

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**AILTON NETTO JÚNIOR**

**EMPRESAS FAMILIARES E O PROCESSO SUCESSÓRIO**

**Florianópolis - SC  
2003**

**AILTON NETTO JÚNIOR**

**EMPRESAS FAMILIARES E O PROCESSO SUCESSÓRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. José Francisco Salm, Ph.D.

**Florianópolis - SC**

**2003**

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Gestão.Info Consultoria, ES, Brasil – [www.gestaoinfo.com.br](http://www.gestaoinfo.com.br))

---

N476e Netto Júnior, Ailton, 1965-  
Empresas familiares e o processo sucessório / Ailton Netto  
Júnior.– 2003.  
81 f. : il.

Orientador: José Francisco Salm.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa  
Catarina. Centro Tecnológico.

1. Empresas familiares. 2. Empresas familiares – Sucessão.  
3. Administração. I. Salm, José Francisco. II. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. III. Título.

CDU: 658.5

---

**AILTON NETTO JÚNIOR**

**EMPRESAS FAMILIARES E O PROCESSO SUCESSÓRIO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Aprovada em, 04 de junho de 2003.

---

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini  
Coordenador do Curso

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. José Francisco Salm, Ph.D.  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Ester Menegasso  
Examinadora

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Maria B. Franzoni  
Examinadora

À minha querida esposa e aos meus filhos, que, juntos, representam o maior patrimônio que sonhei possuir.

Aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado, lembrando-me constantemente: “A dignidade enobrece o homem”.

À Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, por proporcionar-nos o acesso à fonte do saber, com todo esmero e desempenho. Ao LED, por acreditar num projeto inovador, consistente e competente. Aos professores orientadores, José Francisco Salm e Maria Ester Menegasso, pelo acompanhamento constante, seguro e sempre estimulante, nas horas mais difíceis.

A todos que, direta e indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

Aos(Às) eternos(as) amigos(as) de curso, que, durante todo o caminho, estiveram ao meu lado, contribuindo e me ajudando para o cumprimento desta tarefa.

“...no dia em que fizer herdar a seus filhos aquilo que possuir, não poderá dar a primogenitura ao filho da amada [...] reconhecerá por primogênito, dando-lhe dobrada porção de tudo quanto possuir; porquanto aquele é o primogênito do seu vigor [...] Ihe mostrou toda a terra de [...] e a campina do vale [...] a cidade das palmeiras até [...] Disse-lhe: Esta é a terra que, sob juramento, prometi a [...] dizendo à tua descendência a darei, eu te faço vê-la com os teus próprios olhos; porém não irás para lá [...].”

Livro de Deuteronômio (Moisés)

## RESUMO

NETTO JÚNIOR, Ailton. **Empresas Familiares e o Processo Sucessório**. Florianópolis, SC, 2002. 81 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

No Brasil, observa-se que a gestão empresarial familiar é pouco estudada no âmbito acadêmico, havendo mesmo, um hiato nos dados sobre o tema, o que é preocupante, devido ao grande número de empresas familiares que compõe o cenário nacional. A globalização e os avanços tecnológicos e a luta para se consolidar num mercado cada vez mais competitivo vêm forçando as organizações a promoverem mudanças gerenciais e estruturais para se adequarem aos novos desafios. Há aproximadamente três décadas, empresas familiares da Europa e dos Estados Unidos vêm passando por fortes transformações, o que não sucedeu no Brasil. O objetivo central desta dissertação é analisar o processo sucessório na empresa em estudo, focando as crises administrativas que culminaram com a sua venda, e discutir o processo de sucessão na empresa familiar a partir dos fatores que levaram à crise sucessória na Empresa "Delta". Este estudo caracteriza-se como exploratório descritivo, sendo que a pesquisa realizada foi de caráter qualitativo e com aplicação em um estudo de caso, em que o principal método utilizado para a obtenção de dados foi uma entrevista estruturada, direcionada a funcionários e ex-funcionários dos mais diversos cargos e simpatizantes da família controladora. Compilados os dados, pode-se identificar os períodos críticos do processo sucessório, que levaram à venda do controle acionário da empresa para o grupo multinacional "Beta". Pontos fortes e fracos do período também foram levantados. No final do trabalho, apresenta-se a origem dos problemas. São apresentadas, também, as conclusões e as recomendações, que poderão vir a ser utilizadas por outras empresas familiares como elementos norteadores de novas políticas de gerenciamento e gestão dos processos sucessórios em empresa familiar.

**Palavras-chaves:** Empresa familiar. Sucessão. Gestão. Administração.

## ABSTRACT

NETTO JÚNIOR, Ailton. **Empresas Familiares e o Processo Sucessório [Family Companies and Inheritance]**. Florianópolis, 2002. 81 f. Dissertation (Production Engineering Mastership). Post-Graduation Program on Production Engineering. Universidade Federal de Santa Catarina.

It is noticeable that, in Brazil, the study of family company management is neglected. The lack of data on the subject is worrying, given the impressive number of such companies in that country. The phenomenon of globalization, the technological advance, and the struggle to set a steady position in a competitive market have been driving the corporations into management and organizational changes to face the new challenges. For about three decades, family companies in Europe and the United States have been suffering a deep transformation, unlike in Brazil. The main point of this essay is to examine the difficulties that arise from the transference of these companies to the heirs, focusing on the periods of its management crisis and its sale. The core of this research is to try finding the reasons that eventually caused the sale of the company. This is a descriptive and exploratory research, being the research itself of qualitative character, with the use of a case study. The main method applied to collect the data was planned interviews with former employees and people related to the company or its owners. Once compiled, the data can point out the critical moment that eventually caused the sale of the company control to the "X" corporation. Major events [political and economical] were also considered. At the end, the source of the problems is shown and recommendations that might prove useful for other family companies are summed up.

**Key Words:** Family Companies. Succession. Management. Administration.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação da teoria tridimensional .....	27
Figura 2: Tipos clássicos de empresas familiares.....	28
Figura 3: Ciclo de vida de uma empresa familiar.....	36
Figura 4: Primeiras instalações da empresa “DELTA”.....	50
Figura 5: Comemoração do Natal de 1939.....	59
Figura 6: Instalações da empresa em 1941.....	60
Figura 7: Vista frontal da fábrica em 1950.....	61
Figura 8: Vista parcial da fábrica em 1960.....	62
Figura 9: Vista aérea da fábrica em 1980.....	64

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA .....	12
1.2 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS.....	15
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	16
<b>1.4.1 Objetivo geral</b> .....	17
<b>1.4.2 Objetivos específicos</b> .....	17
1.5 JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA.....	17
1.6 LIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	19
2.1 A EMPRESA FAMILIAR.....	19
2.2 AS ETAPAS HISTÓRICAS DA EMPRESA FAMILIAR.....	20
<b>2.2.1 O estágio do fundador</b> .....	20
<b>2.2.2 Estágio da sociedade entre irmãos</b> .....	22
<b>2.2.3 Estágio de sociedade entre primos</b> .....	23
2.3 EMPRESA FAMILIAR E GESTÃO .....	23
2.4 CONCEITOS DE EMPRESA FAMILIAR .....	25
<b>2.4.1 Conceituando a empresa familiar</b> .....	25
<b>2.4.2 Caracterização das empresas</b> .....	27
<b>2.4.3 Organizações familiares: propriedade, família e empresa/gestão</b> .....	29
2.5 O PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....	30
<b>2.5.1 A sucessão na empresa familiar</b> .....	31
<b>2.5.2 O desenvolvimento dos sucessores</b> .....	33
<b>2.5.3 Relações de poder e a sucessão em empresas familiares</b> .....	34
2.6 CRISES E CRITÉRIOS DE ESCOLHA DO SUCESSOR.....	35
<b>2.6.1 Crise de sucessão</b> .....	37
<b>2.6.2 Crise de liderança</b> .....	37
<b>2.6.3 Crise da identidade</b> .....	37
2.7 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO.....	38
2.8 RESISTÊNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES NA ECONOMIA MUNDIAL.....	39
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	42
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	42
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	43
3.3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	45
3.4 TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	46

<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	48
4.1 AS EMPRESAS FAMILIARES NA ECONOMIA CAPIXABA .....	48
<b>4.1.2 Colonização européia</b> .....	49
<b>4.1.3 Antecedentes históricos</b> .....	50
<b>4.1.4 Crescimento da economia capixaba no período 1970-1990</b> .....	51
4.2 A CRIAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES CAPIXABAS.....	53
4.3 CÓDIGO MATRIMONIAL.....	54
4.4 O PODER.....	56
<b>4.4.1 Distribuição do poder e os atores</b> .....	56
4.5 O SURGIMENTO DE UMA EMPRESA.....	57
<b>4.5.1 Crise e expansão</b> .....	59
<b>4.5.2 Anos 1960 e 1970 – uma nova dimensão</b> .....	60
<b>4.5.3 Anos 1980 e 1990 – vencendo desafios</b> .....	63
<b>4.5.4 Agressividade</b> .....	65
<b>4.5.5 As principais fases vivenciadas</b> .....	66
4.6 MOMENTOS DE COOPERAÇÃO.....	68
4.7 MODELO SUSTENTÁVEL.....	68
4.8 PROFSSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO .....	69
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	75
5.1 RECOMENDAÇÕES.....	77
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	78

## INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

Uma empresa familiar considera a presidência, ou seja, o patriarca, como o seu eixo decisório máximo. Isso torna a presidência da empresa um posto estratégico em que são tomadas decisões críticas de longo alcance e, por isso mesmo, um posto de grande responsabilidade. As empresas que se originam de esquemas familiares e prosperam, têm o destino de um dia chegar a uma situação de conflito no momento do processo sucessório. Isso acontece porque a primeira geração, a que constituiu a sociedade, se fundamentava no trabalho, mas foi sucedida por outra ou outras que receberam a sociedade já baseada no capital pulverizado que cada membro da família herdou ou vai herdar. Daí em diante, as relações entre os sócios e herdeiros são diferenciadas, uma vez que requerem dos administradores em exercício, novos meios de administração e gestão de interesses totalmente distintos daqueles que deram certo na primeira geração.

A sucessão em empresas familiares, tema proposto neste estudo, concretiza-se quando é chegada a hora da substituição do patriarca que comanda as atividades empresariais de um grupo familiar.

O fascínio por este tema vem do fato de ele reunir aspectos puramente administrativos e profissionais, mas que passam por inevitáveis atritos que interferem no relacionamento entre os sujeitos envolvidos, num grau susceptível de desencadear disputa de poder entre os possíveis candidatos à sucessão. Isso gera situações críticas que podem chegar a destruir todo um sistema econômico e produtivo, caso uma sucessão não seja planejada previamente e conduzida adequada e profissionalmente, além de fundamentada em valores e aptidões do perfil do sucessor e complementada por uma transferência de poder progressiva, que busca a concordância de todo o clã familiar e de todos os funcionários, requisitos para se construir uma sucessão capaz de garantir confiança, progresso e satisfação. Tais aspectos justificam amplamente nossa pesquisa. A raiz do problema das crises na hora da sucessão empresarial familiar costuma surgir bem antes, 20 a 30 anos atrás, quando o pai/presidente, ao se empenhar tanto no empreendimento, abdica de se dedicar suficientemente à família e à educação dos filhos, especializando-se no papel de homem de negócios e relegando a segundo

plano seu papel de pai, marido, amigo e companheiro. Os filhos, sacrificados por essa “drenagem de talento”, passam a não ter orientação satisfatória e crescem desarmoniosamente. Alguns descendentes crescem sem ter condições de sobrevivência profissional própria e passam a depender da empresa como único meio de vida.

O problema abordado neste estudo é justamente o processo sucessório da presidência de uma empresa familiar capixaba, que tinha como meta continuar levando a empresa ao crescimento econômico. No entanto, a transferência de poder sobre o controle de uma empresa familiar é problemática, uma vez que, nessa passagem, podem acontecer duas situações: a primeira refere-se à sucessão bem sucedida, aceita com simpatia pela maioria dos componentes da empresa, que os deixa tranquilos, tanto os funcionários quanto os acionistas. Isso acontece quando a preparação do sucessor é feita com antecedência e, principalmente, quando as qualidades técnicas, culturais e sociais do escolhido oferecem confiança, tranquilidade e futuro promissor à empresa. Esse tipo de sucessão pode ser considerado construtivo. Foi, por exemplo, o que ocorreu na primeira fase da sucessão na empresa “Delta”, objeto deste estudo. A segunda situação diz respeito à sucessão mal conduzida, não aceita pela maioria dos acionistas e empregados. Acontece em meio às confusões e discussões familiares, criando uma situação de conflito dentro da estrutura empresarial. Isso ocorre quando o herdeiro ou sucessor não é preparado com antecedência, ou quando a sucessão é feita por imposição do patriarca em favor do descendente predileto e, principalmente, quando o escolhido não possui qualidades culturais, técnicas e sociais que o qualifiquem para uma posição de responsabilidade. Essa sucessão pode ser considerada uma sucessão destrutiva. Foi, por exemplo, o que se observou na segunda fase da sucessão presidencial da empresa pesquisada.

Segundo pesquisas do Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES, 1999), o Brasil tinha em 1997, entre 6 e 8 milhões de empresas, 90% das quais eram empresas familiares, com um perfil extremamente diversificado, podendo ir da padaria ou tinturaria da esquina às grandes corporações, como o Grupo Votorantim e o Grupo Pão de Açúcar. Mas os dados da pesquisa que mais impressionam referem-se ao grau de mortalidade das empresas familiares. Esses dados mostram que, à medida que novas gerações vão-se inserindo nos negócios,

de cada 100 empresas, 30 chegam à segunda geração, e somente 5 chegam à terceira.

Embora a sobrevivência das empresas familiares esteja ameaçada, os investimentos diretos em empresas dessa modalidade, em 1999, foram de 25 bilhões de dólares. Esse panorama aponta ainda, que as empresas familiares foram geradoras de 2 milhões de empregos diretos, com participação do Produto Interno Bruto (PIB) Nacional em percentuais como os mostrados na Tabela 1.

Tabela 1: Empresa e Negócios.

Empresa e Negócios	Porcentagem
<i>Agrobusiness</i>	12%
Indústrias	34%
Serviços	54%

Fonte: BNDES, 1999.

Excetuando-se as estatais (já privatizadas) e as multinacionais, 95% das maiores empresas brasileiras são familiares, e a maioria está na segunda geração.

Os dados acima mostram a enorme importância que as empresas familiares têm na economia brasileira, o que justifica ainda mais esta pesquisa, que busca abordar a complexa infraestrutura da empresa familiar no que se refere aos fenômenos administrativos e às suas transformações durante sua existência produtiva, bem como no que diz respeito às delicadas relações de poder entre as gerações, as quais podem fortalecê-las ou destruí-las.

A sucessão do comando de empresa familiar é inevitável, por envelhecimento, doença ou morte do patriarca. Herdar o comando dos negócios da família não é algo fácil para os filhos. Uns lutam pelo poder, e outros acabam por rejeitar o futuro já premeditado pelos pais.

Esta pesquisa procura focar formas de evitar ou amenizar os conflitos de sucessão da presidência nas empresas familiares tais como a “profissionalização” da

empresa, ou seja, o processo pelo qual uma organização familiar tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, seja pelo processo de integração de gerentes contratados e assalariados como administradores familiares, seja pela adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores, seja pela substituição de métodos intuitivos e empíricos por métodos impessoais, tecnológicos e racionais, seja pela substituição de formas de contratação de trabalho arcaicos ou patriarcais por formas assalariadas, profissionais e impessoais.

O Estado do Espírito Santo tem uma característica socioeconômica peculiar. Por um lado, a grande influência da imigração italiana e alemã na região contribuiu para a formação de uma sociedade miscigenada e empreendedora que deu origem a empresas familiares; por outro lado, a maioria das empresas aqui criadas atingiu sua maturidade na segunda metade do século XX, estando atualmente muitas dessas empresas, em processo sucessório de presidência.

Diante do exposto, busca-se reposta para o seguinte problema de pesquisa: como ocorreu o processo sucessório na empresa “Delta” e quais foram os fatores que levaram à crise?

Com a finalidade de contribuir para a discussão do processo sucessório de empresas familiares com história de insucesso, este trabalho aborda os avanços tecnológicos de gerenciamento empresarial fundamentado na capacidade intelectual, cultural, social e profissional, que são as bases principais da competitividade empresarial na atual conjuntura globalizada.

Uma vez discutido o tema e proposta a questão da pesquisa, abordam-se os objetivos gerais e específicos que servem de guia para esta dissertação.

## 1.2 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS

Para melhor compreensão, apresentam-se aqui as definições dos principais termos utilizados ao longo deste trabalho, de acordo com Gersick et al. (1997):

- **empresa privada:** entidade econômica formada com capital privado, destinada à produção ou à venda de mercadorias ou serviços, tendo como objetivo o lucro;

- **empresa familiar:** aquela que se identifica, pelo menos por duas gerações, com uma família e influencia, na política da empresa e nos interesses, os objetivos da família; tem as seguintes características:

- sucessão é determinada pelo fator familiar;
- esposas e filhos podem estar no conselho de administração;
- os valores institucionais são identificados e influenciados pela família; e
- a posição do membro da família influencia na posição familiar;

- **processo de sucessão:** aquele em que os herdeiros são treinados para serem sucessores, mas, na sua maioria, o treinamento é direcionado, tolhendo com frequência o surgimento de outro pretendente;

- **gestão profissional:** processo de profissionalização que consiste em administrar com postura profissional, racional, competente, com base em indicadores confiáveis, onde cada área tem seu gestor, que sabe o seu papel, é cobrado por isso e luta pelo seu espaço, em geral ameaçado pelos erros que cometer, ou seja, uma empresa familiar pode ser administrada por elementos da família e ser altamente profissionalizada.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos.

Na introdução, aborda-se o tema da dissertação, formula-se o problema, justificando-se a sua relevância teórica e os objetivos a serem atingidos, e apontam-se as limitações do trabalho em função da metodologia utilizada.

No capítulo segundo, discorre-se sobre os fundamentos teóricos que dizem respeito ao processo sucessório nas empresas familiares, focando as crises administrativas e os fatores que levam a essas crises.

No capítulo terceiro, apresenta-se a metodologia aplicada no estudo.

No capítulo quarto, faz-se um breve histórico sobre a empresa “Delta”, com vistas a localizá-la dentro do objetivo geral da dissertação. Nesse capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa e demonstram-se os vários fatores que compõem as relações de poder entre as gerações.

No capítulo quinto, apresentam-se as conclusões do trabalho e tecem-se recomendações que podem ser consideradas em futuras pesquisas.

Finalmente, no capítulo sexto, apresentam-se as referências dos materiais bibliográficos utilizados.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

O objetivo central desta dissertação é analisar o processo sucessório numa empresa familiar capixaba, a empresa “Delta”, focando as crises administrativas que culminaram com a sua venda, e discutir o processo de sucessão a partir dos fatores que levaram à crise sucessória.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Levantar na literatura especializada, a fundamentação teórica sobre processo sucessório na empresa familiar;
- Levantar os dados sobre a crise sucessória na empresa “Delta”;
- Analisar o processo sucessório, a partir da realidade pesquisada na empresa “Delta”;
- Correlacionar e discutir os fatores determinantes da crise no processo sucessório da empresa pesquisada, com a fundamentação teórica sobre sucessão na empresa familiar; e
- Apresentar recomendações sobre o processo sucessório a partir da análise dos dados levantados.

## 1.5 JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA

A escolha do tema desta dissertação deveu-se ao interesse em identificar os principais fatores que influenciaram o processo sucessório na empresa “Delta”, onde o conflito de interesses de uma nova geração de administradores impossibilitou o planejamento e a condução adequada da sucessão. O posicionamento adotado provocou danos irreparáveis na economia e no relacionamento dos componentes da

família envolvidos no processo, gerando discórdias, disputas de interesses, as quais vieram a prejudicar todos os envolvidos em termos financeiros, econômicos e sociais. Coube ao pesquisador aproveitar a oportunidade para investigar as causas que levaram uma tradicional empresa familiar, em um curto espaço de tempo, a ruir com todo um patrimônio construído ao longo de muitos anos.

## 1.6 LIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO

Um dos fatores limitantes do estudo é o fato de a pesquisa estar circunscrita a uma empresa, numa época e situação específicas.

O trabalho desenvolveu-se com uma metodologia de abordagem qualitativa, compreendendo um estudo de caso que envolve o processo de sucessão numa empresa familiar, a empresa “Delta”.

Essa modalidade de pesquisa não pressupõe a generalização de seus resultados, portanto, dentro do rigor científico, eles são válidos tão somente para a empresa pesquisada, dentro do contexto espaçotemporal e dos limites de qualquer outra natureza em que o estudo se desenvolve e os dados são coletados.

A pesquisa trata, especificamente, dos resultados das ações tomadas em cada gestão administrativa, que visou à sucessão na empresa “Delta”. Por ter o seu foco centrado no processo sucessório, não se abordaram os outros fatores que compõem o processo administrativo tais como produção e comércio.

Os estudos são afetados pelo ambiente de permanentes mudanças a que estão sujeitas as empresas. Constitui-se, ainda, no recorte de uma dada realidade que se modifica permanentemente, o que também é analisado, interpretada à luz de um dado referencial teórico e da subjetividade e da experiência do pesquisador.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A EMPRESA FAMILIAR

Segundo Ricca (1998), a empresa familiar tem suas características e formas de organização empresarial estruturadas na detenção do poder e controle da empresa por, pelo menos, duas gerações, enquanto se evidenciam interesses mútuos, tanto em termos de políticas estabelecidas, como em relação aos propósitos da família. Normalmente, esse tipo de empresa está ancorado em laços familiares, o que representa um elemento fundamental e que, em conjunto com outros fatores, determina o direito de sucessão nos cargos de direção. As esposas, os filhos e outros parentes do atual presidente podem ou não fazer parte do quadro de diretores. Um dos mais importantes valores da empresa, portanto, é a família, que se identifica e é representada em termos formais e nas tradições informais. Toda decisão ou atitude tomada por um membro da família é interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independentemente dos laços formais com a administração.

Após a revolução industrial, o capitalismo industrial desenvolveu o total respeito à propriedade privada e entregou à família nuclear o fomento econômico, justificando eticamente o patrimônio e responsabilidade pela produção e acumulação do capital. Nesse momento, a família passa a ser vista como célula-mãe da sociedade: abençoada pela Igreja, guardiã da moralidade e força geradora da riqueza.

Segundo Perrot, citado por Gonçalves (2000, p. 26), o capitalismo industrial, na sua fase inicial, acomodou-se às estruturas já existentes, baseando-se nas pequenas empresas familiares, que reuniam, no mesmo espaço físico, a fábrica e o domicílio, o que era possível, já que não existiam grandes necessidades de capital para o negócio, e os membros da família podiam trabalhar juntos em proveito próprio.

Por se tratar de um país ocidental, que seguia com certo atraso os passos da Europa, somente no início do século XX é que surgiram no Brasil, as empresas familiares, principalmente em São Paulo. No Estado do Espírito Santo, as empresas

familiares surgiram timidamente, na primeira metade do século XX, intensificando-se daí para frente.

## 2.2 AS ETAPAS HISTÓRICAS DA EMPRESA FAMILIAR

Desde a fundação e ao longo de sua existência, as empresas passam por muitas etapas, muitas vezes sem comprovarem sua competência, cheias de histórias com altos e baixos, em função de todos os parâmetros que sustentam sua economia. É comum aos jovens empreendedores iniciarem grandes empreendimentos. Ao lado deles, aumenta o número de homens lúcidos e ágeis, senhores com muito mais de 70 anos, que se beneficiam dos progressos da medicina, em especial no campo da geriatria.

O enredo clássico das empresas familiares é um assunto interessante e complexo que requer estudos cuidadosos, uma vez que, na vida real, muitos problemas continuam afligindo tais empresas no mundo contemporâneo, principalmente quando se trata de seu processo sucessório.

Segundo Gersick et al., (1997) as etapas de vida da empresa, do empresário e de sua família foram sintetizadas por meio de um modelo tripartite, que considera três “círculos” formados por:

- família;
- propriedade; e
- gestão.

Com base nessa estrutura, definem-se três estágios históricos.

### 2.2.1 O estágio do fundador

Este é o estágio caracterizado por:

Pioneirismo: Constitui ponto de partida de um empreendimento econômico idealizado por um jovem que, acreditando numa idéia, cria uma empresa dedicando todo seu tempo, empenho e recursos com o propósito de buscar sucesso econômico e social. Supõe-se que esse jovem já terá terminado os seus estudos e estará casado, podendo mesmo ter filhos pequenos. A mulher o acompanha na aventura, em alguns casos até mesmo com uma atuação pessoal, mas o mais comum é que apenas apóie o marido, cabendo a ela administrar o lar e educar os filhos pequenos. Esta fase apresenta dois desafios

marcantes: os recursos limitados no tocante ao investimento inicial, ou seja, sempre falta capital, e, além disso, não há uma garantia de uma ajuda dos bancos, uma vez que estes não investem em quem está começando. Porém, projetos bem elaborados apontam para oportunidades de negócios desde o primeiro momento, o que possibilita uma associação com bancos ou equivalentes (SEBRAE, BANDES, etc.). Outro desafio é comprovar sua competência junto ao mercado, junto aos compradores de seu produto ou serviço, aos fornecedores e ao sistema financeiro, num processo onde a figura do empreendedor, sua imagem positiva está sendo transferida para o empreendimento (GERSICK et al., 1997, p.35).

É um estágio também caracterizado pela expansão.

A empresa cresce na medida exata do sucesso do fundador, o que significa o surgimento de novos desafios. Para enfrentar esta nova fase, o empresário terá que consolidar modelos eficazes de gestão e administração do negócio, o que implica em rever a sua própria posição e papel desempenhado nele. Isto implica em atrair e contratar novos profissionais competentes para sua empresa, estar suficientemente amadurecido para conviver com eles, apreendendo o que significa de fato “dar a última palavra” (GERSICK *et al.*, 1997, p. 38).

Nesse estágio, imagina-se que o fundador estará chegando à meia-idade, conservando ou não o primeiro casamento, mas podendo ter filhos, que estão se tornando adultos e que serão ou não os seus sucessores. Tendo sido um empresário bem-sucedido, estará propiciando à sua família um padrão de vida bastante confortável, ao que se soma, naturalmente, um prestígio social. Não obstante isso, o sucesso nunca diminui a responsabilidade e o grau de dedicação do fundador da empresa. Pelo contrário, possivelmente, ele chegará à maturidade preocupado com o seu negócio e atormentado porque dedica pouco tempo à família, mesmo quando sabe que deve começar a preparar o seu sucessor.

Historicamente, em todas as empresas familiares no mundo, inclusive no Brasil, o sucessor será o filho primogênito, o que é natural, exceto para os demais herdeiros. No entanto pode-se observar que, quando a escolha é outra, a sociedade cobra, de alguma maneira, uma explicação para o que não lhe parece natural. Quando o Conde Francisco Matarazzo II escolheu a sua filha Maria Pia como sucessora, provocou um escândalo na época. No entanto, nos dias de hoje, se

Abílio Diniz escolher sua filha Ana Maria como provável sucessora, todos estarão prontos a elogiar o seu bom senso.

As profundas transformações na família nuclear, que não é mais vista como instituição perene, tornam o processo sucessório mais complexo, porém oferecem também possibilidades mais razoáveis para sua solução. É importante lembrar que um processo sucessório não implica apenas escolher e indicar o sucessor, mas também preparar tal processo e definir o destino dos outros filhos, o que envolve, de fato, toda a família.

É ainda o estágio do convívio de gerações. Há um momento em que o fundador recebe seus filhos na sua empresa, iniciando-se uma etapa de convívio entre as duas gerações. Essa etapa de harmonia ou de conflito tende a durar cada vez mais, pelas possibilidades de uma vida útil mais longa. O empresário dificilmente planeja aposentar-se e, muito menos, o faz precocemente. Por amor à sua obra, ao poder e ao prestígio social, ele tende a perpetuar-se.

Na empresa familiar, limites de idade para aposentadoria compulsória podem valer para eventuais executivos profissionais, mas não para os empresários. Assim, quanto maior é o tempo de permanência do fundador no comando da empresa, mais os filhos passam a enfrentar novos problemas. O filho, mesmo quando já designado sucessor, continuará dependendo do pai, inclusive em aspectos de sua vida privada. Por esses motivos, passou a ser grande a possibilidade de uma sobreposição de gerações, isto é, o convívio de pai, filhos e netos na empresa.

Quando isso acontece, o fundador tem de fazer o encaminhamento de duas sucessões, pois ele será sempre decisivo na escolha de um neto sucessor. A convivência íntima de todos exige uma sabedoria especial para evitar conflitos na empresa, cujos interesses devem estar acima dos sentimentos pessoais.

### **2.2.2 Estágio da sociedade entre irmãos**

O estágio da segunda geração é um período especialmente delicado, porque o filho que assume o comando tende a encarar grandes desafios, especialmente no início, quando ainda é preciso legitimar um poder de mando, de início apenas formal. Por natureza, na segunda geração, o ambiente familiar fica

mais complexo, porque o sucessor e/ou sucessores com seus familiares estarão acomodados, usufruindo um alto padrão de vida e de prestígio. Isso também pode tornar-se um problema, quando as famílias crescem mais rapidamente do que a capacidade da empresa em gerar lucros para sustentar os gastos da vida privada. Aumentam as necessidades como o dever de amparar parentes próximos ou mais afastados que não tiveram sucesso. Haverá os mais velhos, necessitando de ajuda, e os mais jovens, que, iniciando a carreira profissional, anseiam por um emprego. Tais dificuldades são a origem dos problemas que podem inviabilizar empresas familiares bem-sucedidas com o fundador. Isso leva herdeiros a comprar participação dos demais, passando a ter a mesma posição do fundador.

### **2.2.3 Estágio de sociedade entre primos**

Segundo Gersick et al. (1997), constitui um caso raro em todo o mundo a empresa familiar que chega à terceira geração. Nos Estados Unidos, o caso é reconhecido como excepcional; na Europa, não tanto. Muitas empresas teriam experimentado, antes disso, o fracasso e desapareceram. Outras continuaram a existir, mas não mais como empresas da família fundadora. No entanto isso não significa que as empresas familiares têm uma vida curta, apesar das fraquezas que as impedem de chegar à terceira geração. Isso se deve ao fato de que a própria família nuclear, regulada por um código matrimonial, ao consagrar os “tabus de incesto” respeitados pela sociedade, não poderá superar três gerações sem que se tenha associado com outras famílias. Há de se reconhecer que, mais cedo ou mais tarde, deixa de existir a família fundadora, que, em certos casos, pode ser substituída por um “clã”, uma reunião de famílias, o qual se identifica com um nome, com uma história, podendo também unir-se em torno de uma empresa.

## **2.3 EMPRESA FAMILIAR E GESTÃO**

Com os novos conceitos de gestão corporativa aliados aos de administração familiar, a gestão da empresa familiar está assumindo uma postura consciente de que o profissional tem uma função essencial no auxílio do crescimento patrimonial. A administração corporativa e familiar tem âncoras comuns, que serão destacadas a seguir, conforme a concepção de Gersick et al. (1997):

- transparência – possibilita à empresa familiar a principal forma de assegurar que todos os participantes estejam cientes das necessidades e expectativas de cada um;
- objetivo comum – refere-se à necessidade de se desenvolverem projetos que atendam a fins comuns, em detrimento de projetos individuais;
- visão futura – significa construir o futuro a partir de negociações baseadas em fatos concretos, bem fundamentados, e não em sonhos;
- respeito mútuo – permite evitar relações tensas originadas das disputas naturais entre irmãos e primos, decorrentes de um ambiente em crescimento;
- estruturas definidas – requer do núcleo familiar relações formais, uma vez que uma estrutura formal coloca em segundo plano assuntos que podem gerar conflitos.

A partir dos fundamentos acima mencionados, cabe descrever alguns mecanismos societários que compõem uma estrutura básica de administração familiar como a criação de um “conselho” para reunir a família em torno de uma agenda comum, para servir como fórum de debates e como local apropriado aonde os membros da família possam levar as suas reivindicações.

Também é importante implantar mecanismos para treinar as novas gerações. Não é suficiente treinar academicamente ou profissionalmente os potenciais sucessores; é necessário exercitar a sociedade, o que implica conviver com seus pares e com os progenitores de forma profissional.

Um último elemento da administração familiar é a conscientização da família de que as relações devem ser estruturadas juridicamente. Hoje, temos mecanismos como testamentos, doações, acordos societários e outros que, se bem utilizados, podem minimizar desavenças.

Podem-se institucionalizar esses mecanismos por meio da criação de um “escritório familiar” para centralizar as necessidades da empresa, desde os meros trabalhos de serviços gerais até a administração de liquidez, investimentos e seleção de serviços.

Administração familiar e escritório de família são elementos que agregam valor, portanto são fundamentais, e não meras despesas. A perpetuação da família como empreendimento de muitas gerações é o desafio a ser enfrentado.

## 2.4 CONCEITOS DE EMPRESA FAMILIAR

Conforme declarações de Werner (2001), sócio diretor de Werner & Associados, consultores internacionais em “Desenvolvimento Societário”, as empresas familiares foram vistas como se fossem feudos dos membros da família como um todo e dos patriarcas em particular, de forma que a sobrevivência pessoal e profissional dependia apenas da capacidade de compreender o jogo de poderes das famílias e saber qual a posição que cada profissional tinha de assumir.

Mas, ao contrário do que muitos pensam, a empresa familiar não representa apenas as pequenas e médias empresas. Assim, Vries (1996, p. 83) afirma que, “Enquanto a maioria das companhias familiares são pequenas, algumas são relativamente grandes e muitas são gigantes nas suas respectivas indústrias”.

Vries (1996) argumenta que as empresas familiares não representam apenas a padaria da esquina, mas, ao contrário, as empresas familiares podem ser megaempresas multinacionais. Por exemplo, um terço das 500 empresas mais importantes publicadas pela revista *Fortune* (1999) são administradas por família controladora, sendo as mais importantes: Michelin na França, Tetrapark e Ikea na Suíça, Lego na Dinamarca, Fiat, Olivetti e Benetton na Itália, C & A e Heineken na Holanda, Caldbury Sweppes, Mars & Spencer, Guinness na Inglaterra.

### 2.4.1 Conceituando a empresa familiar

A empresa familiar foi definida pelos estudiosos desse fenômeno socioeconômico de várias formas, conforme apresentado no quadro a seguir:

AUTOR	DEFINIÇÃO	CRITÉRIOS
Bernhoft (1989)	Empresa familiar é aquela que possui origem e história vinculadas a uma família; ou, ainda, aquela que tem membros da família na administração dos negócios.	Direção familiar, tradições e valores familiares
Chadler (1996)	Empresa familiar é aquela que é propriedade de uma família e é controlada e gerenciada por esta.	Propriedade familiar e controle familiar
Lodi (1993)	Empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identifiquem com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradições e valores familiares
Gersick (1997)	Mais que o nome familiar ou o número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar.	Propriedade familiar
Tagiuri e Davis (1996)	Organização em que dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por laços de parentesco, papéis ou direito de propriedade.	Influência da família na direção da empresa. Propriedade familiar
Donelley (1964)	Empresa familiar é aquela que se identifica com pelo menos duas gerações com uma família e influencia, na política da empresa e nos interesses, os objetivos da família; abaixo, uma ou mais condições a seguir existem: 1) a sucessão é determinada pelo fator familiar; 2) esposas e filhos podem estar no conselho de administração; 3) os valores institucionais são identificados e influenciados pela família; e 4) a posição do membro da família influencia na posição familiar.	Tradições e valores familiares. Influência familiar na estratégia da empresa. Empresa com mais de duas gerações. Controle da sucessão
Dery (1993)	Empresa familiar é aquela controlada na prática pelos membros de uma única família.	Controle da família
Dery (1993)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros de uma família.	Controle familiar
Dery 1993	Empresa familiar é uma organização em que as decisões de propriedade e/ou gestão são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.	Gerenciamento familiar. Propriedade familiar

Quadro 1: Comparativo de definições de empresas familiares.  
Fonte: Silva (1999).

As definições acima dizem que cada conjunto de autores propõe uma definição que lhe é própria, mas, para nosso estudo, entende-se como empresa familiar aquela que possui três dimensões: a propriedade, a direção e a sucessão (DERY, et al., 1993). Ou seja, uma empresa deve reunir simultaneamente as seguintes características para ser qualificada como uma empresa familiar:

- a família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário;
- a família deve influenciar nas diretrizes da gestão da empresa;
- os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; e
- a família determina o processo sucessório da empresa.

#### 2.4.2 Caracterização das empresas

A caracterização das empresas familiares pressupõe uma forma organizacional peculiar, cujo “caráter especial” tem consequências maléficas e benéficas.

A teoria tridimensional de Gersick *et al.* (1997), que analisa a organização familiar a partir das três dimensões, propriedade, família e empresa/gestão, ajuda a compreender como o papel organizacional é influenciado pela posição ou posições que o indivíduo ocupa nos setores circulares determinados ( Figura 1).

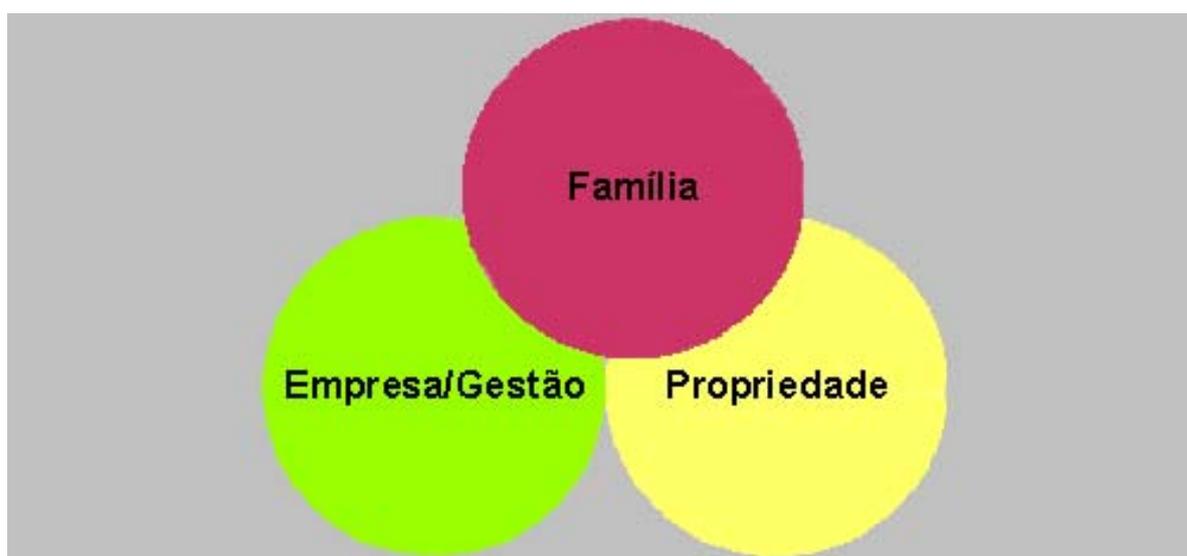


Figura 1: Representação da teoria tridimensional.  
Fonte: Gersick et al. (1997).

Assim, o empreendimento assume um caráter particular definido pelos três pontos de desenvolvimento: “À medida que uma empresa familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma com novas características” (GERSICK et al.,1997).

A dimensão do desenvolvimento da empresa descreve a sua evolução ao longo do tempo. O primeiro estágio é o início, seguindo-se da expansão/formalização e chegando até a maturidade.

Segundo Gersick et al. (1997), citado por Silva (1999), a combinação dos vários estágios de desenvolvimento da família, da propriedade e da empresa gera quatro tipos clássicos de empresas familiares ( Figura 2):

- empresa proprietário-controlador/entrada na empresa/empresa nova;
  - sociedade entre irmãos/jovem família empresária/empresa em expansão/formalização;
  - consórcio entre primos/família que trabalha em conjunto/empresa madura;
- e
- empresa no estágio da passagem do bastão.

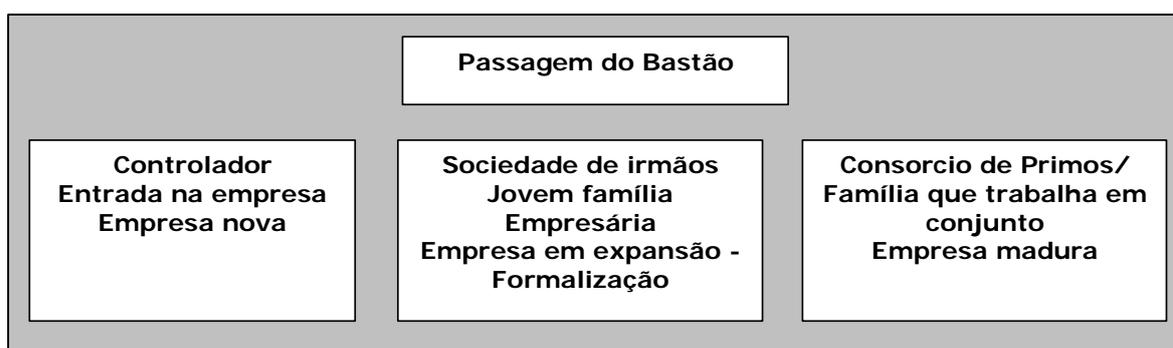


Figura 2: Tipos clássicos de empresas familiares.

Fonte: GERSICK et al. (1997).

A mudança de um tipo para outro pode ser provocada por algum evento da dimensão propriedade, família ou empresa. Os eventos provocadores podem influenciar de forma súbita ou gradual. Por exemplo, a abertura de um novo mercado, a conquista de novos clientes, mudanças na participação acionária e

relacionamentos familiares podem lançar a organização na trilha do desenvolvimento ou retardar o crescimento organizacional.

### **2.4.3 Organizações familiares: propriedade, família e empresa/gestão**

Segundo Gonçalves (2000, p. 7), quando se fala em empresa familiar ou organizações familiares, imediatamente vêm à tona o pragmatismo e o imediatismo do empresário, o seu informalismo, o paternalismo e o nepotismo, além de outros qualificativos pejorativos. É notável que os próprios donos de empresas familiares acabem por aceitar o que corresponde a uma sentença de condenação, tratando de amenizar a inconveniência, enfatizando que, ainda assim, ela é, ao mesmo tempo, uma organização profissionalizada.

A condenação da empresa familiar surgiu com e por causa de uma teoria que propunha a organização racional, baseada na especialização e numa rigorosa estratificação hierárquica, teoria que foi desenvolvida por muitas literaturas e divulgada pelas escolas de negócios que se multiplicaram incessantemente. Foi a partir daí que a empresa familiar passou a ser identificada como o modelo errado e incompetente.

O economista alemão Schumpeter, citado por Gonçalves (2000), convenceu-se de que os indivíduos seriam substituídos pelos especialistas, e a própria criatividade e capacidade de invenção seriam, a partir daí, submetidas a processos rotineiros, conduzidos por equipes de engenheiros e especialistas.

Drucker, citado por Gonçalves (2000), deu ao técnico especialista a competência de administrar profissionalmente as empresas familiares, decretando a falência do que designou “magnata” ao presidente de empresas familiares. Claro que a teoria, no caso, teve um conteúdo acentuadamente ideológico, propondo uma solução que parecia muito prática, mas que podia levar a uma socialização do capitalismo, ainda que sem a destruição do capital.

No entanto, mesmo com todas essas contradições teóricas, a prática contrariava frontalmente essas teorias, porque não somente na Europa as empresas familiares insistiram em continuar a existir, como ainda, mesmo nos Estados Unidos, multiplicaram-se os nomes das famílias, identificáveis com o empreendimento

iniciado por alguém que, pelo sucesso, se tornava herói nacional. No Brasil, tradicionalmente capitalista, as empresas familiares estão cada vez mais fortes e multiplicando-se, formando uma das bases fundamentais mais fortes da economia nacional. No Estado do Espírito Santo, seguindo a tradição brasileira, as empresas familiares são a sustentação da economia.

O final do século XX caracteriza-se pela superação do capitalismo industrial por uma economia mundial globalizada, marcada pela hegemonia do sistema financeiro privado internacional, o que determina o fim de certos dogmas. A nova ordem exige criatividade, agilidade, capacidade de adaptação imediata a novos cenários, enfim, qualidades que são exatamente aquelas sufocadas pela organização rigorosamente hierarquizada e não menos especializada, subordinando totalmente o homem à corporação.

A partir dessas mudanças, os velhos estigmas marcantes da empresa familiar precisam, necessariamente, ser repensados e transformados, de modo a corresponder com menos irreverência e informalismo aos novos parâmetros como o dinamismo e a criatividade. Assim, agora, mais que nunca, acredita-se que as empresas familiares estarão mais bem preparadas para enfrentar os novos tempos, do que as grandes corporações estratificadas nos seus organogramas clássicos.

O crescimento das organizações familiares vem sendo estimulado, segundo Gersick *et al.* (1997), pelas “forças que puxam”. Tais forças surgem das condições econômicas e ambientais que tornam atraente a abertura de novos empreendimentos, provocam a diminuição de empregos formais/tradicionais, estimulam as inovações tecnológicas, criam novos processos produtivos e os sistemas de gestão (*downsizing*, reengenharia, *rightsizing*, etc.), que, por sua vez, provocam desemprego e estimulam o desempregado a abrir seu próprio negócio. Devido aos fatores citados, tal solução para amenizar o desemprego no Brasil tem aumentado a quantidade de empresas familiares nos últimos anos.

## 2.5 O PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

O melhor caminho para uma sucessão sem traumas, segundo Gueiros e Oliveira (1999), é a preparação antecipada dos herdeiros. Esse assunto é tratado em

livros e estudos como um processo que requer do pioneiro um tratamento que deve ser feito em longo prazo, com habilidade, competência, estratégia e política, para não ferir a sensibilidade dos demais membros. Tal processo exige um momento adequado para ser realizado. A empresa necessita, sobretudo, estar madura para a tarefa de sucessão (LODI, 1987; NETZ, 1989; BERNHOEFT, 1989; LEONE, 1991).

Para otimizar o processo, é necessária a preparação de uma equipe competente, capacitada para substituir os pioneiros, que agem como se fossem eternos e não precisassem preparar sua sucessão. Quando o patriarca não cuida desse problema em tempo, geralmente a empresa sofre sérias consequências, fruto de problemas sucessórios mal resolvidos.

Segundo Fritz (1993, p. 169), “Para que haja continuidade em uma empresa familiar, uma geração deve desejar abrir mão e a outra deve desejar assumir sua direção”.

No processo sucessório, o mais importante é saber como as empresas e as famílias proprietárias fazem a transição de uma geração para a outra, porque a sucessão é uma mudança que provoca alterações profundas na vida da empresa.

O conceito de ciclo de vida do produto (CVP) é aplicado à empresa familiar como um modelo explicativo desdobrado em quatro fases da parábola de vida do fundador: fundação, crescimento, apogeu e declínio. Mas é importante ressaltar, na passagem de cada uma dessas fases, as diferentes peculiaridades das várias gerações sucessoras (LODI, 1987).

### **2.5.1 A sucessão na empresa familiar**

Lodi (1987) ressalta que em qualquer cidade brasileira, as empresas de terceira ou quarta geração são raras ou estão deslizando para o esquecimento, e as empresas de primeira e segunda geração estão em evidência na lista das maiores empresas. Assim, será a empresa familiar um bem perecível, um projeto temporário, devido à fraqueza do capitalismo nacional, à inospitalidade do ambiente tropical, à resistência da sociedade? Fundamentado em muitos estudos de caso, sustenta-se que as sementes da destruição estão dentro do próprio fundador e da família, ou que a sobrevivência da empresa está na capacidade da família de administrar as suas relações com a empresa e evitar as forças centrífugas nas fases da sucessão.

A sucessão, na empresa familiar, é exatamente uma passagem, um momento de dúvida, de sentido trágico. Por isso mesmo, o que se escreveu de melhor sobre a sucessão não se encontra em textos escritos por especialistas em problemas sucessórios nas empresas, mas nos textos de Sófocles, de Shakespeare, ou mesmo na ficção contemporânea, como em *Os Buddenbrook*, de Thomas Mann. Conta o *Gênesis* que Abraão, por ordem divina, aceitou sacrificar seu único filho, como também, por ordem divina, não se consumou a tragédia, conservando-se o filho sucessor. Uma vez escolhido o sucessor, o pai pretende que os irmãos e todos os outros se curvem diante dele e que as nações façam o mesmo. Isso porque não se trata apenas de transmitir a propriedade. A sucessão, no seu rito de passagem, representa o que deve ser feito para que o sucedido tenha a sua eternidade assegurada, como imortalidade da alma e também do corpo, obtida pelo mesmo sangue.

Dessa maneira, a propriedade não pode ser reduzida à categoria de base de sustentação material de uma família como foi pretendido em alguns momentos pelo pensamento liberal do século XIX. A formação de um patrimônio pode ser até mesmo justificada pelo objetivo de assegurar a continuidade da família, mas, ao mesmo tempo, deverá estar assegurada a eternidade do pai.

Assim, a maior parte dos estudos dedicados à empresa familiar preocupa-se com a sucessão como o seu momento decisivo mais crítico. Claro que não existe, de fato, uma forma única de sucessão, pois isso depende do momento em que ela ocorre, da geração, da cultura familiar e das pessoas envolvidas. Gersick (1997), citado por Gonçalves (2000, p. 318), foi capaz de criar uma matriz, um modelo teórico, identificando, pelo menos, nove formas básicas de sucessão, o que o levou a concluir que

A literatura tem-se inclinado a focalizar um único tipo de transição entre gerações, no qual o pai passa a sua empresa a um filho. Este modelo tem origem na antiga tradição da primogenitura e, com as vantagens práticas da clareza e da previsibilidade, ainda é uma forma comum de sucessão.

Aceitando-se a existência de muitas possibilidades, o que se pode propor é a identificação de algumas tendências e comportamentos mais usuais, que são:

- a sucessão do fundador é muito importante, tanto para o sucedido como para os sucessores, podendo ser desafiadora quando o homem a ser sucedido possui um carisma maior; e

- a sucessão não é definida exclusivamente pela vontade do fundador, pois existem procedimentos obrigatórios determinados por lei, mas o sucedido pode usar recursos para afirmar sua vontade.

Na segunda geração, a dos filhos, ainda persistem os sentimentos e as emoções do convívio no lar. Já na terceira geração, a dos primos, os sentimentos são menos fortes, porque cada um desses primos tem experiência própria de sua família nuclear.

A qualquer momento, em qualquer geração, um dos herdeiros pode negociar com os demais, assumindo a propriedade e o comando exclusivos, retornando-se, praticamente, ao primeiro momento da história da empresa familiar.

Na sucessão, o tamanho da empresa e a situação financeira serão sempre decisivos, determinando o comportamento dos herdeiros e sucessores. As empresas podem ser ambicionadas ou disputadas, mas podem ser também indesejáveis.

A sucessão tem resultados diferentes, dependendo da situação. Ela será diferente em caso de uma sucessão previamente planejada. E ocorre outra, quando o sucedido, subitamente, morre ou, de alguma forma, torna-se incapacitado para o exercício do poder.

### **2.5.2 O desenvolvimento dos sucessores**

Alguns autores sustentam que o processo de transferência de poder leva de um a dois anos, o que gera importantes mudanças na cúpula da empresa. Segundo Lodi (1987, p. 9), na realidade, a sucessão começa muitos anos antes, quando os filhos ainda são pequenos. Ao longo desse extenso caminho, deverão ser tomadas muitas medidas, que podem ser divididas em três fases:

- a formação de base dos sucessores;
- o seu plano de desenvolvimento; e
- as medidas de caráter organizacional e jurídico.

A primeira fase, denominada de “berço”, se distingue pelos seguintes componentes:

- a base do futuro sucessor é a educação que recebeu de sua família;
- vocação despertada pelo legado de seus pais;
- comprometimento ético da família com a educação;
- o caráter da família;
- uma boa formação universitária, com uma visão do mundo.

### **2.5.3 Relações de poder e a sucessão em empresas familiares**

O processo de sucessão ocasiona transformações nas relações de poder dentro da empresa familiar, que podem influenciar na sobrevivência da organização. Segundo estudos de Weber (1994), é possível compreender as diferenças de ênfase do poder nas fases iniciais do capitalismo (dominação carismática/tradicional) e nos dias de hoje, quando predomina o poder do tipo legal e burocrático.

Segundo estudos de Foucault (1995), a mutação das técnicas de controle e dominação nas organizações é interpretada como um processo de disciplinarização das pessoas, assim como de toda a sociedade. Na antiga estrutura, o exercício de poder centralizava-se na figura dos dirigentes como feudos locais. Mas a transformação da sociedade tornou obsoleto o poder personificado em indivíduos, e o controle passou a ser exercido pela existência de regras abstratas que se aplicam a todos.

À medida que o capitalismo se desenvolve, assiste-se a um processo de concentração de capital. Por meio da expansão das empresas para novos setores de atividades, torna-se necessário aprimorar e despersonalizar os mecanismos de exercício de poder. Assim, o processo de sucessão em empresa familiar, conduzido pela manutenção de uma dominação tradicional, está cada vez mais difícil, embora a maioria das empresas familiares brasileiras adote esse método de sucessão. Mas, quando há mais de um herdeiro, com patrimônio repartido, dando direitos de decisão iguais a vários descendentes, podem surgir problemas de relacionamento familiar que influenciam na administração da empresa, tornando o processo de sucessão uma competição entre os pretendentes, resultando, assim, em conflitos e disputas

de poder entre os familiares presentes na administração. Dessa forma, nem sempre a escolha de um sucessor por critérios de consanguinidade resulta na melhor opção para a sucessão da empresa (DONELLEY, 1964).

Por outro lado, o processo de sucessão pode acarretar a profissionalização da organização, isto é, delegar o gerenciamento da empresa a um profissional selecionado pela sua competência, enquanto a direção se encarrega de monitorar os resultados obtidos, por meio do conselho de administração. O exercício de poder no paradigma da empresa profissionalizada caracteriza-se pelo desenvolvimento de um sistema decisório de autonomia controlada.

Mas, ao contrário da opinião generalizada dos consultores especializados em empresas familiares, a profissionalização da empresa familiar não é um tipo “ideal” de sucessão, porque muitos dos problemas que a profissionalização da gestão pretende resolver podem simplesmente ser deslocados para o conselho de administração.

## 2.6 CRISES E CRITÉRIOS DE ESCOLHA DO SUCESSOR

Em uma empresa familiar complexa, o consórcio de primos é uma raridade. Nos Estados Unidos, por exemplo, não mais que 5% delas atingem esse estágio de desenvolvimento. Nesse estágio, a empresa familiar possui alto grau de complexidade, o que dificulta seu gerenciamento. Há necessidade de um líder forte, familiar ou não, capaz de conseguir a lealdade de clientes, funcionários e acionistas. É necessário, também, que a empresa familiar invista fortemente no próprio negócio, principalmente em tecnologia, desenvolvimento de pessoal e programas de *marketing*, como garantia de sobrevivência e continuidade.

Lodi (1987, p.21) afirma que:

A raiz do problema das crises na hora da sucessão empresarial fica muitas vezes a uma distância de 20 a 30 anos, quando esse pai/presidente dedicou tanto empenho e energia ao empreendimento a ponto de não se dedicar suficientemente à família e à educação dos filhos. Especializou-se no papel de homem de negócios a ponto de não ter outros papéis na vida, como de pai, marido, amigo, companheiro. Os filhos sacrificados por esta “drenagem de talento”, não tiveram orientação, crescendo desarmoniosamente; alguns cresceram sem ter condições de

sobrevivência profissional própria e dependem hoje da empresa como único meio de vida.

Na visão do autor a empresa familiar em todo o seu ciclo de vida, passa basicamente por três crises:

- a crise da sucessão;
- a crise da liderança; e
- a crise de identidade.

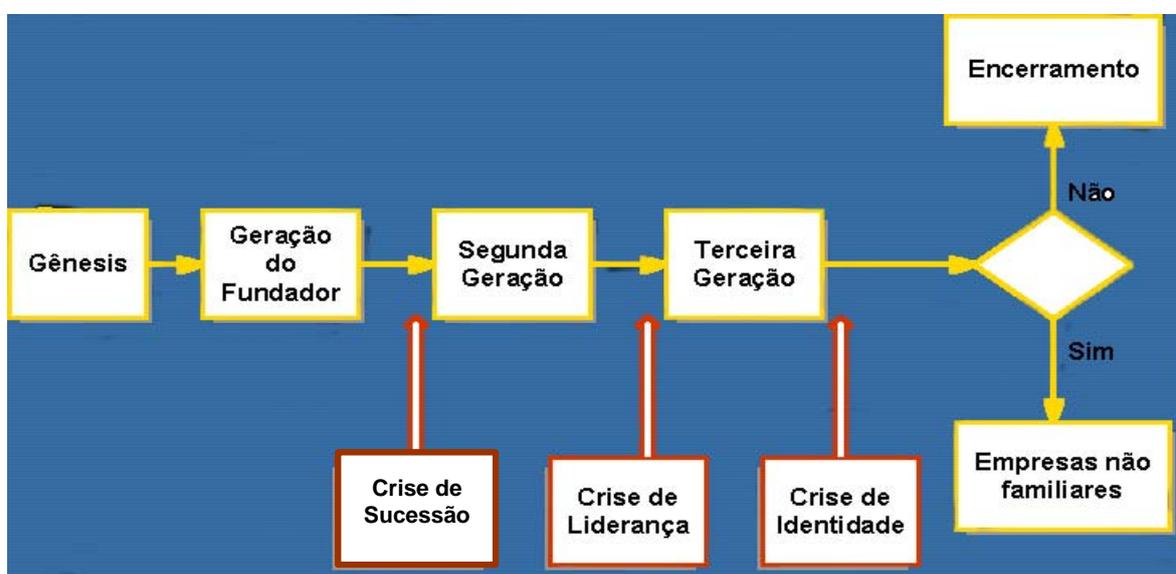


Figura 3: Ciclo de vida de uma empresa familiar.

Fonte: Lodi (1987).

Nota: Adaptado pelo autor.

Cada uma dessas crises está ligada a uma fase do ciclo de vida da empresa familiar, porém pode ocorrer que uma empresa familiar venha a enfrentar, cumulativamente, duas ou três crises no mesmo momento, dependendo da situação em que se encontra.

Percebe-se que, ao longo do ciclo de vida de uma empresa familiar, a articulação entre os interesses familiares e os empresariais é fator determinante do futuro da empresa e das crises por ela enfrentadas.

### **2.6.1 Crise de sucessão**

É a primeira crise que a empresa familiar atravessa. Acontece quando a geração do fundador está saindo, e a segunda geração se prepara para assumir o controle da empresa. Podem ser apontadas como características da empresa, nesse momento de transição:

- tendência a ser autocrata, a concentrar decisões;
- tendência ao isolamento humano e ao sacrifício da família;
- culto da personalidade;
- obstáculos à profissionalização; e
- dificuldades para treinamento e avaliação dos filhos.

### **2.6.2 Crise de liderança**

A crise de liderança é a segunda crise da empresa familiar. Acontece quando a segunda geração está em pleno exercício da administração, e a figura do fundador já não existe, ou já não influencia no processo decisório e na tomada de decisões.

São características da empresa, nessa fase:

- crise de liderança entre os sucessores;
- incompatibilidade entre os filhos e parentes;
- imobilismo, tendência a manter o *status quo*;
- repartição do poder, crise política;
- necessidade de profissionalização da firma;
- extensão e multiplicidade dos negócios.

### **2.6.3 Crise da Identidade**

A terceira e última crise da empresa familiar ocorre quando a terceira geração começa a assumir a empresa em substituição à segunda.

Trata-se de um momento crítico, e as empresas, em sua maioria, não resistem a essa crise e acabam transformando-se em empresas não familiares ou encerrando suas atividades.

Caracterizam a empresa familiar, nessa fase:

- pulverização do poder acionário;
- interesses divergentes entre os netos;
- surgimento de ramos divergentes dentro do clã;
- visão da empresa como provedora da família;
- expansão significativa da empresa;
- ausência de profissionalização nos familiares sucessores e nos executivos profissionais;
- risco de corrupção por causa do dinheiro e do poder.

## 2.7 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

Segundo Lodi (1987), toda empresa, inclusive a familiar, possui forças e fraquezas que, analisadas, transformam-se em rico material de auxílio no estabelecimento de estratégias de sucesso para a organização como, por exemplo, um código de relacionamento entre família e empresa.

Deve-se, entretanto, considerar que cada caso é um caso, que existem empresas familiares em situações específicas, situações que necessitam ser analisadas de forma individualizada.

De maneira geral, uma empresa familiar pode apresentar os seguintes pontos de fraqueza: descapitalização, falta de disciplina, utilização ineficiente dos profissionais não familiares (executivos) e excesso de personalização dos problemas administrativos, em decorrência de conflitos de interesse da família e da empresa e de falta de um planejamento sucessório.

A sucessão na empresa familiar representa um dos processos mais importantes para a garantia de sua continuidade. Oliveira (1999) identifica dois tipos de processos de sucessão: a sucessão familiar e a sucessão profissional. O modelo ideal de sucessão, seja ela familiar, seja profissional, vai depender de vários fatores,

incluindo-se, entre eles, a realidade da família quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; a forma de abordar o nível de riqueza e poder em relação às interações pessoais e familiares; a existência de dicotomia entre a família e a empresa; as formas de tratamento de parentes e agregados.

O processo sucessório na empresa familiar, sendo inevitável, é assunto relevante e delicado, não podendo ser tratado sob aspectos puramente lógicos, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a estrutura familiar.

Assim, Bernhoeft (1989) defende que nesse processo sejam considerados pontos importantes como a relação entre o sucedido, o sucessor, a família, a empresa, o mercado, a comunidade e a sociedade. Cada um desses aspectos apresenta particularidades que fazem com que todos se completem e se relacionem ao mesmo tempo.

Nesse sentido, a empresa familiar precisa analisar a sucessão numa perspectiva macro, com foco em si e em suas relações com o mercado, com a comunidade e com a sociedade, numa abordagem racional e objetiva e, ao mesmo tempo, com foco na família e suas relações entre sucedido, sucessor e familiares, numa abordagem racional e afetiva.

## 2.8 RESISTÊNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES NA ECONOMIA MUNDIAL

O artigo intitulado “Os clãs ainda reinam”, Simonetti (2001) pontua que a crise econômica mundial revelou a resistência das empresas familiares, e que, após uma década de reengenharia e modernização intensas, é, no mínimo, intrigante que as empresas familiares ainda conservem tanto poder econômico no mundo.

Ressalta a autora que levantamento de dados recentes mostram que:

- 75% das companhias em países industrializados são comandados por famílias – uma média parecida com a brasileira;
- um terço das 5.000 maiores empresas do planeta relacionadas pela revista americana Forbes é familiar;
- famílias tradicionais controlam 43 das 100 maiores companhias italianas; clãs também comandam 26% das maiores empresas francesas e 17% das alemãs;

- as companhias familiares empregam entre 50% e 60% da força de trabalho dos países industrializados.

Os tradicionais clãs empresariais, que, até pouco tempo atrás, pareciam estar fadados a perder a guerra da competição, eficiência e modernidade empresarial para os administradores profissionais, voltaram à cena na Europa e nos Estados Unidos. Um levantamento do jornal inglês Financial Times mostrou que, nas semanas que se seguiram ao ataque terrorista contra os Estados Unidos, as empresas administradas por famílias foram, em geral, mais ágeis em reagir à nova situação econômica do que aquelas de administração profissional.

O exemplo clássico foi o das pequenas companhias americanas de petróleo, quase todas ainda dirigidas por descendentes dos pioneiros da exploração petrolífera. Elas foram as primeiras a derrubar o preço do produto. Com isso, suas vendas cresceram, ao passo que as concorrentes ficaram estagnadas ou caíram. Enquanto algumas empresas de capital aberto, antes de tomarem decisões, têm de reunir a diretoria e, em alguns casos, os representantes dos acionistas, as familiares dependem apenas da vontade do patriarca (dono) para mudar o rumo. O que vinha sendo considerado uma desvantagem, na crise, se mostrou um fato positivo.

Em outubro de 2001, em Roma, empresas familiares de todos os rincões do mundo se reuniram durante a conferência anual da associação que as congrega, a Family Business Network (FBN). Os chefões estavam com um humor melhor do que o momento econômico mundial, francamente recessivo, permitiria supor. Eles comemoravam o sucesso da combinação “de valores familiares tradicionais com a administração profissional”. Um multibilionário grupo empresarial indiano, o Murugappa, ganhou o prêmio anual da FBN. A família Murugappa foi a primeira a semear plantas transgênicas na Índia. Os italianos do tradicionalíssimo clã Agnelli, controladores da Fiat, são os principais incentivadores do modelo familiar de gestão. “Nos momentos de crise, as empresas familiares acabam sendo uma garantia de segurança, estabilidade e força”, disse o patriarca Giovanni Agnelli, de 80 anos (AGNELLI, 2004).

Afirma, ainda o autor:

Nós continuamos trabalhando durante guerras e ataques terroristas no passado, quando os executivos diziam que o sensato seria fechar ou vender a fábrica. Não será diferente agora.

O interessante fenômeno da resistência da empresa familiar no mundo não está restrito a economias mais conservadoras e assentadas como a européia. Recentemente, dois pesquisadores, um americano e outro uruguaio, divulgaram as conclusões de seus trabalhos acerca do desempenho das empresas em tempo de crise. John Ward, especialista em empresas familiares da Kellogg Graduate School of Management, de Illinois, nos Estados Unidos, estudou o comportamento empresarial em momentos de crise:

Os negócios familiares são muito mais resistentes. Em geral, por seu sentido e lealdade histórica, as empresas familiares tendem a garantir que os investimentos em pesquisa e desenvolvimento não desapareçam nos períodos de escassez (WARD, 1995).

Na outra ponta do continente americano, o professor Álvaro Vilaseca, da Universidade de Montevideu, no Uruguai, estudou companhias latino-americanas nos últimos três anos:

No geral, o desempenho das empresas familiares foi melhor. Muitas conseguiram crescer mesmo em tempos de recessão em seus países, explorando o mercado externo com maior eficiência do que as companhias de capital aberto (VILASECA; GALLO, 1998, p. 52).

Segundo os autores, isso ocorreu porque as empresas familiares foram menos susceptíveis à pressão de acionistas, mais interessadas em lucro imediato do que em objetivos de longo prazo. “Nenhuma geração admite ser a última na gerência do negocio familiar”(VILASECA ; GALLO, 1998, p. 8).

O capítulo seguinte apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, ressaltando as potencialidades do objeto de estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os caminhos e os procedimentos adotados para a realização da pesquisa de campo, ancorada em um estudo de caso, no qual são analisados os principais fatores que irão conduzir o processo sucessório de uma tradicional empresa familiar.

#### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Para Yin (1990), quando se tem um fenômeno a ser investigado dentro do seu contexto de vida real e de suas fronteiras – entre o fenômeno e o contexto –, não há uma definição palpável. Uma forma de pesquisa social que se pode utilizar é o estudo de caso. Para Castro (1997), é muito melhor fazer o uso sofisticado de uma técnica simples do que procurar técnicas sofisticadas pelo fato de estarem disponíveis.

Existem críticas ao método do estudo de caso, principalmente no que se refere a sua falta de objetividade e rigor científico, uma vez que depende, em grande parte, da intuição do investigador e está, portanto, sujeito a sua eventual subjetividade (YIN, 1990; BOYD; WESTFALL, 1979). De qualquer maneira, subjetividade é algo inerente ao ser humano.

Campomar (1991) salienta que o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma. As análises e inferências em estudo de casos são feitas por analogia de situações, respondendo, principalmente, às questões “por quê”, e “como”.

Pelas razões expostas acima e tendo em vista que se pretende analisar um fenômeno de um contexto de vida real, isto é, o processo sucessório de uma empresa familiar capixaba, é que utilizar-se-á o estudo de caso.

Os resultados preliminares desta investigação baseiam-se na aplicação de entrevistas e consultas a várias fontes secundárias, visando identificar as forças que compõem esse cenário e suas influências no processo sucessório familiar. Em um segundo momento, busca-se identificar as principais dificuldades e facilidades do processo sucessório da empresa “Delta”, objeto de nosso estudo.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa compõe-se, inicialmente, de uma fase exploratória, que abrange a leitura de documentos, e continua, em uma segunda fase, com uma abordagem conclusiva descritiva, enquadrando-se, dessa forma, no processo de análise quantitativa. Compreende um estudo de caso, tendo em vista que se pretende analisar um fenômeno em profundidade e detalhamento. Quanto às técnicas de coleta de dados, são empregadas a observação não participativa, a pesquisa documental e entrevistas com questões abertas, dados que serão submetidos à técnica da análise qualitativa.

Segundo Lakatos e Marconi (1999), a pesquisa exploratória pode ser conceituada como uma investigação, cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com a finalidade de desenvolver hipóteses, ampliar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos.

Segundo Triviños (1987), estudos exploratórios são aqueles que possibilitam ao investigador o aumento de sua experiência em torno de determinado problema.

Para o levantamento dos dados iniciais deste estudo, realizou-se uma pesquisa exploratória, com vistas a identificar as principais causas que contribuíram para a desagregação da empresa “Delta”.

Os métodos qualitativos de investigação permitem considerar as percepções que os investigados têm sobre determinado produto, serviço ou situação.

Na abordagem qualitativa, pretende-se priorizar as perspectivas dos investigados e enfatizar a interpretação das observações, de acordo com o entendimento dos sujeitos participantes do estudo (BRYMAN, 1989).

Na abordagem qualitativa, deu-se privilégio aos conteúdos. Conforme destaca Demo (1997, p. 244), o conhecimento é obtido por diálogo e apresenta as seguintes características:

- não é obtido exclusivamente por uma relação formalizada entre sujeito e objeto;
- contém, além de uma formalização lógica, consciência política da realidade social pesquisada;
- é um conhecimento particularmente profundo, que produz convicção pelo compromisso político que sustenta;
- é um conhecimento inspirado e comprovado na prática, comprometido com a vida concreta;
- precisa manter o compromisso com o diálogo, ou seja, deve ser democrático.

Ludke e André (1986) destacam as características principais da pesquisa qualitativa:

- tem como fonte direta de dados o ambiente natural, e o seu instrumento principal é o pesquisador, o que pressupõe um contato direto e prolongado entre estes elementos (pesquisador-ambiente-situação pesquisada), por meio do trabalho de campo;
- os dados coletados são predominantemente descritivos, ricos em descrições de pessoas, situações e acontecimentos, uma vez que se baseiam em transcrições de entrevistas e de depoimentos, fotografias, desenhos e extratos de vários tipos de documentos;
- o interesse do pesquisador é verificar como o problema estudado se manifesta no cotidiano; daí a grande importância do processo;
- a perspectiva dos participantes é muito importante para o pesquisador; daí a importância de se considerar os pontos de vista dos participantes;
- a análise dos dados tende a seguir um processo indutivo, pela ausência de preocupação, por parte dos pesquisadores, com hipóteses e comprovação das mesmas.

No que diz respeito a esta pesquisa, inicialmente foi realizado um estudo quantitativo com os funcionários, os proprietários, os consumidores, os familiares, os

acionistas, os gerentes de produção e a administração. A seguir, foi realizado um estudo qualitativo, mediante pesquisa de profundidade dos conteúdos levantados.

### 3.3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA DO TIPO COLETA DE DADOS

Esses métodos e técnicas de pesquisa do tipo coleta de dados consistem no estudo exploratório realizado com base nas fontes de dados secundários, obtidos por meio de entrevistas informais com funcionários dos setores envolvidos na administração, familiares e gerentes, de forma a verificar a validade e a importância do assunto pesquisado.

A coleta de dados e de informações deu-se por meio das técnicas de observação, análise documental e entrevistas semiestruturadas. Procurou-se, inicialmente, identificar a empresa e, em seguida, acessar documentos disponíveis, realizar as entrevistas com os sujeitos previamente selecionados e observar o ambiente e o comportamento das pessoas na organização.

Por meio da observação, captaram-se aspectos descritivos e analíticos da empresa. Entre os descritivos, o ambiente, as atividades e as interações; entre os analíticos, as observações pessoais do pesquisador, a verificação da existência de coerência entre o discurso e as ações dos sujeitos. A opção por esse instrumento deve-se ao fato de ele permitir a obtenção de dados adicionais para a complementação das informações levantadas inicialmente (FARIA, 1992).

Mediante a análise documental, foram estudados os materiais escritos disponíveis que puderam servir de fonte de informações sobre a empresa tais como atas de reuniões, circulares, jornais internos, quadros informativos, manuais diversos, entre outros (FARIA, 1992).

Na identificação de aspectos fundamentais para o estudo como o histórico da empresa, o processo de produção e derivados, a estrutura organizacional, os indicadores econômicos e financeiros, as diretrizes, as políticas e as estratégias empresariais, recorreu-se ao Centro de Documentação e Memória da empresa.

As informações mais importantes e mais adequadas para a consecução dos objetivos desta pesquisa foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas. As

entrevistas foram realizadas na empresa, gravadas e, depois, transcritas pelo pesquisador. Os entrevistados tiveram a liberdade de manifestar suas opiniões, inclusive com o gravador desligado. O entrevistador interferiu algumas vezes, com vistas a explorar mais os assuntos que porventura estivessem sendo desviados do rumo por ele proposto. O contato com familiares, proprietários e funcionários da empresa familiar foi fundamental para que se conhecesse a história da organização sob diversos pontos de vista, a partir da percepção de cada um dos entrevistados e do seu posicionamento quanto ao presente e ao futuro da empresa.

Na apresentação e análise dos dados, a empresa e os entrevistados não foram identificados, preservando-se, assim, sua privacidade.

### 3.4 TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para o estudo da empresa familiar desta pesquisa, adotou-se o modelo de análise desenvolvido por Gersick *et al.* (1997), o M3C. Esse modelo conceitual determina a dimensão do sistema da empresa familiar, englobando os subsistemas da família, da propriedade e da gestão. A partir desse modelo, é possível entender e explicar como as relações na empresa familiar ocorrem, principalmente no que diz respeito à articulação entre os interesses familiares e empresariais.

Uma vez coletados, os dados foram inicialmente organizados e, em seguida, descritos, transcritos, ordenados, codificados e agrupados em categorias. Dependendo de sua natureza e dos objetivos da pesquisa, esses dados foram analisados qualitativa e/ou quantitativamente. Os dados obtidos por meio de entrevistas foram tratados de forma qualitativa, tendo como referência a análise de conteúdo, sem, contudo, utilizá-la em seu aspecto formal/integral. Nesse sentido, apenas se estabeleceu uma análise para demonstrar os elementos do conteúdo, a fim de esclarecer suas diferenças e extrair sua significação do discurso apresentado. Tal análise permitiu selecionar, no bojo da idéia principal, o conteúdo essencial das palavras e das falas, de modo a procurar o sentido, captar as intenções, comparar, avaliar e descartar o acessório (LAVILLE ; DIONNE, 1999).

Vala (1989, p.104), apresentando a técnica de análise de conteúdo, afirma:

A finalidade da análise de conteúdo é, pois, efetuar inferências, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas. Podemos então sumarizar as seguintes condições de produção de uma análise de conteúdo: os dados de que dispõe o analista de conteúdo encontram-se já dissociados da fonte e das condições gerais em que foram produzidos; o analista coloca os dados num novo contexto que constrói com base nos objetivos e no objeto da pesquisa; para proceder à inferência a partir dos dados, o analista recorre a um sistema de conceitos analíticos cuja articulação permite formular as regras da inferência. Ou seja, o material sujeito à análise de conteúdo é concebido como o resultado de uma rede complexa de condições de produção, cabendo ao analista construir um modelo capaz de permitir inferências sobre uma ou várias dessas condições de produção. Trata-se da desmontagem de um discurso e da produção de um novo discurso através de um processo de localização-atribuição de traços de significação, resultado de uma relação dinâmica entre as condições de produção do discurso a analisar e as condições de produção da análise.

A análise das entrevistas foi feita a partir das transcrições das fitas, levando-se em consideração o posicionamento dos entrevistados segundo o modelo de três círculos desenvolvidos por Gersick et al. (1997) (Figura 1), observando-se o conteúdo de seus discursos a partir da perspectiva de seus interesses. Dessa forma, pôde-se extrair a real essência das entrevistas, fazendo-se com que os objetivos desta pesquisa fossem alcançados.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 AS EMPRESAS FAMILIARES NA ECONOMIA CAPIXABA

Segundo dados levantados pelo BNDES (1999), as empresas familiares são uma forma predominante de empresas em todo o mundo, e, no Brasil, não podia ser diferente, devido à nossa cultura ocidental de tendência capitalista. Elas ocupam uma parte tão grande da estrutura econômica e social, que nem sequer imaginamos a grandeza desse fenômeno socioeconômico. Nos países capitalistas, a quase totalidade das empresas iniciou-se como empresas familiares, com idéias, empenho e investimento de indivíduos empreendedores e seus respectivos familiares. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás dos balcões ou na plataforma de carga depois da escola. Mas fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e, depois, passá-lo de pais para filhos é o sonho de quase todo aquele que abre um negócio.

O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado de grande parte dos empreendedores deste planeta, em que a delicada sucessão familiar desempenha um papel vital para a sobrevivência e prosperidade das gerações futuras da família.

As empresas familiares do Estado do Espírito Santo, denominadas também como as empresas capixabas, são basicamente os conglomerados econômicos de iniciativa familiar que representam, nessa parte do Brasil, a rica cultura capixaba com múltiplas tradições, representando a origem de sua formação, resultado de imigrantes portugueses, alemães (*pomeranos*), Italianos, negros (escravos) e índios nativos. Estes, com suas respectivas raças, culturas, costumes, religiões, línguas e hábitos alimentares, resultaram numa miscigenação de raças, culturas e costumes, formando um povo de características físicas e culturais próprias, a chamada cultura capixaba, da qual a Grande Vitória é a representante mais importante. As heranças dos seus antepassados *pomeranos*, italianos, índios, negros e portugueses fizeram dessa região um lugar especial para o desenvolvimento econômico baseado em empresas familiares, já reconhecido nacional e internacionalmente.

#### 4.1.2 Colonização europeia

Segundo Moreira e Perrone (2000, p. 40), a colonização europeia no Espírito Santo iniciou-se em 1813, quando foram trazidos açorianos para povoar as margens da estrada de Rubim (Vitória a Minas), os quais permaneceram no município de Viana.

Também em 1813, foram enviados 34 camponeses espanhóis das Ilhas Canárias para o município de Linhares.

Em 1829, alemães foram trazidos e empregados na limpeza da estrada de ferro Vitória a Minas (trecho Itacibá).

Na segunda metade do século XIX, houve imigração europeia para a formação de núcleos coloniais. Esse período contou com duas fases:

- **primeira fase:** período entre os anos de 1847-1886 – que consistiu em povoamento das serras do centro, nos vales dos rios Jucú e Santa Maria de Vitória, iniciando-se a fundação das colônias Santa Isabel (1847), de imigrantes alemães, e Santa Leopoldina (1857), de europeus de várias nacionalidades, predominando, também, os alemães. Nas décadas de 1850 e de 1860, o fluxo migratório, notadamente neutro, foi contínuo, porém menor. Já nos anos de 1870, intensificou-se e passou a ser prioritariamente de italianos, constituindo, daí em diante, a maioria dos imigrantes que entraram no Estado do Espírito Santo no século XIX;

- **segunda fase:** período entre os anos de 1887 e 1896. Consistiu na formação de novos núcleos coloniais, com cessão de pequenas propriedades acrescida de uma ajuda de custo, financiamentos e recursos para adquirir soros e vacinas contra mordeduras de cobras e surtos de epidemias. Com a abolição da escravidão, a procura de mão de obra do imigrante dava-se por meio de pedidos ao Governo Imperial, ou, diretamente, nos núcleos coloniais.

Assim formaram-se os núcleos de imigração europeia com predominância de alemães: Domingos Martins, Santa Leopoldina, Afonso Cláudio, Santa Maria de Jetibá e outros.

Os núcleos de imigração europeia com predominância italiana foram: Santa Tereza, Iconha, Aracruz, Muniz Freire, João Neiva, Ibirapu, Alfredo Chaves,

Cariacica, Conceição de Castelo, Venda Nova do Imigrante, Vargem Alta, Itaguaçu e Itarana.

Os núcleos de imigração europeia com predominância de *pomeranos* foram: Domingos Martins, Santa Leopoldina e Santa Maria de Jetibá.

#### 4.1.3 Antecedentes históricos

O Estado do Espírito Santo só se destacou no contexto econômico a partir da segunda metade do século XX. Contudo a empresa familiar “Delta” foi fundada pela família “Zeta” e teve suas primeiras instalações no Estado do Espírito Santo em 1929.

Fotografias obtidas no Centro de Documentação da Empresa mostram suas primeiras instalações e deixam perceber a precariedade de condições da época.



Figura 4: Primeiras instalações da empresa “Delta”.  
Fonte: Centro de Documentação da empresa.

Segundo Pereira (1997, p.120), nos primeiros 50 anos do século XX, o Estado do Espírito Santo viveu quase que exclusivamente da cultura, beneficiamento e exportação de café. A tendência à decadência dessa base econômica, em função das condições técnicas de produção, da crise internacional desse mercado no final dos anos 1950 e da política nacional de erradicação dos anos 1960, acrescidas da expansão da infraestrutura e integração do mercado nacional, naquela época, e da industrialização pesada da economia brasileira, criou as pré-condições necessárias para o crescimento e a incorporação da economia capixaba ao processo da industrialização nacional.

Assim, nos anos 1960, estímulos advindos da economia nacional, da infraestrutura e de alguns projetos industriais de insumos básicos marcaram essa década de transição. Isso fortaleceu, também, interesses locais na institucionalização de mecanismos estaduais de promoção do desenvolvimento, a exemplo do que já funcionava em outros estados, coincidindo com um governo comprometido, adepto de uma intervenção planejada em busca de desenvolvimento via industrialização.

O setor industrial, em que predominava a atividade de beneficiamento de café e cereais, estimulado por melhorias de infraestrutura, apoio a projetos na área de siderurgia e cimento (plano de metas), expansão de mercado interno e deslocamento de capitais antes aplicados ao café, experimentava taxas elevadas de crescimento durante esses anos. Assim, no início da década de 1970, verificavam-se condições favoráveis e ampla mobilização de interesses locais em favor da industrialização do espaço estadual.

#### **4.1.4 Crescimento da economia capixaba no período 1970-1990**

Nas décadas de 1970 e de 1990 a estrutura produtiva capixaba teve uma significativa mudança, expressa na composição setorial do produto interno. A tabela 3 mostra a rápida aproximação do perfil da economia estadual com o da economia nacional, principalmente devido ao rápido crescimento relativo do setor industrial, que, em 1960, representava, apenas, 5,9% do PIB do Espírito Santo, mas que, na década de 1970, mais que dobrou sua participação e manteve as taxas elevadas de crescimento industrial e de serviços bem acima da média nacional.

Durante todo esse período, a economia capixaba cresceu devido à contínua reorganização e modernização de todos os setores econômicos, e tudo isso de forma progressiva. As taxas de crescimento do PIB por setor, mostradas na Tabela 2, e as taxas de crescimento, em percentual, do Brasil e do Espírito Santo (Tabela 1), analisadas em conjunto com as Tabelas 3 e 4, apontam o comportamento da economia capixaba comparada com a brasileira.

Tabela 2: Distribuição setorial do PIB do Estado do Espírito Santo - Brasil.

<b>ATIVIDADE</b>	<b>1960</b>	<b>1970</b>	<b>1975</b>	<b>1980</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>
Agricultura Espírito Santo	48,4	20,8	19,9	14,7	18,2	17,65
Brasil	28,0	12,5	11,7	10,2	10,5	9,30
Indústria Espírito Santo	5,9	12,2	22,8	36,2	33,5	29,71
Brasil	25,8	35,7	30,6	21,2	40,1	34,20
Serviços Espírito Santo	45,3	66,1	57,3	49,1	48,3	52,65
Brasil	47,0	56,8	53,1	48,5	49,3	56,50

Fonte: Pereira, 1997, p. 122.

Tabela 3: Distribuição setorial do PIB do Estado do Espírito Santo.

<b>ATIVIDADE</b>	<b>1960-1970</b>	<b>1970-1975</b>	<b>1975-1980</b>	<b>1980-1985</b>
Agricultura	(0,44)	3,09	5,14	6,09
Indústria	24,8	22,02	18,06	6,90
Serviços	11,74	10,56	11,68	4,72
Total	8,15	11,47	12,69	5,64

Fonte: Pereira (1997, p. 123).

Tabela 4: Taxas de crescimento (%): Brasil e Espírito Santo.

<b>Períodos</b>	<b>PIB - Brasil</b>	<b>Renda - Espírito Santo</b>
1971-1975	9,9	12,5
1976	9,7	11,4
1977	5,7	11,1
1978	5,1	19,1
1979	6,4	13,4
1980	7,2	9,1
1981	(1,6)	(0,05)
1982	0,9	(1,1)
1983	3,2	4,1
1984	4,5	14,3
1985	8,3	11,7
1985-1990	14,79	19,23

Fonte: SEAMA (1991 apud PEREIRA, 1997, p. 124).

#### 4.2 A CRIAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES CAPIXABAS

São muitos os exemplos de empresas familiares que se destacaram em suas atividades econômicas no Estado do Espírito Santo e que podem ser citadas nesta pesquisa por se caracterizarem, de acordo com o “processo sucessório”, em uma destas três possíveis etapas: processo de sucessão já ocorrido, processo em ocorrência e processo de preparação do sucessor para futura mudança de comando na empresa familiar.

Acompanhando a evolução econômica capixaba no século XX, observa-se que as empresas familiares que sobrevivem até o momento têm a ensinar aos jovens da atualidade como se cria uma empresa, se vence e se acumula riqueza num determinado setor econômico.

Assim, podemos citar, cronologicamente, as seguintes empresas capixabas:

- a empresa “Delta”, criada pela família “Delta” em 1929;

- a “Transportadora Itapemirim”, criada pela família Cola em 1946;
- as lojas de departamentos “Trindade”, de Castelo; criadas pela família Dadalto;
- as empresas na indústria de mineração, criadas pela família Nemer, também em Castelo;
- as empresas no ramo de moinhos de trigo e torrefação de café, fundadas pela família Buaiz;
- a “Rede Gazeta”, que se destaca em comunicação por rádio, televisão e jornalismo, criada pela família Lindenberg;
- as empresas de exportação de café, logo diversificadas no ramo automotivo e no complexo de importação e exportação, criadas pela família Coser;
- as empresas do ramo metalúrgico como a “Metalúrgica Carapina S.A.”, criada pela família Del Puppo.

#### 4.3 CÓDIGO MATRIMONIAL

O Ocidente iniciou o século XX recebendo como herança uma instituição de importância fundamental, social, política e econômica, que tinha como base o casamento estável entre um homem e uma mulher, aceitando-se sua dissolução apenas pela morte, e também os filhos, até que estes viessem a obter a independência econômica ou dessem início a uma nova família.

O casamento, núcleo da família, existe para atender às necessidades biológicas e culturais, com configurações de relações sociais que pretendam perpetuar-se por meio dele. Os vínculos de sangue daí recorrentes estabelecem a descendência, constituindo um grupo social com identidade específica dentro da sociedade, construída sobre valores consagrados pelo grupo social maior que ela integra e por valores transmitidos pelos antepassados, mas sempre de maneira espontânea, consolidando-se no decorrer do tempo.

A cultura familiar, baseada num estatuto jurídico e limitada por padrões morais consagrados socialmente, estabelece os procedimentos muito próprios de cada família, os quais vão regular, da forma que se entende adequada, o relacionamento entre marido e mulher e entre pais e filhos. Em síntese, segundo

Duby, citado por Gonçalves (2000) a família nuclear baseia-se num sistema, o “sistema de parentesco”, e obedece a um código, o “código matrimonial”.

Em tempos mais recentes, ocorreram mudanças profundas nos valores éticos e nas formas de comportamento social, criando-se conflitos com os que ostentavam o modelo tradicional de família, o que causou a decadência da instituição.

Ao ser admitido o divórcio como ato da vontade dos cônjuges, a prudência passou a recomendar que se adotasse o “regime de comunhão parcial de bens”. Posteriormente, passou a ser cogitado e mesmo praticado o “regime de separação de bens”, quando se unem os corpos, mas não o patrimônio, o que coloca em questão, em última instância, o sentido do amor humano.

No Brasil, para conciliar um casamento que separa amor e interesses econômicos, o regime de separação de bens exige a celebração de um “pacto pré-nupcial”. Os advogados especialistas no ramo do “direito das famílias empresárias” passaram a recomendar essa solução.

Os problemas principais, frutos das transformações sociais familiares da atualidade, são:

- em caso de divórcio, o homem perde o privilégio de conservar, como poder seu, a gestão dos negócios e do patrimônio familiar;
- a divorciada passa a discutir as condições do divórcio, inclusive quanto aos negócios, ao patrimônio e à sua gestão.

Visto serem constantes os conflitos em torno da divisão e da gestão dos negócios, surge a esposa corporativa, aquela que desempenhou papel fundamental na ascensão do marido empresário. Essa importância pode e deve ser mensurada, fato que justifica uma “indenização” no momento do divórcio.

Assim, é fundamental considerar o relacionamento existente entre os filhos de casamentos anteriores e todos os possíveis resultantes de casamentos passados e futuros, tanto para a definição da herança, como para a gestão do patrimônio e a escolha do sucessor, uma vez que o jus sanguinis deixa de ser o único referencial possível.

#### 4.4 O PODER

Para Max Weber, poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra a resistência, seja qual for o fundamento dessa probabilidade (WEBER, 1994). A imposição da vontade, para ser compreendida, necessita do entendimento do conceito de dominação que, na perspectiva *weberiana*, é “a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo” (WEBER, 1994, p. 33).

Para este autor existem três tipos legítimos de dominação: a dominação legal, que se legitima pela crença nas ordens instituídas e no direito de mando atribuído àquele que, em decorrência dessas ordens, são nomeados para exercê-las; a dominação carismática, que se apoia na veneração da santidade, do poder heróico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta emanadas; a dominação tradicional, que se apoia na crença cotidiana da santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade.

Pages et al. (1987, p.11) por sua vez, dizem que:

[...] o poder é habitualmente tratado de forma segmentada: (a) em uma perspectiva marxista, como um fenômeno de alienação econômica (a não propriedade dos meios de produção) que separa os trabalhadores dos meios de produção e do produto de seu trabalho; (b) mais recentemente, como um fenômeno, sobretudo político, um fenômeno de imposição, de controle sobre as decisões e a organização do trabalho; (c) do nível ideológico, como um fenômeno de apropriação do sentido e dos valores; e (d) ao nível psicológico, como fenômenos de alienação psicológica, de dependência, de projeção e introjeção, e sistemas inconscientes de defesa coletivos.

##### 4.4.1 Distribuição do poder e os atores

Quando da criação da empresa “Delta”, em 1929, as ações da empresa estavam em poder de quatro acionistas. Segundo informação publicada na imprensa capixaba no dia 28 de agosto de 2001, verifica-se que:

Acionista “A” tinha 50 % e sua irmã Acionista “B” 30%. O primo do Acionista “A”, Acionista “C”, tinha 15% das ações e sua esposa Acionista “D” 5%.

Em vida o Acionista “A” manteve para si 20% das ações e doou 15% para cada um dos seus dois filhos. O Acionista “H” e o Acionista “F” adquiriram 20 % das ações do Acionista “Z”.

Quando o acionista “HL”, irmão do acionista “B”, retornou à Alemanha, suas ações foram compradas pelo irmão, que repassou para os dois filhos. Com a morte do Acionista “Z”, em 1962, sua primeira esposa, Acionista “D”, vendeu as ações para o Acionista “H”. As ações do Acionista “Z” ficaram com sua segunda esposa, Acionista “M”, e os dois filhos “KL” e “MO”.

Mesmo tendo ficado por 25 anos na presidência, o acionista “H” não deteve o controle da empresa. Ele só será majoritário se conseguir adquirir as ações ou parte delas de algum sócio. Atualmente o Acionista “H” junto com a esposa Acionista “B” e os filhos Acionistas “J” e “K” tem 40,24% das ações (O PROCESSO... , 2001,p. 12).

Nessa mesma data, o jornal publicou que, naquela ocasião, as ações da empresa se encontravam assim distribuídas:

O grupo que assumiu o controle da empresa, que detém 59,75% das ações. O acionista “A”, irmão do acionista “H”, juntamente com a esposa “ MT” e os filhos FH e os acionistas “D” e “R”, concentram 32,91 % das ações. A “EDM”, a madrasta do acionista “H”, e sua filha “MR” têm 13,25 % das ações. “MM”, o acionista “Z”, a segunda esposa do acionista “GA”, e os filhos do acionista “K”, e “M” têm 11,42 % das ações. A acionista “MG”, irmã de acionista “H” por parte de paia, tem 1,35% das ações. Acionista “X”, ex-funcionária da empresa “Delta”, tem 0,806% das ações (O PROCESSO...., 2001, p.8).

#### 4.5 O SURGIMENTO DE UMA EMPRESA

A empresa “Delta” foi fundada em 1929 pelo imigrante alemão, “Sr. Fundador”. Atraído pelas possibilidades do Brasil perante a Europa destruída após a Primeira Guerra, o jovem “Fundador“, então com apenas 20 anos, chegou ao Espírito Santo em 1921 e começou a trabalhar na região de Pancas, município do interior do Estado, como auxiliar de um agrimensor francês que conhecera no navio em que viajou.

Um ano depois, porém, contraiu malária e foi internado na Santa Casa de Misericórdia de Vitória. Durante o período em que esteve doente, foi ajudado por um outro alemão, “WM“, que, curioso pela semelhança entre os sobrenomes, sensibilizou-se com a situação do rapaz.

Ao sair do hospital, o fundador empregou-se na Torreção Teotônia, de propriedade de “M”, em Caratoira, um bairro do município de Vitória. Durante algum tempo trabalhando na torreção, percebeu que, em todo o Espírito Santo, só existia uma única fábrica de balas e doces. Assim, em 1925, planejou abrir uma nova fábrica de balas. Comprou máquinas de segunda mão na Alemanha e, dois anos depois, já produzia as balas “Betras” em Jucutuquara, outro bairro da capital do Estado.

Mas o “Sr. Fundador” teve grandes problemas técnicos, além da contestação do nome de sua fábrica, que já havia sido adotado por uma então tradicional fabricante de biscoitos. Por isso, decidiu interromper o negócio e viajou à Alemanha, em busca de capacitação técnica.

De volta, em 1929, arrendou e adaptou um velho galpão, em Vila Velha, município vizinho de Vitória, e reiniciou seu empreendimento, agora sob novas – e bem mais sólidas – bases. Em 16 de agosto daquele ano, a empresa “Delta” começou a produzir as primeiras balas de açúcar. As balas logo receberam o nome “Delta”, uma referência aos meninos que vendiam os doces em tabuleiros nos pontos de bonde do município de Vila Velha. Nos anos seguintes, as apreciadas balas podiam também ser encontradas nas casas comerciais da capital e do interior.

Em 1934, o “Sr. Fundador” recebeu, como herança de seus pais, a empresa e uma quantia em dinheiro, que foi investida na compra de máquinas de segunda mão para fabricação de chocolates.

Dois anos mais tarde, conseguiu um financiamento para comprar as instalações de uma antiga fábrica de artefatos para construção, numa área de cerca de 1.000m<sup>2</sup>, num então distante e pouco povoado bairro do município de Vila Velha. Com a nova infraestrutura e os novos produtos ofertados aos consumidores, a fábrica entrou numa fase de grande desenvolvimento, expandindo as vendas para todo o interior do Espírito Santo e parte dos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Bahia.

Esse crescimento também foi impulsionado pela entrada, na sociedade, do Acionista “Z”, que colaborou para capitalizar a empresa e investir no aumento da produção.

A Figura 5 mostra o Natal de 1939 da família “Delta”. Pode-se observar, em primeiro plano, os familiares do “Sr. Fundador” (sentados) e os familiares do novo sócio, “WM”; ao fundo, os primeiros funcionários da empresa “Delta”.



Figura 5: Comemoração do Natal de 1939.

Fonte: Centro de documentação da empresa.

#### 4.5.1 Crise e expansão

Desde seu início em 1929 até princípios dos anos 1940, a empresa “Delta” desenvolveu-se em ritmo acelerado. A Segunda Guerra (1939-1945), porém, trouxe as primeiras grandes dificuldades. Por serem os proprietários da empresa de origem alemã, a fábrica sofreu ameaças de depredação, só evitadas graças à intervenção do então 3º Batalhão de Caçadores. “Sr. Fundador” foi detido juntamente com outros imigrantes alemães e italianos no presídio de Maruípe, um bairro de Vitória, e a fábrica passou a ser administrada por interventores federais.

Ao final do conflito, no entanto, a empresa retomou seu ritmo de crescimento. Novas máquinas foram adquiridas na Inglaterra, e os processos de produção passaram a ser continuamente modernizados. Em 1948, os produtos da

empresa “Delta” já chegavam a vários estados brasileiros, especialmente os da região Nordeste, além de Minas Gerais e do Rio de Janeiro. Em 1959, os bons resultados da empresa levaram “Sr. Fundador” a tomar uma iniciativa inédita: 15% do lucro líquido de sua empresa passaram a ser distribuídos aos funcionários, a título de gratificação de final de ano, uma prática que, muitos anos depois, tornar-se-ia lei em todo o país.

A figura 6 mostra a fachada das novas instalações da empresa “Delta”, em 1941, retratada em óleo sobre tela.



Figura 6: Instalações da empresa em 1941.

Fonte: Centro de documentação da empresa.

#### **4.5.2 Anos 1960 e 1970 – uma nova dimensão**

Em 1962, a empresa “Delta” sofreu uma grande perda: faleceu o acionista “Z”, sócio do “Sr. Fundador”, vítima de um acidente aéreo. Desde a década anterior, o acionista “Z” assumira funções administrativas na empresa e vinha colaborando significativamente para seu desenvolvimento comercial.

Naquele mesmo ano, a empresa transforma-se em uma sociedade anônima de capital fechado e passa a ser conhecida como empresa “Delta” S.A. O acionista

“H”, filho de “Sr. Fundador”, começou a trabalhar na empresa, após retornar da Alemanha, onde havia completado o curso de engenharia mecânica. As figuras 7 e 8 retratam bem o desenvolvimento da empresa desde 1941 até a década de 1960, passando pela década de 1950. Comparando-se as figuras 6, 7 e 8, pode-se observar como se expandiu o parque industrial da empresa “Delta” e como se ampliaram suas instalações nesse período.



Figura 7: Vista frontal da fábrica em 1950.  
Fonte: Centro de documentação da empresa.



Figura 8: Vista parcial da fábrica em 1960.

Fonte: Centro de documentação da empresa.

Durante todo o período que se seguiu, a economia capixaba apresentou bons índices de crescimento, seguindo o ritmo que todo o país experimentava na época do chamado “milagre brasileiro”. Com isso, a empresa “Delta” também cresceu, ganhando nova dimensão empresarial e começando a marcar presença nos mais importantes mercados nacionais. Em 1972, também iniciou as exportações, vendendo produtos semiacabados (manteiga e torta de cacau).

No ano seguinte, com a morte do “Sr. Fundador” e acionista “A”, a presidência da empresa passou a ser exercida por seu filho, acionista “H”. Apesar da perda do estimado “*Seu Fundador*”, como carinhosamente todos os funcionários o chamavam, naquele mesmo ano a empresa “Delta” implantou uma política comercial mais agressiva, com a criação de uma rede própria de distribuição. Em 1978, partiu, também, para colocar produtos acabados no mercado externo. Nesse momento, a empresa “Delta” já possuía 1.200 funcionários, entre a fábrica e os escritórios regionais, e tinha capacidade para produzir 100 toneladas/dia.

Em 1979, ano do cinquentenário da empresa “Delta”, foi lançado um plano de expansão, que envolvia o aumento de cerca de 30% da capacidade produtiva e grandes investimentos em controle de qualidade. Além disso, aplicaram-se novas tecnologias administrativas, incluindo-se a implantação de um sistema de

processamento de dados pioneiro no Espírito Santo, por meio de um “moderníssimo” computador *Bourroughs 1800*.

#### **4.5.3 Anos 1980 e 1990 – vencendo desafios**

No início dos anos 1980, o Brasil todo sofria intensa crise econômica, agravada pelo esgotamento do modelo implantado pelos governos militares, que dera sustentação ao “milagre brasileiro”. No decorrer da década, além das mudanças na estrutura política do País, sucederam-se vários planos econômicos que pretendiam, basicamente, o controle da inflação e a retomada do crescimento do País.

Nesse cenário de crise, a empresa “Delta” decidiu que a melhor alternativa ainda era crescer, apesar das dificuldades. Para isso, implantou uma nova estrutura comercial, baseada em escritórios e centros de distribuição regionais, voltando-se, especialmente, aos mercados de São Paulo e do Sul do País. Além disso, também fez novos investimentos em infraestrutura e em *marketing*.

No final da década de 1980, intensas mudanças administrativas foram promovidas na empresa “Delta”. Em 1989, momento em que a economia nacional também sofria profundas transformações, e o mercado brasileiro passava a ser disputado por inúmeras empresas e marcas internacionais, a empresa “Delta” decidiu novamente investir em tecnologia e lançar produtos inovadores. O lançamento do produto denominado “Feliz” foi um marco desse período, assim como a inauguração de um grande centro de distribuição em São Paulo, que passou a atender os estados de São Paulo, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul, e da nova fábrica de pastilhas, construída na área do antigo aeroclube, com 130 mil m<sup>2</sup>, adquirida em 1982, no bairro Soteco, em Vila Velha, próxima à fábrica já existente, com o objetivo de promover a ampliação do parque industrial da empresa. A figura 9 apresenta uma vista aérea da fábrica na década de 1980.



Figura 9: Vista aérea da fábrica em 1980.  
Fonte: Centro de documentação da empresa.

Ao mesmo tempo, como já era uma tradição na história da empresa “Delta”, muito se investiu na qualificação de seus colaboradores, nas políticas de gestão de recursos humanos e de relacionamento com a comunidade.

Esses investimentos garantiram um fôlego extra para enfrentar o período recessivo do início dos anos 1990. Os resultados seriam percebidos a partir de meados da década de 1990, quando a empresa “Delta” conquistou posições de destaque e liderança no mercado nacional. A partir daí, os novos desafios incluíram a manutenção dessas posições, por meio do contínuo investimento em tecnologia, modernos processos de gestão e ampliação do relacionamento com seus consumidores e com a comunidade.

No triênio 1997-1999, a empresa implementou um ousado plano de investimentos da ordem de R\$ 43,4 milhões em seu parque industrial, preparando-se

para consolidar sua presença no exterior, principalmente nos países do Mercosul e nos Estados Unidos.

O volume de vendas do ano de 1998 atingiu 64 mil toneladas de produtos, com previsão para 1999 de 74 mil toneladas, uma parte (76,5%) para o mercado interno e outra parte (13,5%) para exportações. A expectativa para o ano de 1999 foi superar em 15% o faturamento de 1998, para chegar a um resultado bruto de R\$ 447 milhões.

#### **4.5.4 Agressividade**

A grande meta da empresa “Delta”, no ano de 1999, foi elevar sua participação no mercado interno e disputar, no mesmo patamar de competitividade, a posição de líder com as duas primeiras marcas de chocolates do País. Para tanto, a empresa passou a canalizar mais recursos para as áreas comercial, de *marketing* e de desenvolvimento de produtos.

Também no mercado externo, a empresa pretendeu ter maior agressividade, principalmente para firmar sua marca no Mercosul. A empresa “Delta” é a marca brasileira do setor de alimentos mais conhecida na Argentina. No Uruguai, detém 50% do mercado de chocolate importado e a liderança absoluta no mercado total de chocolates. No ano de 1998, as vendas totais ao mercado externo atingiram R\$ 27 milhões. A previsão para 1999 era a de elevar em 25% o volume de exportações (BNDES, 1998).

A empresa projetou chegar ao ano 2000 com suas exportações representando 18% do faturamento total. A empresa “Delta” tem exportado para mais de 40 países. Possui um escritório de vendas nos Estados Unidos e acaba de inaugurar a empresa “Delta” Argentina, em Bueno Aires.

Com duas fábricas localizadas no município de Vila Velha (ES), área total construída de 68 mil metros quadrados, a empresa “Delta” conta, ainda, com 10 escritórios de vendas, localizados em Brasília, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Belém, Recife, Salvador, Rio de Janeiro, São Paulo e Bauru. Além disso, possui três centros de distribuição: em Vila Velha, em São Paulo e em Curitiba.

O maior mercado consumidor de chocolates do Brasil concentra-se em São Paulo e em cidades do interior paulista (40,4%), seguido da região Sul (26%), do Rio

de Janeiro, Minas e Espírito Santo (21,7%), do Nordeste (7,6%) e de Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal (4,1%).

Entre os principais investimentos da empresa, destaca-se o centro de distribuição da matriz, em Vila Velha, inaugurado no final de 1997. Conhecido como Centro de Distribuição do Espírito Santo (CDES), ocupa uma área de 3,8 mil metros quadrados, com 25 metros de altura, equivalente a um prédio de mais de oito andares, que exigiu, na sua construção, investimentos de R\$ 25 milhões. Trata-se de um armazém vertical, com capacidade para 12 mil *pallets* e operação totalmente automatizada. Com tecnologia alemã, o sistema oferece números precisos sobre os produtos estocados e possibilita o funcionamento da expedição em três turnos de trabalho.

#### **4.5.5 As principais fases vivenciadas**

As principais fases vivenciadas pela empresa “Delta” podem ser identificadas, partindo-se da abordagem teórica de ciclo de vida e evolução. A empresa passa pelas fases: (a) empresa pessoal do “fundador”, (b) empresa familiar crescendo e evoluindo – sociedade de irmãos, e (c) empresa familiar complexa – consórcio de primos. O primeiro processo sucessório ocorreu no ano de 1973, entre a primeira e a segunda fase; e o segundo, em 1999, entre a segunda e a terceira.

A importância da utilização dessa perspectiva de análise está no fato de ter sido possível identificar as grandes fases vivenciadas pela empresa familiar ao longo de seu ciclo de vida. Em cada uma dessas fases, ocorreram fatos que, de uma forma ou de outra, influenciados por fatores múltiplos, configuraram a história da empresa.

Assim, verifica-se que a empresa pesquisada, desde a sua fundação, em 1929, buscou uma atitude empreendedora do “Sr. Fundador”, que, motivado por ações racionais, instrumentais e estratégicas, arriscou todo o seu patrimônio para implementar um novo negócio.

Pode-se verificar que, na primeira fase do ciclo de vida, a empresa possuía forte identificação com a pessoa de seu fundador, o que levava a uma relação de dependência mútua e ocasionava pontos positivos e negativos para a empresa, características das forças e fraquezas de empreendimentos dessa natureza e nessa

fase do ciclo de vida, em que a família e empresa possuíam interesses convergentes, ocasionando momentos de cooperação, que levaram a empresa familiar ao crescimento e evolução, tendo como principal desafio a preparação para o primeiro processo sucessório.

Em 1973, surgiu o primeiro momento de conflito, ocasionado pela divergência entre interesses, decorrentes da disputa pelo poder entre os sucessores em potencial. Constatou-se, nesse momento, que familiares, proprietários e gestores posicionaram-se em favor do acionista “H”, posicionamento que se processou pela lógica do mundo dos sistemas, ou seja, pela lógica empresarial, por meio de ações racionais, instrumentais e estratégicas, que privilegiam os interesses técnicos e práticos, em detrimento da lógica do mundo da vida e da família. Percebeu-se o predomínio das ações racionais, instrumentais e estratégicas, que tinham como fatores decisivos os interesses que beneficiavam a empresa.

Após a sucessão de 1973, a empresa apresentou alinhamento entre os interesses familiares e da empresa. O sucessor recebeu todo o apoio necessário para o exercício de sua gestão, observando-se, novamente, momentos de cooperação, que ocasionaram os períodos de maior crescimento da empresa. O grande desafio dessa fase, denominada empresa familiar crescendo e evoluindo – sociedade de irmãos –, consiste em fazer a empresa crescer e prosperar, assumindo a condição ideal para o próximo processo sucessório. Na empresa “Delta”, esse momento foi deflagrado por volta de 1996, quando o presidente em exercício deu início, efetivamente, ao segundo processo sucessório, pretendendo levar seu filho mais velho à presidência da empresa.

A distribuição do poder (ações) entre os herdeiros foi um dos principais fatores de divergências, contaminando o processo sucessório. O que se viu, na empresa, foi a formação de um bloco majoritário, com 60% das ações, destituindo um presidente e assumindo o comando.

No desenvolvimento desta pesquisa, as entrevistas focalizaram o ciclo de vida da empresa, de acordo com a abordagem desenvolvimentista de Gersick *et al.* (1997). Analisou-se a empresa do ponto de vista da articulação entre os interesses familiares e os empresariais e do modo como essa articulação se processou, provocando momentos de cooperação e momentos de conflito.

#### 4.6 MOMENTOS DE COOPERAÇÃO

A segunda fase do ciclo de vida da empresa é marcada pela gestão do Acionista "H":

(EG) – Como foi a sucessão do seu pai para o Sr?

(HM) – Havia eu e o meu irmão, "F", que antes da minha vinda para o Brasil já trabalhava na fábrica. Aconteceu algum problema que o fez sair. Quando eu entrei, foi para trabalhar mesmo e ajudar a empresa a crescer mais ainda. Meu pai teve que escolher quem seria seu sucessor, e o "F" não se adaptou ao tipo de serviço exigido por papai, o que o fez escolher a mim.

Em 1962, papai já não estava mais bem de saúde. No mesmo ano, nosso sócio "G" faleceu em um acidente de avião. Eu assumi todo o resto da empresa até o retorno do meu pai, que só veio a falecer em 1973.

Trabalhei dentro da fábrica na área de vendas, de correspondência estrangeira, na área técnica e na de compra de máquinas. (entrevistado X)

A empresa passou novamente por momentos de cooperação, consenso e estabilidade, já que os interesses familiares e os empresariais convergiram. O nome do acionista "H" era consenso entre os familiares e funcionários da empresa. Nesse período observou-se que o acionista "H" procurou implementar ações tais como profissionalização, por meio de profissionais de mercado, a ampliação do parque industrial, com a compra de máquinas modernas, a construção de armazéns e a implementação de tudo que pudesse trazer para a empresa aumento da capacidade produtiva. Em decorrência disso, houve aumento de produtividade e lucratividade.

O apoio recebido da família e da empresa e, principalmente, o contexto econômico, social e político da época favoreceram o crescimento da empresa, atingindo os maiores índices de produtividade e expansão no mercado nacional e internacional, conforme a fala de um entrevistado.

#### 4.7 MODELO SUSTENTÁVEL

O modelo sustentável de organizações familiares é fundamental para a compreensão do alinhamento entre família e empresa, determinante da configuração que assume a empresa familiar.

Nesse momento vivido pela empresa "Delta", observa-se que a família, para se tornar mais consolidada, posicionou-se pelo apoio ao acionista "H", em relação à variável determinante da sustentabilidade, pois a empresa que se fortalece

como indústria adquire a condição de negócio próspero e apresenta altos índices de crescimento.

Essa configuração de apoio familiar à gestão do acionista “H” e de fortalecimento da indústria foi a ideal para aquele momento, sendo responsável por respostas apropriadas às rupturas que pudessem colocar em risco o sucesso do empreendimento nessa fase. A convergência entre os interesses familiares e os empresariais foi responsável pelos momentos de cooperação que levaram a empresa a grandes índices de crescimento.

#### 4.8 PROFSSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO

Pode-se observar, no estudo realizado, que a gestão do acionista “H” foi marcada por uma política voltada para a profissionalização, em especial para a profissionalização dos principais administradores e herdeiros da empresa. Como propõe Lodi (1987), caso “H” se tivesse posicionado por uma sucessão profissional, na perspectiva de Oliveira (1999), o processo sucessório de 1999 implicaria o afastamento de familiares da gestão da empresa.

Após o término do inventário e definidas as posições acionárias de cada um dos familiares, o acionista “H” tornou-se definitivamente o sócio majoritário da empresa, com aproximadamente 40% das ações, detentor de todo o poder, controle e gestão. Porém, no início da segunda metade de sua gestão, “H” começou a preparar seu filho para assumir a presidência da empresa, com o apoio dos familiares. Pretendia manter o controle total, tendo seu filho como principal gestor, num tipo de sucessão familiar explicado por Oliveira (1999).

No decorrer dessa fase, os interesses familiares e empresariais, que estavam alinhados e eram convergentes, começaram a divergir, porque o nome do sucessor não era consenso entre os familiares, o que fez deflagrar uma crise.

A seguir, apresenta-se o relato de um dos entrevistados sobre esse fato:

[...] então essa somatória deu 60%. Aí o acionista “H” está fazendo besteira, está ficando doido. A gestão está complicada, a empresa caiu. Nós temos que fazer isso... Tem que profissionalizar a empresa. Aí se reuniram, chamaram um consultor que orientou como eles deveriam fazer. Em julho de 1998, coisa assim, eles decretaram a saída do acionista “H”. Foi então que começou a briga. O acionista “H”... eles fizeram isso de forma... Naquele momento, não de acordo com o que

é. Mandava ali o órgão que eu esqueci o nome. Isso perdurou até dezembro. Se não me engano, dezembro de 1998. Eles entraram, só que mais uma vez eles tiveram que sair, porque ainda assim fizeram de forma errada... isso perdurou até março, quando houve então a assembleia. Na assembleia, não teve jeito, teve que ser votada uma nova diretoria e aí o acionista “H” deixou de ser presidente. Passou a ser presidente o acionista “CL”, como estava sendo proposto, e entraram os outros: entrou o acionista “PL” como diretor [...] (entrevistado X).

Em suma, isso termina aí. Quer dizer, essa é a história que aconteceu na empresa “Delta”, até chegar a esse momento aí, de venda. Mas o objetivo inicial não era esse, e o acionista “H” perdeu. Ele perdeu a presidência e perdeu tudo. A empresa chegou a esse estado por uma questão de orgulho. Isso em todo um contexto como eu falei, de vinganças. A família, que já estava tinha 32%... tinha tudo, mas existia um problema de orgulho, um sentimento de que tínhamos sido roubados, porque só eles ‘tão lá dentro, nós não estamos... nós somos competentes também. Então existia toda uma, uma rixa antes. Aí é o que você falou, isso tem desde aquela posição do Sr. “H” em premiar... pagar outro pra ficar com o acionista “H”, não com o acionista “F”. Mas o Sr. “F” não tinha condições, porque ele era, primeiro, um engenheiro químico, era uma pessoa que não tinha faculdades normais [...] (entrevistado X).

O caminho normal para a sucessão seria a profissionalização da empresa, fato que apontava para a necessidade de preparar um sucessor, familiar ou não, para assumir a presidência. A intenção das consultorias era a profissionalização da empresa, e a melhor oportunidade para isso seria o processo sucessório de 1999.

Segundo Oliveira (1999), o sucessor pode, em princípio, ser um familiar ou profissional fora da família. A consultoria previa que a sucessão por um familiar seria prejudicial e que se deveria levar a empresa no caminho da profissionalização. Ocorre que o acionista “H” resistiu a essa proposta, pois pretendia fazer seu filho presidente, mantendo-se indiretamente no controle total da empresa. Percebe-se, aqui, o que diz Leone (1993), citado por Capelão (2000), sobre a sucessão, que envolve transferência de poder e capital de uma geração para outra. O acionista “H” não queria que a gestão da empresa fosse parar nas mãos de um profissional de mercado ou de um familiar que não fosse seu filho.

Um dos entrevistados comentou:

“G” e o “ZL”, percebendo aquela situação toda, negociaram a parte com eles. Acho que, aí nessa conversa de jornal, da imprensa, fez uma proposta: se quiser conversar com eles, eu ajudo vocês. Foi quando o “ZL” falou: “Olha, porque você não divide? O ‘PL’, como é um cara que já conhece mais a empresa ‘Delta’, que já trabalhou lá dentro por um pequeno período, mas trabalhou, passa a ser o presidente, e você, ‘RI’, passa a ser o vice-presidente, e vocês passam a ter comando junto, né?” Então passou mais uns... foi meses... esse “RI”, que era vice-presidente, deixou de ser, voltou o “PL”. O “PL”, que era diretor, passou a ser presidente. Nesse meio tempo, o “CL” já tinha sido mandado embora. O “PL”, preocupado com aquela situação anterior, por migalha, trouxe o “CL” para ser diretor do RH. Quando o “CL” voltou, já voltou com uma posição de vingança: “Vou entrar, deixar essa cara, vou fazer minha parte agora. Vou agora...” É “CL”, é “ZÉ” contra a família. Há outras questões que acontecem aí... é onde eu danço nessa história. Mas depois o “PL” assumiu. Diante de toda a problemática, o “PL” não aguentou a pressão e saiu. O “RI” assumiu. Se você for analisar a sucessão, você vai ver que o “RI” é que assumiu novamente. O “PL” não aguentou a pressão. “RI” era o vice-presidente e, apesar dos pesares, ele foi melhor do que o “PL” porque, como ele era um radiologista e um cara mais frio da família, era o mais normal. Foi ele que pegou e começou a estudar a fundo as coisas... perguntava tudo e muito mais... então acho que ele teve mais sucesso; o outro é meio lunático (entrevistado X).

Apesar de ter o parecer de duas consultorias, o acionista “H” fez sua opção e iniciou o processo sucessório com vistas a levar seu filho mais velho à presidência da empresa. A preparação do sucessor deu-se, portanto, de forma planejada e estruturada, por meio de cursos e treinamentos, experiência em indústrias no exterior, passagem por cargos de comando como gerência e direção, entre outros.

Outro papel importante e fundamental foi o das consultorias. Nesse processo sucessório, a empresa teve auxílio de uma consultoria, mas a família também recebeu esse auxílio, ainda que com objetivos distintos. A empresa recebeu a consultoria com o objetivo de estruturar o processo sucessório idealizado pelo acionista “H”; a família, para elaborar a estratégica de tomada do controle e gestão da empresa.

Negócio complicado estavam vivendo. Em menos de 1 mês ou 2 meses, dois presidentes. Então, não sei como, começaram a desconfiar desse consultor X, que parecia muito estranho.

Resolveram fazer uma devassa na vida do cara e perceberam que ele já tinha até se envolvido em um homicídio lá em São Paulo. O cara já era famoso em entrar em famílias (entrevistado X).

Na visão do entrevistado, que era favorável a uma gestão que desse sustentabilidade à empresa, percebe-se que ainda não se sabe se a nova diretoria, formada por jovens empresários e familiares com pouca experiência, ocupando cargos decisórios concentradores de poder, tinha sido a opção indicada para garantir o patrimônio da empresa.

[...] reassumiu e não poderia ser a família “Zé”. O acionista “H” também concordou com isso, só que os caras eram problemáticos. Vê o que aconteceu com “RI”: ele tinha conhecido um consultor aqui em Guarapari, trouxe o cara para dentro da empresa e não sabia falar nada. Ele era um médico. De repente, passou a ser presidente da empresa “Delta”. Imagine a situação[...] (entrevistado X).

Na realidade, o processo sucessório de 1999 retrata uma repetição do processo sucessório de 1973, pois o herdeiro preterido na primeira sucessão assumiu indiretamente o comando da empresa, quando seu filho ocupou a presidência. Pela análise do caso em questão, percebe-se que as consequências da sucessão de 1973 não foram superadas, ficaram simplesmente acomodadas ao longo do tempo. Quando os familiares proprietários e até gestores perceberam que a situação se repetiria no processo sucessório de 1999, desencadearam um processo de inversão de poder.

Nesse momento, a empresa entra na última etapa, ou seja, a da empresa familiar complexa – consórcio entre primos, com a terceira geração no comando desde 1999. A empresa ainda se ressentia dos problemas vividos no processo sucessório, os interesses permaneciam divergentes, e a família e a empresa estavam em constantes conflitos. Esses conflitos continuaram prejudicando o desempenho da empresa, fazendo-se necessário que as partes se recompusessem, caso contrário a sobrevivência da empresa estaria ameaçada, principalmente como empresa familiar sob o controle da família.

Neste estudo, percebe-se que o surgimento e o desenvolvimento da empresa até 1973 se deram de maneira muito semelhante aos da maior parte dos empreendimentos familiares de que se tem notícia, quando um ou mais

empreendedores, sem muitos recursos ou tecnologia, lançavam-se a uma aventura, impulsionados pela ambição e pela coragem de um empreendedor nato. Observa-se que, na empresa “Delta”, ocorreu o que Hampton (*apud* GERSICK *et al.*, 1997) menciona em seu trabalho, ou seja, a maior parte das empresas, nas economias capitalistas, inicia-se com idéias, empenho e investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes.

Mintzberg (2000, p. 465) deixa claro o perfil administrativo da indústria, quando afirma que não se podem dissociar as intenções do comportamento e que nem sempre o comportamento é precedido de intenção. Para o autor, o que ocorre, de fato, é que, muitas vezes, as organizações seguem uma estratégia despercebida, que, para muitos casos, são assertivas.

Para Lodi (1987, p. 7), quando se pergunta por que as empresas familiares entram em falência, tem-se como respostas:

- a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir;

- a família não estava preparada para entender a empresa; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar;

- após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória;

- na última fase da vida, o fundador deixou a sua crise existencial dilacerar a organização;

- a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.

No caso da empresa “Delta”, as três primeiras repostas tiveram participação substancial no processo de sua venda.

Neste estudo, pode-se detectar que a origem dos problemas da empresa “Delta” não residia na viabilidade do negócio; era, antes de qualquer coisa, um problema societário e de credibilidade criado por uma gestão não profissionalizada.

Percebem-se, no caso da empresa “Delta”, os cuidados com o ciclo de vida, conforme propõe Bernhoeft (1989, p. 72): a vida dos dirigentes obedece a um

ciclo totalmente adverso do da empresa, que tem muito mais a ver com sua idade, projeto de vida, necessidades, caprichos, etc.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A proposta desta pesquisa foi analisar uma empresa familiar de grande porte, por meio de um estudo de caso, investigando como se processa a articulação entre os vários interesses familiares e os interesses empresariais e como essa articulação interfere na vida da empresa familiar.

Dada a complexidade da questão da temporalidade presente no estudo, utilizou-se a articulação de três perspectivas de análise: a histórica, a dinâmica e a dialética. No que tange à temporalidade, pode-se remeter ao estudo na perspectiva histórica, que permite compreender a totalidade da organização em sua gênese e desenvolvimento.

A manifestação dos interesses alheios ao processo administrativo da empresa familiar acentua-se na deflagração do processo sucessório, quando os familiares e proprietários entram em processo de colisão, ocasionando um dos momentos mais críticos vivenciados pela empresa.

Cada grupo envolvido no processo cria sua própria lógica. Essas posturas, individualistas, motivadas por interesses diversos, levam a empresa a vivenciar momentos de intensos conflitos. Nesse momento, a permanência da empresa no mercado depende tão somente de uma gestão profissionalizada, independente, sem a influência dos grupos envolvidos no conflito. Caso que não aconteceu na empresa em estudo. Prova disso deu-se com sua venda para o grupo “Beta” em 2000.

Neste trabalho, em momento algum tentou-se comparar as duas gestões. Buscou-se apenas apresentar os fatos históricos que nortearam os dois momentos vividos pela empresa.

Dentre os objetivos propostos nesta pesquisa, o principal foi o de apresentar uma visão histórica do fenômeno sucessório na empresa “Delta”. Comparar os processos, as ações e as políticas adotadas pela empresa mediante o processo sucessório e procurar estabelecer relações com o referencial teórico apresentado no capítulo segundo foram nossas metas.

A título de contribuição para as empresas familiares que, no processo sucessório, não venham a adotar políticas administrativas equivocadas e possam optar por uma gestão, podemos sugerir:

- competência técnica e administrativa do corpo executivo da empresa;
- existência de fornecedores preferenciais de produtos e serviços de propriedade dos líderes da empresa;
- legalidade e legitimidade do processo de venda de ações;
- transparência da administração para os acionistas minoritários;
- formulação de planejamento baseado na intuição dos líderes e não em circunstâncias econômicas e administrativas.

Por outro lado, pode-se observar a importância dos profissionais da administração que venham a gerenciar uma empresa familiar, que implementem alterações na estrutura administrativa que possam mudar a cultura da empresa. Especialmente em alguns pontos a seguir:

- avaliação de competência dos cargos estratégicos da empresa;
- mudança no clima organizacional;
- gestões de conflitos e reciclagem de pessoal;
- avaliação permanente de colaboradores;
- auditoria constante e minuciosa;
- avaliação de potencial no quadro de funcionários.

Este trabalho trouxe evidências da necessidade da profissionalização das empresas familiares, não necessariamente com a venda delas, como foi o caso da empresa “Delta”, mas sim com a capacidade de buscar, dentro da gestão familiar, a conscientização para essa realidade como forma de sobrevivência da empresa.

Esta pesquisa ainda identificou que a falta de profissionalismo é um dos fatores determinantes para o insucesso no planejamento da sucessão, contribuindo, de maneira incisiva, na continuação das empresas familiares, fato que vem

contribuindo para que um grande número de empresas seja vendido, extinto ou entre em falência.

O mercado tem-se demonstrado cada vez mais competitivo, e isso requer modernas técnicas e ações administrativas. As empresas familiares não podem mais ter o luxo de se acharem autossuficientes e de enfrentarem o mercado somente com suas forças positivas, oriundas de um modelo administrativo familiar, carregado de casualidades e intuições.

Portanto este trabalho vem ressaltar a preocupação pela manutenção da empresa familiar, principalmente no Estado do Espírito Santo, onde se tem perdido o controle acionário para grandes grupos nacionais e internacionais.

O caso da empresa “Delta” não foi diferente de tantas outras empresas familiares que fecharam suas portas pela incapacidade gerencial dos conflitos no momento da transição sucessória de poder aos sucessores, que só fizeram destruir o que o patriarca levou tanto tempo para construir, fruto de uma administração centralizadora, que se esqueceu de fazer a sucessão profissionalizada.

Concluindo, podemos verificar que, na abordagem das questões relativas aos processos sucessórios de 1973 e de 1999, ocorridos, respectivamente, destacaram-se a contratação e a promoção de familiares por favoritismo, decorrentes das relações de trabalho. O processo de gestão administrativa fundamentada na intuição, desprezando as técnicas administrativas lastreadas na lógica individual e particular, resulta em uma análise equivocada do processo sucessório.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES

Este trabalho abriu uma perspectiva muito grande para a realização de novas pesquisas em empresas familiares, tanto na abordagem da teoria da administração, quanto na perspectiva das Ciências Sociais. Pretende-se, por meio da participação de núcleos de pesquisa de universidades brasileiras, o desenvolvimento de estudos e pesquisas que abordem questões dialéticas sobre o tema empresa familiar e o impacto social, político e econômico que ela exerce na sociedade brasileira.

## 6 REFERÊNCIAS

- 1 AGNELLI, B. **A família Agnelli, proprietária da Fiat...** Disponível em: <<http://www.exactaexpress.com.br/fiat.htm>>. Acesso em: 18 fev. 2004.
- 2 ARENDT, H. **A condição humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.
- 3 BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- 4 BNDES. **Relatório anual 1999**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br / conhecimento/publicacoes](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes)>. Acesso em: 21 maio 2003.
- 5 BOYD JR., H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica: texto e casos**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- 6 BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwyn Hyman, 1989.
- 7 CALDAS, M.; WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.
- 8 CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudo de caso em pesquisa para dissertação e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.
- 9 CAPELÃO, A. **Movimentos da fé**. Lisboa: Difusora Bíblica, 1998, 2000.
- 10 CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1997.
- 11 CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- 12 DEMO, P. **Combate à pobreza: desenvolvimento como oportunidade**. Campinas: Autores Associados, 1997.
- 13 \_\_\_\_\_. **Charme da exclusão social**. Campinas: Autores Associados, 1998.

- 14 DERY, M. **The pyrotechnic insanitarium: american culture on the brink.** New York: Grove Press, 1993.
- 15 DONELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 94-105, July./Aug., 1964.
- 16 FARIA, S. M. **Racionalidade instrumental e traços culturais brasileiros: a cultura de uma empresa familiar.** 1992. Dissertação(Mestrado em Administração)- Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1992.
- 17 FOUCAULT, M. **Microfísica do poder.** 11. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1995.
- 18 FRITZ, R. **Empresa familiar: uma visão empreendedora.** São Paulo: Makron Book, 1993.
- 19 GALLO, M.; VILASECA, A. Finance in family business. **Family Business Review**, v. 9, n. 4, 1998.
- 20 GERSICK, K. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** 3. ed. São Paulo: Negócio, 1997.
- 21 GIL, A. C. **Projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- 22 GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial.** São Paulo: Negócio, 2000.
- 23 LAKATOS, E. M.; MARCONI, A. **Sociologia geral.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- 24 LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- 25 LEONE, S. **A necessidade da ética: elementos fundamentais.** São Paulo: McGraw-Hill, 1993.
- 26 LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1987.
- 27 LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

- 28 MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookmam, 2000.
- 29 MOREIRA, T. H.; PERRONE, A. **Espírito Santo: história e geografia**. 3. ed. Vitória: Edufes, 2000.
- 30 MORGAN, G. **Imagem da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.
- 31 OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na dinâmica da estratégia competitiva**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- 32 PAGES, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- 33 PEREIRA, G. H. **Política industrial e localização de investimentos**. Vitória: Edufes, 1997.
- 34 O PROCESSO sucessório da “Empresa Delta”. **A Gazeta**, Vitória, p. 3, 28 ago. 2001.
- 35 RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL, 1998.
- 36 SALETTO, N. **Trabalhadores nacionais e imigrantes no mercado de trabalho do Espírito Santo (1988-1930)**. Vitória: Edufes, 1996.
- 37 SILVA, A. Reforma da administração pública. **Revista de Administração e Políticas Públicas**, Brasília, v. 2, n. 1, p. 5-21, 1999.
- 38 SIMONETTI, E. Clãs ainda reinam: a crise econômica mundial revelou a resistência das empresas familiares. **Veja**, São Paulo, n. 1726, p. 128-129, 14 nov. 2001.
- 39 TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- 40 VALA, A. A análise de conteúdo. In: SILVA, A. S.; PINTO, J. M. (Orgs.). **Metodologia das ciências sociais**. 3. ed. Porto: Afrontamento, 1989. p. 129-148.

- 41 VILASECA, A.; GALLO, M. A. A financial perspective on structure, conduct and performance in the family firm: an empirical study. **Family Business Review**, v. 11, n.1, p. 35-48, 1998.
- 42 VRIES, E. Educational multimedia for learning and problem solving. In: European conference on artificial intelligence in education, 1., 1996, Berna. **Anais....** Berna: A. Paiva & J. Self, 1996.
- 43 WARD, J. **Principles of information systems management**. London:1995.
- 44 WARDY, R. **The chain of change**: a study on Aristotle's physics VII. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- 45 WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 3.ed. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1994.
- 46 WERNER, R. Um novo conceito de empresa familiar. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 22, 22 fev. 2001.
- 47 WOOD JR., T. **Mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- 48 YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Newbury Park: Sage Publications, 1990.