Magalhães, que era muito mal vista pelas pessoas.

Então fizemos o negócio, ficamos com o posto e atrás do posto a torrefação de café; centralizamos a administração, acabou a loja. Então viemos nós três trabalhar: eu, Goar e Didi, os três irmãos. O meu pai, de novo, não é.

Como eu tinha saído para comprar caminhão, transportar minério, e ter outras atividades e comprar boi e tal; eu achava que eu era o segundo sócio da loja, como na verdade era, eu que fiz o negócio eu que comprei, mas eu já tinha aquela preocupação que a loja não tinha nada em meu nome, estava em nome só de um, deste meu irmão e quando nós compramos o posto, resolvemos constituir uma empresa, uma firma. Ai, uma nós registramos Irmãos Fernandes, em Janeiro de 1964, sendo que com o tempo; eu não sei bem o tempo nós sentimos a necessidade de mudar a razão social desta firma, seguindo orientação de pessoas mais experientes, para Irmãos Fernandes Ltda. E nesta jogada o meu pai me convenceu, ele falou assim – o meu filho foi você que fez isto, foi você que fez aquilo e você tem facilidade de fazer as coisas, então, parte isto para três, para você, Goar e para o Didi. Eu falei – mas pai eu já sou casado, tenho não sei quantos filhos. Ele falou assim – não; mas abre de mão, abre de mão. Eu – é trinta e três por cento. Trabalhamos com trinta e três por cento, vendendo café e trabalhando lá no posto. Então em 1964 a Irmãos Fernandes Ltda tinha a torrefação de café (passou a se chamar Café Rio Doce) e todo capital investido até este momento era do Seu Zé Tacinho. Então de 1964 até 1971 nós trabalhamos bastante com café, trabalhamos bastante com o posto e em certa alturas eu já começava a comprar caminhão outra vez, para transportar café. Então para atender a Belgo Mineira nós trocamos o nome do café para Café Rio Doce, porque o café Magalhães era muito mal visto. Ai em maio de 1971, um amigo, Zé Recreio, que estava indo de mudança para Belo Horizonte, nos vendeu a Indústria de Milho Anchieta, era uma indústria pequena, ele devia vender uns dez ou

vinte mil quilos por mês. O Zé Recreio me convenceu dizendo que se nós já tínhamos um fichário de uma clientela de café, porque não aproveitar este fichário e tentar passar também o produto de milho, ai fiz o negócio com o Zé Recreio. Agora no dia 1º de maio a empresa fez 30 anos e nós homenageamos um funcionário que veio de lá e esta conosco até hoje – nós demos a ele uma televisão e uma placa de prata. (José Reinaldo – ele é compadre de pai) A Indústria de Milho Anchieta também tinha bastante dívida no mercado, nós assumimos os compromissos, sempre fazíamos esta jogada. Isto foi em 1971 e em 1972 nós compramos uma empresinha de ônibus que fazia a linha Prata – Monlevade; posteriormente nós adquirimos a linha Prudente de Moraes – Goiabal e mais os Irmãos Drummond, paraíso (linhas municipais). A primeira linha tinha dois ônibus eram o 4 e o 20.

Trabalhamos com sociedade até Janeiro de 1987, sendo que em 1985 nós compramos uma maquina de café, de beneficiamento. Adicionando mais este empreendimento. Então viemos a ficar como Posto de Gasolina, a Torrefação de Café, a Indústria de Milho, a empresa de Transporte (Transprata) , a cerealista, uma fazenda usada para engordar gado e uma firma distribuidora em Belo Horizonte. Em Janeiro de 1986 já existia muito descontentamento e fizemos uma reunião. Mais ou menos em 1970 em uma certa tarde eu peguei o carro e fui a Ipatinga e propus a um cunhado meu montar uma sociedade, uma oficina mecânica atrás do posto, que tinha uma área e tal. Mas achávamos que nós (os três irmãos) teríamos lucro e ele principalmente e nós precisávamos de equipamentos para dar assistência a torrefação e a Indústria de milho e aos veículos, então ele veio para cá e chegou num ponto que ele exigiu participação na sociedade; e houve uma relutância e ele foi embora para Araguari e eu fiquei profundamente magoado porque eu gostava muito dele e precisava também muito dele; então somava em precisar muito da pessoa e gostar muito dele, porque a manutenção lá no nosso grupo sempre partiu de mim, mesmo não entendendo nada. Ai Domingos partiu, foi embora para Araguari.

Mas em 1976 com a morte da Heloiza, a minha irmã e o Domingos resolveram voltar e eu dei a eles uma parte da sociedade, mas que também não foi de mão beijada não, porque teve sócio que não concordava mas prevaleceu o que a gente falou. E ficamos com o Domingos, então diminuiu a nossa cota, ele ficou com 10 por cento, mas para mim não era o mais importante, eu tinha vontade de crescer, mas alguma coisa

puxava para trás. Um dos irmãos que era sócio se transferiu para Belo Horizonte, ele precisava ir para lá porque lá tinha melhores condições para os filhos dele estudar, mas os meus não precisavam não, só os dele.

Mas então o calo começou a doer, então em Janeiro de 1986, um dos sócios (Didi) pediu uma reunião, nos convocou, e saindo dali, não sócio da empresa, ele não quis continuar. Ele não continuou, ficou com parte de patrimônio e outros compromissos que nós fizemos com ele. Ai eu comentei com ele – se você vai sair, está iniciada hoje a dissolução da sociedade, porque eu também não fico.

Marlene – Você era mais descontente com o outro sócio que com ele não era. É com o Didi eu não tinha nada não.

Ai o Domingos falou assim – o compadre, se você sair eu também saio. Resumo, em Janeiro de 1987 eu sai, e então acabou a sociedade. E de todo patrimônio que existia eu fiquei com a Indústria de Milho Anchieta. Dos outros, cada um levou alguma coisa. O primeiro que saiu ficou com a cerealista (beneficiamento de Arroz) e outros imóveis. Marcos – Em Janeiro de 1987 um sócio, irmão dele ficou com a empresa de ônibus e o Posto de Gasolina. Pai ficou com a Indústria de Milho e o Domingos que era minoritário ficou com o Café Rio Doce.

Até 1987 a empresa tinha a sua formação original, e três irmãos e um cunhado. A partir daí nós fomos para a Indústria de Milho, o Flávio estudando, a Marlene cuidando das crianças, que por sinal.....

O Reinaldo em Belo Horizonte, morava em uma casa que fazia parte da sociedade dos irmãos, com a dissolução da sociedade esta casa ficou para o Irmão que saiu em 1986 e o José Reinaldo teve que sair da casa e foram morar de aluguel.

Desculpe eu comentar uma coisa com você - a influência do meu pai era tamanha que um dia ele me falou assim – olha precisa de arrumar uma casa em Belo Horizonte para os irmãos estudarem. – Tudo bem – então eu aluguei uma casa na Rua Ubá na Floresta. Um apartamento térreo e ali o meu pai queria acompanhar os meninos dele; os meus irmãos mais novos. O dinheiro para a viagem, para comprar um remédio tudo saindo do nosso caixa. O caixa sempre foi único desde que eu comprei o loja. Então na hora de

comprar um fogão a gás tinha que comprar para todo mundo e o meu era o último. Se fosse comprar um gravador, tinha de comprar para todo mundo.

Mas a influência do meu pai era tamanha, que ele dominou nós três, fez uma lavagem cerebral porque nós não sabíamos falar não com ele. Se estava muito bom, estava bom; mas se estava muito ruim, estava ruim também, porque nós não sabíamos reclamar com ele.

Um dia ele mandou me chamar em BH ele estava lá na rua Ubá, ele veio comprar leite, freqüentava um comércio lá próximo. – Quantos anos você tinha nesta época? Eu devia ter uns 40 anos de idade. Ai comentaram com ele que alguém estava vendendo uma casa na rua Januária; uma casa de dois andares, grande. Eu fui lá vi a casa e fiz a proposta pro homem, um advogado e falei eu dou o que você está pedindo mas a metade a vista e o resto em prestações. Ai compramos a casa, pusemos a casa no jeito e começaram a ir para lá, os meus irmãos mais novos, os meus filhos, quando alguém adoecia ia para lá; minha sogra adoecia ia para lá. A nova casa era o ponto de apoio em Belo Horizonte.

José Reinaldo – eu comecei a achar que o senhor era rico, quando eu vi a casa, o sobrado.

É mas com a coragem para oferecer alguma coisa para a família e a preocupação de não decepcionar ninguém. Tudo isso a base de economia, trabalho e garra. Não tinha horário para nada.

Então o José Reinaldo está falando que eu era muito nervoso, mas os compromissos eram muitos e tinha muita gente de olho na gente, muita gente para manter – não podia faltar nada, Uma certa vez eu ia, eu tinha uma perua Veraneio e eu tenho uma irmã que é freira e ela morava em Goiás. Ai o meu pai organizou um comitiva para ir lá e nós fomos onze pessoas..

Mas o Bruno, um dos motivos que eu acho que faz nós crescermos muito foi nós estarmos trabalhando juntos. Porque a partir do momento que estejamos juntos, até a água que eu tomar o meu filho está tomando junto comigo, então ninguém tem como julgar que fulano é melhor que cicrano, não é Reinaldo. A água nossa é a mesma, a

mesa nossa é a mesma, quer dizer, isto é crescimento, porque enquanto a gente puder manter esta turma nossa unida ... não tem nada melhor que a união; união é força - trás força pra nós.

Segunda entrevista

Zé Tacinho Em 09 de janeiro de 1987, nos iniciamos uma nova etapa na Indústria de Milho e ali nós concentramos as nossas atenções e naquela época eu mais Marcos e Marlene fazendo grude não é. Mas eu mais Marcos encaramos a Indústria com uma visão futura, nós tínhamos uma produção de cem, cento e poucas toneladas ao mês porque na sociedade nos dávamos pouca atenção a esta firma. A atenção era muito dividida com ônibus, caminhões, posto de gasolina; então nós trabalhávamos na Indústria de Milho mas preocupados com o café, que também dava um resultado positivo. E a partir de nós termos assumido a Indústria de Milho nós puxamos a manga da camisa, começamos a preocupar com a região produtora, para comprar o milho na fonte produtora, preocupamos em melhorar o equipamento, hoje nós trabalhamos com diversas máquinas automáticas, melhorou sensivelmente a produção.

Marcos Tem alguns detalhes, pai que eu acho que são importantes de se comentar. Nós trabalhávamos numa empresa com um grupo maior e mesmo ele sendo o fundador, e quem iniciou tudo, depois da separação da sociedade ele pegou eu não digo a menor parte, mas, uma parte bem reduzida da empresa. Então, nós iniciamos a nova... de 1987 pra cá nós tínhamos três caminhões, nós não tínhamos um escritório para podermos trabalhar, não tínhamos nada, não tínhamos uma gaveta, saímos de lá de mãos abanando. Quando nós pegamos a fábrica nós tivemos que adaptar um cômodo que se usava para guardar embalagens para tentar começar tudo. Como a empresa fazia parte do grupo lá não tinha um escritório, o escritório central que tinha uma infraestrutura era em outro lugar. Não tínhamos nada, para você ver como que era a coisa, nem mesa para trabalhar nós não tínhamos, nem máquina de somar nós não tínhamos, não tínhamos nem uma garagem para guardar os caminhões. Ai começamos tudo de novo, e eu lembro aqui desta cozinha mesmo, pai assentado aqui em cima da pia, como se diz, arriado, ele teve uma decepção muito grande, naquela época, mas nada como um dia após o outro. Mais uma vez você tinha, tinha não, tem competência tem garra para dar a volta por cima, e deu. Hoje o que nós temos nós não trocamos pelo que os outros irmãos tem, pelos outros que saíram da sociedade, não temos muita coisa não mas pelo menos trabalhando nós estamos trabalhando. E ta muito bom.

Zé Tacinho E temos um mercado bom nas mãos, não é.

Marcos Então eu acho que é importante lembrar deste detalhe importante de que nós começamos zerados. Nem automóvel para nós andarmos nós não tínhamos, o carro que o senhor tinha era um Volks, que o senhor vendeu para um irmão que era médico e nós ficamos com um outro Volks velho que eu tinha, para poder começar de novo.

Zé Tacinho Este aí foi realmente um período muito difícil, porque esta readaptação, porque na sociedade, tudo o que fazíamos era no grupo e o escritório, que era um caixa único, e nós deixamos o escritório montadinho de móveis até máquinas, doze metros de arquivo morto.

Marlene O escritório foi construído em cima do posto e era caixa único e se investia demais no posto e na empresa de ônibus e a Anchieta ia caminhando sem tempo e sem investimento

Marcos Não tinha uma atenção direcionada a ela e foi neste período que o Reinaldo estava voltando, ele mexia com sonda de petróleo e como estava voltando ele estava em Belo Horizonte então ele veio e ajudou demais, isto foi em 1987. Pai ficou também com um galpão em Belo Horizonte e de comum acordo ele resolveu fechar este galpão mas de tão decepcionado que ele ficou nem lá ele não foi. O Reinaldo é que foi, juntou tudo pôs num caminhão fez uma ou duas viagens e trouxe as coisas pra cá e ficou trabalhando aqui por mais de um ano. Nós não podemos esquecer disto não porque naquela época realmente ele deu uma ajuda e tanta; porque pai ficou de asa quebrada.

Marlene Até o apoio moral que a gente recebeu foi muito importante porque além de ele ter toda a gerência na mão e ele era o líder a decisão era sempre dele, de repente o que ele mais gostava que era lidar com ônibus e posto o irmão não abriu de mão para ele. Ele foi ficar com a Indústria, que ele não tinha tanto amor nem apego como com as outras firmas. Ai ele achou difícil começar de uma que ele não dava tanta atenção, como o caixa era único e ficou lá embaixo, os cheques pré datados e tudo; e como é que volta para buscar as coisas se os outros já tinham assumido.

Marcos Quando houve a negociação de quem ia ficar com o que, o Reinaldo sempre foi a favor de pai ficar com a Indústria de Milho, esta foi outra grande

participação de Reinaldo. Ele falava que o ônibus e o posto são muito bons mas são limitados nós vamos ficar com o ônibus e posto a vida toda, não tem para onde a gente crescer. A tendência de uma empresa de ônibus é uma grande vir e comprar. Nas propostas que tiveram, o Reinaldo sempre falava da Indústria de Milho. Como pai gostava muito de carro a tendência natural seria de que pai ficassem com o posto e o ônibus.

Zé Tacinho E todas as negociações que a firma realizou, todas elas foram realizadas por mim e iniciadas por mim. Eu tive choque com eles, quando eu saía para comprar um caminhão e eles falavam:

- Você esta é doido, comprar caminhão pra que, comprar aonde, pra que.

E a coisa foi crescendo deste jeito, né.

Mais ... esta lembrança faz a gente ficar assim até ... mexe, mexe com a gente, é porque eu tomei um empurrão, um empurrão danado pra trás.

Marcos Então começamos tudo de novo, tínhamos três caminhões e um ou dois motoristas.

Zé Tacinho E o equipamento da Indústria era muito ruim, muito ruim, era uma sucata, a coisa não estava boa. E até hoje nós fazemos investimento todos os dias naquele negócio ali, todos os dias nós compramos alguma coisa, mais um motor, mais uma máquina, mais um negócio.

Marcos E mesmo naquela época, talvez fosse ela, naquele grupo que ajudava a sustentar os outros, é difícil saber porque era o caixa único. Deu para perceber que a Indústria já era forte naquela época porque de 1987 para cá nós crescemos muito mais do que os outros. Neste ano a empresa tinha oito funcionários e eu trabalhava com vendas e o Reinaldo ficava na fábrica e olhava esta parte de motores, a parte de manutenção. A empresa era pequena para três administradores e o Reinaldo voltou para Belo Horizonte. Tanto é que eu não ficava aqui, ou eu vendia ou ficava fazendo entrega, ou ficava no escritório, na época era tudo manual. De 1987 a 1989 a empresa cresceu bem, e o apartamento em Belo Horizonte foi o primeiro investimento que a empresa fez fora da empresa em 1989, nós já tínhamos começado a nos preocupar, tinha que vender mais, galpão para guardar os caminhões, para guardar mercadoria. Quer

dizer, do primeiro dia que separou a sociedade, no dia seguinte o pedreiro que trabalhou para o senhor por vinte anos começou a trabalhar na fábrica, porque nós não tínhamos lugar nem para ficar. Para você entender, aquele galpão que fica ali no meio da rua, ele era dividido no meio e um lado era a torrefação de café e o outro era o maquinário da Indústria. Na negociação ficou acertado que um tempo depois, pai juntamente com um outro sócio iriam comprar um terreno para ele e construir um galpão. De 1987 até 1990 nós demos uma arrancada boa; neste período nós compramos uns dois caminhões ou mais, dobrou o que a gente tinha construiu um galpão, em 1989 compramos um apartamento em Belo Horizonte. Ai Flávio veio para cá em 1990 e o Reinaldo em 1991.

Marlene Da segunda vez o Reinaldo veio a seu convite.

Zé Tacinho Foi. Veio. Veio trazendo a família.

Marlene Eu não sei se o Zé convidou a primeira vez, mas assim que ele houve da dissolução e o Zé ficou muito abalado ele veio e se propôs de unir para caminhar juntos né. Ai na segunda vez o Zé já convidou e senti a necessidade da presença dele aqui, mas a mulher não se adaptou aqui, também não sei se não houve uma boa adaptação das pessoas. O que que foi?

Zé Tacinho Não uai, a partir do momento em que a mulher não quis ficar aqui.

Marlene Mas ele não ficou aquele filho tranquilo não, ele estava sempre tenso. Ele chegou querendo realizar tudo ao mesmo tempo.

Marcos Na verdade ele (José Reinaldo) voltou em 1994 porque até 94 ficou eu e pai aqui sozinho o Flávio ficou um ano aqui ele trancou a matricula ficou aqui e depois ele voltou terminou o curso e voltou de novo. Mas eu lembro que em 1994 quando comprou o posto estava eu, pai e Flávio já estava aqui. Ai eu já tinha pegado mais experiência e tal e já estava mais na parte comercial do trabalho. Pai já passava esta parte de compras para mim. E foi neste período que o Reinaldo veio e ficou lá na fábrica, tanto é que no período que o Reinaldo ficou aqui nós não trabalhamos juntos eu não trabalhei junto com ele. Foi no período que nós compramos o posto, eu ficava exclusivamente no posto e foi um período que deu também uma boa arrancada. Então

no período em que o Reinaldo veio para cá - isto nós já conversamos com ele – muitas coisas que nós estamos colhendo o fruto hoje foi idéia dele a seis anos atrás, só que ele veio numa ansiedade tão grande que ele queria, como se diz: bater o córner e cabecear para o gol, ele queria fazer cinquenta anos em cinco. Então foi assim uma coisa atrás da outra, na época que estávamos reformando o posto que foi também idéia dele, sob a orientação e sugestão dele foi uma coisa mais técnica mesmo. Aí ele ficou aqui até 1997, foram três anos, foram juntando problemas com a mulher dele, a família dele foi embora e ele ficou ai mais uma temporada até que ele falou que ia embora para dar mais uma oportunidade para ver se o casamento dele conseguia reverter a situação. Ai ele foi embora. Nesta época a Flávio estava na área financeira o Reinaldo na área comercial.

Marlene E o Zé mais o Reinaldo no período. O Zé sempre trabalhou com capital próprio, então ele sempre gostou de realizar as coisas dentro do limite, então o Reinaldo saia muito né. Teve um pouco de atrito dentro disto né bem.

Zé Tacinho Tinha que falar com ele: Calma Bete. (risos)

Marcos Nós tínhamos que conciliar a experiência dele com o nosso entusiasmo. Então foi um período que nós crescemos muito mas foi um período muito apertado. No período que ele esteve aqui eu fiquei no posto e depois que ele foi embora eu voltei para a fábrica. Porque pai começou a ficar ele e Flávio mas a coisa já estava mais... com mais movimento, Flávio com menos experiência.

Bruno Em relação a questão acionária, você tem cinco por cento, quando e como isto foi feito? O Marcos entrou para ser uma empresa “Ltda”.

Zé Tacinho “Ltda” é.

Marcos Motivo assim especial não tem não, eu era o único que estava aqui.

Bruno Algum outro filho trabalhou na empresa?

Zé Tacinho A Heloiza trabalhou ainda na sociedade, ela trabalhava para a Indústria de Milho. E a Regina que atualmente trabalha no posto.

Marcos E em 1997 quando o Reinaldo foi embora eu voltei para a fábrica de novo, para a parte comercial. E um ano depois que ele foi embora nós resolvemos centralizar o escritório no posto, porque lá na fábrica, na área que eu estava ia ter de construir outro escritório e lá no posto o segundo andar estava ocioso então nós resolvemos centralizar lá, e já tem uns quatro anos que esta lá. E aí nós fomos abrindo as vendas em outras regiões e de uns três anos pra cá nós demos uma alavancada bem significativa mesmo. Quando o Reinaldo chegou aqui nós estávamos em cem toneladas, nós fomos para trezentas ele queria chegar em seiscentas, foi um período muito tumultuado.

Marlene Quando ele chegou aqui, ele chegou dizendo que a meta dele seriam seiscentas toneladas

Marcos E dos três anos pra cá nós conquistamos novas regiões para chegarmos no número que estamos hoje.

Bruno Ele implementou bastante coisa, a questão é que isto foi feito de forma atropelada; e isto gerou algum tipo de conflito, de dificuldade.

Marcos Foi.

Zé Tacinho Foi.

Marlene Se a gente tivesse tido a experiência de trabalhar com capital, empréstimo estas coisas encaixaria à proposta do Reinaldo, mas o Zé é muito pé no chão, trabalhar com capital próprio. Eu acho que a partir daí é que teve o conflito, não é bem.

Zé Tacinho E outra coisa, o Reinaldo trabalhou só em empresa rica, Gutierrez..

Marcos Não é empresa rica, é empresa grande.

Zé Tacinho É empresa grande, empresa grande, é só um memorandozinho e (Bruno – e o dinheiro aparece) não é! E ele veio trabalhar conosco, um quebradeira desgraçada, nós não tínhamos onde enfiar a mão para pegar dinheiro uai. Só compromisso, só compromisso. E pra ele foi difícil também (Marlene – e trabalhar com alguém te travando o tempo inteiro) e pra nós, calma meu filho, vamos esperar mais um pouco. E ele – mas deste jeito não vai, nós não vamos crescer. Quer dizer, não deixou de ter umas pancadinhas.

Marcos E neste período que ele estava aqui foi quando nós adquirimos a nossa primeira máquina automática de empacotamento. Foi na época que ele estava na frente. O que necessitava de cinco funcionários para fazer o serviço passou a usar dois e ainda produziu muito mais. Nesta época também foi ele que idealizou a parte de rações o que nós estamos colhendo hoje, de rações terceirizadas... um fornecedor nosso de Goiás disse que a primeira vez que ele viu uma ração terceirizada foi a nossa; e isso foi idéia de Reinaldo.

Marlene Ele registrou várias rações.

Marcos É ele fez a coisa ficar mais profissional.

Zé Tacinho A passagem dele aqui, para nós foi de uma importância muito grande. Então eu acho que se ele voltar...ele (Marlene – vai achar até uma estrutura diferente) hoje nós somos muito mais bem estruturados e ele vai trazer novidade.

Marcos E outra coisa, ele fala isto né. Ele viu que muita coisa que na época ele achava que estava errado, hoje ele vê que não estava errado. Coisas que naquela época ele entrava em choque porque ele achava que não estava certo, hoje ele vê que pai tem razão. Tipo assim – vamos fazer isso, vamos pegar dinheiro no banco. O Flávio mesmo fala, porque o Flávio trabalhava no financeiro e ele gosta de trabalhar com o preto no branco. O Flávio não gosta de dever o banco de ficar apertado, tem que trabalhar é tranquilo, tinha dia dele chegar lá e chorar, chorar mesmo – não tem dinheiro gente, como é que vai fazer.

Marlene Para quem é administrador, ele sabe que o dinheiro vai chegar.

Marcos Deu para perceber que o dinheiro foi bem aplicado, porque o retorno apareceu. Só que tudo assim uma coisa em cima da outra, comprando caminhão, mudando a embalagem, mudando a logomarca da empresa. A gente fala né, nesta expectativa de que ele venha e tomara que venha mesmo, que as coisas vão ser diferente. Igual ele fala que hoje ele está mais tranquilo, está mais maduro mesmo. E pai também. As vezes eu chego nervoso e pai está mais tranquilo e fala: - olha meu filho vamos com calma, mandar este embora e contratar outro pior? Então isto vai refletindo o que pai esta dizendo hoje. Vai aprendendo.

Zé Tacinho Todo dia a gente aprende um pouco.

Marcos Todo mundo fala que eu sou muito elétrico, desorientado.

Marlene Marcos é muito ansioso, quer resolver tudo ao mesmo tempo, ele não consegue dar um passo. (Bruno – Marcos e Zé são parecidos) Tem muita semelhança, o Marcos tem a competência de assimilar tudo que o Zé pensa, então ele sabe lidar com o gênio de Zé, sabe lidar com a pessoa de Zé. Ele tem muita semelhança em usar uma certa expressão, na forma de lidar com as pessoas, porque é muito difícil este contato corpo a corpo assim. Ele tem muito do Zé e gosta disso, o Flávio já não gosta de lidar com pessoas.

Zé Tacinho O Flávio é sistemático.

Marlene Comercialmente o Marcos tem visão, e comercialmente o Flávio não tem visão. Mas dentro do que ele faz no serviço dele assim...

Zé Tacinho É tudo bem feito, né.

Marlene É bem feito, porém ele não tem a visão do investidor. É muito caprichoso.

Zé Tacinho O Reinaldo, depois que ele fez o exército, ele me pediu para arrumar emprego para ele na Gutierrez, aí eu falei – vamos trabalhar no Prata, na sociedade. Então ele falou – não pai na sociedade eu não quero não, os negócios lá estão meio tumultuados e eu não quero não. Aí eu arrumei o serviço para ele na Gutierrez; mandaram ele pra... não sei pra onde né. E quando ele chegou lá na companhia apresentaram ele a um colega, engenheiro mecânico, que ele também era engenheiro mecânico, que estava na sombra. O cara falou – você já veio para trabalhar? E ele – é vim sim. O cara – o fulano arruma um macacão para o Reinaldo aí. Aí arrumaram o macacão e ele falou - Olha, você pega aquela picareta ali, e aquela pá, e você vai ter cortar isto aqui. E o Reinaldo - pode deixar. Quer dizer o cara fez isto de sacanagem.

Marcos Quer dizer ele chegou e pegou na picareta e carrinho de mão e saiu como chefe geral.

Marcos Ele sabe fazer isto muito bem, no ano passado nós levantamos um galpão, que foi coisa que ele viu há cinco anos atrás ou mais, só que nós não podíamos fazer isto naquela época, aí é que entra o que você falou aí, planejamento. Se a gente sabe que precisa; quando é que nós podemos fazer então, é agora? – não. Quando é que nós vamos fazer? Nós vamos planejar, tem as prioridades e ver o que pode ser feito de acordo com o potencial da empresa e tudo mais a gente vai ter de somar isto tudo: o planejamento dele, a minha vontade a de pai, a calma de Flávio a prudência para poder chegar num denominador comum.

Zé Tacinho Tem que somar né.

Marlene A vinda do Reinaldo é muito oportuna que a gente sente por exemplo: o Marcos é o braço direito, mas o Marcos já está acomodado o Zé hoje é muito mais sonhador e investidor do que o Marcos. O Reinaldo é muito estudioso e ele vê uma coisa e logo quer transformar aquilo, quer aproveitar, quer encaixar. Então é uma visão para chegar e para somar. Porque o Zé quer algo mais, e os outro falam assim – Calma pai. E o Reinaldo ainda está nesta fase.

Zé Tacinho O Flávio é calmo e o Marcos é apavorado.

Marcos A coisa vai tomando uma proporção que é melhor deixar a coisa do jeito com está do que dar um passo maior que a perna e não dar conta. Tem muita coisa que precisa ser feita só que muita coisa nós estamos perdendo tempo, perdendo tempo entre aspas, com outras coisas. Por erro da gente mesmo, segurar, centralizar e tal. Mas precisa de ter alguém para poder ... tem muita coisa que a gente esta conversando e ai se fala – vamos esperar o Reinaldo. Ele vai dar uma faxinada geral.

Marlene A gente vê as falhas mas você não tem coragem de mexer ali, né. A mas vai melindrar fulano ou cicrano e as coisa vão rolando poderia ter um outro rendimento se você direcionasse bem. Se você não serve para ficar aqui, tinha que ter coragem deveria falar: Olha Marlene você não rende, você não tem competência para isto, vai embora para casa, vai fazer outra coisa. Eu falo para o Zé que é muito difícil a posição de pai e chegar por exemplo: olha Marcos você não está produzindo então eu vou passar você para cá.

Terceira entrevista - José Reinaldo Perdigão Fernandes

José Reinaldo - “Com relação ao meu pai falar que a empresa era pequena para três administradores. Meu pai falava assim – olha você está vendo aquele lote ali, pois é, eu vou fazer uma casa para você ali. E eu falava – eu não quero uma casa, eu quero é que acerte o meu salário que acerte a minha retirada, que acerte o contrato social. E estas coisas ele não aceitava e hoje devagar ele vai assimilando, vendo e aceitando que o caminho é por ai mesmo.

A história da Andrade Gutierrez é diferente do que o meu pai conta, eu trabalhava na numa empresa que eu fui para lá logo depois que eu servi o exército. Eu fiquei lá de 1979 até o final de 1981, eu formei em engenharia e logo depois a Andrade Gutierrez entrou no ramo de sonda de petróleo e uma pessoa esteve na escola onde eu me formei e pegou uma relação dos formandos daquele ano, porque eles estavam procurando pessoas para substituir os gringos que eram os comandantes das sondas deles, e quando eu chego na Andrade Gutierrez estava a minha turma inteira lá, e deste pessoal fomos eu e mais um colega para a sonda. Então quando eu fui para lá para trabalhar na sonda, eu sai da outra empresa e fui trabalhar em Mirante do Paranapanema no interior de São Paulo, divisa de São Paulo com Mato Grosso do Sul. No primeiro dia na sonda, eu pequei serviço a meia noite, eu não conhecia nada, aquele monstro os equipamentos monstruosos e no outro dia de manhã me pediram para fazer uma valeta para passar uma linha de gás. Quando eu estava lá na picareta eu vi passando um colega meu de escola, eu o cumprimentei alegremente e ele fez que não me conhecia. Mais tarde eu vim a ser substituto dele, ele foi tirado da sonda porque cometeu um erro lá numa medição. Agora pai sim, arrumou muito emprego para muita gente na Gutierrez, porque a Gutierrez esteve muito tempo lá em São Domingos do Prata fazendo a BR 262 e tinha um senhor que era muito amigo de pai, e por intermédio dele pai arrumou muito emprego para várias pessoas da região lá. Este amigo era funcionário da construtora da Andrade Gutierrez mas a parte de petróleo era outro setor. Não teve influência dele tanto é que depois de muito tempo que eu estava na sonda, com uma ida minha lá no Prata este amigo do meu pai ficou sabendo que eu estava trabalhando na Gutierrez e fui eu mesmo que comentei com ele.

Se ele tentou ajudar os filhos a conseguir emprego ele nunca comentou, é uma coisa que na época me deixava chateado, eu sempre quis trabalhar, por exemplo o estágio na Fiat, foi enfrentando fila, indo para lá na portaria número cinco, lá comendo nos mascates e enfrentando o processo de seleção normal. Nunca vi uma ação dele direta igual a gente via ele arrumando emprego para outras pessoas. Eu acho que no íntimo ele queria que a gente trabalhasse com ele, a comunicação sempre foi muito falha nisto, foi difícil.

A primeira vez que eu fui trabalhar na empresa foi em 1987 e fiquei lá por um ano, voltei para Belo horizonte em 1988 e entrei na Loguel em março do mesmo ano, onde trabalhei até 1994 quando em junho eu voltei para o Prata e fiquei lá até agosto de 1997.

Na primeira vez que eu estive lá, e a fábrica não tinha nada, eu fiquei foi de mecânico mesmo, de macacão, ajudando a fazer galpão, ajudando na manutenção. Neste tempo a Júnia estava aqui em Belo Horizonte ainda, eu vinha final de semana, eu vinha de Combi que foi quando a gente começou a fazer o empacotamento de grãos. Então eu vinha aqui e voltava levando dez sacos de amendoim, de milho de pipoca, da canjica branca, então começou assim aos pouquinhos e hoje compra é carreta. Na época não tinha esta linha assim efetivamente, eu que vinha aqui todo final de semana, normalmente de Combi e ia voltando, ia levando estas mercadorias e começando a empacotar. Então empacotava dez sacos de milho de pipoca, dez sacos de alpiste, dez sacos de amendoim e hoje compra é carreta fechada. Tínhamos muita obra, um galpão que tem na frente lá onde carrega caminhão, ali era rua, de início não tinha um espaço coberto para carregar caminhão.

Um grande lance que não foi lembrado aqui e que eu acho que deu um salto, que deu rendimento e resultado efetivo no negócio lá foi quando eu registrei as rações no ministério da agricultura, que eu consegui mudar os nomes, por exemplo de fubá grosso para fubá vaqueiro nós conseguimos de cara uma redução no ICMS de cinquenta por cento. Tudo saía com ICMS de dezoito por cento e nós começamos a pagar nove por cento, então só nisto aí foi um ganho fabuloso. A partir daí o produto foi dirigido para animal, um produto registrado no ministério da agricultura, foi um ganho financeiro muito grande.

Uma coisa que o Marcos falou que também é muito importante é que no início pai queria ficar com o posto e com o ônibus e eu já enxergava na indústria de milho muito mais futuro do que no posto, o posto dependia muito lá do Prata enquanto a indústria de milho é um negócio independente, mais independente, muito mais futuro.

Quando eu sai da Andrade Gutierrez, eu nem sabia aí daquela história da minha pressão alta e tal e falaram que eu tinha que sair da sonda, eu fiquei rindo porque aquilo para mim foi novo, eu fui pressionado ... – vem trabalhar conosco, vem pra cá, ai eu estive lá. Quando eu cheguei lá eles estavam já em atrito com os sócios porque não confiavam no irmão dele que chamava Goar, não tinha jeito de trabalhar com ele. E na época eu propus uma divisão onde o Domingos seria o controlador da parte de manutenção da empresa como um todo, o Goar seria o gerente do Posto e da Empresa de Ônibus pai ficaria como sendo o gerente da Indústria de Milho e do Café. Porque antes era o Domingos trabalhando na manutenção direto de todas as empresas sob a supervisão de pai, o Goar trabalhava em vendas e pai era o gerente geral, o diretor geral, nesta época o outro irmão o Didi já tinha saído. Quando eu propus isto pai e Domingos falaram que não aceitavam a proposta porque eles não confiavam no Goar. Então eu falei para eles resolverem primeiro e depois me falarem. Ai eles resolveram pela separação e pai ficou com o Indústria de Milho e o galpão aqui e Belo Horizonte. Quando ele me ligou falando que tinha feito o negócio e tal, ligou até chorando, mas mesmo assim eu dei os parabéns a ele, eu falei que era muito melhor ele arrancar um braço podre do que morrer por causa do braço podre, eu até usei esta expressão, o senhor está sem um braço mas o senhor está vivo e com a cabeça boa e vai tocar o negócio e sair lá na frente. E aí mais ou menos e fevereiro eu fui para lá e estava daquele jeito que o Marcos falou sem máquina, sem móvel sem nada.

Outra coisa importante que eu acho quando eu fui pra lá, que aquela meta de seiscentas toneladas, e nós atingimos as seiscentas, eu queria vender caminhão para ter capital de giro e quando eu sai em agosto de 1997 nós chegamos a setecentas e noventa toneladas. Mas realmente eu tenho a minha parcela de culpa, eu reconheço isto hoje porque eu fui com muita sede ao pote, eu quis fazer muita coisa.

Nesta época eu já não estava bem no meu casamento e tinha até a proposta para trabalhar na Vale do Rio Doce em Carajás mas eu pensei que seria mais fácil ficar aqui no Prata porque se não desse certo mesmo eu estava mais perto e seria tudo mais fácil para resolver do que estar lá em Carajás. Então pesou muito isto aí e quando chegamos lá no Prata uma casa excelente com tudo muito bom, eu com a ansiedade de fazer tudo lá na firma e não tinha o apoio real do meu pai e aí a comunicação ficou falha e eu em casa não conseguia também ... eu chegava em casa super nervoso.

Pai tinha saído como diretor geral de várias empresas, formou uma empresa só e ali é como se diz: ou da certo ou da errado e ele não queria arriscar as fichas que ele tinha, as poucas fichas que ele tinha na maneira que eu estava querendo fazer. Ele não tinha segurança em falar assim: é isto mesmo vamos fazer. Isto tudo foi na época da mudança de moeda, o governo instável pra caramba, saímos da URV e fomos para o real, o juros a cinco por cento ao mês e nós achávamos que estava muito barato, tanto é que compramos um caminhão com prestação fixa, acabamos pagando o dobro do preço do caminhão. Ele tinha os motivos dele, se eu tivesse a visão que eu tenho hoje eu veria que eu tinha que abaixar o facho mesmo, esperar. Mas nós fomos fazendo as coisas muito na emoção. Mas felizmente os resultados em termos de empresa foram positivos, criou este lado aí, mas foi um processo que a gente tinha que passar para poder ter esta visão de hoje, se não, nem teria esta visão também.

Durante o ano de 2001 sempre Flávio, Marcos, Pai e Marlene – Olha você tem que vir para cá o seu lugar é aqui, mas aquele negócio assim informal. Aí em setembro no aniversário da minha avó, a família toda reunida, um momento que todo mundo se emociona, um momento alegre e feliz, já no final da festa por volta das seis horas da tarde eu estava assentado num banquinho no jardim lá na casa da minha avó e pai veio perto de mim e fez o comentário direto – não, o seu lugar é aqui nós precisamos de você. Chorou, eu também chorei e falou – você tem que vir para nos ajudar e ajudar aos seus irmãos. Foi o momento que eu vi que ele abriu o coração e eu também senti aquilo como uma forma ... fiquei muito feliz porque é muito difícil de pai fazer isto. Então, logo depois ele comentou com o minha avó, no dia seguinte eu voltei na casa da minha avó e ela me disse que pai tinha falado com ela. Ele fez uma coisa que eu fiquei muito feliz, porque pai é muito difícil de se abrir e conversar e eu acho que ele se abriu e isto facilita demais as coisas. E de lá pra cá os convites estão mais intensos, Marcos e Flávio

estão mais ansiosos pra eu ir, eu tenho uma preocupação maior com Marcos porque ele está muito sobrecarregado. Então eu tenho muita vontade de ajudar de fazer parte, e ver pai feliz e com certeza eu tenho condições de fazer a empresa crescer, uma empresa sólida, sem dívida, sem confusão. É trabalhar mesmo, continuar o processo, o que pai fez a vida toda, é dar seqüência aquilo ali, não pode perder. Na hora que eu deito e que eu fico pensando que eu estou trabalhando em uma outra empresa e pai conseguiu construir aquilo de uma maneira uma luta árdua mesmo, difícil. Então eu tenho que dar uma ajuda, não é, somar com eles lá.”