

ENIO GOMES DA SILVA JUNIOR

**O PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR: O CASO
DA CARBALLO FARO & CIA LTDA (PERINI)**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito final para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Professora Doutora Maria da Graça Pitiá Barreto

Co-orientador: Professor Doutor Eduardo Fausto Barreto

Salvador
2006

AGRADECIMENTOS

É com imensa satisfação que redijo esse breve texto de agradecimento, para homenagear todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para que o meu projeto do mestrado fosse realizado.

Em primeiro lugar agradeço a Deus por ter me concedido o dom da vida e a capacidade de pensar.

Em seguida, aos meus pais por terem me apoiado, incondicionalmente, em todos os projetos de minha vida. Sem eles o mestrado em Administração ainda seria um sonho.

Agradeço a minha irmã, por ter compartilhado de cada vitória ao longo dessa caminhada.

Obrigado, também, a minha esposa Flávia pela cumplicidade e paciência durante o período de preparação para ingressar no mestrado e por ter compartilhado comigo dos inúmeros momentos de abdicção, necessários para a consecução desse objetivo.

Sou grato, também, ao amigo e professor Jader Souza por ter despertado em mim o interesse pela empresa familiar, o desejo de continuar o meu desenvolvimento intelectual através do estudo e pela significativa contribuição para a conclusão do meu projeto de pesquisa e de minha dissertação de mestrado.

Também ao amigo e professor Magno Athaulpa, agradeço por ter sido mais do que um preparador para os testes que precederam a aprovação no mestrado da UFBA. Ele foi sem dúvida, um grande incentivador, demonstrando, durante todo o tempo em convivemos, grande confiança no meu potencial intelectual e na minha autodeterminação.

Ao amigo Guido Scardua, sou grato pelas considerações e críticas de extrema relevância durante a elaboração desse estudo.

Aos amigos Leandro Reis, Alexandro Grimaldi e Márcio Marinho meus agradecimentos pela torcida.

À professora Mônica Maclister, agradeço por ter me auxiliado durante a preparação de meu projeto de pesquisa.

À minha orientadora, Graça Pitiá, e ao meu co-orientador, Eduardo Fausto, muito obrigado por terem me conduzido ao longo desse caminho com grande perícia e dedicação.

Ao meu ex-orientador da Unifacs, Jair Nascimento, agradeço por ter acreditado em meu potencial desde o início.

Por fim, dedico esse estudo à memória de meu tio Paulo e de minha avó Eloísa, os quais estiveram sempre presentes em meu pensamento ao longo dessa caminhada.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar o processo sucessório da empresa familiar Perini, desde a sua fundação, em 1964, até 2005, ano previsto para a conclusão desse estudo, buscando identificar as suas diversas fases, características e desafios. Pretende-se, ainda, fornecer subsídios para que novos estudos sejam desenvolvidos nessa área e estimular reflexões aprofundadas sobre o tema. A metodologia adotada para alcançar o objetivo proposto caracteriza-se por ser eminentemente qualitativa e utilizar como estratégia de pesquisa o estudo de caso do tipo exploratório-descritivo, adotando as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista, questionários e análise de documentos. Desse modo, para o estudo de caso integrante desta pesquisa, conduzido na organização Carballo Faro & Cia Ltda (Perini), elaborou-se a seguinte questão de partida: Como se desenvolveu o processo sucessório da Perini desde a sua constituição, em 1964, até o ano de 2005? Para auxiliar na elaboração de uma resposta para esse questionamento, o presente estudo utilizou como modelo de análise o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento concebido por Gersick e outros (1997). Após a execução da pesquisa, chegou-se à conclusão de que ao longo do período estudado o processo sucessório da Perini foi marcado por três fases, cada uma com seus próprios desafios e características: A primeira fase foi a de Proprietário-controlador / Jovem Família Empresária / Empresa Nova, a segunda foi a de Sociedade entre Irmãos/ Híbrida de Jovem Família Empresária com Entrada da Família na Empresa / Híbrida de Empresa Nova com Empresa em Expansão – Formalização e por fim a terceira foi a de Proprietário-Controlador / Híbrida de Jovem Família Empresária com Entrada de Família na Empresa / Híbrida de Empresa Nova com Empresa em Expansão – Formalização.

Palavras-chave: Processo sucessório, Empresa Familiar, Perini.

ABSTRACT

The main objective of this study is analyze the succession processes of the family business “Perini” since its foundation, in 1964, until the year of 2005, identifying each one of its stages, characteristics and challenges. It is intended, still, to supply subsidies for new studies in this area and to stimulate deeper reflections about the theme. The adopted methodology to achieve the proposed objective is characterized by being eminently qualitative, using as strategy an exploratory-descriptive case study, which adopts the following techniques of data collection: interview, questionnaires and analysis of documents. So, for the case study that makes part of this research, conducted in the organization Carballo Faro & Cia Ltda (Perini), the following question was formulated: how the succession process of Perini has developed since its foundation, in 1964, until the year of 2005? At the end of this research, the conclusion was that during the studied period the succession process of Perini had three different stages, each one with its own characteristics and challenges: The first stage was a Controlling Owner Company / Young Business Family / New Company, the second one was a Sibling Partnership / Hybrid of Young Business Family with Entering of the family in the Business / Hybrid of New Company with Company in Expansion - Formalization and the last stage was a Controlling Owner Company / Hybrid of Young Business Family with Entering of the Family in the Business / Hybrid of New Company with Company in Expansion - Formalization.

Key-words: Succession Process; Family Business; Perini.

SUMÁRIO

1. Introdução	10
2. Marco teórico	15
2.1 Revisão da literatura	15
2.1.1 Conceitos básicos	15
2.1.2 Estado da arte sobre processo sucessório na empresa familiar	27
2.1.3 Revisão de modelos de análise ligados à empresa familiar e ao seu processo sucessório	34
2.2 Modelo de análise	57
3. Metodologia de pesquisa	59
4. O estudo de caso – A Carballo Faro & Cia Ltda	63
4.1 Retrospectiva da história de vida dos principais executivos da Perini	64
4.2 Caracterizando a empresa ao longo de suas três fases de desenvolvimento	70
4.3 Os Principais desafios enfrentados pela Perini ao longo de suas três fases de desenvolvimento	109
5. Conclusão	126
5.1 Recomendações para estudos futuros	130
Referências	133
Apêndice	138
Lista de entrevistados	138
Genograma da família fundadora da Perini	139

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	O Modelo dos Três Círculos (Gersick e outros, 1997)	35
Figura 2:	Modelo Tridimensional de Desenvolvimento (Gersick e outros, 1997)	37
Figura 3:	Modelo de análise	58

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1:** Características da Empresa Familiar Proprietário-Controlador / Jovem Família Empresária / Empresa Nova 38
- Quadro 2:** Características da Empresa Familiar Sociedade entre Irmãos / Entrada da Família na Empresa / Expansão-Formalização 45
- Quadro 3:** Características da Empresa Familiar Consórcio de Primos / Família que Trabalha em Conjunto / Empresa Madura 51
- Quadro 4:** Características da Fase Proprietário-controlador / Jovem Família Empresária / Empresa Nova da Perini 82
- Quadro 5:** Características da Fase Sociedade entre Irmãos/ Híbrida de Jovem Família Empresária com Entrada da Família na Empresa / Híbrida de Empresa Nova com Empresa em Expansão – Formalização da Perini 104
- Quadro 6:** Características da Fase Sociedade entre Proprietário-Controlador / Híbrida de Jovem Família Empresária com Entrada de Família na Empresa / Híbrida de Empresa Nova com Empresa em Expansão – Formalização da Perini 108
- Quadro 7:** Desenvolvimento das dimensões Propriedade, Família e Empresa-Gestão da Perini, desde 1964 a 2005 127
- Quadro 8:** Os desafios vividos pela Perini em cada uma de suas fases de desenvolvimento 128

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Possíveis tipos de sucessão	57
Tabela 2: Critérios para a escolha da estratégia de pesquisa	59

1. Introdução

A empresa familiar é o modelo de empreendimento que mais cresce em todo o mundo, predominando sobre os demais tipos de organizações existentes e constituindo a maior fonte geradora de riquezas e de empregos para os países onde se encontra instalada. Cerca de 80% de todas as empresas do mundo são familiares, sendo esse percentual composto por organizações de pequeno, médio e grande porte (GERSICK e outros, 1997). Sabe-se que um terço das companhias incluídas na lista da Fortune 500 são familiares, destacadas como pertencentes ao grupo das empresas de maior sucesso no mundo, dentre as quais podem ser citadas: Guinness na Inglaterra, Hyundai na Ásia, Michelin na França, Olivetti e Benetton na Itália.

No Brasil, cerca de 90% dos 300 maiores grupos nacionais privados são administrados por membros das respectivas famílias controladoras, gerando, aproximadamente, 2/3 dos empregos no Brasil (Netz, 1992 apud Scheffer, 1993).

Apesar da magnitude dos dados apresentados acima, tem-se conhecimento que cerca de 70% dos empreendimentos familiares existentes no mundo não sobrevivem após a morte do fundador (BERNHOEFT, 2002 *apud* SOUZA, 2002). Nos EUA, somente 40% das empresas familiares chegam à segunda geração. Esse número cai para 30% na Europa e para 20% no Brasil (SENGE, *apud* SOUZA, 2002). Assim, enquanto a expectativa média das demais empresas brasileiras é de 40 anos, a das empresas de controle familiar é de apenas 25 anos (VIDIGAL, 1996). Esse alto índice de falências, após a sucessão, revela que esse período se constitui em um estreito “gargalo”, repleto de desafios e ciladas, pelos quais muitas empresas familiares não conseguem passar.

Nesse sentido, pretende-se, através do presente trabalho, analisar detalhadamente o processo sucessório de uma empresa familiar, nesse caso a “Perini”, com o intuito de contribuir para uma melhor compreensão das características que o circundam, em cada uma de suas fases de desenvolvimento.

Desse modo, para a execução deste estudo, elaborou-se a seguinte questão de partida:

- Como se desenvolveu o processo sucessório da Perini desde a sua constituição, em 1964, até o ano de 2005?

No que tange à relevância deste estudo, pode-se ressaltar que o seu desenvolvimento se revela importante pela grande influência da empresa familiar no equilíbrio da economia global, na redução do índice de desemprego e na preservação da harmonia social.

Em 2004, a Região Metropolitana de Salvador apresentava uma taxa de desemprego de 25% da População Economicamente Ativa (SEI, 2004). A solução para a redução desse percentual não cabe exclusivamente às organizações familiares; mas, considerando-se que, aproximadamente, 2/3 dos empregos no Brasil (Netz, 1992 apud Scheffer, 1993) são gerados por empresas de origem familiar, percebe-se que o seu desempenho tem estreita ligação, não só com a manutenção dos empregos existentes, como também com a criação de novos postos de trabalho. No entanto, para que os efeitos da empresa familiar sobre a economia e a sociedade sejam otimizados, é necessário minimizar seus pontos fracos e maximizar seus aspectos positivos.

Nesse sentido, tendo em vista que no Brasil de cada dez empresas familiares apenas duas sobrevivem após a morte de seu fundador (SENGE, *apud* SOUZA, 2002), o presente estudo pretende focar sua atenção em uma das fases mais críticas para o empreendimento familiar: o processo sucessório. Torna-se, portanto, indispensável uma atenção especial voltada para esse período, pois o insucesso desse tipo de empreendimento põe em risco não apenas as famílias diretamente dependentes dessas empresas, mas também toda a sociedade, pois o desequilíbrio econômico causado pelo alto índice de falências da empresa familiar não só contribui para o aumento de demissões, como também conduz ao desaquecimento econômico global e, conseqüentemente, a uma retração generalizada na geração de empregos.

Nesse sentido, com o objetivo de melhor fundamentar este estudo, foi estudada a empresa familiar denominada Carballo Faro e Cia Ltda. (Perini), localizada na cidade de Salvador, na Bahia, escolhida por fazer parte do ramo mais representativo da estrutura do comércio varejista, que é o comércio de alimentos e bebidas. Esse tipo de comércio responde por cerca de 40% da taxa geral que mede o comportamento do varejo (SEI, 2003) e a sua representatividade traduz-se em um grande número de empregos diretos e indiretos, os quais são de fundamental importância para a economia local, reforçando, assim, a importância deste trabalho de pesquisa.

Diante do exposto, torna-se evidente a relevância do estudo proposto, pois o mesmo busca aprofundar o conhecimento existente acerca do processo sucessório na empresa familiar, compreender melhor os desafios que lhe são impostos e contribuir para a perpetuação dessas organizações, que constituem a base da economia global e influenciam decisivamente toda a dinâmica social.

Desse modo, pode-se afirmar que o objetivo geral desse estudo é analisar o processo sucessório da empresa familiar Perini, desde a sua fundação, em 1964, até 2005, ano previsto para a conclusão desse estudo, buscando identificar as suas diversas fases, características e desafios.

Por sua vez, os objetivos específicos podem ser assim descritos:

- Investigar a história da Perini.
- Identificar cada estágio vivenciado pela Perini ao longo de seus processos sucessórios.
- Descrever cada estágio vivenciado pela Perini ao longo de seus processos sucessórios.
- Identificar os principais desafios em cada uma das fases vivenciadas pela Perini.
- Descrever os principais desafios identificados em cada uma das fases vivenciadas pela Perini.

Após a introdução do tema de estudo proposto, torna-se importante esclarecer os assuntos abordados nos próximos capítulos desta dissertação. Nesse sentido, pode-se afirmar que o capítulo 2 trata do marco teórico, o qual contempla: (1) a revisão da literatura acerca do tema estudado, (2) conceitos básicos, (3) o estado da arte sobre o processo sucessório na empresa familiar, (4) a revisão dos modelos de análise ligados à empresa familiar e seu processo sucessório e (5) a escolha do modelo de análise que serve de base para este estudo. O capítulo 3, por sua vez, aborda a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho. Já o capítulo 4 contempla o estudo de caso sobre a Carballo Faro e Cia Ltda (Perini), sendo o mesmo dividido em três partes: (1) a retrospectiva da história de vida dos principais executivos da Perini, (2) a caracterização da empresa ao longo de suas três fases de desenvolvimento e (3) os principais desafios

enfrentados pela empresa ao longo do período estudado. Por fim, no capítulo 5 é apresentada a conclusão desta pesquisa e as recomendações para novos estudos.

2. Marco teórico

Este item do estudo é composto, basicamente, de 3 (três) subitens: a revisão da literatura, o referencial teórico, sob o qual a pesquisa se embasou, e a apresentação do modelo de análise utilizado.

2.1 Revisão da literatura

Na revisão da literatura, foram aprofundadas as idéias e informações inicialmente apresentadas na introdução deste trabalho. Desse modo, essa é a etapa na qual as principais correntes de pensamento sobre o tema, em questão, são expostas, confrontadas e criticadas. Pretendeu-se, assim, contextualizar o problema de pesquisa e identificar argumentos que fundamentassem o presente estudo.

2.1.1 Conceitos básicos

Para que haja uma melhor assimilação do conteúdo deste estudo, é necessário que, inicialmente, alguns conceitos básicos sejam definidos. Dentre eles, podem ser destacados o de organização, o de propriedade privada, o de família e o de empresa familiar.

Conceito de organização

A definição do termo “organização”, nesse momento, é de suma relevância para a compreensão dos demais conceitos que serão estudados no decorrer deste trabalho e, também, para o melhor entendimento do amplo significado dessa palavra.

Dessa forma, Etzioni (1973) defende que as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Incluem-se nesse conceito de organização as corporações, as escolas, os exércitos, as igrejas e as prisões e excluem-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e as famílias.

O mesmo autor define, também, as organizações como grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços.

Já Chiavenato (2003) afirma que organização é uma entidade social composta de pessoas e de recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um bem comum.

Por sua vez, Souza (2002) define organização como um grupo de pessoas que se unem de forma deliberada para a consecução de um determinado objetivo, apresentando como algumas de suas principais características: (1) um conjunto de normas e regulamentos, (2) uma hierarquização, (3) uma cultura própria, (4) metas e objetivos, (5) sistemas de comunicação e (6) de cooperação. Por fim, para o autor, a organização apresenta-se como um complexo sistema social que pode ser representado, por exemplo, por uma família ou uma empresa.

Desse modo, o conceito de “organização” de Souza (2002) é considerado o mais completo e adequado para o objetivo deste trabalho, já que o mesmo apresenta uma definição ampla de organização que abrange as características citadas pelos autores

acima, porém incluindo claramente nesse conceito a família e a empresa, os dois grandes pilares da empresa familiar.

Da análise da definição de Souza (2002), pode-se, ainda, depreender que a palavra “organização” tem um sentido mais amplo do que empresa; de forma que essa última é apenas uma das formas de organizações existentes.

Assim, após o esclarecimento do conceito e da amplitude da palavra “organização”, cabe ressaltar que, para efeito didático, esse termo será utilizado em alguns trechos deste trabalho, como substituto para a palavra empresa.

Antes de se prosseguir com a apresentação dos conceitos básicos, é importante que se informe a origem dos conceitos de família e de propriedade privada, fundamentais para o entendimento do conceito de empresa familiar, os quais se encontram tão vinculados, que são tratados conjuntamente neste estudo.

Os estudos da origem da família e seu desenvolvimento iniciaram em 1861 com Johann Bachofen, quando, em seu livro *Direito Materno*, ele defende algumas teses fundamentais: A primeira é a de que, em seus primórdios, o homem viveu em promiscuidade sexual, sendo, desse modo, muito difícil o estabelecimento de uma paternidade de forma segura. Sua segunda tese defende que a filiação era aferida a partir da linhagem materna e que tal situação havia ocorrido em todos os povos antigos. Conseqüentemente, a sua terceira tese constitui-se em dizer que as mulheres eram extremamente respeitadas e tinham um lugar de destaque em seus grupos sociais, estabelecendo uma posição de domínio (BACHOFEN, 1861, *apud* ENGELS, 2002).

Embora as idéias e os argumentos de Bachofen se apóiem em registros e escritos da literatura clássica antiga, sua visão é impregnada por um forte misticismo, o que o leva a crer em grande interferência por parte das divindades gregas, inclusive, na posterior superação do direito materno pelo paterno.

Em 1865, o seu sucessor no estudo da história da família foi John F. Mac Lennan, que se tornou famoso, especialmente na Inglaterra, seu país de origem, por ter formulado a teoria das tribos exógenas e endógenas. Segundo essa teoria, as tribos exógenas eram aquelas em que o casamento com membros do mesmo grupo era proibido. Os homens e mulheres eram obrigados a buscar seus companheiros em outras tribos, sendo que essa procura tinha como forte característica o rapto, já que as disputas e guerras entre as mesmas eram constantes. Já no caso das tribos endógenas, os seus integrantes deveriam se casar entre si; ou seja, os matrimônios eram realizados entre pessoas da mesma comunidade (MAC LENNAN, 1886, *apud*. ENGELS, 2002).

A despeito dos primeiros estudos de Bachofen, a teoria de Mac Lennan rendeu-lhe grande prestígio e o título de fundador da história da família. Tal posição, entretanto, não o poupou de receber duras críticas quanto aos métodos e à frágil investigação realizada para estabelecer uma antítese entre as tribos exógenas e endógenas (ENGELS, 2002).

Desse modo, em 1871, surge Lewis Henry Morgan com novas teorias e documentos. A partir de seus estudos, convenceu-se de que o sistema de parentesco dos iroqueses, um povo que vivia onde hoje é o Estado de Nova York, era o mesmo de todos os outros aborígenes norte-americanos. Adicionalmente, após uma pesquisa mais detalhada a

respeito de outros povos, ele chegou a três conclusões fundamentais: A primeira é a de que o mesmo sistema de parentesco dos índios americanos mostrava-se, também, presente em povos da Ásia, África e Austrália, apresentando apenas pequenas variações. A segunda conclusão é a de que a explicação para tal sistema de parentesco era uma espécie de matrimônio por grupos, o qual se encontrava praticamente em extinção, sendo ainda, raramente, realizado nas ilhas do Havaí e algumas ilhas australianas. Por fim, a terceira conclusão é a de que essas ilhas apresentavam um sistema de parentesco que só poderia ser explicado por uma forma extremamente primitiva e já desaparecida de matrimônio (MORGAN, 1871, *apud* ENGELS, 2002).

Motivado pelas suas descobertas, Morgan continuou a desenvolver seus estudos e, em 1877, escreveu o livro “A sociedade Antiga”, no qual nega a teoria de Mac Lennan, afirmando que nunca existiram provas da existência de tribos exógenas e que a endogamia e a exogamia não se constituíam em uma antítese (MORGAN, 1877, *apud* ENGELS, 2002).

O argumento de Morgan era o seguinte: No período em que reinava o matrimônio por grupos (casamento em que vários homens tinham várias mulheres em comum), as tribos subdividiam-se em gens consangüíneas por linhagem materna; ou seja, cada tribo passou a ser composta por várias gens, as quais, por sua vez, eram constituídas por um grupo de pessoas unidas em função de sua consangüinidade materna. Tendo em vista que, dentro de uma mesma gens, o casamento era proibido, o indivíduo podia encontrar sua parceira ou parceiro dentro de sua própria tribo, porém em um grupo de origem materna diferente do seu (MORGAN, 1877, *apud* ENGELS, 2002).

De posse desse conhecimento, Morgan afirmou que se a gens era obrigatoriamente exógena, já que o matrimônio entre seus membros não era permitido, a tribo era, na mesma medida, endógena, pois permitia a união entre pessoas de diferentes gens, porém pertencentes a uma mesma tribo (MORGAN, 1877, *apud* ENGELS, 2002). Esse foi o argumento final para que a teoria de Mac Lennan, sobre a antítese de tribos exógenas e endógenas perdesse sua validade e para que um novo período se iniciasse no estudo da história da família (ENGELS, 2002).

Prosseguindo em seus estudos, Morgan ordenou os estágios pré-históricos pelos quais a humanidade passou. Nesse sentido, ele identificou três estágios: O selvagem, a barbárie e a civilização (MORGAN, *apud* ENGELS, 2002).

O primeiro estágio, o selvagem, caracterizou-se em sua fase inicial pela coleta de produtos disponíveis na natureza, sendo suas invenções destinadas a facilitar essa tarefa. Na fase média desse mesmo estágio, o homem descobre como fazer o fogo e como utilizá-lo para cozinhar alimentos e guerrear. De posse desses novos conhecimentos, o homem tornou-se independente do clima local e partiu para o povoamento de todas as áreas disponíveis no globo terrestre; sendo em sua maioria nômades, com raras exceções de vilas que se formavam próximas às regiões ricas em alimento e água (MORGAN, *apud* ENGELS, 2002).

Já no estágio da barbárie, o homem passa a dominar as técnicas da criação de gado e o cultivo de plantas em pequena escala, ampliando significativamente a sua capacidade produtiva, fato que favoreceu a sua fixação em determinadas áreas, pois, a partir daquele momento, o homem se tornou capaz de produzir seus próprios alimentos e,

assim, ficou menos dependente das fontes de suprimentos locais. Na fase final desse estágio, tem especial destaque a utilização do ferro para a produção de ferramentas que elevam significativamente a produção agrícola, facilitando ainda mais a fixação do homem em terras específicas (MORGAN, *apud* ENGELS, 2002).

Por último, no estágio da civilização, o homem domina as técnicas industriais, promovendo progressos na produção até então desconhecidos. Nessa fase, tem destaque, ainda, a escrita alfabética e a arte, que se encontravam em um período de grande notoriedade (MORGAN, *apud* ENGELS, 2002).

Ao longo de todas essas fases, a família evoluiu e passou por uma série de adaptações. Essa evolução, na verdade, consiste na lenta transição de uma fase em que o matrimônio era grupal para um outro estágio em que se estabelece o casamento entre duas pessoas de sexos opostos e se adota a monogamia como filosofia matrimonial. É evidente que, entre essas duas fases, muitas transformações ocorreram no sentido de restringir cada vez mais o número de pessoas que podiam fazer parte de um único matrimônio.

Segundo os escritos de Engels e Morgan, a evolução da família, no sentido de estabelecer uma relação monogâmica, teria como grande força motriz o surgimento da propriedade privada e não o amor sexual individual, como muitos estudiosos pensavam (ENGELS, 2002).

Nesse sentido, para explicar esse fenômeno é fundamental que se faça uma análise da origem da propriedade privada, a qual está intimamente ligada à criação de animais. Durante toda a época denominada como selvagem, o homem vivia exclusivamente da

coleta, da caça e da pesca, que eram atividades coletivas e atendiam basicamente às necessidades diárias da tribo. Já em seu estágio seguinte de desenvolvimento, a barbárie, determinadas tribos passaram a dominar a pecuária, e se destacaram dos demais povos bárbaros da época, pois tinham um acesso muito mais facilitado ao leite, à carne, ao couro, às peles, às lãs, aos tecidos etc., enfim haviam atingido um grau superior de desenvolvimento. É importante, ainda, frisar que no interior dessas tribos pastoras, havia uma divisão do trabalho baseada no sexo dos indivíduos. Os homens eram responsáveis pela coleta, caça, pesca, pastoreio dos animais, guerra e produção das ferramentas necessárias para desempenho de tais atividades. Já a mulher assumia a preparação dos alimentos, o cuidado com a casa, a confecção de roupas e dos utensílios necessários para o desenvolvimento de todas essas atividades domésticas.

Desse modo, como cabia ao homem a criação dos animais e a ele pertenciam os equipamentos utilizados nessa tarefa, o produto desse trabalho também era de sua posse, ou seja, o gado. A mulher apenas participava do consumo dos alimentos obtidos por ele. Ao mesmo tempo, com o domínio cada vez maior desse tipo de atividade, os produtores começaram a produzir mais do que precisavam para satisfazer as necessidades diárias de seu grupo e passaram a trocar o excedente por outros produtos e, inclusive, por escravos, que, por consequência, eram também de propriedade dos homens, já que o gado, o qual era o meio da troca, lhes pertencia.

Nesse momento, então, o conceito da propriedade privada, que tem como grande “pano de fundo” o excedente de produtividade, gerado pelo domínio das técnicas de criação de animais, ganha força e passa a fazer parte da sociedade de forma cada vez mais definitiva.

Conceito de propriedade privada

A propriedade privada pode ser entendida como um direito que alguém possui sobre um determinado bem, ou seja, como algo que pertence exclusivamente a um indivíduo. Nesse sentido, Locke (apud SILVA, 2006) defende que todo homem possui um direito natural à propriedade e que esse direito é tal, que nenhuma outra pessoa pode lhe privar ou se apossar daquilo que lhe pertence sem sua autorização prévia.

Definido o conceito de propriedade, é importante ainda, que se faça uma ligação entre o seu surgimento e a adoção da monogamia como forma de matrimônio, a qual, por sua vez, se constitui na base das relações familiares até os dias atuais.

Pode-se afirmar, desse modo, que com o surgimento da propriedade privada e a sua concentração nas mãos dos indivíduos do sexo masculino, nasce um grande dilema. Como os homens passariam seus bens para seus filhos, se em função dos casamentos grupais a filiação era baseada no sistema de consangüinidade materna? A solução encontrada para essa questão foi a monogamia (regime ou costume segundo o qual o homem ou a mulher pode ter apenas um cônjuge, enquanto se mantiver vigente o casamento), e a transferência do direito materno para o paterno, já que com a nova forma de matrimônio adotada, seria possível, pelo menos em tese, estabelecer a paternidade dos filhos (ENGELS, 2002).

Percebe-se assim, que a monogamia não surge como uma necessidade de se estabelecer algum tipo de censura à forma de matrimônio até então existente, mas sim como uma maneira de garantir a manutenção da propriedade privada no seio da família, através da herança paterna para os filhos considerados legítimos. A grande preocupação, na

verdade, é que se os bens de um determinado homem fossem herdados por um filho legítimo ou ilegítimo, durante o período dos matrimônios grupais, outros homens poderiam reclamar o direito de parte daquela herança, por também se considerarem pais do herdeiro, já que não se tinha certeza quanto à paternidade de cada criança concebida. Essa nova forma de matrimônio dá origem a um núcleo consangüíneo mais coeso do que o produzido pelo matrimônio grupal e que, desde então, tem formado a base familiar de nossas sociedades.

Conceito de família

Tendo sido, então, esclarecida a origem da família, cabe neste tópico apresentar, dentre as muitas encontradas, a definição de família que melhor atende aos objetivos deste trabalho.

Desse modo, entende-se que a família seja uma organização formada por pessoas interligadas pela consangüinidade e pela afetividade que sentem uma pelas outras. Tais pessoas possuem papéis específicos dentro de seu grupo e, ao compartilharem suas vidas em conjunto, acabam criando uma identidade própria que as diferencia das demais.

Conceito de empresa familiar

A revisão bibliográfica realizada para a elaboração do presente estudo revelou que não existe um consenso sobre o conceito de empresa familiar entre os autores que pesquisam o assunto. Desse modo, são abordadas neste trabalho as principais definições desse tipo de empresa, para que se possa, então, compará-las e decidir qual será a mais adequada para este estudo.

Donnelley (1967) e Fritz (1993) defendem que, na medida em que uma empresa sofre influência de uma determinada família e a influencia ao mesmo tempo por no mínimo duas gerações, ela é considerada um empreendimento familiar.

Lodi (1998), por sua vez, argumenta que um empreendimento familiar apresenta algumas características específicas: Os valores e crenças da empresa são fortemente influenciados pelo fundador e sua família. O cargo do fundador é visto como uma espécie de herança familiar que é passada de pai para filho e o ingresso da segunda geração nos negócios da família é o que, normalmente, formaliza o empreendimento como sendo de origem familiar.

Faz-se importante ressaltar, neste momento, que um dos pré-requisitos defendidos por Donnelley, Fritz e Lodi para que a empresa possa ser considerada familiar, é que ela esteja no mínimo na sua segunda geração. Essa é, entretanto, uma visão que limita significativamente o universo de empresas que podem ser consideradas familiares, pois 70% delas não sobrevivem após a morte do fundador. Assim, tendo em vista que apenas cerca de 30% das empresas familiares passam para a segunda geração, os outros 70% não seriam contemplados com estudos que as ajudassem a passar da primeira geração para a segunda. Na verdade, o que se defende neste trabalho é que a investigação nessas organizações deva começar o mais cedo possível, para que sejam melhor entendidos os fatores críticos de sucesso para o seu processo sucessório.

Já Bernhoeft (2003) afirma que uma empresa familiar é aquela na qual a história de vida dos fundadores se confunde com seu surgimento e desenvolvimento, ou aquela na qual os integrantes da família são os responsáveis pela sua gestão.

Lanzana (1999), por sua vez, fundamenta o conceito de empresa familiar na propriedade e na gestão. Ou seja, segundo a sua visão, se uma determinada família detém uma parte significativa das ações ou cotas de uma empresa e, conseqüentemente, influencia decisivamente em sua gestão, essa companhia pode ser chamada de familiar.

Finalmente, o conceito de empresa familiar concebido por Souza (2002) é considerado, por este estudo, como sendo o mais completo, pois engloba todas as características expostas pelos demais autores, com exceção daquela que afirma que para a empresa ser familiar ela precisa estar no mínimo na sua segunda geração. Por isso, neste estudo, a empresa familiar será abordada como aquela em que a família tem propriedade sobre a organização, podendo a mesma ser total, majoritária ou até minoritária, desde que os valores e as diretrizes da firma sejam diretamente influenciados pela família, à qual compete a escolha do sucessor.

Assim, o referido autor afirma que essa forma de empreendimento pode ser conceituada como sendo:

a que possui três categorias: a propriedade, a direção e a sucessão. Em outras palavras, 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 estratégica da empresa; Os valores da firma são influenciados ou identificados com a família; A família determina o processo sucessório da empresa (SOUZA, 2002, p. 32).

2.1.2 Estado da arte sobre processo sucessório na empresa familiar

Após a apresentação e a definição dos conceitos básicos no tópico anterior, serão aqui analisadas as principais idéias e concepções acerca da empresa familiar e do seu processo sucessório. Segundo Oliveira (1999), foram identificados dois processos de sucessão nas empresas familiares: a sucessão profissional e a sucessão familiar.

A sucessão profissional acontece, normalmente, em três situações: quando o fundador não possui filhos, no caso dos filhos sucessores não desejarem assumir a função de gestores da organização ou ainda se esses não possuírem a capacitação exigida para o cargo. Desse modo, a sucessão profissional pode ser entendida como a seleção externa ou interna de um membro que não pertence à família fundadora para assumir a gestão da empresa.

A seleção externa, se por um lado, possibilita a contratação rápida de um profissional já experiente, capaz de introduzir novidades na organização familiar e passível de ser substituído com mais facilidade do que se fosse um membro da família, caso não venha a alcançar o desempenho esperado, por outro lado, aumenta o risco de que seus hábitos, costumes e estilo de administração entrem em choque com a cultura existente na respectiva empresa familiar. Além dessas questões, existe ainda, a possibilidade de outras empresas poderem recrutá-lo através de propostas mais vantajosas (SOUZA, 2002).

Já o processo de seleção interna, ao mesmo tempo em que limita a possibilidade de escolha de um sucessor, permite que os profissionais não pertencentes à família

mantenham-se motivados pela possibilidade de ascensão na empresa, permitindo, assim, o alinhamento de seus interesses pessoais aos objetivos organizacionais (SOUZA, 2002). Adicionalmente, os profissionais pertencentes à empresa já conhecem o funcionamento da organização, seus pontos fracos e suas potencialidades, o que de certa forma facilita o processo gerencial.

Por sua vez, na maior parte das empresas familiares que se perpetua, o processo de sucessão, denominado familiar, começa muito antes dos sucessores entrarem na empresa, pois, na verdade, ele já se inicia quando é decidida a forma de participação societária da geração futura, a qual segundo Gersick e outros (1997), na maioria das vezes, pode assumir uma das seguintes configurações: proprietário controlador, sociedade de irmãos ou consórcio de primos.

Caso a atual administração de uma determinada empresa familiar defina que a participação societária da organização para a próxima geração estará concentrada na figura de um único indivíduo, como, por exemplo, um dos filhos do atual controlador, estará se configurando assim uma forma de participação societária do tipo proprietário controlador. Se a opção, no entanto, for por mais de um filho para assumir o controle da empresa, dois ou mais irmãos, estará configurada, então, uma sociedade de irmãos. E por fim, se um ou mais filhos de cada sócio que compõem uma sociedade de irmãos forem escolhidos para gerirem a organização, eles estarão formando um consórcio de primos.

É importante ressaltar, entretanto, que formas híbridas da dimensão propriedade são também relatadas por Gersick e outros (1997), sendo que elas se constituem em

processos transitórios entre um estágio e outro, ou seja, entre proprietário controlador, sociedade de irmãos e consórcio de primos.

O processo de transição de uma forma de participação societária para outra não termina, entretanto, com a escolha da nova liderança. São tantas as variáveis envolvidas na sucessão familiar, que uma empresa vitoriosa nesse processo, normalmente, apresenta regras claras e formalizadas, tais como: a definição da idade máxima para que o chefe executivo se aposente ou passe a integrar o conselho administrativo; critérios a serem adotados quando houver mais de um candidato; a manutenção do diálogo franco e uma grande transparência para que não sejam criados conflitos pela escolha desse ou daquele possível sucessor (LODI, 1993).

Outra questão que merece atenção, é que na maior parte das vezes, os pais empreendedores encontram-se tão concentrados na tarefa de administrar o empreendimento, que não planejam adequadamente a educação de seus filhos e prováveis sucessores, os quais, às vezes, assumem a liderança da organização sem terem desenvolvido as habilidades necessárias, e ainda, em alguns casos, sem que desejem efetivamente desempenhar tal papel, colocando, dessa forma, em grande risco o futuro da empresa (SOUZA, 2002).

O processo de sucessão familiar, por sua vez, apresenta vantagens e desvantagens. Como vantagem, pode-se citar o fato de que ele favorece o contato do sucessor com o ambiente empresarial e seu treinamento desde muito novo, associando assim, formação conceitual e prática. O sucessor pode, então, se iniciar na organização familiar como estagiário, e seguir, passando por várias áreas da empresa, até assumir a posição de

comando. Dessa forma, ele terá adquirido não só uma visão mais completa da organização, como também já estará envolvido mais profundamente com a cultura, os princípios filosóficos, as crenças e os valores organizacionais (SOUZA, 2002).

Dentre os participantes das entrevistas realizadas na empresa Carballo Faro e Cia Ltda., o Entrevistado 1 confirma a vantagem acima citada, afirmando que seu primeiro contato com a empresa começou aos sete anos de idade, quando ele ia para a empresa empacotar pães e mercadorias dos clientes. Na verdade, uma criança ainda tão nova não chegava a desempenhar um trabalho propriamente dito, mas já estava, sem dúvida, tendo contato com a cultura da empresa e sofrendo sua influência direta. Hoje, ele é um dos principais executivos da organização.

Já a desvantagem do processo de sucessão familiar reside, principalmente, no fato de que eventuais disputas pelo comando podem vir a enfraquecer a empresa, desencadeando uma série de problemas internos, e que, em alguns casos, podem até culminar com a falência da organização (SOUZA, 2002).

Outro aspecto, também, de extrema relevância para o melhor entendimento da empresa familiar e de seu processo sucessório, é a compreensão das diversas culturas organizacionais presentes nesse tipo de empreendimento e suas respectivas implicações em todos os âmbitos da empresa.

Assim, no que tange à cultura na empresa familiar, Dyer (1998) identificou os quatro tipos mais frequentes nessas empresas, os quais ilustram bem a sua diversidade cultural.

Desse modo, são mais facilmente encontradas nas firmas de origem familiar as culturas: paternalista, “*Laissez Faire*”, participativa e profissional.

A cultura paternalista caracteriza-se por estabelecer uma forte relação de dependência entre a organização e a figura de seu líder. O papel de liderança que ele exerce na empresa, na verdade, é uma extensão da liderança que ele exerce no âmbito familiar. Assim como o faz nas decisões familiares, o referido líder também centraliza em sua figura o processo de tomada de decisão organizacional, o que conseqüentemente lhe confere um significativo grau de poder e autoridade. Tal postura, entretanto, além de enfraquecer e fragilizar os demais membros da organização, que, em geral, se sentem incapazes de participar das decisões tomadas na empresa, também dificulta o desenvolvimento e a capacitação da geração seguinte, que terá a importante missão de levar adiante o negócio da família.

Esse tipo de cultura, normalmente, privilegia os membros pertencentes à família, dando-lhes um tratamento diferenciado em relação aos demais integrantes da organização. Em muitos casos, esse tratamento diferenciado pode significar que um membro da família assumirá um importante cargo na empresa familiar, ainda que não preencha os requisitos necessários para o mesmo, enquanto que um outro funcionário, não membro da família, mas preparado adequadamente, pode entrar em um processo de desmotivação por perceber que não há espaço para crescimento na empresa familiar de cultura paternalista.

Como ponto positivo, pode-se destacar que nesse tipo de cultura o líder organizacional mantém, na maioria das vezes, uma atitude pró-ativa em relação ao ambiente, estando sempre atento a novos mercados e produtos.

Por fim, Dyer afirma que esse é o mais comum modelo cultural nas organizações familiares e que tem especial eficácia nos casos em que o líder possui as características e habilidades necessárias para gerir apropriadamente a organização, pois, a todo momento, ele reforça a idéia de que as suas decisões são as mais acertadas para empresa e com isso adquire legitimidade. Desse modo, o autor ressalta que o preparo do líder é de fundamental importância para o sucesso de uma organização.

A cultura “*Laissez Faire*” caracteriza-se eminentemente pela delegação do processo decisório. Nesse caso, apesar de haver ainda um tratamento que favoreça os membros da família em relação aos demais empregados da empresa, pode-se observar que aqueles que não pertencem à família são tidos como confiáveis e, portanto, merecedores de autoridade e autonomia compatíveis com os cargos que ocupam. Cabe ressaltar, entretanto, que em alguns casos a exacerbação desse tipo de cultura pode levar a organização ao caos, tendo em vista que as decisões acabam sendo tomadas aleatoriamente, em função da conveniência daqueles que as tomam.

Já a cultura participativa é a menos identificada nas empresas familiares. Ela caracteriza-se essencialmente pela participação dos funcionários membros e não membros da família no processo decisório da firma. Esse tratamento mais igualitário favorece o desenvolvimento de todos os membros da empresa, fazendo da organização a maior beneficiada nesse processo. Em geral, esse tipo de cultura apresenta como

desvantagem uma maior lentidão do processo decisório, em relação aos demais tipos de cultura citados. Essa demora é decorrente de divergências de opiniões e da busca de um consenso que atenda a maioria dos envolvidos na tomada de decisão. Como contrapartida, uma decisão fundamentada na experiência e destreza de vários membros da organização tem, a princípio, maiores chances de ser mais acurada.

Por último, Dyer cita a cultura profissional, que possui como principal característica a seleção interna ou externa de um sucessor para o cargo de liderança da empresa, sendo que esse indivíduo não pertence à família fundadora. Esse tipo de cultura, normalmente, é acompanhado de um modelo de gestão mais impessoal, competitivo e os funcionários passam a ser avaliados de acordo com a sua capacidade de gerar lucros para a empresa.

De acordo com o autor, para os empregados acostumados à gestão familiar, um novo modelo gerencial, baseado na cultura profissional, pode ser um grande choque cultural, que traz diversos problemas para a firma, dentre os quais altos índices de absenteísmo e de *turnover*, competição exacerbada, baixa moral e comprometimento reduzido.

Faz-se importante ressaltar, ainda, que a maioria dos autores que aborda o tema “empresa familiar”, quando fala em profissionalização da gestão empresarial, não inclui os membros da família como possíveis gestores profissionais. Desse modo, embora se pretenda com essas distintas denominações evidenciar as diferenças de valores e crenças entre as organizações geridas por membros da família e por não membros, tal abordagem pode dar a impressão de que a gestão baseada na cultura profissional, ou seja, com gestores não membros da família, tenha mais eficácia técnica do que do que a gestão familiar.

Essa situação, entretanto, não condiz com realidade, pois também existem gestores de empresas familiares, membros da família fundadora, que estão investindo em capacitação e profissionalização, podendo-se citar como exemplo a própria Perini, como é demonstrado no decorrer deste estudo.

2.1.3 Revisão de modelos de análise ligados à empresa familiar e ao seu processo sucessório

Após a explanação acerca do estado da arte, é de fundamental importância que se defina o referencial teórico a ser adotado para o presente trabalho.

Nesse sentido, pode-se afirmar que o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento elaborado por um grupo de pesquisadores da Universidade de Harvard, do qual faziam parte Kelin Gersick, John Davis, Marion Hampton e Ivan Lansberg, será o referencial utilizado neste estudo.

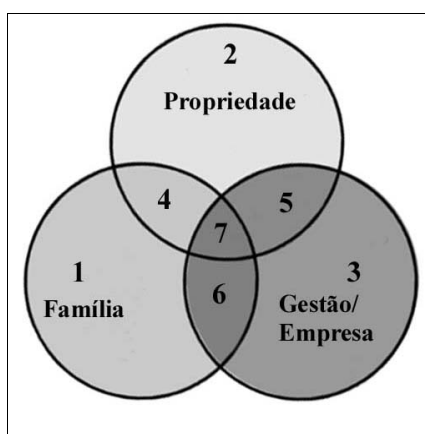
O trabalho desses estudiosos, com o modelo mencionado, foi publicado no livro “De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares”, que se tornou um clássico na área, reverenciado por renomados consultores, autores e estudiosos do assunto, como Lodi, Vidigal, Vries e Bernhoeft.

A escolha do citado referencial teórico deu-se em função das diversas possibilidades de análise que a amplitude e a profundidade de seus conceitos proporcionam e também da viabilidade de sua imediata aplicação. Pode-se afirmar, então, que ele favorece significativamente a análise cruzada dos dados, pois o próprio modelo parte do princípio

de que as organizações familiares devem ser analisadas a partir da inter-relação existente entre as dimensões propriedade, empresa e família e, também, a partir do desenvolvimento dessas três, ao longo do tempo.

Por sua vez, a origem do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento data do início dos anos 80 do século passado, quando Tagiuri e Davis desenvolveram uma série de estudos que culminaram com a elaboração do Modelo dos Três Círculos. Esse modelo apresentava-se, então, da seguinte forma:

Figura 1: O Modelo dos Três Círculos



Fonte: Gersick e outros, 1997, p 6.

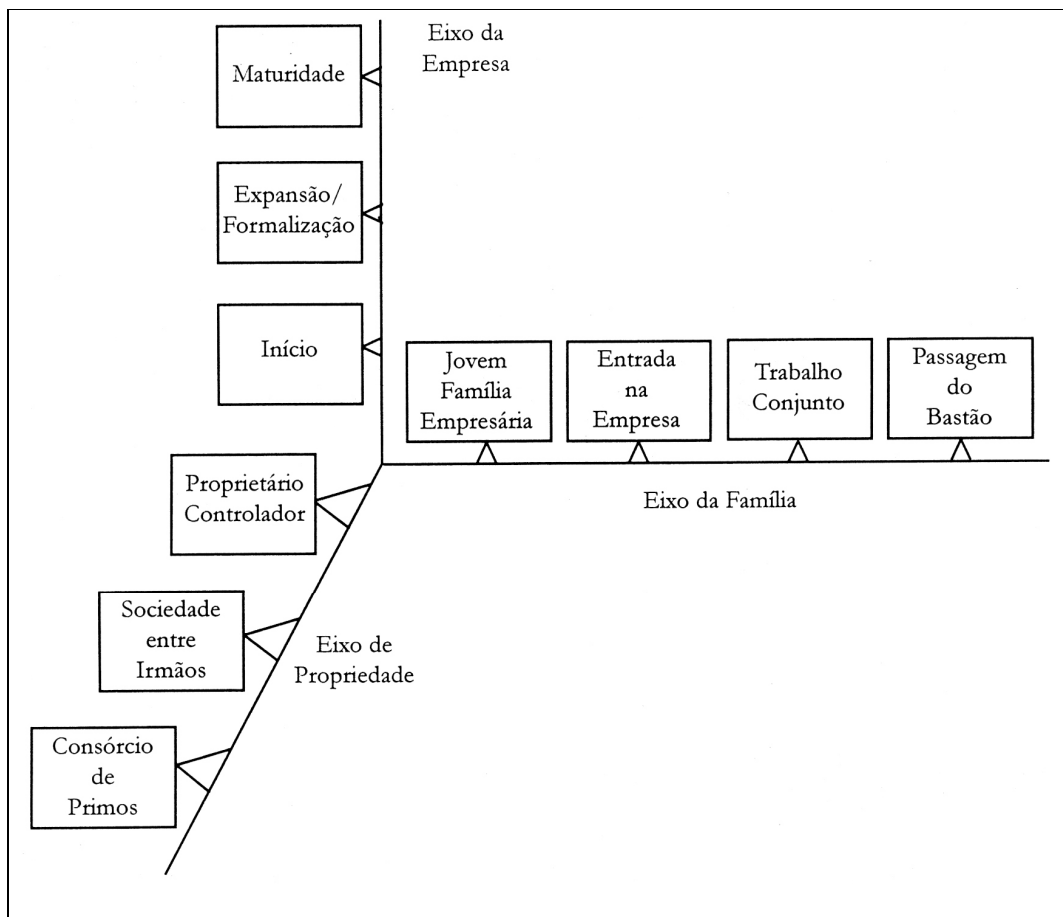
Cada uma das áreas numeradas na figura acima representa os atores que influenciam, de diferentes formas, a empresa familiar e, ao mesmo tempo, formam juntas a complexa rede de relações que se desenvolve no seio desse tipo de organização. Desse modo, através do Modelo dos Três Círculos, pode-se claramente ilustrar possíveis conflitos que ocorrem na empresa familiar, como por exemplo: um indivíduo que pertencente a área 1, ou seja, exclusivamente ao círculo da família, pode defender a idéia de que outros membros da família devam ter uma chance de trabalhar na empresa. Já uma outra

pessoa que se encontre representada pela área 3, ou seja, que esteja exclusivamente no círculo da empresa, pode defender a posição de que o membro da família precise ser melhor que os demais candidatos para ter a oportunidade de trabalhar na organização (GERSICK e outros, 1997). Estabelece-se assim, um dos vários conflitos inerentes a esse tipo de empresa.

Após os estudos de Tagiuri e Davis, um número cada vez maior de pesquisadores de empresas familiares passou a utilizar o Modelo dos Três Círculos como referencial para seus trabalhos, incluindo-se entre esses o grupo de estudos da Universidade de Harvard, do qual fazia parte o próprio Davis. Esse último grupo de estudiosos percebeu que, além das três dimensões já contempladas no modelo de Tagiuri e Davis, o desenvolvimento que a família, a empresa e a propriedade sofrem ao longo do tempo, e suas respectivas mudanças, são responsáveis por importantes problemas vivenciados pelas empresas familiares.

Desse modo, com a introdução dessa quarta dimensão, o tempo, o Modelo dos Três Círculos de Tagiuri e Davis foi ampliado para o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de Gersick e outros (1997), que agora conta com quatro dimensões e se apresenta conforme a figura a seguir:

Figura 2: Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: Gersick e outros, 1997, p 18.

Fundamentados, então, nesse novo modelo e na continuidade dos estudos sobre as empresas familiares, Gersick e outros (1997) apresentaram os quatro tipos clássicos de empresa familiar, que representam a evolução das dimensões propriedade, família e empresa ao longo do tempo, os quais são:

- Proprietário-Controlador / Jovem Família Empresária / Empresa Nova
- Sociedade entre Irmãos / Entrada da Família na Empresa / Expansão-Formalização
- Consórcio de Primos / Família que Trabalha em Conjunto / Empresa Madura
- Passagem do Bastão.

Os quatro tipos clássicos de empresa familiar

O quadro a seguir descreve o primeiro tipo clássico de empresa familiar denominado de Proprietário-Controlador / Jovem Família Empresária / Empresa Nova.

Quadro 1: Características da Empresa Familiar Proprietário-Controlador / Jovem Família Empresária / Empresa Nova.

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR PROPRIETÁRIO-CONTROLADOR/JOVEM FAMÍLIA/EMPRESA NOVA				
Questões da Propriedade: Proprietário Controlador	Comumente, a maioria das ações está no poder da família controladora;	Nesse tipo de empresa familiar clássica, não há preocupação com abertura de capital da empresa;	Não há maiores preocupações com a partilha de dividendos, pois não representa na sua grande maioria uma empresa de capital aberto;	O processo de capitalização da empresa família é um dos desafios. Ele se dá por poupança pessoa do fundador/família, reinvestimentos de recursos da própria empresa (lucros) ou por empréstimos bancários;	Não há empresas holding;
Questões da Família: Jovem Família Empresária	Geração adulta abaixo dos 40 anos e os filhos, se tiver, abaixo dos 18 anos;	Os hábitos, costumes, crenças e valores do proprietário-controlador têm extrema influência na cultura organizacional que aos poucos se forma;	Os conflitos de poder pela liderança da empresa familiar são quase que inexistentes, pois o proprietário-gerente lidera praticamente sozinho;	Não há limites precisos entre as finanças da família e as da empresa. A família é uma grande fonte financiadora da empresa nessa fase;	Raramente, existe um conselho de família. Normalmente, o proprietário-controlador é o grande tomador das decisões.
Questões da Empresa/gestão: Empresa Nova	Os valores e princípios filosóficos e administrativos da empresa são verbalizados pelo proprietário controlador.	O tipo de visão é empreendedora; Há um maior relacionamento com os clientes da organização, bem como com outros atores como bancos, fornecedores, funcionários, dentre outros.	Não existe estratégia de ascensão hierárquica definida. No entanto grau de parentesco e tempo de empresa são elementos importantes; Poucos profissionais com formação formal participam como funcionários da empresa;	Há centralização nas decisões, não privilegiando o trabalho de grupo; tipo de estrutura também centralizada, mas simples e informal do tipo "cubos e raios";	Não há estratégias formuladas nem formalizadas. O senso de direção é dado pelo proprietário-gerente, ratificando ainda mais a centralização nas decisões;
			Não há políticas de RH bem definidas;	O tipo de comunicação é informal, passando sempre pelo proprietário-gerente;	Raramente, existe planejamento estratégico formalizado;
			Não há procedimentos e rotinas administrativas formalizadas.	O sistema de gestão é, em última instância, quase sempre individual.	Geralmente, inexistente o conselho de administração e, quando existe, é formado apenas por membros da família e para preencher requisitos legais.

Fonte: Modificada de Gersick e outros (1997) *apud* Souza (2002), p 69.

A empresa do tipo Proprietário Controlador / Jovem Família Empresária / Empresa Nova é o modelo de empreendimento familiar mais difundido em todo o mundo, correspondendo a 75% do total de empresas familiares existentes atualmente. Ela caracteriza-se eminentemente por ser uma organização recém constituída, em que a família do fundador e controlador da empresa se encontra, ainda, em uma faixa etária jovem, ou seja, abaixo dos 40 anos.

No que tange à dimensão propriedade, pode-se afirmar que ela se caracteriza por apresentar a maioria das ações ou cotas em poder da família controladora, sendo que o controle acionário ou societário pertence ao fundador ou a ele e seu cônjuge, podendo, entretanto, existirem outros sócios ou acionistas com participações simbólicas.

Normalmente, nesse tipo de empresa familiar, os sócios recebem um salário pelas suas atribuições, não havendo assim uma maior preocupação com a partilha dos dividendos. Geralmente, os recursos extras oriundos da empresa são utilizados para reinvestimentos na própria organização.

Na verdade, nesse tipo de empreendimento familiar, a capitalização constitui-se em um de seus maiores desafios, pois, em sua maioria, os investimentos originam-se das reservas financeiras pessoais do proprietário, ou de fontes alternativas, como empréstimos bancários e recursos oriundos de outros membros da família como cônjuge, irmãos etc. O reinvestimento, com recursos da própria empresa, também é uma opção; porém ele só ocorre quando a empresa passa a produzir um capital excedente. Por outro lado, é rara a presença de investidores estrangeiros, pois, normalmente, a contrapartida para esse tipo de investimento é uma parcela significativa das ações cotas

da empresa, o que torna essa forma de captação financeira pouco atrativa para os proprietários, que em sua maioria são os fundadores do negócio.

Outro grande desafio para o líder, nesse tipo de empresa familiar, é o de conciliar sua significativa autonomia com a capacidade de contribuição e o desejo de participação dos demais membros da organização. Isso se deve, na verdade, ao receio de perder sua independência e pelo forte senso de “indispensabilidade” cultivado pelo proprietário controlador. Na maior parte das vezes, ele acredita que a sua presença e sua participação de forma ativa sejam fundamentais para que tarefas, muitas vezes, puramente operacionais sejam conduzidas de maneira adequada. Ao mesmo tempo, não costuma também dividir suas dúvidas e anseios com outros membros da família ou da empresa.

A escolha da estrutura de propriedade para próxima geração é outro árduo desafio que é imposto ao proprietário controlador, pois são muitas as variáveis que interferem nesse momento de decisão. Questões de cunho religioso, tradições culturais, normas sociais, o desejo de manter a família unida e a responsabilidade de perpetuar a empresa são fatores que se misturam e dificultam o processo de escolha do modelo proprietário mais adequado para a empresa e para a família, após a saída de seu fundador.

Se o líder da organização possui apenas um filho e esse se encontra apto e disposto a assumir o papel de gestor da empresa, o dilema da escolha praticamente inexistente, a menos, que o proprietário controlador deseje contratar um profissional oriundo do mercado, para gerir sua firma. Por outro lado, se ele possui mais de um filho, pode optar por restabelecer o sistema de proprietário controlador ou dividir o controle da empresa

de forma igualitária entre seus filhos, estabelecendo assim uma sociedade entre irmãos, ou ainda contratar um profissional que não seja membro da família para gerir o negócio.

É importante ressaltar, que a escolha do fundador, entretanto, não é por si só determinante na forma proprietária que se estabelecerá na próxima geração da organização, é necessário também que os escolhidos desejem assumir tal posição, desejo esse, que nem sempre se verifica na realidade.

Por fim, no que tange à propriedade, esse modelo de firma familiar não apresenta empresa *holding*, pois inexistem empresas controladas, coligadas e a organização apresenta uma estrutura, ainda, muito simples.

Por sua vez, a dimensão família nesse tipo de empresa é constituída, geralmente, por adultos com menos de 40 anos e jovens com menos de 18. Os hábitos e as crenças da empresa podem ser considerados uma extensão daqueles cultivados no seio da família, pois o fundador se incumbe de transportá-los para a firma, influenciando, assim, fortemente a cultura organizacional.

No que diz respeito à questão financeira, pode-se afirmar que nesse tipo de empresa familiar o caixa da firma funciona como uma espécie de extensão do “bolso” de seu proprietário e vice-versa, ou seja, não existe uma clara segregação entre as finanças pessoais e as finanças empresariais.

O fundador, por sua vez, ainda não tem a chance de ser considerado um mito. Na verdade, ele construirá a sua história ao longo de sua caminhada como gestor da

organização. Na medida em que suas atitudes e decisões sejam bem sucedidas, ele estará consolidando e legitimando, cada vez mais, a sua imagem de herói organizacional, até o ponto em que as gerações seguintes se referirão a ele como um verdadeiro mito, reforçando sua presença no dia a dia da empresa, através de seus feitos, mesmo após sua morte ou de ter deixado o cargo de gestor da empresa.

Outra questão relevante, no que tange à família, é que os conflitos pela liderança da organização praticamente inexistem, pois o fundador governa a empresa, praticamente sozinho, sem a interferência de nenhum outro membro da família. Por sua vez, esse comando isolado da organização e a centralização do processo de tomada de decisão podem, pelo menos, em parte, explicar a rara existência de um conselho de família formalmente estruturado.

Adicionalmente, a baixa faixa etária de seus filhos, o fato de gerir sozinho a organização e o estilo de vida extremamente atribulado não impõem ao fundador nenhum tipo de preocupação quanto à sucessão nessa fase.

Em relação à questão da empresa / gestão, a organização, ainda, recém-formada não apresenta princípios filosóficos e administrativos, rotinas e procedimentos formalizados. Eles são apenas verbalizados por seu líder aos seus liderados. O tipo de visão desse modelo clássico de empresa familiar é empreendedor, pois existe uma busca constante de novos produtos, serviços e mercados que visem atender o consumidor da melhor forma possível. Nesse sentido, é importante que se fortaleçam as relações com fornecedores, instituições financeiras e clientes.

No que tange à administração de recursos humanos na empresa familiar do tipo Proprietário Controlador / Jovem Família Empresária / Empresa Nova, pode-se afirmar que não existem políticas bem definidas; ou seja, a empresa não apresenta, por exemplo, planos de cargos e salários, de recrutamento, de seleção e avaliação de desempenho. Essa indefinição reflete-se, dentre outras questões, na ausência de uma estratégia de ascensão hierárquica consistente, a qual, por sua vez, acaba sendo substituída por critérios pouco acurados, como tempo de serviço na empresa e grau de parentesco com a família fundadora. Complementando, cabe ressaltar que os recursos humanos desse tipo clássico de empresa familiar, normalmente, não apresentam formação escolar compatível com o cargo que ocupam, podendo esse ser um reflexo da ausência de critérios para o recrutamento e seleção de seus empregados.

Quanto ao processo de tomada de decisão, esse pode ser classificado como centralizado na figura do sócio fundador.

Reforçando, ainda, a questão da centralização do processo de tomada de decisão, pode-se afirmar que, normalmente, o senso de direção é fornecido pelo proprietário da organização, inexistindo estratégias formais; É rara, também, a presença de um conselho administrativo, que, na maioria dos casos, quando se mostra presente, é apenas para o cumprimento de requisitos legais.

Por fim, reafirmando o caráter centralizador do modelo de gestão da empresa familiar do tipo Proprietário Controlador / Jovem Família Empresária / Empresa Nova, faz-se relevante registrar que, em função do estilo gerencial praticamente individual cultivado

pelo proprietário, a comunicação flui com lentidão na organização, já que as informações passam inevitavelmente pela figura de seu líder.

O segundo tipo de empresa familiar descrito por Gersick e outros (1997) é o da Sociedade entre Irmãos / Entrada da Família na Empresa / Expansão-Formalização, conforme quadro a seguir.

Quadro 2: Características da Empresa Familiar Sociedade entre Irmãos / Entrada da Família na Empresa / Expansão-Formalização.

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR SOCIEDADE ENTRE IRMÃOS/ ENTRADA DA FAMÍLIA NA EMPRESA/EMPRESA EM EXPANSÃO/FORMALIZAÇÃO				
Questões de Propriedade: Sociedade entre Irmãos	Geralmente, a família controladora possui a maioria das ações da empresa;	Há um dilema nessa fase. Ela decide que quer manter a estrutura da propriedade ou se vai aderir seu capital. Em muitos casos ela opta por aderir o capital mais de forma tal que resguarde o controle acionário.	Os debates entre acionistas a respeito da política de dividendos e da imagem pública podem se tornar acalorados, nesse estágio, mesmo que tenha havido consenso e harmonia no passado;	Os requisitos financeiros do estágio de expansão/formalização exigem uma combinação de reinvestimentos e novas fontes de capital/financiamento;	Não existe empresa holding;
	Geralmente, o controle acionário está dividido entre os filhos. É um estágio crítico para as empresas que sobrevivem e prosperam, pois a empresa geralmente deixa de ser controlada por uma pessoa e passa a ser controlada por muitas.	Há um número maior de acionistas no quadro acionário, detendo, no entanto, pequenos lotes de ações;			
Questões da Família: Entrada da Família na Empresa	Geração mais velha entre os 35 e 55 anos. A geração mais nova está entre a adolescência e os 30 anos (normalmente, entre os 15 e 25 anos);	Ainda é forte a influência da família controladora e dos seus hábitos e costumes no interior da organização;	Os relacionamentos na empresa começam a se tornar mais complexos. A rivalidade entre irmãos pode acontecer, culminando em sérios conflitos de poder;	A formalização e maior profissionalização da área financeira evitam confusões que antes existiam entre as finanças pessoal e empresarial.	A empresa começa a se tornar um componente central da identidade familiar. O conselho da família passa a ter um papel maior. Ele é um grupo representativo de membros que se reúne regularmente para discutir assuntos criados pelo envolvimento da família na empresa
		O fundador pode se tornar uma figura mítica a partir desse estágio;	O fundador foi sucedido por um ou mais filhos;		
Questões da Empresa/Gestão: Empresa em Expansão/Formalização	Os valores e os princípios filosóficos e administrativos são verbalizados e formalizados. O sucesso da organização tem o poder de legitimá-los.	Tipo de visão: empreendedora e orientada para o mercado.	As formas de ascensão hierárquicas são variadas. Os irmãos/sócios podem recorrer aos seus filhos preparados como uma alternativa à contratação de profissionais estranhos à família. Profissionais melhores qualificados no ensino formal são importantes para iniciar o processo de profissionalização.	A estrutura organizacional é mais sofisticada e mais descentralizada, contemplando linhas transfuncionais de comunicação e responsabilidades e uma configuração mais abrangente, por exemplo, por unidades de negócios, tipos de produtos ou localização geográfica. Há gerências intermediárias. A gestão passa de individual para, normalmente, conjunta. A empresa precisa se expandir e como tal não pode concentrar excessivas atividades nas mãos do proprietário;	Uma maior complexidade requer uma maior formalização de muitas diretrizes e políticas que antes podiam permanecer informais,
			As empresas familiares nesse estágio percebem que precisam desenvolver políticas profissionais de RH (compensação, promoção, admissão, avaliação);	O tipo de comunicação ainda é muito dependente do fundador.	O planejamento merece atenção, promovendo a formulação e a formalização da estratégia;
		A formalização fomenta rotinas mais claras; as funções são mais delimitadas.	O sistema de gestão é, normalmente, parfilhado.	Começa a existir o conselho de adm.	

Fonte: Modificada de Gersick e outros (1997) apud Souza (2002), p 76.

Levando-se em conta o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento e os quatro tipos clássicos de empresa estabelecidos pelos autores em questão, a empresa familiar do tipo Sociedade entre irmãos / Entrada da Família na Empresa / Empresa em Expansão-

Formalização é uma organização que surge, normalmente, quando os filhos do fundador o sucedem no controle da empresa.

No que tange à dimensão propriedade, pode-se afirmar que a família controladora possui a maioria das ações ou cotas da organização, estando essas divididas entre os filhos do fundador. A complexidade da composição acionária ou societária da empresa dependerá, portanto, da quantidade de herdeiros que o fundador possui. Quanto maior for o número, mais complexa será a administração da dimensão propriedade na empresa familiar.

O número de sócios pode ser ainda maior a depender da decisão que a organização tome quanto a abrir ou não o seu capital. Nessa fase, muitas empresas optam por negociar suas ações em bolsas de valores, como forma de captação de recursos, elevando assim, de forma significativa, o seu quadro acionário, e diluindo, conseqüentemente, a concentração da propriedade das ações entre vários acionistas. O controle acionário, entretanto, tende a permanecer com a família fundadora.

Nesse sentido, tendem a surgir acirrados debates a respeito da política de dividendos. Em geral, os membros da família proprietária que trabalham na empresa defendem que a distribuição de dividendos deve ser a menor possível, pois o reinvestimento se constitui em uma das principais formas de captação de recursos financeiros, para que a organização possa financiar a sua expansão e formalização. Já os membros que não trabalham na empresa defendem o pagamento de dividendos mais altos e não valorizam a política de reinvestimentos.

O aumento do número de sócios também é um elemento crítico para que a empresa sobreviva e prospere, pois ela deixa de ser controlada por uma única pessoa e passa a ter dois ou mais proprietários. Tal situação eleva significativamente a probabilidade de desentendimentos entre os sócios, em função de interesses divergentes e disputas pelo poder. Em meio a esse quadro, os assuntos relevantes para a organização acabam sendo negligenciados e passam a se constituir em problemas, que se não resolvidos de maneira adequada e rápida podem ameaçar a continuidade da empresa.

Além dos reinvestimentos e da possibilidade de captação de recursos através de negociação de suas ações em bolsas de valores, os gestores desse tipo de empresa podem, ainda, optar por financiamentos e novas integralizações de capital por parte dos sócios que já fazem parte da empresa ou de novos sócios que passem a fazer parte do quadro societário da organização. Enfim, a utilização das diversas maneiras de captação de recursos dependerá da estrutura proprietária que se deseje manter na organização. Pode-se afirmar ainda, que nesse estágio, a empresa, normalmente, não apresenta um grau de complexidade e desenvolvimento que justifique a existência de uma empresa *holding*.

No que diz respeito à dimensão família, a geração mais velha está, geralmente, entre os 35 e os 55 anos, enquanto a geração mais nova se encontra entre a adolescência e os 30 anos.

Na empresa do tipo Sociedade entre irmãos / Entrada da Família na Empresa / Empresa em Expansão-Formalização ainda é forte a influência dos hábitos e crenças da família fundadora na cultura organizacional. O fundador pode, inclusive, passar a ser visto

como uma figura mítica, pois a sua trajetória de sucesso pode ao longo do tempo inspirar o surgimento de mitos a respeito de seus feitos e de seu estilo de gestão, sendo, entretanto, essa mitificação um processo, normalmente, lento e que ocorre com maior frequência na empresa do tipo Consórcio de Primos/ Família que Trabalha em Conjunto / Empresa Madura.

A Entrada da Família na Empresa caracteriza-se, principalmente, pela sucessão do fundador por seus filhos. Geralmente nessa fase, os relacionamentos tornam-se mais complexos, pois além dos membros da organização serem parentes e, portanto, precisarem administrar questões afetivas, divergências, disputas e afinidades inerentes à própria convivência familiar, surgem ainda, questões relativas à gestão da organização. Desse modo, eventuais rivalidades entre irmãos no âmbito familiar, podem interferir também no ambiente dos negócios. Nessa fase, a elevação do grau de profissionalização e formalização favorece uma melhor distinção entre as finanças pessoais e empresariais, reduzindo assim confusões e o mau uso dos recursos financeiros da empresa.

O conselho de família, por sua vez, passa a se fazer mais presente e a desempenhar um papel mais ativo na organização do tipo Sociedade entre irmãos / Entrada da Família na Empresa / Empresa em Expansão-Formalização. Esse conselho é formado por membros da família fundadora e se reúne para a discussão de temas provenientes do envolvimento da família na empresa. Cabe ressaltar que, nessa fase, a organização é vista como um importante símbolo da identidade familiar.

Quanto às questões relativas à empresa e sua gestão, uma série de fatores caracterizam essa fase como sendo de expansão e formalização.

A expansão mantém estreita relação com o tipo de visão que a empresa adota nessa fase; uma visão empreendedora e voltada para o mercado, atenta às oportunidades de ampliar o seu atual público consumidor.

Já, a formalização dos valores, dos princípios filosóficos e administrativos da empresa é impulsionada, na verdade, na medida em que a organização obtém êxito ao longo de sua existência e legitima tais valores e princípios, que, até então, se encontravam apenas verbalizados. Essa formalização facilita o estabelecimento de rotinas e procedimentos mais claros, corroborando ainda, para uma melhor delimitação das funções organizacionais.

Por sua vez, o maior grau de complexidade atingido pela organização nessa fase deixa clara a necessidade de se formalizarem diretrizes e políticas que, até esse momento, se encontravam informalmente difundidas na empresa. Desse modo, o planejamento estratégico passa a ser uma ferramenta importante para a formulação e a formalização de estratégias.

Na medida em que a organização se torna mais complexa, a constituição de um conselho administrativo, também, passa a ser uma questão importante, pois através dele os principais sócios e executivos da organização poderão discutir assuntos referentes à gestão da empresa familiar.

Na empresa do tipo Sociedade entre irmãos / Entrada da Família na Empresa / Empresa em Expansão-Formalização, apesar da comunicação ainda ser muito dependente do fundador, a estrutura organizacional é mais descentralizada, conferindo mais agilidade

ao processo de tomada de decisão e favorecendo a expansão da organização através da delegação planejada. Por outro lado, o sistema de gestão, normalmente, é compartilhado entre os filhos do fundador, o que em alguns casos pode causar lentidão no processo decisório, pois cada decisão depende de negociações e de consenso entre os sócios.

Por último, nesse estágio de seu desenvolvimento, a empresa familiar apresenta a necessidade de estabelecer políticas claras de recursos humanos, que proporcionem a compensação, promoção, admissão e avaliação de profissionais de forma racional. Existe, nessa fase, a possibilidade de contratação dos filhos dos sócios como alternativa à contratação de profissionais oriundos do mercado; entretanto o setor de RH deve ter autonomia suficiente para avaliar esses membros da família e atestar se eles estão aptos ou não a desenvolverem a atividade para a qual estão sendo designados. Nessa fase, é de fundamental importância que a empresa disponha de profissionais qualificados para que o processo de expansão-formalização não se estanque.

O terceiro tipo clássico de empresa familiar apresentado por Gersick e outros (1997) é o Consórcio de Primos / Família que Trabalha em Conjunto / Empresa Madura, de acordo com o quadro a seguir.

Quadro 3: Características da Empresa Familiar Consórcio de Primos / Família que Trabalha em Conjunto / Empresa Madura.

DIMEN- SÕES	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR CONSÓRCIO DE PRIMOS / FAMÍLIA QUE TRABALHA EM CONJUNTO / EMPRESA MADURA				
Questões de Propriedade: Consórcio de Primos	Geralmente, a família controladora possui a maioria das ações;	A maioria das empresas é de capital aberto, tendo ações negociadas em bolsas. Um desafio desse estágio é a criação de um mercado interno viável para os acionistas da família de modo que seus membros tenham opções para vender seus interesses;	A distribuição de dividendos é complexa, pois há muitas vezes, conflitos entre pagamentos de dividendos para a família e as necessidades de reinvestimento da empresa. A situação piora se a empresa tiver ações comercializadas em bolsa, pois a busca da renda dos dividendos, geralmente, cresce;	Empresa desse tipo exige um volume muito grande de capital de reinvestimento. Sendo assim, as duas principais opções para o crescimento são através dos sócios e da oferta pública de ações;	Surge a empresa holding para controlar os investimentos da empresa familiar que já atingiu uma grau considerável de complexidade. A holding também pode estimular a diversificação e a internacionalização;
Questões da Família: Empresa que Trabalha em Conjunto	Geração mais antiga entre 50 e 60 anos;	A família controladora não exerce forte influência como nos dois estágios anteriores, apesar de ter tido relevância singular na formação da cultura organizacional nos primórdios da empresa;	É o tipo de empresa familiar mais politizada, cada ramo da família é uma verdadeira estrutura política, possuindo objetivos próprios que, as vezes, causam sérios conflitos de poder;	O nível de profissionalização já é considerável, não se admitindo confusão entre as finanças da família controladora e as da empresa;	Existe um sofisticado conselho familiar para desenvolver políticas familiares com respeito à empresa e discutir questões correntes enfrentadas pela família e empresa;
Questões da Empresa/Gestão: Empresa Madura	Os valores e os princípios filosóficos e administrativos são verbalizados, formalizados e legitimados quando a organização alcança sucesso. Escritos revisitando a história de vida do fundador, histórico da empresa, dentre outros, contribuem para isso.	A visão é mantenedora com perigo de a empresa sofrer da miopia de marketing na medida em que acredita na sua reputação construída e passa a não atentar para inovações que traduzem as necessidades e desejos dos clientes. O crescimento é modesto e a base de clientes é estável se a empresa estabilizar.	Como o nível de profissionalização é substancial, há a presença de profissionais que são contratados e promovidos com base na competência e capacitação. Padrões de gerenciamento profissional com relação a todos os gerentes membros da família são rigorosamente seguidos. Elementos como o grau de parentesco e forte "luta" entre os vários ramos da família para decidir quem participará da liderança executiva da empresa devem ser levados em conta;	A estrutura sofisticada experimenta uma diferenciação funcional tradicional com departamentos (vendas, marketing, finanças, contabilidade, recursos humanos e fabricação) que favorecem a estabilidade. Na maioria das vezes, é divisional;	A estratégia das organizações nesse estágio é influenciada por uma ampla mistura de forças, como análise de missão organizacional, da indústria e da empresa. Além disso, as empresas familiares precisam levar em conta a influência do legado dos fundadores, os valores e metas da família e a história da empresa;
			Há uma maior predominância de gerentes profissionais não membros da família;	O tipo de comunicação é funcional, obedecendo a cadeia de comando;	
			Novas políticas de RH definem planos de carreira, etc.;	Normalmente, há sofisticados sistemas de gestão partilhados e conjuntos.	O planejamento estratégico é mais desenvolvido, chegando à existência de programas de ação. O controle é mais efetivo. Confronto de previsto x realizado;
			Rotinas e processos de trabalho são bem definidos, chegando a ser até padronizados. Desenvolve-se uma cadeia de comando com uma detalhada divisão do trabalho. Essa fase pode dificultar a flexibilidade para mudanças e para a inovação.		O conselho de administração é formado, contendo além de pessoas da família, pessoas de fora da empresa. O conselho de administração é grande responsável por definir as diretrizes estratégicas globais. O presidente do conselho de administração da empresa holding, geralmente, é da família mas pode ser de fora. A família controladora tem influência na escolha das metas do conselho.

Fonte: Modificada de Gersick e outros (1997) *apud* Souza (2002), p 81.

Dentre os tipos de organizações familiares descritos pelos mencionados autores, o Consórcio de Primos / Família que Trabalha em Conjunto / Empresa Madura é o mais raro de todos, pois apenas cerca de 5% das empresas familiares atingem essa fase.

No que tange às questões de propriedade, pode-se afirmar que o seu grau de complexidade nesse estágio é significativamente elevado. Além do grande número de primos, que compartilham a propriedade da organização, a empresa pode, ainda, ser composta por outros membros pertencentes a várias gerações da família e até passar por uma abertura de capital e ter suas ações negociadas em bolsas de valores.

Na verdade, a maioria dos empreendimentos familiares do tipo Consórcio de Primos / Família que Trabalha em Conjunto / Empresa Madura opta pela abertura de capital para o mercado externo à organização, pois essa é uma de suas principais formas de captação de recursos nesse estágio. Ao mesmo tempo, um de seus grandes desafios é criar um mercado interno para que os acionistas da família possam comprar e vender ações entre si.

Outra questão delicada, que faz parte da dimensão propriedade é a seguinte relação: distribuição de dividendos *versus* necessidade de reinvestimentos na organização. Enquanto acionistas que adquiriram suas ações através de bolsas de valores e alguns membros da família demandam pagamentos de dividendos mais significativos, outros sócios, por outro lado, defendem um reinvestimento mais vigoroso de recursos financeiros para viabilizar o crescimento continuado da empresa. Tais conflitos já ocorriam nas organizações familiares do tipo Sociedade entre irmãos / Entrada da Família na Empresa / Empresa em Expansão-Formalização, entretanto, nesse terceiro modelo de empresa familiar descrito por Gersick e outros (1997), a complexidade do quadro societário da organização e o grande número de sócios elevam, consideravelmente, a intensidade e a frequência dos conflitos de interesses, quanto à política de dividendos.

Por fim, no que tange à dimensão propriedade, pode-se afirmar que a complexidade alcançada pela organização nesse estágio de seu desenvolvimento demanda o surgimento de uma empresa *holding*, a qual passa a ter a função de gerenciar os investimentos empresariais, estimular a diversificação e a internacionalização organizacional.

Em relação à dimensão família, a faixa etária da geração mais antiga encontra-se entre os 50 e 60 anos de idade e o processo sucessório ocorre, geralmente, pelo ingresso dos netos do fundador na organização. Nesse caso, a influência da família controladora não é tão forte quanto nos dois estágios descritos anteriormente.

Nessa fase, o fundador passa a assumir uma conotação mítica, principalmente se ele exerceu forte influência sob a cultura da empresa e se, ao longo do tempo, o sucesso de suas decisões e atitudes legitimaram o seu estilo gerencial.

Outro fator relevante na questão da família, é que a complexidade do quadro societário da empresa faz dela uma espécie de associação, composta por várias facções familiares. Cada um de seus diversos sócios, embora muitos sejam oriundos do núcleo familiar que fundou a empresa, possuem agora as suas próprias famílias, as quais formam verdadeiras estruturas políticas que defendem interesses próprios, muitas vezes conflitantes entre si e divergentes dos objetivos organizacionais.

Em contrapartida, o nível de profissionalização existente na empresa já é significativo e as finanças pessoais e as empresariais encontram-se bem segregadas, diminuindo assim,

a possibilidade de conflitos, por utilização indevida dos recursos financeiros da empresa.

Por sua vez, o desenvolvimento da família, ao longo do tempo, torna o relacionamento entre seus membros cada vez mais complexo. Desse modo, o conselho de família que no estágio anterior já assumia um papel mais ativo, passa agora a desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento de políticas familiares que dizem respeito à empresa.

Quanto à dimensão empresa / gestão, pode-se afirmar que a organização encontra-se no auge de sua maturidade. O seu sucesso exerce um papel fundamental no processo de formalização e legitimação de seus valores, princípios filosóficos e administrativos. Normalmente, livros sobre a história de vida do fundador, seu modelo de gestão e a organização contribuem para esse processo de consolidação.

Assim, a formalização faz com que as rotinas e os processos de trabalho sejam bem definidos, chegando, entretanto, em alguns casos, a um nível de detalhamento e padronização que podem “engessar” a organização. Nesse estágio, as políticas de recursos humanos são melhor estruturadas que nos anteriores, apresentando critérios claros de recrutamento, seleção, plano de cargos e salários etc.

Em relação à questão da profissionalização, pode-se afirmar que seu nível se tornou significativamente elevado. Os profissionais são contratados e promovidos pelas suas habilidades, não havendo mais espaço para que membros da família ocupem cargos na empresa apenas pela questão do parentesco. Nessa fase, inclusive, a organização

familiar possui, normalmente, mais gerentes contratados oriundos de outras empresas do que membros da família.

A empresa do tipo Consórcio de Primos / Família que Trabalha em Conjunto / Empresa Madura tende a adotar uma visão mantenedora, ou seja, tende a acreditar que já conquistou seu espaço no mercado. Essa postura, entretanto, em algum momento, pode tornar a empresa desatenta às inovações, à concorrência e aos desejos de seus clientes, levando-a assim a sofrer de “miopia de *marketing*”.

Por sua vez, em virtude de seu maior crescimento e complexidade gerencial, a organização passa a contar com sofisticados sistemas de gestão compartilhados e a estrutura da empresa tende a ser organizada por funções, ou seja, composta por setores como *marketing*, produção e comercial, dentre outros. O sistema de comunicação, inclusive, sofre influência direta da estrutura organizacional da empresa sendo, portanto, funcional e obedecendo à cadeia de comando.

No que tange ao planejamento estratégico, pode-se afirmar que nesse estágio ele encontra-se bem desenvolvido, com programas de ação e, cuidadosamente, controlado pelo conselho administrativo da empresa que, na verdade, é o responsável por traçar as suas diretrizes estratégicas globais.

Outra questão relevante, em relação ao conselho administrativo, nessa fase, é que ele tende a ser composto não somente por integrantes da família e da empresa, mas também por pessoas de fora da organização. Esses últimos são normalmente indivíduos de

grande conhecimento e prestígio empresarial, os quais são convidados a participar do conselho com o intuito de potencializar as decisões do mesmo.

Por fim, vale destacar que a família controladora tem forte influência na escolha dos membros do conselho, sendo que seus valores, sua história e o legado dos fundadores exercem também grande influência sobre a estratégia organizacional.

O quarto e último tipo clássico de empresa familiar descrito por Gersick e outros (1997) pode ser denominado de “Passagem do Bastão”. Ou seja, é uma fase intermediária entre os outros três estágios que foram apresentados acima. Por sua vez, o processo sucessório ou “Passagem do Bastão” se constitui, na verdade, no tema do presente estudo, por isso o mesmo não será tratado nesse momento como uma fase individual, mas sim, abordado ao longo de toda a presente pesquisa.

Ao mesmo tempo, faz-se importante ressaltar, nesse instante, que, a depender da decisão quanto à forma de participação societária para a próxima geração, poderão ocorrer nove tipos de sucessões ou passagens de bastão, divididas em três subgrupos: O da reciclagem, que envolve uma mudança na liderança, mas mantém a mesma forma de propriedade; o progressivo, que apresenta a troca de liderança, associada a uma maior complexidade da forma de propriedade, tendo em vista o maior número de sócios da organização; e por fim, o subgrupo da sucessão recursiva, caracterizado pela alteração na liderança e na simplificação da forma de propriedade, já que houve redução do número de sócios da empresa (GERSICK e outros, 1997). A tabela a seguir ilustra as nove possibilidades de sucessão.

Tabela 1: Possíveis tipos de sucessão

Tipo de empresa familiar antes da sucessão	Tipo de empresa familiar após a sucessão		
	Proprietário Controlador	Sociedade de Irmãos	Consórcio de Primos
Proprietário Controlador	Sucessão de Reciclagem	Sucessão Progressiva	Sucessão Progressiva
Sociedade de Irmãos	Sucessão Recursiva	Sucessão de reciclagem	Sucessão Progressiva
Consórcio de Primos	Sucessão Recursiva	Sucessão Recursiva	Sucessão de Reciclagem

Fonte - Gersick e outros (1997).

2.2 Modelo de análise

Após a revisão da literatura e a explanação acerca do referencial teórico, neste tópico será apresentado o modelo de análise que será utilizado pelo presente estudo. Na página seguinte, portanto, pode-se verificar como se encontra estruturado o referido modelo:

Modelo de Análise

3. Metodologia de pesquisa

Tabela 2: Critérios para a escolha da estratégia de pesquisa

Estratégias	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, Por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa Histórica	Como, Por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, Por que	Não	Sim

Fonte – Yin, 2001, p 24.

A metodologia adotada para a elaboração deste trabalho caracteriza-se por utilizar como estratégia de pesquisa o estudo de caso, ser eminentemente qualitativa e apresentar um enfoque exploratório-descritivo. Como critérios utilizados para a escolha da citada estratégia, pode-se mencionar o tipo de questão apresentada na pesquisa, a abrangência do controle sobre eventos comportamentais e o enfoque em acontecimentos históricos, em oposição a acontecimentos contemporâneos.

Assim, segundo Yin (2001), perguntas do tipo “como” e “por que”, normalmente, favorecem a aplicação de métodos como o estudo de caso, o experimento e a pesquisa histórica. É necessário, entretanto, que se defina porque o estudo de caso foi o escolhido dentre essas três estratégias. É nesse sentido que a abrangência do controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais pode ajudar a esclarecer. Portanto, definido o tipo de pergunta como sendo do tipo “como” ou “por que”, se o pesquisador não tiver controle sobre os eventos estudados, as estratégias mais adequadas serão agora duas: o estudo de caso e a pesquisa histórica.

Por último, o enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos recentes vai ajudar a definir qual das duas estratégias será a mais indicada. Desse modo, deve-se avaliar se a pesquisa concentra-se em fatos ocorridos no passado ou fatos contemporâneos. Na ocorrência da primeira situação, a pesquisa histórica será o procedimento mais indicado, pois o pesquisador não poderá realizar observações diretas nem entrevistas. Por outro lado, se acontecer a segunda situação, ou seja, se a pesquisa se concentrar em fatos contemporâneos, o estudo de caso será a melhor estratégia para a pesquisa, pois uma maior variedade de técnicas de coletas de dados poderá ser utilizada, tais como: investigação de documentos primários e secundários, entrevistas, observação direta e questionários.

É importante, entretanto, ressaltar que tais estratégias de pesquisa não são exclusivas entre si e que existe a possibilidade de sobreposição entre elas em vários aspectos.

Nesse sentido, por este estudo apresentar questões do tipo “como”, onde o pesquisador não tem controle sobre os acontecimentos estudados e por serem os fatos abordados

caracterizados como contemporâneos, a estratégia que melhor se aplica a essa pesquisa é a do estudo de caso.

Definida a estratégia de pesquisa do presente trabalho como sendo o estudo de caso, faz-se importante esclarecer o método e o enfoque adotados para este estudo. Nesse sentido, pode-se afirmar que os possíveis métodos a serem utilizados subdividem-se em qualitativo e/ou quantitativo e o enfoque em exploratório, descritivo e explanatório.

No que tange ao método, escolheu-se, para este estudo, a abordagem qualitativa. Ela se destaca como uma das melhores formas de se estudar os fenômenos sociais complexos, que envolvem significados, simbolismos, crenças e valores difíceis de serem quantificados.

Já o enfoque escolhido pode ser caracterizado como sendo exploratório-descritivo. Exploratório na medida em que o tema “processo sucessório na empresa familiar” é, ainda, pouco explorado e encerra em si um repertório cada vez maior de perguntas do que de respostas; e descritivo, pois descreve o processo sucessório da Carballo Faro e Cia LTDA (Perini), buscando interpretá-lo com base no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento desenvolvido por Gersick e outros (1997).

Por sua vez, com o intuito de preservar a viabilidade do presente estudo, os seguintes critérios foram cuidadosamente observados no momento da escolha da organização a ser pesquisada:

- Ser uma empresa familiar.

- Ser dirigida pela família fundadora.
- Ter passado por no mínimo um processo sucessório, para que esse possa ser avaliado.
- Atuar em um ramo representativo da economia local.
- Ser representativa na economia local.
- Ser uma organização acessível ao pesquisador, no que tange ao interesse de colaboração de seus dirigentes.
- Apresentar proximidade geográfica do centro de pesquisa do qual faz parte o pesquisador.

Por último, mas não menos importante, é necessário que sejam definidas as ferramentas de coleta de dados a serem utilizadas. É válido ressaltar que o uso de diferentes ferramentas possibilita o acesso às variadas fontes de evidências, as quais, por sua vez, podem favorecer o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. Nesse sentido, serão utilizadas, no presente estudo de caso, as técnicas de entrevista, o levantamento de dados através de questionários e a análise documental.

4. O estudo de caso – a Carballo Faro & Cia Ltda

O objetivo deste capítulo é analisar história da Perini, utilizando como base o modelo de análise presente neste trabalho, o qual foi elaborado a partir do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento concebido por Gercick e outros (1997).

A partir da análise da história da Carballo Faro e Cia LTDA e dos dados coletados ao longo do estudo de caso desenvolvido nessa organização, que englobam o período de 1964, ano de sua fundação, até 2005, ano de conclusão desta pesquisa, busca-se identificar e descrever os diversos estágios e respectivos desafios vivenciados pela Perini ao longo de seus processos sucessórios.

Nesse sentido, para que se possa avançar na investigação proposta, é importante estabelecer quantos e quais foram os estágios que subdividem a história evolutiva da Perini. Como critério para que se possa estabelecer essa subdivisão, serão usados, como divisores de fases, os diferentes processos de sucessão vivenciados pela empresa.

Desse modo, sob ótica do processo sucessório, as três etapas de desenvolvimento que compõem a história da Perini podem ser entendidas, então, da seguinte forma: A primeira fase se caracteriza por ser a de Proprietário-Controlador / Jovem Família Empresária / Empresa Nova, a qual se prolongou de 1964 a 1981. Já o segundo estágio evolutivo por que passou a empresa se caracteriza por ser o de Sociedade entre Irmãos/ Híbrida de Jovem Família Empresária com Entrada da Família na Empresa / Híbrida de Empresa Nova - Empresa em Expansão – Formalização, a qual, por sua vez, se desenvolveu entre os anos de 1982 e 2002. Por fim, o terceiro estágio evolutivo da empresa se caracterizou por ser o de Proprietário-Controlador / Híbrida de Jovem

Família Empresária com Entrada de Família na Empresa / Híbrida Empresa Nova com Empresa em Expansão/Formalização e foi estudado entre os anos de 2003 e 2005, sendo esse último o ano de conclusão deste estudo.

Para que sejam melhor entendidas cada uma dessas fases, é necessário que, antes de prosseguir com a apresentação dos detalhes de cada uma delas, se faça uma retrospectiva da trajetória de vida dos fundadores da Perini.

4.1 Retrospectiva da história de vida dos principais executivos da Perini

O primeiro dos três fundadores da Perini a chegar ao Brasil foi Delmiro Carballo, em 1946, aos trinta anos de idade. Ele era um homem humilde, que deixou esposa e filha em Pontevedra, província espanhola onde nasceu e se criou, para vir trabalhar no Brasil ao lado de seu irmão José Carballo, o qual, por sua vez, era sócio de um armazém na cidade de Salvador, no Estado da Bahia. Com sua vinda para terras brasileiras, Delmiro pretendia obter recursos financeiros suficientes para ajudar sua família a sair da crise econômica em que se encontrava.

O perfil de Delmiro, na verdade, se assemelha ao de muitos galegos que, buscando fugir da forte crise que se abateu sobre a Galícia, emigraram para o Brasil entre meados do século XIX e início do século XX. Esses imigrantes, em sua maioria homens, desacompanhados da família e desprovidos de bens materiais de valor monetário significativo, se concentraram basicamente na Bahia, e mais especificamente em Salvador, local no qual chegaram a formar uma comunidade de mais de dois mil indivíduos, segundo fontes oficiais (Alban, 1983).

Chegando em Salvador, na Bahia, Delmiro começou a trabalhar no armazém do irmão, mas o envolvimento com o trabalho e o salário que ganhava não permitiam sequer que ele voltasse para a Espanha para visitar sua família, muito menos ajudá-la. Ele percebeu, então, que o sonho de enriquecer rapidamente no Brasil e melhorar o padrão de vida de sua família não seria tão simples de se realizar. Ele teria que trabalhar duro, durante um longo período de tempo, para ter, talvez, a possibilidade de realizar esse feito.

Diante dessa realidade, restavam-lhe duas opções: desistir de tudo e voltar para a Galícia ainda mais pobre, já que agora, além de tudo, devia a passagem de ida e volta ao Brasil, ou permanecer na Bahia e lutar pelo seu espaço e pelo seu sucesso profissional. Delmiro resolveu ficar. Os meses se passaram, e somente após seis anos de seu desembarque no Brasil, ele pôde voltar a Galícia para visitar sua família.

No retorno a Salvador, Delmiro continuou a trabalhar com o irmão nas mesmas condições anteriormente mencionadas e, dessa vez, espera cinco anos até que possa visitar novamente seus familiares na Espanha.

Nessa segunda visita, Delmiro desperta, inconscientemente, em seu sobrinho Pepe, o desejo de ir trabalhar na Bahia. Ao conversarem sobre o assunto, entretanto, Delmiro tentou desencorajá-lo, retratando a dura realidade em que vivia no Brasil. Não tardou muito, contudo, e em 1958, Pepe Faro veio para Salvador trabalhar com seus tios, Delmiro e José. Ele, também, era de origem humilde e como o restante de sua família que morava na Galícia não tinha maiores perspectivas de melhorar suas condições de vida.

Nesse ínterim, um terceiro irmão de Delmiro, Fernando, também já se encontrava em terras brasileiras e decidiu ir trabalhar com a família no armazém. Segundo o Entrevistado 1, até esse momento, Fernando se encontrava empregado em um outro local sob um regime praticamente escravagista.

Assim, pela primeira vez, o grupo que fundou a Perini se reuniu em um único ambiente de trabalho em Salvador. Aos poucos, eles foram adquirindo o *know-how* e a autoconfiança necessária para empreenderem um negócio próprio. Impulsionados, então, pela grande vontade de vencer e pela perspicácia e acurada visão empreendedora de Fernando para os negócios, em 1964, os três decidiram comprar a padaria de um outro galego, estabelecida no bairro da Barra, em Salvador, denominada Panificadora Elétrica da Barra.

Naquele momento, meados do século XX, mais precisamente na década de 50, o processo de industrialização em Salvador começava a avançar rapidamente e as condições sócio-econômicas da cidade estavam melhorando significativamente (Bacelar, 1994). A Barra, bairro onde a família fundadora da Perini decidiu comprar seu primeiro estabelecimento, se encontrava ainda pouco habitado, porém Fernando acreditava que aquele local tinha uma grande propensão ao desenvolvimento, já que o comércio em seus arredores se encontrava em plena expansão (Entrevistado 1).

Confirmando suas previsões, Fernando testemunhou o crescimento da região, que, por sua vez, corroborou para o desenvolvimento da empresa e, conseqüentemente, para o pagamento da dívida junto ao antigo dono da padaria em um período de, aproximadamente, três anos (Entrevistado 1). O negócio continuou a prosperar e os

sócios passaram a adquirir outros empreendimentos ligados a alimentação. Assim, em 1979, surge a primeira Perini, somando com os demais estabelecimentos um total de sete lojas pertencentes à família Carballo Faro.

Na verdade, a idéia da primeira Perini surgiu a partir de uma visita feita por Fernando a uma *delicatessen* em São Paulo. Ele ficou, então, convencido de que a cidade de Salvador precisava de um empreendimento naqueles moldes. A idéia agradou os demais sócios, os quais trataram de implementá-la (Entrevistado 1).

Naquela época, Fernando era o encarregado da área comercial, Pepe, o encarregado da produção e Delmiro, o responsável pela área financeira. Adriano, irmão de Pepe, já estava no Brasil e, também, trabalhava como funcionário na empresa da família (Entrevistado 1).

Faz-se importante ressaltar que os valores e crenças da família fundadora da Perini sofreram significativa influência da cultura galega da qual faz parte. Dentre os valores, crenças e costumes galegos que influenciaram a família Carballo Faro pode-se citar: (1) a forte valorização da coesão familiar, através da qual seus membros buscam trabalhar em prol de objetivos comuns, (2) a importância que se dá ao sentimento de pertencer a um determinado grupo social e ser leal a ele, (3) a concepção de que o trabalho, mais do que uma forma de adquirir meios de sobrevivência, é uma meio de inclusão social, ou seja, uma forma de satisfazer suas obrigações para com o grupo ao qual se pertence, (4) a tendência a economizar ao invés de gastar os recursos financeiros auferidos, (5) o costume de trilhar longas jornadas de trabalho, (6) a adoção de uma postura centralizadora e paternalista no que tange a gestão dos negócios, através da qual o chefe

da família monopoliza o processo decisório, (7) o sentimento de que o estabelecimento comercial é, na verdade, uma extensão da casa da família e vice versa e (8) o prestígio familiar tido como diretamente proporcional ao crescimento de seu negócio (Bacelar, 1994).

Voltando à retrospectiva de vida dos principais executivos da empresa, é relevante que se faça um breve retrospecto da história de André e de seu ingresso na Perini.

Foi ainda em sua infância, aos sete anos de idade, que André começou a ter contato com o dia a dia da organização, quando seus pais o incentivavam a passar os fins de semana na empresa da família, a fim de que ele se distanciasse das más companhias do bairro onde morava, a Barra.

Ao fim de cada dia que André passava na Perini, Pepe, seu pai, e Delmiro, seu avô, lhe pagavam um valor simbólico, equivalente a R\$ 5,00 nos dias de hoje, pelos serviços prestados à empresa da família. Na verdade, Pepe e Delmiro desejavam com toda essa situação despertar em André o gosto pelo negócio da família e a responsabilidade com dinheiro que ganhava.

Embora ainda fosse uma criança, no dia a dia da empresa, André desempenhava várias atividades que eram de seu agrado, como por exemplo, empacotar as mercadorias dos clientes, servi-los e conversar com eles. Nesse sentido, o entrevistado 1 afirma que, inclusive nas férias, André preferia ir para a empresa trabalhar e ganhar aquele valor simbólico que lhe era dado como pagamento pelo dia de trabalho, do que desempenhar qualquer outra atividade.

Após algum tempo morando na Barra, Pepe, Almerinda, André e Sandra se mudaram para um edifício construído, especialmente, para unir toda a família, tios, primos, irmãos etc. Nesse prédio, havia mais lazer, existiam outras crianças para brincar e, mais ou menos por volta dos 12 anos, André começou a se desinteressar pelo dia a dia da empresa. Na verdade, tudo aquilo que ele não pôde viver durante a sua infância na Barra, ele passou a viver nessa nova fase de sua vida.

O Entrevistado 1, entretanto, afirmou que uma viagem promovida por Pepe e Almerinda foi de fundamental importância para que André iniciasse, definitivamente, uma trajetória de sucesso na família e na empresa.

Ainda em sua adolescência, André e sua irmã foram levados por seus pais, Pepe e Almerinda, para visitar a Espanha com a finalidade de conhecerem suas origens, o lugar onde seus pais e avós moraram e lhes dar uma idéia da difícil situação em que a família vivia no passado. O objetivo de Pepe com essa viagem era demonstrar o quanto eles precisavam valorizar tudo o que tinham no presente e realçar o esforço feito pela geração anterior para mudar aquela realidade do passado.

Após retornarem da viagem, André demorou algum tempo processando a experiência vivida na Espanha e, em 1984, aos 16 anos, por vontade própria e impulsionado por um senso de responsabilidade para com a história de dificuldades e vitórias de seus pais e avós, ele decide ingressar no negócio da família.

Na ocasião, entretanto, seu pai fez questão de que André não abandonasse os estudos para trabalhar. Ele passou, então, a dividir o seu tempo entre os estudos e as atividades da empresa. Ao longo de sua vida de estudantil e profissional, contudo, André pensou

algumas vezes em largar os estudos, mas, por intervenção da família, ele continuou a estudar e se formou em Administração pela Universidade Católica de Salvador.

André iniciou suas atividades na empresa pelos níveis mais elementares, como estagiário, e, gradativamente, se engajou em atividades mais complexas. Trabalhou no depósito da empresa, carregou caixas de mercadorias, dirigiu caminhão com produtos, trabalhou nas lojas, gerenciou lojas, gerenciou pessoas e, assim, ele foi progredindo na empresa, ao mesmo tempo em que, também, seu pai reconhecia seu trabalho e lhe dava mais liberdade.

A trajetória de sucesso de André dentro da empresa continuou e, rapidamente, ele começou a se destacar na organização. Em janeiro de 1988, ele foi efetivado como funcionário na Perini, passou por diversas áreas da empresa, foi gradativamente se desenvolvendo até chegar, nessa segunda fase, ao cargo de Diretor Administrativo.

4.2 Caracterizando a empresa ao longo de suas três fases de desenvolvimento

Após uma retrospectiva sobre trajetória de vida dos fundadores, seus valores e crenças, esse tópico da presente dissertação se dedica a caracterizar e analisar os três estágios evolutivos pelos quais a Perini vem passando desde 1964, com base no Modelo de Análise elaborado para este estudo, o qual se inspirou nos fundamentos do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento concebido por Gersick e outros (1997).

Primeira fase: Proprietário-Controlador / Jovem Família Empresária / Empresa Nova

Dimensão Propriedade

Os indicadores que fazem parte do Modelo de Análise deste estudo e que ajudam a caracterizar uma empresa familiar, no que tange à dimensão propriedade, são os seguintes: (1) composição do quadro societário, (2) percentual de cotas em poder da família controladora, (3) grau de parentesco entre os membros cotistas, (4) ocorrência ou não de abertura de capital, (5) fonte de recursos financeiros investidos na empresa, (6) existência/inexistência de empresa *holding* e de política de partilha de dividendos.

Os três primeiros indicadores estão, intimamente, ligados. Eles referem-se à composição do quadro societário, ao percentual de cotas em poder da família controladora e ao grau de parentesco entre os membros cotistas. Nesse sentido, pode-se afirmar que, conforme registrado no contrato social da firma, na primeira fase da Perini 100% das cotas se encontravam nas mãos da família fundadora da empresa, sendo 50% pertencentes a Delmiro e os outros 50% a Fernando, respectivamente tio e sobrinho.

Nessa época, embora tivesse os mesmos direitos e obrigações que os demais sócios, Pepe, ainda, não figurava no contrato social da empresa como um membro cotista.

Pode-se afirmar, também, que, nessa fase, os sócios da empresa não tinham preocupações quanto a abertura de capital. A organização era muito jovem, desconhecida e o valor de suas ações no mercado seria insignificante.

Desse modo, em relação às fontes de financiamento, pode-se afirmar que, nessa fase, a Perini foi financiada pelo reinvestimento dos próprios recursos gerados pela empresa e não com outras fontes como a venda de ações no mercado ou empréstimos bancários. Assim, através de um acordo firmado com o antigo dono da Panificadora Elétrica da Barra, os novos sócios da empresa, Delmiro e Fernando, se comprometeram a pagar o valor cobrado pela compra do negócio com o próprio lucro da organização. Do mesmo modo, reformas, novas aquisições de lojas e qualquer outra operação que demandasse algum tipo de recurso financeiro nessa fase, teve como principal forma de financiamento o reinvestimento dos lucros.

Entre 1964 e 1981, a Perini possuía apenas dois sócios, Fernando e Delmiro. O pequeno número de sócios e o fato de eles trabalharem na empresa e receberem algum tipo de remuneração por esse trabalho, ainda que não fosse estipulado um pró-labore fixo, não incentivaram a Perini a desenvolver políticas de repartição dos lucros auferidos durante essa fase. Também, não foi identificada a existência de políticas de distribuição de dividendos, já que a empresa não abriu seu capital.

Por fim, tendo em vista que durante seu primeiro estágio, a Perini não possuía empresas coligadas nem controladas, sua estrutura era simples e que seu quadro societário contava com apenas dois sócios, não existia a necessidade de uma empresa *holding*.

Desse modo, ao se analisar as características da dimensão propriedade apresentadas pela empresa, durante o período de 1964 a 1981, encontra-se respaldo no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de Gersick e outros (1997), o qual foi a base para a

elaboração do Modelo de Análise presente nessa dissertação, para afirmar que a Perini se comportava como uma organização do tipo Proprietário-Controlador.

É importante, entretanto, que se faça uma ressalva. De acordo com Gersick e outros (1997) e Souza (2002), as empresas do tipo Proprietário-Controlador, geralmente, têm a propriedade das ações/cotas concentrada nas mãos de uma pessoa ou de um casal e, caso existam outros proprietários, esses possuem somente participações simbólicas e autoridade limitada.

Na primeira fase da Perini, entretanto, os dois sócios, que dividiam o controle societário da empresa, eram respectivamente tio e sobrinho. Delmiro possuía 50% das cotas e Fernando os outros 50%. Por outro lado, embora Delmiro fosse proprietário de metade da organização e estivesse envolvido nas atividades diárias da mesma, era Fernando o responsável pela gestão dos negócios da família e era dele a palavra final nas decisões mais significativas para a Perini.

Desse modo, embora não houvesse na empresa um proprietário controlador propriamente dito, já que as cotas da empresa se encontravam igualmente divididas entre um tio e seu sobrinho, o sistema individual de gestão, estabelecido por Fernando, associado a todas as demais características dessa fase listadas anteriormente, permitem que se reafirme esse estágio da empresa como sendo o de Proprietário Controlador.

Dimensão Família

Por sua vez, os indicadores que fazem parte do Modelo de Análise deste estudo e que ajudam na caracterização de uma empresa familiar, no que tange à dimensão família,

são os seguintes: (1) faixa etária dos membros cotistas e seus descendentes, (2) influência dos hábitos, costumes e crenças da família controladora sobre a cultura da organização, (3) existência/inexistência de evidências de mitificação do fundador, (4) conflitos de poder entre os membros cotistas, (5) existência/inexistência de planejamento do processo sucessório, (6) precisão/imprecisão de limites entre as finanças pessoais e empresariais e (7) existência/inexistência de um conselho de família.

Em relação à idade dos membros cotistas e seus descendentes, pode-se afirmar que no primeiro estágio da Perini, período que compreende os anos de 1964 a 1981, Fernando se encontrava abaixo dos quarenta anos de idade, enquanto Delmiro iniciou essa fase aos 48 anos. Ambos os sócios iniciam esse estágio de desenvolvimento da empresa com os filhos entre a infância e a adolescência.

Naquele período, os hábitos, crenças e costumes da família Carballo Faro exerceram forte influência sobre a cultura organizacional que se encontrava em formação na Perini. Estabeleceu-se, assim, na empresa uma cultura paternalista caracterizada por uma forte relação de dependência da organização em relação à figura de seu líder, Fernando.

Embora nessa fase Fernando não fosse visto como um mito pelos funcionários da Perini, ele exercia uma forte liderança sobre os mesmos e, também, sobre outros atores com os quais interagia como, por exemplo, fornecedores e clientes. Esse papel de liderança que ele exercia na esfera empresarial pode ser entendido, na verdade, como uma extensão de sua liderança no âmbito familiar.

Por sua vez, os conflitos de poder praticamente inexistiam, já que Fernando, embora dividindo igualmente o controle societário da empresa com Delmiro, era o responsável isolado pela gestão da organização e detinha o respeito e a admiração dos demais membros da Perini, fato que corroborava para a sua legitimação enquanto líder.

Desse modo, no auge de sua vida profissional e apresentando um bom estado de saúde, Fernando não acreditava ser necessário nenhum tipo de preocupação com o planejamento do processo sucessório para a próxima geração, pois ele não tinha perspectivas de se aposentar nem de abandonar o negócio.

Outra questão marcante, no primeiro estágio da Perini, era a imprecisão de limites entre as finanças pessoais e corporativas. Durante esse período, não havia uma definição clara de onde terminavam as finanças pessoais e onde começavam as finanças corporativas e vice-versa.

Por fim, no que tange à dimensão família, pode-se afirmar que, em sua primeira fase, a Perini não possuía um conselho de família estruturado. Embora houvesse debates acerca das questões da empresa que se relacionasse com a família, normalmente era Fernando que detinha a palavra final sobre o assunto.

Antes, porém, de se identificar esse estágio da empresa, quanto à dimensão família, é preciso que se faça uma ressalva. Delmiro iniciou essa fase da organização, em 1964, aos 48 anos de idade, um pouco acima dos quarenta anos descritos por Gersick e outros (1997), como sendo a faixa etária em que, normalmente, se encontram os sócios de uma empresa no estágio de Jovem Família Empresária. Todas as demais características

apresentadas na primeira fase da Perini, entretanto, são abordadas por Gersick e outros (1997) na caracterização das organizações que se encontram nesse estágio. Portanto, pode-se afirmar que a Carballo Faro e Cia LTDA, em sua primeira fase, no que diz respeito à dimensão família, se identifica como sendo uma organização do tipo Jovem Família Empresária.

Faz-se importante ressaltar que as diferentes etapas evolutivas das dimensões família, propriedade e empresa/gestão foram construídas com base na frequência em que certos padrões foram observados por Gersick e outros (1997) em suas pesquisas. Desse modo, o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento comporta variações em uma ou outra variável de cada dimensão, seja ela propriedade, família ou empresa/gestão. Assim, é fundamental que seja analisado todo conjunto de indicadores, para que se possa identificar em que estágio evolutivo se encontra uma organização e não apenas avaliar uma variável isoladamente.

No caso específico da Perini, é relevante comentar que as contingências sócio-econômicas enfrentadas por seus sócios até a fundação da organização, foram extremamente difíceis de serem superadas. Passaram-se muitos anos até que a família Carballo Faro obtivesse a experiência e a determinação necessárias para iniciar um negócio próprio. Assim, a fase de Jovem Família Empresária da família Carballo Faro acabou sendo retardada.

Dimensão Empresa/Gestão

No que tange à dimensão empresa/gestão, a caracterização da empresa pode ser feita a partir dos seguintes indicadores: (1) formalidade/informalidade de valores, princípios

filosóficos e administrativos, (2) tipo de visão adotado pelos sócios da organização, (3) nível de formação escolar dos funcionários, (4) existência/inexistência de um plano de ascensão hierárquica e de políticas de RH, (5) formalidade/informalidade de procedimentos e rotinas, (6) características do processo decisório e da estrutura empresarial adotada, (7) sistema de gestão implantado, (8) tipo de comunicação utilizada e (9) existência/inexistência de um conselho administrativo e de um planejamento estratégico formal.

Nesse sentido, em sua primeira fase, a Carballo Faro e Cia Ltda ainda não havia formalizado seus valores, princípios filosóficos e administrativos através de códigos de conduta, história da empresa, biografias dos fundadores ou qualquer outro documento que reforçassem os valores que ela internalizou. Esses valores, princípios filosóficos e administrativos, os quais se encontravam fortemente influenciados pela cultura galega, eram transmitidos apenas de forma verbal para os demais membros da empresa por seus sócios fundadores, Fernando e Delmiro.

O tipo de visão identificado na empresa durante essa fase pode ser definido como empreendedora, buscando-se intensificar o relacionamento com os diversos atores com os quais a Carballo Faro interagira como, por exemplo, clientes e fornecedores. As dificuldades sócio-econômicas sob as quais viviam os fundadores da empresa até o momento de sua fundação os remeteram a um senso de missão, no sentido de se esforçarem ao máximo para conquistarem o sucesso com o qual sonhavam desde o momento em que partiram da Galícia em direção ao Brasil. Além de uma grande determinação, Fernando e Delmiro perceberam que os desafios que lhes aguardavam demandavam atitudes inovadoras e muita disciplina. Nesse sentido, a compra de uma

padaria conhecida como Panificadora Elétrica da Barra, a qual, por sua vez, era a primeira e única padaria elétrica da cidade de Salvador, pode ser vista como um dos primeiros esforços de empreendedorismo realizados pelos sócios da organização.

Com o surgimento da marca Perini em 1979, dá-se seguimento a uma nova série de ações inovadoras. Buscando atender às expectativas do público consumidor soteropolitano, a organização iniciou a comercialização de produtos importados, dificilmente encontrados em outros locais da cidade, e produtos alimentícios artesanais, em sua maioria criações da própria empresa. Desse modo, a Perini passou a se diferenciar, gradativamente, de seus concorrentes pela sua grande capacidade de inovação e empreendedorismo. Esse, além de ter sido, nessa primeira fase, um atributo muito valorizado pelos clientes, representava uma barreira de entrada para novos concorrentes ou substitutos.

Cabe ressaltar, ainda, que sempre que possível a empresa procurava incentivar a criatividade de seus funcionários, de modo a ampliar o portfólio dos produtos oferecidos em suas lojas. Assim, nessa primeira fase, a inovação e o empreendedorismo representaram para a Perini uma grande vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, tendo em vista a sua *expertise* em fabricação artesanal de produtos alimentícios, o excelente relacionamento que possuía com diversos fornecedores estrangeiros e a disposição de arriscar. Os clientes, por sua vez, também eram incentivados a fazer críticas, elogios e dar sugestões para que a empresa pudesse promover inovações mais condizentes com suas necessidades.

Outra questão que deve ser ressaltada é que a Perini, em seu primeiro estágio, não possuía funcionários com nível elevado de formação. Em sua maioria, estudaram até no

máximo o segundo grau. Os próprios fundadores da empresa, Delmiro e Fernando, não haviam concluído sequer o primeiro grau. As políticas de recursos humanos, também, não eram formalizadas na Perini. A empresa não havia desenvolvido descrições de cargos, planos de cargos e salários, procedimentos de avaliação de desempenho, de contratação de pessoal e nem de demissão.

Como consequência do baixo nível de escolaridade de seus funcionários e da ausência de políticas de recursos humanos, a ascensão hierárquica na empresa era significativamente vinculada ao grau de parentesco e ao tempo de trabalho na organização. Desse modo, os cargos de diretoria e gerência eram, em sua maioria, ocupados por membros da família fundadora e, em poucos casos, por funcionários com vários anos de serviço prestado à empresa. Esse cenário fornece indícios da influência da cultura paternalista na Perini daquela época, através da qual os membros da família eram privilegiados e recebiam um tratamento diferenciado em relação aos demais integrantes da organização.

Durante toda sua primeira fase, a empresa não apresentou procedimentos e rotinas formalizadas. Os procedimentos existentes na época eram em sua maioria informais e transmitidos verbalmente por Fernando e Delmiro a seus liderados. Tal situação provocou em diversos momentos conflitos de autoridade, obrigações e direitos entre integrantes da empresa.

Por sua vez, o processo decisório da Perini, durante o período de 1964 a 1981, era significativamente centralizado na figura de Fernando. Como consequência, se estabeleceu um sistema de gestão individual e uma estrutura em forma de cubos e raios.

O centro dessa estrutura, onde se posicionava o líder, além de emanar todas as diretrizes e decisões para seus liderados, que se encontravam nas pontas, também controlava o fluxo das informações, tornando assim a comunicação lenta em função da centralização.

Assim, caracterizada como uma empresa do tipo proprietário controlador, a Perini enfrentava o desafio de estar muito dependente da figura de Fernando e de basear-se nele para alcançar o sucesso. Embora ele fosse um líder nato, a centralização das decisões em sua pessoa e a expectativa dos demais membros da organização por direcionamentos e orientações colocavam em risco a capacidade adaptativa da empresa, sua autonomia, flexibilidade e, conseqüentemente, sua continuidade.

Outra questão relevante é que esse sistema de gestão individualizado não favoreceu a formação de um conselho administrativo na Perini, já que as decisões mais importantes eram tomadas por Fernando.

Verificou-se, ainda, que, em sua primeira fase, a Perini não possuía um planejamento estratégico elaborado nem formalizado. Tal situação conduziu a organização à perda de foco em alguns momentos desse estágio, quando ela se envolveu na aquisição e administração de negócios sobre os quais não detinha conhecimento suficiente nem tradição. Portanto, pode-se afirmar que ao substituir a elaboração de uma estratégia formal pela simples intuição, a organização sofreu em alguns momentos de miopia de *marketing*.

Por fim, cabe ressaltar que como os objetivos e o senso de direção da empresa eram definidos com base na intuição de seu sócio, mais especificamente Fernando, a Perini

não se preocupou em desenvolver um planejamento estratégico formalizado nem em compor um conselho administrativo.

Essas características apresentadas pela Perini em sua primeira fase permitem que, em relação à dimensão empresa/gestão, a identifiquemos como uma organização que se encontra no estágio de Empresa Nova, identificação essa, que encontra respaldo no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de Gersick e outros (1997), o qual foi a base para a concepção do Modelo de Análise desta pesquisa.

Desse modo, em sua primeira fase, ou seja, durante o período de 1964 a 1981, a Perini pode ser descrita como sendo uma empresa do tipo Proprietário-Controlador / Jovem Família Empresária / Empresa Nova, conforme o quadro resumo a seguir.

Quadro resumo da fase 1

Segunda fase: Sociedade entre Irmãos / Híbrida de Jovem Família Empresária com Entrada da Família na Empresa / Híbrida Empresa Nova com Empresa em Expansão/Formalização.

Dimensão Propriedade

Para caracterizar a dimensão propriedade dessa nova fase de desenvolvimento da Perini, serão utilizados mais uma vez os indicadores que fazem parte do Modelo de Análise deste estudo, os quais podem ser descritos da seguinte forma: (1) composição do quadro societário, (2) percentual de cotas em poder da família controladora, (3) grau de parentesco entre os membros cotistas, (4) ocorrência ou não de abertura de capital, (5) fonte de recursos financeiros investidos na empresa, (6) existência/inexistência de empresa *holding* e de política de partilha de dividendos.

A segunda fase da Perini, de 1982 até 2002, é marcada pela saída de Fernando e por um rearranjo societário que levou José Faro (Diretor Comercial), mais conhecido por Pepe, e Adriano Carballo (Diretor Financeiro), filhos de mesmo pai, porém, de mães diferentes, a se tornarem os sócios majoritários da Perini com 55% do total das cotas da empresa, respectivamente 30% e 25%. Os demais cotistas da organização, nessa fase, eram Almerinda Carballo, esposa de Pepe, com 15% das cotas da Perini, André Faro, filho de Pepe e Almerinda, com 15% das cotas e Delmiro Carballo, pai de Almerinda e sogro de Pepe, também com 15%, mantendo-se assim, 100% das cotas da empresa em poder da família controladora.

De acordo com Gersick e outros (1997), esse processo sucessório “vivido” pela Perini pode ser classificado como Progressivo, pois a Perini passou de uma empresa do tipo Proprietário-Controlador para uma Sociedade entre Irmãos.

Esse tipo de evolução da dimensão propriedade é, geralmente, vista como crítica para a maioria das empresas familiares. A questão é que a organização deixa de ser controlada por uma única pessoa e passa a ser gerida por dois ou mais irmãos. No caso da Perini, entretanto, o processo de sucessão ocorreu sem problemas.

Atribui-se esse sucesso na transição da dimensão propriedade a dois fatores principais: à nova forma de sociedade que se estabeleceu na empresa, a qual, segundo Gersick e outros (1997), é denominada Sociedade entre Irmãos do tipo Primeiro entre Iguais e ao cultivo dos valores galegos no seio da família fundadora da Perini.

Desse modo, em relação à Sociedade entre Irmãos do tipo Primeiro entre Iguais, pode-se afirmar que nesse tipo de relação, um dos irmãos assume o papel de líder e os demais, embora exerçam alguns direitos, não se envolvem na gestão da empresa com a mesma intensidade que o irmão líder.

O sucesso dessa forma de sociedade depende, significativamente, de como se deu a escolha do irmão que assume a liderança. Nos casos em que se verificaram formatações bem sucedidas desse tipo de sociedade entre irmãos, a escolha se dá de forma semelhante a da Perini. O irmão líder é escolhido por já ter um longo histórico de sucesso dentro da organização, a ponto de já ter legitimado a sua liderança através de seus atos e do respeito e admiração que os demais membros da organização sentem por

ele. Desse modo, por apresentar essas características, José Faro (Pepe) assumiu, naturalmente, a liderança da Perini. Nesse sentido, o Entrevistado 1 afirma o seguinte: “A palavra final é sempre de Pepe, ele é, realmente, o tomador de decisão”.

Em relação ao cultivo dos valores galegos no seio da família Carballo Faro, faz-se importante destacar que, assim como em muitos dos exemplos citados por Bacelar (1994) em seu livro que aborda questões da cultura galega, os integrantes da família fundadora da Perini acreditam que o trabalho seja mais do que uma forma de adquirir meios de sobrevivência. Na verdade, ele é visto como um meio de perpetuar as normas e os valores galegos, além de ser considerado uma forma de inclusão social, ou seja, uma forma de satisfazer suas obrigações para com o grupo ao qual pertence e, portanto, ser reconhecido por isso. Adicionalmente, faz-se importante ressaltar que a família e o trabalho são tão indissociáveis na cultura galega que o prestígio familiar é diretamente proporcional ao crescimento de suas casas de negócios.

Essa conotação que o trabalho adquire para os galegos é de grande importância para a redução dos conflitos nas empresas familiares de origem galega (BACELAR, 1994), favorecendo, assim, uma transição de propriedade sem grandes confrontos.

Uma das explicações para tal fenômeno reside no fato de que se um determinado indivíduo cria um clima de desarmonia entre os demais membros da família e vai de encontro aos interesses do grupo a que pertence, ele tende a ser rejeitado e ter abalado o seu sentimento de pertencer, considerado muito importante na cultura galega.

Adicionalmente, faz-se importante registrar que o insucesso do negócio de família, na cultura galega, significa também a perda do prestígio familiar, tão valorizado pelos galegos.

Desse modo, acredita-se que a forma societária adotada, caracterizada por uma Sociedade entre Irmãos do tipo Primeiro entre Iguais, associada aos valores galegos, ainda fortes na família fundadora da Perini, tenha influenciado no êxito da transição da dimensão propriedade, minimizando as possibilidades de atritos entre José Faro (Pepe) e Fernando.

Ainda no que diz respeito à dimensão propriedade, pode-se afirmar que a Perini manteve, em relação à primeira fase, a opção de não abrir seu capital. Diferentemente do que aconteceu em seu primeiro estágio, entretanto, a empresa passa a combinar reinvestimento e empréstimos bancários como fontes de financiamento. Essas operações de financiamento junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) tiveram como objetivo a construção das lojas Perini Vasco da Gama e Perini Pituba, assim como para a compra de máquinas e equipamentos para esses novos estabelecimentos.

Em relação à formulação de uma política de dividendos, pode-se afirmar que, conforme evidenciado no contrato social da organização e suas alterações contratuais, apesar de o número de sócios ter aumentado de dois, na primeira fase, para cinco, nesse segundo estágio da empresa, a Perini continua sendo uma sociedade limitada, não havendo assim, preocupação quanto à partilha de dividendos.

Outra questão interessante é que, apesar de ter havido crescimento no quadro societário, a estrutura da empresa continuava a ser considerada simples, sem empresas coligadas nem controladas, não existindo, portanto, a necessidade de uma empresa *holding*.

Por fim, faz-se importante registrar que os sucessores de Fernando não eram seus filhos, como, normalmente, acontece nas empresas que se encontram na fase de Sociedade entre Irmãos. Na verdade, os sucessores José Faro (Pepe) e Adriano Carballo eram irmãos de Fernando.

Essas características apresentadas pela Perini em sua segunda fase permitem que, em relação à dimensão propriedade, a identifiquemos como uma organização que se encontra no estágio de Sociedade entre Irmãos do tipo Primeiro entre Iguais, com respaldo no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de Gersick e outros (1997), já referendado como base deste estudo.

Dimensão Família

Por sua vez, para caracterizar a dimensão família durante essa segunda fase de desenvolvimento da empresa, serão novamente utilizados os indicadores que fazem parte do Modelo de Análise deste estudo, os quais são: (1) faixa etária dos membros cotistas e seus descendentes, (2) influência dos hábitos, costumes e crenças da família controladora sobre a cultura da organização, (3) existência/inexistência de evidências de mitificação do fundador, (4) conflitos de poder entre os membros cotistas, (5) existência/inexistência de planejamento do processo sucessório, (6) precisão/imprecisão de limites entre as finanças pessoais e empresariais e (7) existência/inexistência de um conselho de família.

A dimensão família, ao longo do segundo estágio de desenvolvimento da Perini, apresenta características de duas das fases de evolução da família descritas por Gersick e outros (1997). Desse modo, a empresa pode ser identificada como sendo híbrida de Jovem Família Empresária com Entrada da Família na Empresa.

Quanto à faixa etária dos membros cotistas da empresa e de seus descendentes, pode-se afirmar que a geração mais velha, no caso a de Delmiro, se encontra um pouco acima do que relatam Gersick e outros (1997). Nessa obra, os autores argumentam que, nessa fase, a faixa etária da geração mais velha varia entre 35 e 55 anos, sendo que no caso da Perini, em meados desse estágio, Delmiro está com cerca de 70 anos de idade. Os sócios majoritários da empresa, por sua vez, os irmãos Pepe e Adriano, se encontram na faixa etária compreendida entre os 35 e os 55 anos de idade e a geração mais nova, representada por André e por sua irmã Sandra, está entre a adolescência e os 30 anos de idade.

Nessa fase, os hábitos, costumes e crenças da família fundadora ainda exercem forte influência sobre a cultura organizacional da Perini. Embora tenha havido um processo sucessório de Fernando para Pepe, a atual direção da empresa ainda se encontra fortemente impregnada com os valores e crenças da cultura gaiega, favorecendo, assim, a manutenção de uma cultura organizacional eminentemente paternalista.

Por sua vez, dentre as mudanças ocorridas, pode-se citar, inicialmente, o fato de que as relações entre os membros começam a se tornar mais complexas, já que novos integrantes da família fundadora estão entrando na empresa. Na primeira fase, Fernando, praticamente, concentrava o processo decisório em suas mãos. Na segunda

fase, por sua vez, apesar de José Faro (Pepe) dar a palavra final nas decisões, em diversos momentos ele encontra resistência por parte de outros sócios da Perini sem que, contudo, tenham acontecido sérios conflitos entre os sócios.

Desse modo, nasce a preocupação com desenvolvimento de um conselho de família, onde seja possível se discutir questões polêmicas relativas à interação da família com a empresa. O conceito de conselho de família na Perini, entretanto, ainda não parecia estar plenamente amadurecido, pois nessas reuniões eram discutidos, não só, temas que surgiam em função do envolvimento da família na empresa, como também questões ligadas diretamente à gestão da organização, os quais, normalmente, seriam tratados em uma reunião de conselho administrativo. Desse modo, torna-se evidente que, embora exista nessa fase um conselho, não há um limite definido entre os assuntos concernentes à família e às questões gerenciais ligadas à empresa.

Geralmente, os participantes dessas reuniões de conselho são José Faro (Pepe), André Faro, Adriano Carballo, Sandra Faro, Roberto e Ivana Gradin que, apesar de não ser membro da família, atuava ativamente nas discussões.

De acordo com o Entrevistado 3, nessa segunda fase de desenvolvimento da Perini, embora existam resistências em relação a algumas decisões de Pepe, elas se encontram dentro de um patamar considerado saudável para a empresa, pois, mais do que simples resistência, elas são ponderações que podem chamar a atenção de Pepe para ameaças que ele por ventura não perceba.

Ao mesmo tempo, Pepe consegue contornar facilmente a maior parte das resistências impostas pelos demais membros do conselho, pois, a cada decisão acertada, ele legitima sua posição de líder (Entrevistado 3). Desse modo, em função das muitas decisões bem sucedidas no âmbito da família e da empresa, Pepe, gradativamente, adquire o respeito e a admiração da grande maioria dos funcionários da Perini, membros ou não da família fundadora.

Essa capacidade de tomar seriadas decisões acertadas, muitas vezes baseadas na intuição, associada à admiração e ao respeito que Pepe conquistou, contribui decisivamente para que, nessa fase, a marca Perini seja indissociável de sua imagem pessoal. Desse modo, faz-se importante ressaltar que essa fusão entre marca e imagem pessoal é um dos primeiros passos que grandes mitos do campo empresarial deram para a sua mitificação. Nessa fase, portanto, Pepe começa a trilhar esse caminho, embora ainda não possa ser considerado um mito. Faz-se importante registrar que, apesar de Pepe não ter sido um dos sócios fundadores da empresa, ele trabalha ativamente na Perini desde seu primeiro dia de fundada, sendo assim também considerado um dos fundadores da organização.

Ao explicar o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento, Gersick e outros (1997) defendem que na fase de Entrada da Família na Empresa, a organização começa a se transformar em um aspecto central da identidade familiar. Em função da forte influência da cultura galega na família fundadora da Perini, entretanto, a empresa já era considerada um aspecto central da família desde o momento de sua concepção, pois para os galegos o negócio familiar é o principal meio através do qual toda a família pode satisfazer suas obrigações para com o grupo ao qual pertence, ascender

socialmente e manter o espírito de grupo. Além disso, na cultura galega, o trabalho se constitui em uma forma de dignificar a existência do ser.

Ainda no que tange à dimensão família, uma das curiosidades dessa fase é que os sucessores José Faro (Pepe) e Adriano Carballo não são filhos de Fernando nem de Delmiro, fundadores da Perini. Eles são, na verdade, irmãos de Fernando, o anterior Proprietário-Controlador da empresa.

Outra questão relevante em relação a dimensão família é que, nessa fase de desenvolvimento, não existe um planejamento do processo sucessório. O assunto, na verdade, não é tratado abertamente na empresa (Entrevistado 2).

Por fim, no que diz respeito à área financeira da empresa, pode-se afirmar que, apesar dessa possuir procedimentos e rotinas mais confiáveis do que os do estágio anterior da organização, ter estabelecido controles auxiliares e ter informatizado a área que cuida das finanças corporativas, a Perini ainda não apresentava uma clara separação entre as finanças pessoais de seus sócios e as finanças da empresa. Dentre as evidências da ausência de segregação entre finanças dos proprietários e da empresa, pode-se mencionar a existência de um cartão American Express empresarial que é usado pelos sócios para gastos pessoais, sem que haja uma norma estabelecida, que determine a natureza dos gastos que podem ser pagos com esse cartão. Adicionalmente, faz-se importante ressaltar que a fatura desse cartão é paga pela empresa.

Na segunda fase, esse procedimento ainda não causa grandes impactos em função da política de altos reinvestimentos de recursos financeiros adotada pela empresa e do

pequeno número de membros cotistas. No futuro, entretanto, com um possível aumento do número de sócios e uma maior demanda por participação nos lucros da organização, como é comum em empresas familiares, pode ser que essa informalidade na gestão das finanças corporativas se torne um grande problema para a empresa, principalmente no que se refere a manutenção do seu índice de liquidez e às necessidades de reinvestimento.

Desse modo, em face do exposto acerca da dimensão família nesse segundo estágio de desenvolvimento da Perini, pode-se afirmar que a empresa apresenta características de duas fases: Jovem Família Empresária com Entrada da Família na empresa, podendo, assim, ser identificada como um tipo híbrido de empresa familiar que combina essas duas fases. É válido ressaltar, que essa identificação também se encontra respaldada pelo Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de Gersick e outros (1997), o qual, apesar de apresentar as formas clássicas de empresas familiares, deixa clara a possibilidade de surgirem empresas híbridas quanto a qualquer uma das três dimensões: propriedade, família ou empresa-gestão.

As principais questões que contribuíram para que a dimensão família da empresa fosse identificada como estando, parcialmente, na fase de Jovem Família Empresária foram a ausência de segregação entre as finanças pessoais dos sócios e as finanças corporativas, o fato de os conflitos pela liderança serem praticamente inexistentes, não haver preocupação com a sucessão e o fato de o fundador ainda não ser considerado um mito.

Por sua vez, outros fatores contribuíram para que a empresa fosse identificada como híbrida da fase de Entrada da Família na Empresa, os quais foram: a ainda forte

influência da família controladora na cultura implantada na organização, apesar de já ter se passado um longo período de tempo desde a sua fundação; a entrada de novos membros da família na empresa, como, por exemplo, André, Almerinda, Adriano e Pepe; o fato de que os relacionamentos na organização se tornaram mais complexos e, por fim, a criação de um conselho onde se pode tratar de questões geradas pelo envolvimento da família na empresa.

Dimensão Empresa/Gestão

Em relação à dimensão empresa/gestão, a caracterização da Perini, nessa segunda fase de desenvolvimento, pode ser feita a partir dos seguintes indicadores já apresentados: (1) formalidade/informalidade de valores e princípios filosóficos e administrativos, (2) tipo de visão adotado pelos sócios da organização, (3) nível de formação escolar dos funcionários, (4) existência/inexistência de um plano de ascensão hierárquica e de políticas de RH, (5) formalidade/informalidade de procedimentos e rotinas, (6) características do processo decisório e da estrutura empresarial adotada, (7) sistema de gestão implantado, (8) tipo de comunicação utilizada e (9) existência/inexistência de um conselho administrativo e de um planejamento estratégico formal.

Nessa segunda fase, a empresa apresenta um maior nível de complexidade e sofisticação estrutural, possuindo departamentos como financeiro, produção, compras, vendas, estoque, administrativo, contabilidade e *marketing*. Possui, também, um maior número de níveis hierárquicos como, por exemplo: diretores, gerentes, supervisores, auxiliares e estagiários. Por outro lado, ela ainda conserva alguns aspectos do estágio anterior. É o caso dos valores, das crenças e dos princípios administrativos da empresa, ainda, não

terem sido formalizados e da ausência de formalização de procedimentos e rotinas em áreas como compras, vendas e estoque.

Assim, a empresa apresenta características de dois dos estágios da dimensão empresa/gestão descrita por Gersick e outros (1997), podendo, desse modo, ser classificada, ao longo de sua segunda fase, como uma organização híbrida de Empresa Nova com Empresa em Expansão-Formalização.

Em relação aos valores e princípios filosóficos e administrativos, pode-se afirmar que os mesmos ainda não se encontram formalizados. Desse modo, embora tenham forte ligação com a cultura galega da família controladora, valores como o enaltecimento do trabalho e o pioneirismo, assim como princípios que pregam a busca incessante pela qualidade, ainda continuam sendo apenas verbalizados.

Apesar disso, a grande importância atribuída ao trabalho pela família galega se torna visível na Perini através das jornadas de quatorze, quinze horas compartilhadas por todos os membros da família que trabalham na empresa. Adicionalmente, é importante ressaltar que essa longa “marcha diária”, embora cansativa, é encarada com satisfação pela maioria dessas pessoas (Entrevistado 4).

Já a busca pela qualidade na Perini se traduz no alto nível dos produtos e serviços oferecidos, na seleção cuidadosa da matéria-prima utilizada e no atendimento personalizado de seus funcionários.

De acordo com o Entrevistado 5, a qualidade dos serviços prestados é um dos fatores-chave de sucesso do seu negócio e, por isso, a Perini investe em um atendimento personalizado e eficaz com funcionários sempre bem vestidos, identificados e treinados. O alto grau de exigência e o elevado senso crítico de seus clientes levam a Perini a uma incessante busca pela excelência nesse atendimento. Essa é, na verdade, uma estratégia de diferenciação sustentada por uma de suas principais potencialidades: seus recursos humanos. Nesse sentido, a Perini busca, constantemente, favorecer a evolução dos seus empregados, procurando dessa forma proporcionar uma melhor qualidade de vida para todos e disseminar a idéia de que, não somente, a empresa é de origem familiar, mas também o clima organizacional deve ser o mais próximo possível daquele cultivado no seio da família Carballo Faro, ou seja, um clima amistoso e de cooperação mútua.

O Entrevistado 5 ressalta, ainda, que uma outra questão que, também, traduz o princípio da incessante busca pela qualidade, cultivado pela direção da empresa, é o cuidado na seleção da matéria-prima utilizada na produção de seus produtos. Tendo em vista que a empresa trabalha com um público pertencente às classes A e B do mercado soteropolitano, a alta qualidade dos insumos associada à mão-de-obra bem qualificada resulta em produtos de alta qualidade e que são, por sua vez, mais um dos principais fatores de êxito dessa organização.

Em relação ao pioneirismo, pode-se destacar seus produtos artesanais exclusivos, os quais, inclusive, influenciam a forma de produção de outras padarias e *delicatessens*. Merece, também, especial destaque o oferecimento de cursos de culinária e degustação de vinhos, que incentivam o consumo de produtos antes pouco populares entre os baianos.

Por sua vez, o tipo de visão, também, continua sendo empreendedora e a empresa busca conquistar novas fatias de mercado sem, contudo, crescer excessivamente em número de lojas. A Perini adota a estratégia de maximizar o resultado de cada loja que já possui e, ao mesmo tempo, limitar o número de filiais para manter a qualidade, que é uma das principais características da empresa. Nesse sentido, o entrevistado 1 acredita que se crescerem demasiadamente em número de lojas, passa a existir o risco de perderem qualidade, já que a produção da empresa, do tipo artesanal, requer um acompanhamento rígido. Ao mesmo tempo, essa atitude reforça o caráter centralizador do sistema de gestão implantado na empresa.

No quesito comunicação, pode-se afirmar que a organização busca, constantemente, estreitar o relacionamento tanto com o seu público externo quanto com o interno, procurando, na maior parte do tempo, entender melhor as suas necessidades e demandas.

O processo de comunicação com os funcionários, entretanto, ainda apresenta um significativo grau de dependência em relação aos principais líderes da empresa, nesse caso Pepe, seu irmão, Adriano, e seu filho, André Faro, pelos quais passam as informações de maior relevância para a empresa.

Dentre os meios mais usuais, utilizados para a comunicação com os funcionários, destacam-se: *e-mails*, reuniões, treinamentos e, principalmente, conversas informais cotidianas.

Nas reuniões, que ocorrem quinzenalmente, são discutidos assuntos referentes aos resultados da empresa, objetivos e metas traçados, resultados das pesquisas de satisfação, críticas e sugestões dos clientes (Entrevistado 4).

Os empregados da Perini recebem, mensalmente, treinamentos e participam de palestras e cursos sobre temas relativos à empresa como, por exemplo, técnicas de embalagem e vendas, atendimento ao cliente e composição dos produtos. Ao longo desses treinamentos os empregados são avaliados pelo desempenho obtido.

Por sua vez, a comunicação com o público externo da organização acontece através de diversos meios de comunicação, dentre os quais pode-se citar: (1) o *marketing* direto, através do envio de mala direta, cartões de aniversariantes, (2) *e-mails* promocionais, (3) cursos de culinária onde a empresa reforça sua marca, divulga seus produtos e busca criar o hábito de consumo de certos itens ainda pouco difundidos em Salvador, (4) publicações na imprensa, (5) pesquisas através de formulários disponíveis em todas as suas lojas e, também, através de cartões fidelidade, que visam vincular cada vez mais o cliente à empresa (Entrevistado 5).

Quanto às políticas de RH, pôde-se perceber, claramente, uma mudança de postura na Perini. Nessa segunda fase, ela está mais preocupada com a qualidade dos profissionais que contrata e com a otimização do custo de seu processo seletivo. Em função dessa preocupação, os gestores da empresa elaboram políticas de RH e um planejamento de ascensão hierárquica. Esse esforço de profissionalização do setor de recursos humanos, conta, inclusive, com a contratação de uma psicóloga para auxiliar nos processos de

promoção, avaliação de desempenho e seleção dos profissionais interessados em trabalhar na empresa.

Em relação, especificamente, ao processo de seleção durante essa segunda fase de desenvolvimento da empresa, faz-se importante ressaltar que candidatos ao cargo de gerência, se aprovados pelo departamento de RH, ainda precisam ser submetidos a uma entrevista com a diretoria da área na qual pretendem trabalhar. Por sua vez, caso o aprovado seja candidato a algum cargo de nível mais elementar, o próprio departamento de RH, através de seu gerente de recursos humanos Alexandre Barreto, tem autonomia suficiente para realizar a contratação (Entrevistado 1).

Nesse processo de contratação de novos funcionários, o Entrevistado 1 afirma que o mais importante no preenchimento das vagas de trabalho da empresa, é o profissionalismo, sendo o candidato parente ou não. Ao mesmo tempo, ele afirma, também, que em caso de empate entre um candidato membro da família e outro não membro, o fator sanguíneo pesa na escolha. Ele defende essa posição, afirmando que, embora não seja uma regra, trabalhar com a família é mais seguro do que com pessoas desconhecidas, pois o patrimônio familiar é entregue nas mãos de uma pessoa, da qual se conhece melhor os antecedentes, valores e caráter.

Como já foi evidenciado, embora tenha havido um processo de profissionalização no setor de RH, o fator sanguíneo ainda influencia no processo de contratação, promoção e avaliação de funcionários.

Em relação a essa questão, entretanto, o Entrevistado 1 argumenta o seguinte:

“Ser um membro da família pode influenciar na ascensão de um indivíduo ao cargo de gerência em lojas e outros setores, entretanto, essas pessoas terão que mostrar os seus verdadeiros valores, trabalhando inicialmente, em cargos elementares e conhecendo como a empresa funciona, para que só então possam chefiar alguma área”.

Por outro lado, o Entrevistado 2 afirma que ocorrem casos em que sócios da empresa pressionam a diretoria e o departamento de RH, para que algum membro da família seja contratado ou promovido, sem uma justificativa plausível. Nesse sentido, ele diz o seguinte:

“É necessário que as normas de promoção pré-estabelecidas pela empresa sejam seguidas, que o candidato à promoção seja encaminhado ao gerente de recursos humanos, o qual em conjunto com sua equipe irá avaliar se o profissional tem condições ou não de ser promovido. Os demais membros da família têm que aceitar a decisão do profissional de RH, pois mesmo que haja algum tipo de indicação interna, o candidato terá que passar pelo crivo do departamento de pessoal”.

Embora ainda existam problemas, o departamento de RH tem avançado no sentido de trazer para a organização os profissionais mais bem capacitados do mercado. Desse modo, o processo de profissionalização da empresa já recrutou e selecionou no mercado dezenas de profissionais especializados, sendo que seis desses ocupam cargos de chefia na empresa, situação que não ocorria na primeira fase da Perini.

Essa estratégia é extremamente importante para as empresas familiares, pois evita que membros da família sem capacitação assumam cargos de grande responsabilidade na organização somente por pertencerem à família fundadora.

Por outro lado, a introdução de profissionais externos à empresa pode provocar choques culturais. No caso da Perini, o Entrevistado 2, que trabalhou no passado em uma empresa de grande porte, deixou claro que quando se mudou para a Perini sentiu um grande choque cultural. Ele afirma que, no início, não conseguia se acostumar com o sistema de gestão e comunicação excessivamente centralizado, com o alto nível de informalidade dos procedimentos e rotinas e com o sistema de gestão, o qual ele julgava ser significativamente alicerçado na intuição.

Ao mesmo tempo, o processo de profissionalização dos recursos humanos da empresa associado ao desejo da geração mais velha de que seus filhos tivessem uma juventude mais promissora do que eles tiveram, influenciou decisivamente para que também no âmbito familiar os profissionais se tornassem mais especializados.

Nesse sentido, para se ter uma idéia da evolução educacional dos membros da família fundadora da Perini, é necessário que se faça uma comparação entre níveis escolares da primeira e da segunda geração.

A primeira geração da família, composta por Delmiro Carballo, Fernando Carballo, José Faro (Pepe), Adriano Carballo e Almerinda Carballo, esposa de Pepe, não teve a oportunidade progredir nos estudos em função de suas limitações financeiras. Nenhum deles se graduou.

Já na segunda geração, a situação é muito diferente. André Faro, filho de Pepe, é formado em Administração pela Universidade Católica de Salvador, Eduardo Carballo, gerente de loja e primo de André, é formado em Administração pela UFBA, Raquel,

esposa de Eduardo Carballo, é graduada em Administração, Sandra Faro, filha de Pepe, é formada em Contabilidade e Roberto, casado com Sandra Faro, também é graduado em Administração de Empresas (Entrevistado 1).

Enfim, através da análise comparativa do nível de escolaridade atingido pelas duas gerações da família, pode-se perceber claramente que, nessa segunda fase da empresa, a profissionalização passou a ser uma importante meta para os membros da segunda geração, os quais passaram a ocupar cargos de destaque na Perini.

No que tange ao sistema de gestão, pode-se afirmar que em função do modelo de sociedade adotado nesse estágio, ou seja, uma “Sociedade entre Irmãos do tipo Primeiro entre Iguais”, o sistema de gestão se caracterizava por ser individual. Desse modo, Pepe Faro, Primeiro entre Iguais, assumiu o papel de tomador de decisões e gestor da organização.

Cabe ressaltar que em relação ao processo decisório, Pepe, apesar de emitir a palavra final acerca de qualquer assunto dentro da empresa, procura ouvir a opinião dos demais cotistas antes de tomar decisões de grande importância. Faz-se também importante registrar que esse sistema de gestão ainda se encontra extremamente calcado na intuição.

Outra questão de relevante importância diz respeito ao planejamento estratégico. Nessa segunda fase, embora a empresa ainda não tenha uma estratégia formulada e formalizada, ela já começa a perceber a importância de planejar seu futuro e antever cenários. Nesse sentido, ela contrata uma empresa especializada para desenvolver uma

estratégia de *marketing* própria. A Perini, entretanto, ainda não parece ter a noção de que um planejamento estratégico vai muito além de um plano de *marketing*, na verdade ele envolve todas as áreas da organização, contemplando inclusive o planejamento do processo sucessório da empresa.

Desse modo, em face do exposto ao longo da dimensão empresa-gestão, pode-se afirmar que a organização apresenta características de dois dos estágios mencionados por Gersick e outros (1997), sendo assim identificada como uma empresa híbrida de Empresa Nova com Empresa em Expansão-Formalização.

Os principais fatores que contribuíram para que a empresa seja, parcialmente, classificada como uma organização do tipo Empresa Nova foram os seguintes: os valores e os princípios filosóficos e administrativos ainda não se encontram formalizados e os procedimentos e rotinas ainda não estão claramente definidos.

Por sua vez, os fatores que favoreceram a classificação da Perini como sendo parcialmente do tipo Empresa em Expansão-Formalização foram: (1) o desenvolvimento e a formalização de políticas de RH; (2) o fato de a empresa apresentar profissionais capacitados; (3) o maior nível de profissionalização da empresa; (4) o fato de a organização ter se expandido em tamanho e em número de lojas, embora fique claro o desejo de sua direção de não abrir novos estabelecimento, sob pena de perder em qualidade; (5) a apresentação de uma estrutura organizacional mais complexa com diversos departamentos e níveis hierárquicos; (6) a atenção dispensada ao planejamento estratégico; e (7) o início do conselho administrativo, embora ainda não esteja

plenamente estruturado, pois, em diversos momentos, se confunde com o conselho de família.

Na página seguinte é apresentado um quadro resumo com as principais características dessa fase.

Quadro resumo fase 2

Terceira fase: Proprietário-Controlador / Híbrida de Jovem Família Empresária com Entrada de Família na Empresa / Híbrida Empresa Nova com Empresa em Expansão/Formalização

Em sua terceira fase, que compreende o período de 2003 até o momento atual, ano de 2005, a Perini sofreu poucas, porém importantes modificações na dimensão propriedade, permanecendo inalteradas as características das dimensões família e empresa-gestão.

Para caracterizar a dimensão propriedade, ao longo dessa terceira fase de desenvolvimento da Perini, serão novamente utilizados os indicadores dessa dimensão que fazem parte do Modelo de Análise deste estudo. São eles: (1) composição do quadro societário; (2) percentual de cotas em poder da família controladora; (3) grau de parentesco entre os membros cotistas; (4) ocorrência ou não de abertura de capital; (5) fonte de recursos financeiros investidos na empresa; e (6) existência/inexistência de empresa holding e de política de partilha de dividendos.

No início de 2003, com o estado de saúde abalado, um dos fundadores da empresa, Delmiro Carballo, retira seu nome do contrato social da Perini e doa suas ações para a filha Almerinda.

Essa decisão de Delmiro altera, significativamente, a composição societária da Perini, que passa a ser a seguinte: Almerinda, que possuía 15% do total das cotas da empresa, passa a ter 30%, Pepe, Adriano e André mantêm-se com 30%, 25% e 15% respectivamente.

Desse modo, com a doação das cotas de Delmiro para sua filha, Almerinda e Pepe passaram a concentrar em suas mãos 60% do total das cotas da empresa. Com essa transformação, as características da dimensão propriedade da Perini se modificaram da seguinte forma: de uma Sociedade entre Irmãos, na segunda fase, quando Pepe e Adriano possuíam juntos 55% das cotas da organização, para uma dimensão propriedade do tipo Proprietário-Controlador, já que, nessa terceira fase, a maioria das cotas da empresa concentra-se nas mãos de um único casal, Pepe e Almerinda. Apesar das mudanças, essa nova realidade continua preservando 100% das cotas da empresa em poder da família controladora.

Em relação aos outros indicadores do Modelo de Análise deste estudo, que tratam da dimensão propriedade, pode-se afirmar que até o final desta pesquisa no ano de 2005, a direção da empresa mantém a sua postura de continuar sendo uma sociedade limitada, não existindo assim partilha de dividendos, volta a utilizar somente reinvestimentos como fonte de financiamento e não apresenta uma empresa *holding* já que não possui firmas controladas nem coligadas.

Por fim, faz-se importante ressaltar que essa nova configuração da dimensão propriedade reforça o rumo do próximo processo sucessório da Perini, pois, além de conferir maior autonomia a Pepe para indicar o seu sucessor, concentra ainda mais o controle societário da empresa no núcleo familiar de André Faro. Somando as cotas de André com as de seus pais, Pepe e Almerinda, os três passam a controlar 75% das cotas da empresa e não mais 60% como na fase anterior.

Desse modo, pode-se afirmar que, apesar dessa terceira fase ainda não ter alcançado o seu fim e de Pepe ainda não ter definido a forma de participação societária da próxima geração, existem muitos indícios de que André é o favorito para iniciar uma nova fase da dimensão propriedade como um Proprietário-Controlador. Além de ter convivido com as atividades diárias da empresa desde a mais tenra idade, André se profissionalizou, obteve o nível superior como Administrador de empresas, se pós-graduou em *Marketing*, tem representado a empresa em eventos sociais e empresariais, tem desenvolvido uma carreira de sucesso dentro da organização e, o mais importante, já adquiriu a confiança de seu pai, Pepe Faro, o atual Proprietário-Controlador da Perini.

Quadro resumo fase 3

4.3 Os principais desafios enfrentados pela Perini ao longo de suas três fases de desenvolvimento

Uma vez identificado cada estágio vivenciado pela Perini ao longo de seus processos sucessórios e tendo-os descrito detalhadamente, faz-se importante, neste momento, ressaltar os principais desafios enfrentados pela empresa no âmbito das dimensões propriedade, família e empresa/gestão, durante as suas três fases de desenvolvimento.

Nesse sentido, na dimensão propriedade, da primeira fase de desenvolvimento da Perini, o principal desafio enfrentado foi o da capitalização.

Segundo Gersick e outros (1997), a capitalização é um dos maiores desafios das empresas de primeira geração. No caso da Perini, a situação não foi diferente, a insuficiência de recursos financeiros foi o primeiro e um dos maiores desafios que a organização enfrentou desde a sua fundação. Quando em 1964, seus fundadores, Delmiro, Fernando e Pepe, decidiram empreender e abrir um negócio próprio, eles ainda não possuíam recursos suficientes para ingressar em uma jornada de tal envergadura. Independentemente das dificuldades, entretanto, eles começaram a procurar oportunidades de negócios pela cidade de Salvador, com o intuito de ali se estabelecerem definitivamente e prosperarem.

Algum tempo após tomarem a decisão de fundarem um negócio que lhes fosse próprio, surgiu uma oportunidade que parecia promissora. Estava à venda uma padaria localizada no bairro da Barra, a qual tinha como dono um galego, ou seja, um patrício de Delmiro, Fernando e Pepe.

Para vender o estabelecimento, entretanto, o proprietário exigia a apresentação de um avalista. Esse foi o primeiro obstáculo para a aquisição da padaria, pois encontrar alguém disposto a se responsabilizar financeiramente por uma transação comercial que envolvia uma grande quantia de dinheiro não foi uma tarefa fácil, especialmente, pela delicada situação financeira em que se encontravam os interessados pela compra do negócio.

Após tentarem exaustivamente com os parentes mais próximos, um amigo, inesperadamente, lhes concedeu o aval necessário para a compra do negócio. Surgia, então, naquele momento um segundo obstáculo para a aquisição da padaria: os interessados pelo negócio, Delmiro, Fernando e Pepe, não possuíam recursos financeiros suficientes para comprarem o estabelecimento.

Decididos, ainda assim, a realizarem seus sonhos, os interessados propuseram ao patrício, dono da padaria, que o pagamento pela aquisição da mesma fosse feito na medida em que eles fossem auferindo lucro com a venda dos produtos produzidos no estabelecimento.

O proprietário do estabelecimento, por sua vez, ansioso por vender sua padaria e solidário ao esforço de seus conterrâneos, decidiu, então, aceitar a proposta. Desse modo, Delmiro, Fernando e Pepe tiveram a oportunidade de adquirir um negócio já em operação e o saldo devedor, que muitos afirmavam ser impagável, foi quitado em três anos. Desde então, a empresa tem prosperado quase que ininterruptamente.

Em relação à dimensão família, os maiores desafios impostos aos fundadores da Perini na primeira fase, foram viabilizar o “empreendimento casamento” e estabelecer um equilíbrio entre a dedicação ao trabalho, à família e à educação dos filhos.

Para que se possa prosseguir, entretanto, faz-se necessário esclarecer que o termo “empreendimento casamento” traduz um determinado sistema montado por um casal qualquer para que seu sonho de parceria e de família possa ser viabilizado. Nesse sentido, Gersick e outros (1997) afirmam o seguinte:

Os casamentos contemporâneos são complexos arranjos psicológicos e sociais. Na criação de seu casamento psicológico, o casal elabora acordos e hábitos, implícitos e explícitos, a respeito de dinheiro, trabalho, afeição, sexo, filhos, comportamento social, relacionamentos com os parentes por afinidade e as metas para o futuro.

No caso da Perini, Fernando estabeleceu um sistema de empreendimento casamento com sua esposa no qual ele seria o provedor da casa e ela, a administradora doméstica e educadora dos filhos. Entretanto, mesmo com as atividades domésticas a cargo de sua esposa, Fernando, enquanto figura paterna e membro da família, sentia a necessidade de participar do dia a dia familiar. Desse modo, ele buscava ao máximo conciliar o tempo dedicado à empresa e à família (Entrevistado 1).

Esse, na verdade, se constitui no grande desafio de um casal pertencente a uma Jovem Família Empresária, como era o caso da família controladora da Perini: ser capaz de desempenhar simultaneamente as atividades de âmbito empresarial e familiar, pois tempo, recursos financeiros e energia, normalmente, são escassos nesse período.

Apesar de estar ciente, entretanto, de que precisava conciliar o tempo dedicado ao trabalho e à família, Fernando decide enviar seus filhos para estudarem na Espanha, acompanhados de sua esposa.

Essa situação abalou o já frágil equilíbrio existente entre as atividades da empresa e as demandas da família de Fernando, pois, com a distância, ele não tinha sequer a possibilidade de estar em contato com sua esposa e filhos no fim de cada jornada diária de trabalho. Tentando corrigir tal desequilíbrio, ele passou a visitar frequentemente a família na Espanha. A cada nova visita, entretanto, ele prolongava o tempo de sua permanência no exterior, causando assim um novo desequilíbrio no relacionamento entre o trabalho e família, pois estava cada dia mais distante dos seus compromissos com a empresa (Entrevistado 1).

Todo esse processo culminou com a saída de Fernando da organização, por não conseguir gerenciar os desafios de viabilizar o “empreendimento casamento” e estabelecer um equilíbrio entre a dedicação ao trabalho, à família e à educação os filhos.

No que tange à dimensão empresa/gestão, nessa primeira fase, identificou-se que a análise racional do negócio e sua sobrevivência foram os principais desafios enfrentados pelos fundadores organização.

Inicialmente, Fernando e Delmiro se questionaram sobre o tipo de produto que seria bem absorvido pelo mercado de Salvador. Pensaram em diversos tipos de negócios, mas o setor de panificação sempre se mostrava como uma das opções mais desejadas por

ambos. Outra questão que, também, preocupava os dois sócios era a localização para a implementação desse negócio.

Ao ficarem sabendo que a Panificadora Elétrica da Barra estava à venda, eles perceberam que, se a compra fosse bem negociada, a aquisição daquele negócio apresentaria uma série de vantagens. Primeiro, a padaria já estava em funcionamento e vendia bem, praticamente eliminando assim a preocupação quanto ao produto a ser ofertado e quanto ao mercado consumidor. Em segundo lugar, o empreendimento se encontrava em um bairro que tinha um grande potencial de expansão, já que, apesar de ainda pouco habitado, a todo momento chegavam novos moradores e novos negócios. Por fim, como já foi mencionado nos desafios enfrentados na dimensão propriedade, o financiamento para aquisição do empreendimento foi facilitado pelo antigo proprietário, que aceitou receber seu pagamento na medida em que a produção fosse sendo vendida pelos novos proprietários Delmiro e Fernando.

Diante desse panorama, os sócios perceberam que aquela era uma chance real de realizarem seus sonhos, sem que, contudo, se expusessem demasiadamente ao risco, já que as condições oferecidas para aquisição do negócio foram avaliadas racionalmente e julgadas favoráveis.

O segundo desafio foi o da sobrevivência. Ao longo de sua primeira fase, a empresa se viu obrigada a se reinventar constantemente para se manter no mercado. A solução encontrada foi a diversificação e a busca incessante por qualidade de seus produtos, que culminou com a transformação da Panificadora Elétrica da Barra, na Perini, a primeira *delicatessen* de Salvador.

Essa ascensão ao status de *delicatessen* foi fundamental para a sobrevivência da empresa. A qualidade e a diversidade dos produtos ofertados pela Perini iniciaram um processo de fidelização de seus clientes, pois a organização começou a se tornar conhecida por vender produtos diferenciados, inexistentes em outros estabelecimentos de Salvador, e também produtos convencionais, porém com maior qualidade que a de seus concorrentes e ainda oferecendo um bom serviço de atendimento ao cliente (Entrevistado 1).

Em sua segunda fase de desenvolvimento, no que tange à dimensão propriedade, a Perini volta a se defrontar com um antigo desafio: encontrar fontes de capitalização. Dessa vez, a necessidade de recursos financeiros surgiu em função do mal dimensionamento dos recursos necessários para reformar uma de suas lojas. No início da década de 90 do século passado, a Perini do bairro da Pituba passava por uma grande reforma e, conforme já foi mencionado, seus gestores subestimaram os custos da obra. Ao perceberem que estavam assumindo dívidas acima de suas expectativas, os proprietários da empresa pensaram, inicialmente, em contornar a crise vendendo alguns de seus imóveis. A baixa liquidez de desse tipo de ativo, entretanto, e a urgência por recursos financeiros fizeram com que os dirigentes da Perini recorressem a um empréstimo junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (Entrevistado 1).

Desde então, a Perini vem se recuperando financeiramente, pagando o empréstimo contraído junto ao banco e construindo uma trajetória em que o reinvestimento dos lucros se transformou em uma de suas maiores fontes de capitalização.

No que diz respeito à dimensão família, alguns desafios da primeira fase voltaram a se mostrar presentes ao longo dessa segunda etapa do ciclo de vida da Perini, foram eles: viabilizar o “empreendimento casamento” e estabelecer um equilíbrio entre a dedicação ao trabalho, à família e à educação dos filhos. Por sua vez, novos desafios surgiram nessa fase: (1) o equilíbrio entre o desejo paterno de que seus filhos façam ou não parte da organização e o real interesse desses em fazer ou não parte da empresa; (2) promover a cooperação e a comunicação entre as gerações; e (3) encorajar a administração produtiva de conflitos.

O desafio de viabilizar o “casamento empreendimento” volta a aparecer na segunda fase da empresa. Dessa vez, entretanto, com outros protagonistas: José Faro (Pepe) e sua esposa Almerinda.

Muitos são os arranjos e acordos firmados entre um casal para vencer o desafio de viabilizar ao mesmo tempo o casamento e o sonho de ter seu próprio negócio. No caso de Pepe e sua esposa, o acordo foi o seguinte: ele se ocupou da direção da empresa em tempo integral, acordando sempre muito cedo para começar suas jornadas de trabalho, as quais chegavam a até dezesseis horas ininterruptas. Almerinda, por sua vez, administrava a casa e cuidava dos filhos. Esse acordo firmado entre os dois, possuía forte embasamento nas tradições da cultura galega, na qual o homem, geralmente, assume o papel de provedor da casa, enquanto que a esposa cuida das atividades domésticas e educa os filhos.

Embora, em tempos modernos, esse acordo possa parecer machista, na ocasião em que foi firmado ele atendia plenamente às expectativas de Almerinda de criar um lar estável, harmonioso e fazer com que seus filhos fossem bem sucedidos.

Outro desafio enfrentado por Pepe e Almerinda foi alcançar um equilíbrio entre as atividades empresariais e familiares. Mesmo que ambos os cônjuges não trabalhem juntos na empresa, é grande o desafio de cuidar das atividades inerentes à empresa e à família.

Essas atividades traduzem-se em demanda por tempo para reuniões de negócios com fornecedores, clientes, eventos sociais, ser marido e/ou esposa, ser pai, ser filho e atender às expectativas dos demais membros da família nos eventos familiares. Enfim, todas essas são atividades que requerem aquilo que, em geral, um casal empresário menos tem: tempo, energia e recursos financeiros excedentes.

André Faro, filho de Pepe, afirma que só aos dezesseis anos, quando começou a trabalhar na empresa da família diariamente, passou a ter um contato maior com seu pai e, desse modo, começou a conhecê-lo melhor. Essa afirmação demonstra o elevado grau de dificuldade enfrentado por Pepe Faro para conciliar as atividades empresariais com a criação e educação de seus filhos.

Outra questão importante diz respeito ao equilíbrio entre o desejo paterno de que os filhos façam ou não parte da organização e o real interesse desses em fazer ou não parte da mesma. Nesse sentido, pode-se afirmar que, se os pais pretendem perpetuar a sua empresa através de seus filhos, a imagem da organização no ambiente familiar torna-se

especialmente importante, pois é durante a infância e adolescência que os filhos formam uma imagem, na maior parte das vezes definitiva, do que a empresa dos pais representa para a família. Essa impressão é construída em função da qualidade de vida que a empresa proporciona à família, dos impactos que ela causa sobre o matrimônio dos pais e sobre os relacionamentos dos membros da família.

Se a impressão acerca da empresa familiar for negativa, existe uma forte tendência de que os filhos não se sintam atraídos a perpetuar o negócio da família e de que, até mesmo, criem um sentimento de aversão à empresa de seus pais, em função das experiências negativas vivenciadas.

Por outro lado, se existe uma interação de sinergia entre as atividades empresariais e familiares e se o saldo dessa interação se traduz em uma situação em que a família se retro-alimenta das conquistas de sua organização e vice versa, tende a se estabelecer uma relação de equilíbrio entre o desejo dos pais de que seus filhos façam parte da empresa da família e o desejo dos filhos de fazer parte da mesma.

No caso de André Faro, filho de Pepe, pode-se afirmar que, apesar dele perceber claramente que a ausência de seu pai tinha como causa a dedicação concedida à empresa da família, ele formou uma imagem positiva da empresa em sua mente. A explicação para essa questão é que a sua vivência no ambiente da organização desde a infância e os fortes valores da cultura galega transmitidos por sua mãe, Almerinda, na ausência de Pepe, fortaleceram em André a valorização pelo esforço coletivo da família em prol do negócio familiar, ajudaram a minimizar a formação de imagens negativas da Perini em

sua mente e favoreceram a sua caminhada até a posição em que se encontra atualmente, sendo considerado o candidato mais provável à sucessão de Pepe Faro.

Outro grande desafio, que diz respeito à dimensão família, é promover a cooperação e a comunicação entre as gerações, especialmente quando os filhos do casal fundador da empresa já estão se casando e formando novos lares. Nesse momento, a tendência é de um maior distanciamento entre os membros da família, mesmo quando continuam a compartilhar atividades familiares e empresariais.

Desse modo, Gersick e outros (1997) defendem a comunicação como o mais importante mecanismo para que o sistema familiar continue funcionando de maneira integrada. A comunicação, por sua vez, deve apresentar o mínimo de ruído, ou seja, deve ser pautada na honestidade, abertura e consistência.

No caso da Perini, embora o seu sistema de comunicação seja centralizado, os membros da família que trabalham na empresa procuram reduzir os efeitos negativos dessa centralização realizando reuniões semanais, nas quais os participantes afirmam por em prática um modelo comunicação pautado na honestidade, abertura e consistência.

Assim, segundo Gersick e outros (1997), empresas familiares que estruturaram os alicerces da comunicação entre seus membros em valores como os que foram citados acima, têm maiores chances de encorajar a administração produtiva de conflitos, a qual constituiu-se no último desafio dessa segunda fase da Perini, no que tange à dimensão família.

Os conflitos surgem naturalmente e com mais vigor na empresa familiar quando duas ou mais gerações trabalham conjuntamente. Tal situação é decorrente, na maioria das vezes, de questões complexas de autoridade e colaboração (GERSICK e outros, 1997). Figuras de pais e filhos são protagonistas freqüentes desse tipo de situação. Em alguns casos, o filho busca estabelecer competência em determinadas áreas e não encontra o apoio dos pais e, por isso, se irritam e se estabelece o conflito. Em outras situações, os pais se sentem magoados por questionamentos dos filhos que lhes soam como desrespeito. Desse modo, mais uma vez se estabelece o conflito.

Assim, por entender que os choques de interesses e personalidades surgem com naturalidade nas organizações e, em especial, nas empresas familiares, em virtude de variáveis como problemas de relacionamento desde a infância, indivíduos que conhecem bem os defeitos uns dos outros e dificuldades de relações familiares de forma geral, a administração positiva dos conflitos se torna mais um desafio a ser vencido para que a empresa, a propriedade e a família tenham menores chances de sofrerem avarias.

Como exemplo prático, pode-se citar uma situação ocorrida na Perini, quando André Faro, em meados de sua carreira na empresa, buscava assumir maiores responsabilidades. Na ocasião, a pedido do próprio André, seu pai, Pepe Faro, lhe concedeu poderes administrativos sobre algumas questões concernentes ao dia a dia da empresa.

Sentindo-se autorizado a tomar as decisões para as quais foi designado, André começou a agir. Logo percebeu, entretanto, que não seria tão fácil passar a ser um tomador de decisões, pois seu Pai monitorava de perto todas as suas ações.

Essa situação começou a criar um clima desconfortável para André, pois sua autoridade estava muito vinculada ao fato dele ser filho do fundador da empresa. Na verdade, as pessoas percebiam que, embora André tomasse certas decisões, elas só eram implementadas com o aval de Pepe. Estava, então, se estabelecendo um conflito.

Ressentido com tais acontecimentos, André procurou seu pai para uma conversa e deixou claro que aquela situação estava minando suas chances de se tornar um gestor respeitado na organização. Pepe, inicialmente, relutou em conceder poderes sem monitoramento, mas deixou claro que, gradativamente, passaria a delegar maiores responsabilidades e autoridade a André.

Esse é um exemplo claro de administração positiva de conflito. Um canal aberto de comunicação entre esses dois membros da família fundadora da Perini foi de fundamental importância para que a situação pudesse ser resolvida de forma positiva para todos: pai, filho e organização.

Em relação à dimensão empresa/gestão, na segunda fase de existência da empresa, pode-se afirmar que os novos desafios são: (1) o planejamento estratégico; (2) a administração do caixa; (3) a evolução do papel de proprietário-gerente; e (4) a profissionalização da empresa.

O planejamento estratégico se torna um desafio na segunda fase do ciclo de desenvolvimento da Perini, pois a direção da empresa começa a perceber a necessidade de se posicionar formalmente diante do mercado, estabelecer metas para o futuro e antever cenários.

Esse desafio torna-se ainda maior, na medida em que os gestores da Perini não parecem ter consciência de que a efetividade do planejamento estratégico depende, em grande parte, do envolvimento de todas as áreas da empresa e de que questões estratégicas que envolvem a organização, como o planejamento do processo sucessório, por exemplo, merecem grande atenção e demandam preparação.

Dessa forma, percebendo a importância de um planejamento estratégico, porém sem saber exatamente como desenvolver, a Perini contratou uma consultoria especializada para auxiliá-la na elaboração do mesmo e começou a investir mais conscientemente na capacitação de sua diretoria, para que essa fosse capaz de dar continuidade ao processo de desenvolvimento e acompanhamento de seu planejamento estratégico.

Apesar da contratação da empresa de consultoria, o planejamento estratégico da Perini não foi formalizado. Por outro lado, a organização se posicionou formalmente no mercado, deixando claro o seu foco na qualidade e nos produtos diferenciados; começou, também, a se relacionar de forma mais próxima com seu mercado consumidor, parceiros e fornecedores. Ou seja, a Perini iniciou um processo de interação mais ativa com o ambiente que a cerca, favorecendo assim uma atmosfera propícia para que a empresa tenha maior capacidade de antecipação e adaptação a possíveis mudanças que ocorram nesse ambiente.

Por sua vez, como já foi comentado anteriormente, o desafio da administração do caixa da Perini se mostrou presente ao longo dessa segunda fase, durante a reforma de sua filial, no bairro da Pituba. Apesar da crise de liquidez, a empresa possuía crédito no mercado financeiro e, como saída, recorreu a um empréstimo bancário, que apesar de

atenuar a aguda crise pela qual passava naquele momento, obrigou-a a conter seus gastos por um longo período de tempo para ser capaz de pagar seu custo fixo, finalizar a construção da loja e, ainda, pagar as altas parcelas do empréstimo obtido.

Por fim, ao longo de sua segunda fase de desenvolvimento, a Perini enfrentou o desafio da profissionalização da empresa. Apesar de ter sido fundada por dois sócios que não possuíam sequer o segundo grau completo, a Perini investiu na profissionalização do seu quadro de empregados. Além de priorizar a contratação de profissionais com nível superior e especialização para ocupar os cargos mais altos da empresa, a Perini também investiu na profissionalização dos membros da família que trabalhavam na organização. Essas foram, sem dúvidas, ações importantes que levaram a empresa a avançar no sentido de se profissionalizar.

Faz-se importante ressaltar, entretanto, que apesar de contratar profissionais do mercado para trabalhar na empresa e capacitar os membros da família que ocupam cargos na organização, Pepe e Adriano ainda continuam diretamente envolvidos nas operações diárias da organização.

Assim, percebe-se que, na Perini, o processo de evolução do papel de proprietário-gerente ocorre em conformidade com o relato de Gersick e outros (1997), feito no livro “De Geração para Geração – Ciclos de Vida das Empresas Familiares”, no qual eles afirmam que no estágio de Formalização-Expansão a profissionalização acontece de acordo com um padrão “começa-pára”, ou seja, o proprietário-gerente contrata profissionais, delega autoridade, em seguida reassume o controle, delega novamente e assim sucessivamente.

Desse modo, o gerente-proprietário demonstra, muitas vezes, entrar em conflito quando se trata de delegar autoridade ou centralizá-la em sua pessoa. Da mesma forma, o gerente-proprietário compromete a maior parte do dia com tarefas operacionais, sobrando-lhe, assim, pouco tempo para tratar de questões ligadas ao planejamento estratégico da empresa.

No caso da Perini, pode-se perceber, claramente, a ocorrência da situação mencionada nos três últimos parágrafos. Apesar de contar com profissionais capacitados, Pepe e Adriano ainda se envolvem diariamente na rotina operacional da empresa, deixando em segundo plano questões estratégicas fundamentais para a organização como, por exemplo, o planejamento do seu processo sucessório.

Em relação à terceira fase de desenvolvimento da Perini, pode-se afirmar que os desafios identificados nesse período são, na sua maioria, uma continuação daqueles verificados nas fases anteriores, tendo em vista que essa nova fase da organização se iniciou no ano de 2003 e não houve modificação em relação à segunda fase nas estruturas das dimensões família e empresa/gestão.

Assim, no que tange à dimensão família, permanece, nessa terceira fase da empresa, o desafio de promover a cooperação e a comunicação entre as gerações e encorajar a administração produtiva de conflitos. Já em relação à dimensão empresa/gestão, se mantêm os desafios referentes ao planejamento estratégico, a administração do caixa, a evolução do papel de proprietário-gerente e a profissionalização da empresa.

A dimensão propriedade, por sua vez, ao voltar a ser do tipo “Proprietário-Controlador”, apresenta um desafio diferente daquele vivido por seu líder Fernando, proprietário-controlador, na primeira fase da empresa: escolher a estrutura de propriedade para a próxima geração.

A escolha do sucessor é uma das tarefas mais difíceis para a geração no controle da empresa familiar. Alguns gestores têm dificuldade de lidar com idéia de que algum dia abrirão mão do controle da empresa, outros se envolvem de tal forma com a gestão que acabam por negligenciar a preparação de seus sucessores, outros ainda associam o planejamento da sucessão à idéia de que sua morte possa estar próxima. Enfim, o fato é que, de forma geral, a escolha da estrutura da propriedade para a próxima geração acaba, na maioria das vezes, se transformando em uma espécie de tabu.

No caso da segunda fase da Perini, entretanto, existem evidências que apontam que André Faro vem sendo preparado por Pepe para gerir a empresa da família. André é um dos principais executivos da empresa, tem participado como representante oficial da organização em grande parte dos eventos sociais e empresariais para os quais a Perini é convidada e tem recebido parcelas cada vez maiores de autoridade e responsabilidade, sendo assim capaz de tomar decisões com mais autonomia.

Embora, entretanto, existam evidências não se verificou um plano formal de sucessão. Esse, portanto, é um desafio que se revela importante para a perpetuação da organização, especialmente, ao se constatar que o atual líder da organização se encontra em idade avançada, na faixa dos 60 anos de idade. Não são raros os relatos de sucessores que entram em conflito pelo poder na organização, quando os antigos líderes

não estão mais presentes na empresa e quando nenhum planejamento de sucessão foi elaborado.

Esses conflitos, na maioria das vezes, desviam a atenção dos gestores para disputas pessoais, levando-os, desse modo, a negligenciar questões que são realmente relevantes para a empresa familiar, o que, por sua vez, pode conduzir as empresas a crises e, muitas vezes, à falência. Tal afirmação pode ser reforçada pelo dado de que cerca de 70% dos empreendimentos familiares existentes no mundo não sobrevivem após a morte do fundador (BERNHOEFT, 2002 *apud* SOUZA, 2002).

Acredita-se que esse desafio não se mostrou presente na primeira fase da empresa, quando Fernando exercia o papel de proprietário controlador, em virtude do fato de que a escolha da estrutura para a próxima geração ainda não era uma preocupação primordial, já que ambos os sócios tinham filhos ainda jovens e Fernando estava no auge de sua carreira como empreendedor.

5. Conclusão

Para concluir este trabalho, é importante que se retome a questão central que o norteou, a qual consiste na seguinte indagação: como se desenvolveu o processo sucessório da Perini desde a sua constituição, em 1964, até o ano de 2005?

Buscando responder a essa pergunta, foi realizado o presente trabalho de pesquisa, o qual se consistiu na investigação da história da Perini durante o período de 1964 a 2005, na identificação e descrição de cada estágio vivenciado pela empresa ao longo de seus processos sucessórios e na revelação dos principais desafios enfrentados pela organização em cada uma dessas fases.

A metodologia adotada neste estudo caracterizou-se por ser eminentemente qualitativa, adotando como estratégia de pesquisa o estudo de caso do tipo exploratório-descritivo e como ferramentas de coleta de dados a entrevista, o levantamento de dados através de questionários e a análise documental.

Desse modo, a partir do estudo realizado, conclui-se que a organização Carballo Faro & Cia Ltda (Perini) apresentou seu desenvolvimento entre os anos de 1964 e 2005 através das seguintes tipologias de empresa familiar:

Quadro 7: Desenvolvimento das dimensões propriedade, família e empresa-gestão da Perini, desde 1964 a 2005

• (1964 – 1981)	<u>Proprietário-controlador / Jovem Família Empresária / Empresa Nova.</u>
• (1982 – 2002)	<u>Sociedade entre Irmãos / Híbrida de Jovem Família Empresária com Entrada da Família na Empresa / Híbrida de Empresa Nova com Empresa em Expansão – Formalização.</u>
• (2003 – 2005)	<u>Proprietário-Controlador / Híbrida de Jovem Família Empresária com Entrada de Família na Empresa / Híbrida de Empresa Nova com Empresa em Expansão – Formalização.</u>

Entre os anos de 1964 e 1981, a empresa se encontrava na fase de Proprietário-controlador / Jovem Família Empresária / Empresa Nova. Já em seu segundo estágio evolutivo, no período de 1982 a 2002, a empresa foi classificada como sendo uma Sociedade entre Irmãos/ Híbrida de Jovem Família Empresária com Entrada da Família na Empresa / Híbrida de Empresa Nova com Empresa em Expansão – Formalização. Por fim, a terceira e última fase estudada da organização se apresentou como sendo do tipo Proprietário-Controlador / Híbrida de Jovem Família Empresária com Entrada de Família na Empresa / Híbrida de Empresa Nova com Empresa em Expansão - Formalização.

Buscando, ainda, atender ao objetivo deste trabalho e responder à sua pergunta de partida, faz-se importante sintetizar os principais desafios vividos pela Perini desde sua fundação em 1964 até a conclusão da presente pesquisa, no ano de 2005, os quais compõem o quadro 8 a seguir:

Quadro 8: Os desafios vividos pela Perini em cada uma de suas fases de desenvolvimento

FASES DE DESENVOLVIMENTO DA PERINI E SEUS RESPECTIVOS DESAFIOS
Proprietário-Controlador / Jovem Família Empresária / Empresa Nova.
Encontrar fontes de capitalização
Viabilizar o “empreendimento casamento”
Estabelecer um equilíbrio entre a dedicação ao trabalho, à família e à educação dos filhos
Análise racional do negócio
Sobrevivência
Sociedade entre Irmãos/ Híbrida de Jovem Família Empresária com Entrada da Família na Empresa / Híbrida de Empresa Nova com Empresa em Expansão – Formalização.
Encontrar fontes de capitalização
Viabilizar o “empreendimento casamento”
Estabelecer um equilíbrio entre a dedicação ao trabalho, à família e à educação os filhos
Equilibrar o desejo de pais e filhos em fazer ou não parte da organização
Promover a cooperação e a comunicação entre as gerações
Encorajar a administração produtiva de conflitos
Desenvolvimento de um planejamento estratégico
Administrar o caixa
Evolução do papel de proprietário-gerente
Profissionalização da empresa
Proprietário-Controlador / Híbrida de Jovem Família Empresária com Entrada de Família na Empresa / Híbrida de Empresa Nova com Empresa em Expansão – Formalização.
Promover a cooperação e a comunicação entre as gerações
Encorajar a administração produtiva de conflitos
Desenvolvimento de um planejamento estratégico
Administrar o caixa
Evolução do papel de proprietário-gerente
Profissionalização da empresa
Escolher a estrutura de propriedade para a próxima geração

Além de ter ultrapassado a maior parte desses desafios com sucesso, outro motivo para o êxito da Perini, enquanto uma empresa familiar, foi a capacidade de seus gestores de harmonizarem os dois grandes pilares que formam a base de todo empreendimento desse tipo: a família e o trabalho.

Essa notável habilidade de conciliar o trabalho e a família foi, significativamente, influenciada pela importância que essas duas variáveis assumem na cultura galega. Nela, esses dois pilares da empresa familiar se encontram tão entrelaçados, que para o galego o prestígio familiar é diretamente proporcional ao crescimento de suas casas de negócios (BACELAR, 1994).

Desse modo, o processo sucessório da empresa, ainda que não planejado, contou com o apoio dos valores galegos que se encontram fortemente enraizados na família fundadora da Perini. Dentre esses valores, pode-se destacar: (1) a forte valorização da coesão familiar, através da qual seus membros buscam trabalhar em prol de objetivos comuns, (2) a importância que se dá ao sentimento de pertencer a um determinado grupo social e ser leal a ele, (3) a concepção de que o trabalho, mais do que uma forma de adquirir meios de sobrevivência, é uma meio de inclusão social, ou seja, uma forma de satisfazer suas obrigações para com o grupo ao qual se pertence, (4) a tendência a economizar ao invés de gastar os recursos financeiros auferidos e (5) o costume de trilhar longas jornadas de trabalho.

Além da forte influência da cultura galega e da grande capacidade de vencer a maior parte dos desafios que lhes foram impostos, o êxito da Perini em se perpetuar tem como motivo outros fatores, tais como:

- A profissionalização dos ocupantes dos cargos mais altos da empresa.
- A acurada visão de Fernando Carballo para os negócios e a grande capacidade de liderança de Pepe Faro.
- A aptidão de Pepe para tomar decisões de forma intuitiva.

- A manutenção do espírito empreendedor dentro da empresa, fazendo com que a Perini seja capaz de se reinventar a todo momento e surpreender incessantemente o seu público alvo.
- O foco na qualidade de seus serviços e produtos.

No que tange ao público a que se destina este trabalho, espera-se que ele sirva aos interesses de estudiosos de empresas familiares e de seu processo sucessório, sendo esses: estudantes, professores, pesquisadores, empreendedores e à própria empresa Perini.

Pretende-se, também, com este estudo, contribuir para o melhor entendimento do empreendimento familiar e de seu processo sucessório, os quais ainda são pouco estudados de forma sistematizada.

5.1 Recomendações para estudos futuros

Como recomendação para estudos futuros, propõe-se:

- Investigar se existe alguma diferença de conduta entre as empresas familiares e as não familiares de um determinado segmento em relação à prática da responsabilidade social.
- Estudar as relações existentes entre a cultura estabelecida em um determinado empreendimento familiar e a sua perpetuação.

- Fazer uma análise da influência do processo sucessório nas relações de poder existentes em uma empresa familiar e as respectivas conseqüências dessa influência na perpetuação da organização estudada.
- Realizar um estudo comparativo entre as empresas familiares de capital aberto e as empresas do tipo Ltda de um determinado segmento industrial brasileiro, buscando verificar se existe relação entre o modelo de capital adotado por essas organizações e a longevidade das mesmas.
- Investigar de que forma a cultura da família fundadora pode influenciar o processo sucessório de uma organização.
- Pesquisar os pontos em comum existentes entre as empresas que já se perpetuam há mais de uma geração.

Espera-se, assim, que outros pesquisadores interessados pela empresa familiar estudem não só os temas propostos acima, mas o imenso universo de linhas de estudo que esse tipo de empreendimento oferece. Nesse sentido, faz-se importante lembrar que cerca de 80% de todas as empresas do mundo são familiares, sendo esse percentual composto por organizações de pequeno, médio e grande porte (GERSICK e outros, 1997).

Através desse elevado percentual de empresas familiares no mundo, percebe-se, então, que o desempenho desse tipo de empreendimento exerce significativa influência, não só sobre a manutenção dos empregos existentes, como também sobre a criação de novos

postos de trabalho. Nesse sentido, Netz (1992) apud Scheffer (1993) afirma que cerca de 2/3 dos empregos no Brasil são gerados por empresas familiares.

Desse modo, considerando a representatividade desses e de outros dados expostos neste estudo e da conseqüente influência da empresa familiar no equilíbrio da economia global, na oferta do número de empregos e na preservação da harmonia social, reforça-se, então, a sugestão de que outros pesquisadores estudem esse importante tipo de empreendimento.

Referências

ALBAN, Maria R. S. **A imigração galega na Bahia**. Salvador: Centro de Estudos Baianos da Universidade Federal da Bahia, 1983.

ANDRADE, Daniela M.; GRZYBOVSKI, Denize. **Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras**. ENANPAD, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2004.html> Acesso em: 06 dez. 2004.

BACELAR, Jéferson. **Galegos no paraíso racial**. Salvador: Ianamá /CEAO / CED, 1994.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter, e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. 3^a ed. São Paulo: Senac, 2002.

_____. Renato. **Governança na empresa familiar**. São Paulo: Campus, 2003.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processos administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOAVENTURA, Edivaldo. **Metodologia de pesquisa**. Salvador: Atlas, 2004.

BRAGA, Célia M. L. **Memórias de imigrantes galegos**. Salvador: Centro Editorial e Didático da UFBA, 1995.

CAPELÃO, Luiz G. F.; MELO, Marlene C. O. L. **Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: o caso das indústrias filizola S. A**. ENANPAD, 2001. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad2001-trabs-apresentados-teo.html>> Acesso: em 06 dez. 2004.

CASTRO, Luiz C.; MORAIS, Maria R.; CRUBELLATE, João M. **Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório**. ENANPAD, 2001. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad2001-trabs-apresentados-cor.html>> Acesso; em 06 dez. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONSÓLI, Matheus Alberto. **Administração estratégica de empresas familiares: alguns fatores importantes.** São Paulo, dez. 2003. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/track_act.cfm?id=3&track=A> Acesso em: 13 dez.2003.

COSTA, Armando D.; LUZ, Adão E. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo pão de açúcar.** São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_30.pdf> Acesso em: 03 dez.2004.

DONATTI, Lívia. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 10, julho-setembro, 1999.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 7, n. 23, p. 1-38, outubro-dezembro, 1967.

DYER, W.Gibb, Jr. Culture and continuity in family firms. *Family business Review*. Vol.1, n.1, p.37-50, Spring, 1998. Disponível em: <<http://www.blackwell-synergy.com/rd-asp?code=fabr & goto=journal>> Acesso em: 01 dez. 2004.

EM BUSCA DA ETERNIDADE: o que alguns dos maiores grupos familiares brasileiros estão fazendo para perpetuar seus negócios. **Revista Exame**, abril de 1989.

EMPRESAS FAMILIARES: o desafio da continuidade. HSM MANAGEMENT. Bimestral. São Paulo, s/n, 1997.

ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do estado.** Tradução de Leandro Konder. 16ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

FREMDER, Marcelo M.; PAIXÃO, Ricardo L. **Gestão à brasileira: estudo de caso de uma indústria farmacêutica.** São Paulo, dez. 2003. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/track_act.cfm?id=3&track=A> Acesso em: 13 dez.2003.

FRITZ, R. **Empresa familiar: uma visão empreendedora.** Tradução de Maria Paro. Revisão Técnica de Heitor Pereira. São Paulo: Makron Books, 1993.

GALLO, Miguel A.; LACUEVA, Fernando. A crise estrutural nas empresas familiares: uma observação internacional do fenômeno. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 1-7, julho-setembro, 1983.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kelin E. e outros. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Harvard Business School Press / Negócio Editora, 1997.

GONÇALVES, José Sérgio R. Castro. As empresas familiares no Brasil. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 1-6, janeiro-março, 2000.

HATUM, Andrés; PETTIGREW, Andrew. **Adaptation under environmental turmoil: organisational flexibility in family-owned firms**. São Paulo, dez. 2003. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/track_act.cfm?id=3&track=A> Acesso em: 13 dez.2003.

KESSLER, Ana e outros. **Entrepreneurs and family businesses in Argentina**. São Paulo, dez. 2003. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/track_act.cfm?id=3&track=A> Acesso em: 13 dez.2003.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.) **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

LEONE, Nilda Maria C. P. G. **O Saara não é um deserto: O processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos**. ENANPAD 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2002.html> Acesso em: 06 dez. 2004.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LUBISCO, N.M.L.; VIEIRA, S.C. **Manual de Estilo Acadêmico. (Monografias, Dissertações e Teses)**, 2ª ed, rev. e ampl. Salvador: EDUFBA, 2003.

MACÊDO, Kátia B. **Empresa familiar brasileira; poder, cultura e decisão**. Goiânia: Terra & UCG, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**. 1ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 1999.

PAIXÃO, Lyra; BASTOS, Lílian Rocha; FERNANDES, Lúcia Monteiro; DELUIZ, Neide. **Manual para a elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias**. 6ª.ed. Rio de Janeiro : LCT - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2003.

Pesquisa Mensal do Comércio e Pesquisa de Emprego e Desemprego. Disponível em: <<http://www.sei.ba.gov.br>> . Acesso em: 23 set. 2003.

Pesquisa Mensal do Comércio e Pesquisa de Emprego e Desemprego. Disponível em: <<http://www.sei.ba.gov.br>> . Acesso em: 15 dez. 2004.

PROCIANOY, Jairo L. O processo sucessório e a abertura de capital nas empresas brasileiras: objetivos conflitantes. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 1-11, outubro-dezembro, 1994.

RICCA, Domingos. **De empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL.

ROCHA, Carlos Henrique Maurício. **Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar no setor têxtil**. ENANPAD, São Paulo. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/enanpad2002-prog-teo-p.html>> Acesso em: 06 dez. 2004.

RODRIGUES, Arakcy M. Padrões afetivos na família e empresa familiar. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 1-14, outubro-dezembro, 1991.

SABATÉ, Juan M. F. e outros. **Una aproximación a las características distintivas de la empresa familiar**. São Paulo, dez. 2003. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/track_act.cfm?id=3&track=A> Acesso em: 13 dez. 2003.

SÁNCHEZ, Ramon S.; MERCADER, Josefa R.; HERNÁNDEZ, Antonio J.C **Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar**. São Paulo, dez. 2003. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/track_act.cfm?id=3&track=A> Acesso em: 13 dez.2003.

SCEFFER, Ângela Beatriz Busato. **Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas**. Anais do 17º ENANPAD, Vol. 10, 1993.

SILVA, Hudson Marcelo. **O conceito da propriedade privada em Locke: similitudes no pensamento Hegeliano**. Disponível em: <http://www.caput.pro.br/docs/a87ff679a2f3e71d9181a67b7542122c.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2006.

SOUZA, Jader Cristino S. **Gestão de empresa familiar**. 2ª ed. Salvador: Editora FTE, 2002.

SOUZA, Jader Cristino S, FISCHER, Tânia, DAVEL, Eduardo. **Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da Organização Odebrecht**. ENANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_enanpad99.html> Acesso em: 06 dez. 2004

SOUZA, Jader Cristino S. **Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da Organização Odebrecht**. 1999. 191f. Dissertação (Mestrado em Administração)_Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

SUÁREZ, Katiuska C.; MARTIN, Domingo J. S. **Corporate and family governance in the Spanish family firms**. São Paulo, dez. 2003. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/track_act.cfm?id=3&track=A> Acesso em: 13 dez. 2003.

ULLER, Reginaldo. **Profissionalização na empresa familiar: o caso da Perdigão agroindustrial S/A**. 2002. 99 f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi, 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice

Lista de entrevistados

Tendo em vista que a técnica de entrevista representou uma das principais estratégias de coleta de dados, a qual em inúmeros momentos trouxe à tona informações confidenciais, o presente estudo não estará revelando a verdadeira identidade de seus entrevistados. Desse modo, o quadro abaixo será montado pela ordem cronológica em que as entrevistas se desenvolveram e irão identificar cada um de seus participantes pela denominação: “entrevistado”, acompanhada de algarismos arábicos seqüenciados; ou seja, o primeiro participante será chamado de Entrevistado 1 e assim sucessivamente. Faz-se importante, ainda, ressaltar que os cinco codinomes citados abaixo pertencem a integrantes da organização que ocupam cargos de gerência e diretoria.

DATA	NOME
02/04/2004	Entrevistado 1
26/10/2004	Entrevistado 1
20/09/2005	Entrevistado 1
16/03/2005	Entrevistado 2
24/11/2004	Entrevistado 3
08/06/2005	Entrevistado 3
15/08/2005	Entrevistado 4
16/11/2005	Entrevistado 5

Genograma da Família Fundadora da Perini