

PODER E SUCESSÃO: ASCENSÃO, DECLÍNIO E FALÊNCIA DE UMA GESTÃO FAMILIAR EM UMA EMPRESA CAPIXABA

Annor da Silva Junior*
Reynaldo Maia Muniz**

RESUMO

O artigo tem como temática central a empresa familiar e consiste em um estudo que integra questões relativas ao processo sucessório, às relações de poder, à profissionalização e à sobrevivência da empresa familiar. Como referencial teórico sobre empresa familiar, adotou-se o modelo conceitual de três círculos de Gersick et al., sucessão na perspectiva de Leone, poder de Weber e profissionalização de Lodi. Optou-se pela abordagem qualitativa, usando-se um estudo de caso realizado em uma empresa familiar de grande porte. Foram realizadas oito entrevistas com proprietários, familiares e gestores, sendo estas em nível de diretoria. Para a obtenção dos resultados, identificaram-se os principais momentos vivenciados pela empresa, observou-se e analisou-se como ocorreram os processos sucessórios, a transmissão de poder, a profissionalização e, por fim, a venda do empreendimento familiar para uma empresa transnacional.

ABSTRACT

The article has as central theme the family enterprise and it consists of a study that integrates relative subjects into the succeeding process, to the relationships of power, to the professionalization and the survival of the family enterprise. As a theoretical referential on the family enterprise, the conceptual model of three circles of Gersick et al. was adopted, succession in the perspective of Leone, power of Weber and professionalization of Lodi. It was opted for the qualitative approach, by using a case study accomplished in a great size family enterprise. Eight interviews were made with proprietors, family and managers, being these in the management level. For the obtaining of the results, the main moments lived by the enterprise were identified and it was observed and analysed as the succeeding processes occurred as well as the transmission of power, the professionalization and, finally, the sale of the family enterprise for a transnational one.

* *Aluno do Programa de Doutorado do CEPEAD/FACE/UFMG*
** *Prof. do Programa de Doutorado do CEPEAD/FACE/UFMG*

APRESENTAÇÃO

Este artigo sobre empresa familiar está estruturado em três partes: referencial teórico, metodologia e análise dos dados coletados. Na primeira parte, tem-se o referencial teórico que dá suporte às interpretações e às inferências para a pesquisa. O referencial teórico sobre empresa familiar apóia-se no modelo conceitual de três círculos desenvolvido por GERSICK et al. (1997), que analisa esse tipo de organização a partir de três dimensões: propriedade, família e empresa/gestão, bem como, nas questões que envolvem o processo sucessório, na perspectiva de LEONE (1991), poder de WEBER (1992; 1994), profissionalização de LODI (1993) e sobrevivência de GERSICK et al. (1997). Na segunda parte, explicita-se a metodologia utilizada, que foi um estudo de caso, com abordagem qualitativa, adotado como método de investigação científica. Por solicitação, não foram identificados os entrevistados nem a empresa, utilizou-se, portanto, nomes fictícios para ambos. Na terceira parte, analisamos os dados coletados na empresa familiar Alpha, uma empresa de grande porte, com atuação no mercado nacional e global, que, além de gerar 3.500 empregos diretos, apresentou nos últimos seis anos faturamento bruto médio anual de R\$ 493,5 milhões de reais. Assim, identificaram-se as principais fases vividas pela empresa, verificou-se e analisou-se como ocorreram os processos sucessórios, a transferência de poder de uma geração para outra, como o empreendimento familiar se posicionou em relação à profissionalização e como se deu a venda do empreendimento familiar.

INTRODUÇÃO

O tema empresa familiar vem sendo estudado e pesquisado por teóricos e por pesquisadores e esse interesse se deve, em parte, ao fato de que a grande maioria das empresas se enquadre em uma das seguintes situações: ser uma empresa familiar, ser uma empresa familiar em pleno processo de profissionalização ou foi uma empresa familiar (OLIVEIRA, 1999). A existência da empresa familiar pelo mundo é tão expressiva que GERSICK et al. (1997) constatam que 80% de todas as empresas do mundo são familiares. SANTOS (1997) comenta que mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) americano é gerado por empresas familiares e que um terço das quinhentas companhias mais bem sucedidas é familiar.

A empresa familiar que possui imensa representatividade e importância para as economias mundiais é resultado da união de duas instituições seculares – família e empresa – e, obrigatoriamente, ao longo de seu ciclo de vida, quando sobrevive, passa por processos sucessórios. Nos processos sucessórios, observa-se a transferência de poder de uma geração para a outra, sendo comum, nas empresas familiares, ao assumir o controle e o comando da empresa, a nova geração não possuir o mesmo desempenho que o verificado na gestão do antecessor, contribuindo ou comprometendo, assim, a sobrevivência do empreendimento familiar.

PROBLEMA DA PESQUISA

Sobre a sobrevivência das organizações familiares, observa-se que, na mesma proporção em que surgem os empreendimentos familiares, ocorrem também as extinções ou as mortes, inclusive no primeiro ano. Sobre essa questão, GERSICK et al. (1997) afirmam que 40% das empresas familiares fracassam no primeiro ano de vida, 60% em menos de dois anos e 90%, até o final do décimo ano. SOARES et al. (1997), comentando Bernhoeft, observam que 70% dos empreendimentos dessa natureza, existentes no mundo, não resistem à morte do fundador. A relevância dessas constatações fez crescer nosso interesse pelo tema em pauta, gerando o problema para o qual converge este estudo:

Como a transferência de poder de uma geração para a outra, no processo sucessório, interferiu na sobrevivência do empreendimento familiar em questão?

O objetivo geral da pesquisa foi, portanto, estudar uma empresa familiar, analisando como ocorreu o processo sucessório e como as relações de poder, envolvidas nesse processo, interferiram na sobrevivência do empreendimento familiar.

ASPECTOS TEÓRICOS

Neste capítulo, serão abordados os aspectos teóricos que envolveram a pesquisa, focando as questões centrais: empresa familiar, ciclo de vida e sucessão, poder, profissionalização e sobrevivência.

REED (1996) define o campo dos estudos organizacionais como um terreno contestável, marcado por disputas teóricas, em que o conhecimento se constrói por meio de disputas sobre a verdade inerente a conceitos e esquemas referenciais, estando a área submetida a controvérsias e contestações.

CLEGG e HARDY (1996), ao adotarem a idéia de conversações como elemento definidor do campo, quando sugerem que o conhecimento organizacional é um produto da diversidade de locais, leitores e interpretes, atribuindo-se a eles uma identidade precária e constantemente sujeita a negociações. O termo conversações induz a noção de troca, participação e inclusão, admitindo a interpretação de que a inclusão de novas perspectivas e participantes está aberta e pode resultar num melhor entendimento acerca de organizações e suas especificidades locais.

Apesar das considerações acima, adota-se no âmbito deste trabalho uma única perspectiva teórica, inserida no *main stream*, atendo-se às considerações estritamente necessárias para o desenvolvimento da pesquisa empírica.

Assim, sobre tema empresa familiar, adotou-se o modelo conceitual de três círculos e ciclo de vida e evolução de GERSICK et al. (1997), sucessão na perspectiva de GERSICK et al. (1997) e LEONE (1991), poder de WEBER (1992; 1994) e de FOUCAULT (1977; 1979), profissionalização de LODI (1993) e sobrevivência de GERSICK et al. (1997).

DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

Desde a década de 50, quando o campo de pesquisa sobre empresas familiares inicia-se com os trabalhos de CHRISTENSEN (1953), abordando os problemas da sucessão em pequenas empresas em fase de crescimento. Nesses mais de cinquenta anos, apesar do considerável aumento de pesquisas, artigos publicados e da inclusão do tema como central nos núcleos de pesquisas das universidades, ainda não se encontra um corpo teórico convergente, unificado e maduro. SHARMA, CHRISMAN e CHUA (1996), em recente revisão literária sobre as empresas familiares, encontraram mais de 34 definições diferentes.

Adota-se, nesta pesquisa, a definição de empresa familiar de DONELLEY (1964), que considera uma empresa como familiar, quando se identifica a, pelo menos, duas gerações com uma família e quando essa ligação influencia a política da empresa nos interesses e nos objetivos da família. O autor define ainda como se dá essa ligação, por meio de algumas condições, por exemplo, o relacionamento familiar ser um fator, dentre outros, a determinar a sucessão; esposas e filhos poderem participar no conselho de administração e valores da empresa, identificados com os valores da família, dentre outros.

MODELO CONCEITUAL DE TRÊS CÍRCULOS

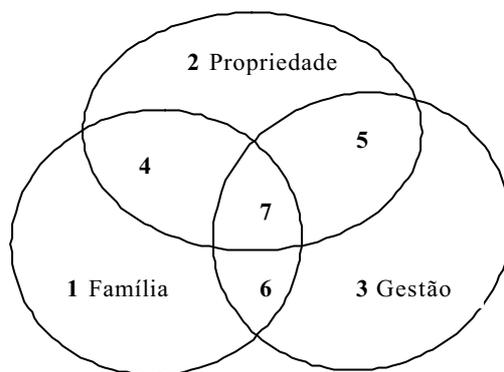
No início dos anos 80, TAGIURI & DAVIS (1982), citados por GERSICK et al. (1997), apresentam o modelo de dois sistemas, argumentando que as empresas

familiares precisariam fazer uma distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa. Isto é, algumas pessoas são proprietárias, mas não estão envolvidas na operação da empresa; outras são gerentes, mas não controlam ações.

Com base no modelo de dois sistemas, GERSICK et al. (1997, p. 6) criaram o Modelo de Três Círculos (M3C) FIGURA 1, que fortalece o argumento do primeiro, de que muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares, por exemplo, a dinâmica de complexas empresas, controladas por primos, têm mais a ver com a distinção entre proprietários e gerentes do que entre família e gestão como um todo.

Assim, o Modelo de Três Círculos focaliza os três subsistemas existentes na empresa familiar: família, propriedade e gestão.

Figura 1 – Modelo de Três Círculos (M3C)



O M3C descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser enquadrada em um dos sete setores formados pela superposição de círculos dos subsistemas. Analisando o M3C, fica fácil compreender a empresa familiar, bem como verificar a complexidade existente na relação entre os subsistemas, quando se observam: 1) familiares sem participação nos outros subsistemas; 2) sócios-proprietários não-gestores e não-familiares; 3) gestores não-proprietários e não-familiares; 4) familiares proprietários sem participação na gestão; 5) proprietários gestores não-familiares; 6) gestores familiares não-proprietários e 7) familiares gestores e proprietários. Observa-se que, em cada subsistema, os personagens possuem interesses específicos, pode convergir ou divergir ao longo de suas existências, sendo que, quando são convergentes, tem-se as situações de estabilidade e cooperação, porém, quando são divergentes e contraditórios entre si, transforma-se em fonte inesgotável de conflitos na empresa familiar, considerada como o sistema maior.

CICLO DE VIDA E EVOLUÇÃO

Os estudos sobre mudança em organizações familiares, geralmente se baseiam em um modelo evolucionista e desenvolvimentista da teoria familiar que se preocupa em estudar como a família muda, passando por sucessivos estágios em seu ciclo de vida. Alguns eventos marcam esses sucessivos estágios, como por exemplo, o casamento, o nascimento, a morte, o divórcio etc. Essas mudanças estruturais na família, alteram qualitativamente os padrões de interação de um estágio para o outro (RODGERS; WHITE, 1993). Partindo-se dessa perspectiva, é que pesquisadores examinam as interdependências dos ciclos da vida familiar com relação aos ciclos da empresa familiar, afirmando que essas transições presentes nesses dois universos coincidem (KEPNER, 1983).

DEMERS (1999), citado por DAVEL et al. (2000), abordando o tema, reflete que a evolução das empresas familiares, tendo como foco o desenvolvimento, representa o processo (ordenado e seqüenciado) de eventos durante o tempo. O desenvolvimento, então, corresponde ao processo de mudança progressivo, padronizado e provável do menor e mais simples estágio para um outro maior e mais complexo. Nesse esquema analítico, a mudança é concebida como um processo gradual de desenvolvimento, induzido pela natureza intrínseca da organização. É nessa perspectiva que se desenvolve a teoria sobre o ciclo de vida da empresa familiar. O modelo adotado nesta pesquisa é o modelo tridimensional de desenvolvimento de empresas familiares elaborado por GERSICK et al. (1997). Trata-se de um modelo que visa a compreender as empresas familiares, na abordagem sistêmica das três dimensões, propriedade, família e empresa/gestão, apresentada através do Modelo de Três Círculos.

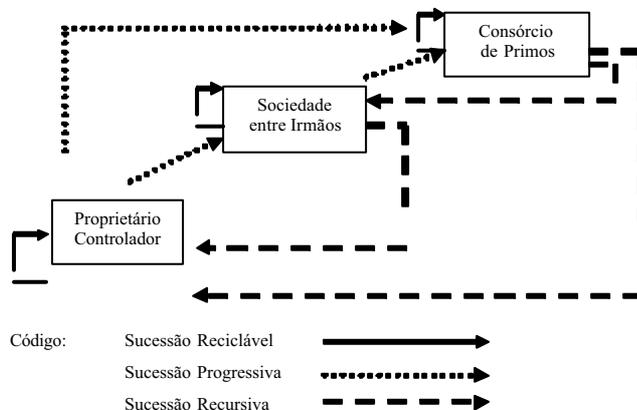
A combinação dos estágios de desenvolvimento da propriedade, da família e da empresa é que determina os quatro tipos clássicos de empresa familiar, defendido por GERSICK et al. (1997): 1) Empresa do Proprietário Fundador – empresa de primeira geração, dirigida pelo fundador, de propriedade de um indivíduo empreendedor; 2) Empresa Familiar Crescendo e Evoluindo – Sociedade de Irmãos; 3) Empresa Familiar Complexa – Consórcio de Primos; e 4) Empresa Familiar à Beira da Transição – controlada por uma família no “estágio da passagem do bastão”.

SUCCESSÃO

A sucessão na empresa familiar representa um dos processos mais importantes para a garantia de sua continuidade. OLIVEIRA (1999) identifica dois tipos de processos de sucessão: a sucessão familiar e a sucessão profissional. O modelo ideal de sucessão, familiar ou profissional, irá depender de vários fatores, incluindo-se, entre eles, a realidade da família quanto a seus valores, a suas crenças, a suas atitudes e a comportamentos pessoais; a forma de abordar o nível de riqueza e de poder em relação às interações pessoais e familiares; à existência de dicotomia entre a família e a empresa; às formas de tratamento de parentes e de agregados.

GERSICK et al. (1997) apontam nove tipos possíveis de sucessão no ciclo de vida de uma empresa familiar (FIGURA 2). Três são “recicláveis”: envolvem uma mudança na liderança, mas mantêm a mesma forma de propriedade; três são “progressivas”: envolvem uma mudança na liderança e aumentam a complexidade da forma de propriedade; e três são “recursivas”: envolvem uma mudança na liderança e, ao mesmo tempo, simplificam a forma de propriedade. Essa tipologia demonstra a diversidade e a complexidade das transições de liderança.

Figura 2- Nove Tipos de Sucessão



Fonte: GERSICK et al. (1997, p.212)

Para efeito desta pesquisa, adota-se a definição de processo de sucessão na perspectiva de LEONE (1991), citado por CAPELÃO (2000), que o entende como "o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir (LEONE, 1991; p.245)". Nessa transferência de poder e de capital, feita em perfeita sintonia entre as gerações, tem-se a cooperação e a estabilidade, que facilita o processo sucessório e, assim não sendo, tem-se as situações de conflito e de instabilidade, quando se corre o risco de dificultar o processo sucessório e comprometer a sobrevivência do empreendimento familiar.

Compreendendo o processo sucessório como transferência de poder, faz-se necessário analisar e estudar a concepção de poder a ser adotada.

PODER

Uma vez que, conforme definido anteriormente, o processo sucessório envolve transferência de poder, faz-se necessário analisar e estudar a concepção de poder a ser adotada.

Sem ignorar outras importantes contribuições ao estudo do poder nas organizações, como os trabalhos de PAGÈS (1987) e de CLEGG (1996), no âmbito deste trabalho optou-se pela perspectiva de WEBER (1992; 1994), complementado pela abordagem da genealogia e da microfísica do poder de FOUCAULT (1977; 1979).

Segundo WEBER (1994, p.33), "poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistência, seja qual for o fundamento dessa probabilidade". A imposição da vontade para ser compreendida necessita do entendimento do conceito de dominação, entendido como "a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo". WEBER (1994, p.33).

Para Weber, existem três tipos ideais puros de dominação legítima: (1) a dominação tradicional, caracterizada pela crença na tradição e na autoridade tradicional; (2) a dominação carismática, caracterizada pela crença numa pessoa e na autoridade carismática desta pessoa; e (3) a dominação racional-legal, caracterizada pela legalidade e pela autoridade legal (WEBER, 1992).

A dominação tradicional se especifica por encontrar legitimidade na validade das ordenações e poderes de mando herdadas pela tradição. Os que exercem a dominação estão determinados pela tradição. Os dominados não são membros de uma associação, mas companheiros ou súditos do senhor. Pode haver ou não quadro administrativo. As relações do quadro administrativo (quando existe um) com o soberano não são determinadas pelo dever do cargo, mas pela fidelidade pessoal. Não se obedece a uma ordem estatuída, mas à pessoa delegada pela tradição. As ordens são legítimas em parte pela força da tradição, em parte pelo arbítrio do soberano em interpretar essa tradição (WEBER, 1992).

A dominação carismática se especifica por encontrar legitimidade no fato de que a obediência dos dominados é uma obediência ao carisma e ao seu portador. Carisma é a qualidade extraordinária de uma personalidade considerada sobrenatural, sobre-humana ou mágica. A obediência é obediência ao líder enquanto portador de carisma. A administração se dá sem qualquer quadro racional, sem regras fixas, hierarquia ou competências. Simplesmente o chefe carismático cria ou anuncia novos mandamentos (direitos, normas, punições etc) pela "revelação" ou por sua vontade de organização (WEBER, 1992).

Finalmente, a dominação racional-legal se especifica por encontrar legitimidade no direito estatuído de modo racional, com pretensão de ser respeitado pelos membros da associação. O direito racional é um conjunto abstrato de regras a serem aplicadas em casos concretos. A administração racional supõe cuidar dos interesses da associação, nos limites da lei. O soberano está sujeito à lei. Há uma ordem de caráter impessoal. Quem obedece, não obedece à pessoa do soberano, mas obedece ao direito e o faz como membro da associação. O exercício da autoridade racional depende de um quadro administrativo hierarquizado e profissio-

nal, "separado" do poder de controle sobre os meios de administração. A administração racional se caracteriza, tipicamente, pela existência de uma burocracia (WEBER, 1992).

A obra de Michel Foucault, por sua originalidade, suas hipóteses ousadas, seu caráter contestador de valores e práticas estabelecidas e sua análise inovadora, teve grande importância nos anos 70 e 80, influenciando muitas vertentes, a partir da metodologia que propôs, a arqueologia e a genealogia do saber. Marcaram fortemente a obra de Foucault autores como Freud, Marx e Nietzsche, sobretudo a leitura feita por Heidegger de Nietzsche (MARCONDES, 2001).

O conceito de genealogia introduzido por Nietzsche, e retomado por Foucault, consiste em uma análise histórica da formação de determinados discursos que constituem um saber, ou saberes, relacionando-os com formas de exercício de poder em um contexto social e cultural específico. Não se trata tanto do poder institucional, de uma análise política do Estado, por exemplo, mas, sobretudo de como o poder se exerce de forma difusa através de certas práticas em uma cultura e em um momento histórico determinado (FOUCAULT, 1977; 1979).

Em sua obra *Microfísica do Poder*, FOUCAULT (1979), apresenta dois paradigmas teóricos para o poder: (1) o jurídico, que assume a perspectiva formal do sistema social, quando o poder gera a obediência e a possibilidade de transgressão; e (2) o estratégico, que assume a perspectiva dos atores envolvidos nas relações sociais. Aqui, o poder representa uma situação estratégica que surge com cada relação social, à medida que essa relação apresenta uma desigualdade de forças. Nesse sentido, o poder está se reproduzindo a cada instante e em todos os pontos da trama social onde se estabelecem relações.

Para FOUCAULT (1979), o interessante da análise é justamente que os poderes não estão localizados em nenhum ponto específico da estrutura social. Funcionam como uma rede de dispositivos ou mecanismos a que nada ou ninguém escapa, na qual não existem exterior possível, limites e fronteiras. Daí a importante e polêmica idéia de que o poder não é algo que se detém como uma coisa, como uma propriedade, que se possui ou não. Não existem de um lado os que têm o poder e de outro aqueles que não o possuem.

"O poder não é algo que se possa dividir entre aqueles que o possuem e o detêm exclusivamente e aqueles que não o possuem e lhe são submetidos. O poder deve ser analisado como algo que circula, que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas, os indivíduos não só circulam, mas estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação. O poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles...." (FOUCAULT, 1979, p.183).

Assim, para FOUCAULT (1979), o poder não envolve a tomada de determinada posição, a identificação de quem possui mais ou menos poder, mas sim a busca da descrição de seu papel estratégico, ou seja, de como ele é usado para transformar as pessoas em personagens que articulam um jogo de moralidade organizacional.

PROFISSIONALIZAÇÃO

A empresa familiar, ao iniciar suas atividades, de modo geral, possui estrutura administrativa muito simples, caracterizando-se pela concentração total de poder e de tomada de decisões do fundador (dono da empresa). Este assume todos os papéis administrativos da organização, como marketing, vendas, produção, recursos humanos, finanças, mas, geralmente, não possui formação profissional adequada.

Após alguns anos, a empresa amadurece e conquista espaço no mercado. Com o crescimento, precisa ser reestruturada, deixando a administração

amadorística de lado e buscando o caminho da profissionalização. Dessa forma, conduzida por profissionais, a empresa terá condições de continuar prosperando e de vencer a concorrência no mercado. Esse processo é visto por MINTZBERG; WALTERS (1990) quase como natural, pois, conforme defendem, as organizações movem-se em direção à profissionalização, ao planejamento e a procedimentos, inevitavelmente deslocando iniciativas e visões empresariais.

LODI (1993) considera a profissionalização em seus vários aspectos: (1) o processo pelo qual uma organização, familiar ou não, assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, (2) o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares, (3) a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores, (4) a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais e (5) a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas. Nesse sentido, a empresa deverá caminhar para uma nova estruturação, fundamentada no aspecto racional legal, numa perspectiva weberiana.

LODI (1994) defende a idéia de que, a cada dia, um maior número de empresas procurará a profissionalização total, de modo que nenhum membro da família estará na empresa até o nível da presidência. O primeiro passo no processo de profissionalização é avaliar se a família conta com um talento familiar competente e se os sucessores querem enfrentar pessoalmente o desafio de se profissionalizar. Caso contrário, a solução é contratar um profissional não-familiar para a direção da empresa.

Uma questão, que merece ser pesquisada com mais profundidade, sobre essa posição defendida por LODI (1994) é a da profissionalização de familiares. Ao que tudo indica, admitir que familiares possam se profissionalizar permite à empresa familiar adotar um equilíbrio na presença de profissionais de mercado e de profissionais familiares na ocupação dos níveis hierárquicos mais elevados na empresa familiar.

Dessa forma, o processo de profissionalização assume duas vertentes: a profissionalização de funcionários familiares e a contratação de profissionais não-familiares.

SOBREVIVÊNCIA DO EMPREENDIMENTO FAMILIAR

A sobrevivência da empresa familiar refere-se à prolongação e à perpetuação da empresa familiar ao longo de seu ciclo de vida. Como já foi abordado nesse artigo, no referencial sobre ciclo de vida e evolução, a empresa familiar passa, ao longo de seu ciclo de vida, por quatro fases, sendo que a terceira e a quarta fase, são as mais críticas em relação à sobrevivência do empreendimento familiar.

GERSICK et al. (1997) defendem que uma empresa familiar na terceira fase de seu ciclo de vida, ou seja, a empresa familiar complexa - consórcio de primos é uma raridade, sendo que, nos Estados Unidos, não mais que 5% delas atingem esse estágio de desenvolvimento, considerando que, a partir dessa fase, as empresas familiares correm risco de ter sua sobrevivência comprometida. Esse fato se deve em função da complexidade das relações e do elevado grau de conflito de interesses existentes entre os membros da empresa e da família.

A partir da terceira fase do ciclo de vida da empresa familiar, é muito comum a existência das crises de sucessão, de liderança e de identidade, já que a geração que assume o comando da empresa ainda está se adaptando às mudanças decorrentes do processo sucessório, não possui um líder formado e em condições de conduzir a empresa e, por fim, a empresa familiar está buscando a sua nova identidade, já que aquela surgida na época do fundador sofreu mudanças ao longo de sua história (LODI, 1993).

O comprometimento da sobrevivência do empreendimento familiar pode ocorrer através da extinção da empresa, ou seja, pelo fim de suas atividades, ou pela

venda total, considerando que a empresa se mantém ativa no mercado, porém não mais sob o comando da família controladora do empreendimento familiar.

METODOLOGIA DE PESQUISA

O método escolhido foi o estudo de caso, pois com ele pode-se realizar uma investigação sistemática e intensiva e, ainda, colher-se informações numerosas e ricas em detalhes, que possibilitam entender e aprender como se processam as práticas e as representações sociais, com o objetivo de descrever e de alcançar a caracterização local das estruturas e dos processos sociais que organizam e dinamizam o quadro social da empresa estudada (COSTA, 1989). A pesquisa classifica-se como descritivo-analítica. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa que utiliza a observação, a análise documental e a entrevista como instrumentos de coleta de dados. Alguns dados quantitativos, como demonstrativos de resultados econômicos e financeiros, foram utilizados como apoio à avaliação da *performance* empresarial e como complementação das informações obtidas pelo método qualitativo (VERGARA, 1998 e BRUYNE et al. 1991).

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

A seleção dos oito entrevistados, membros da diretoria, familiares e proprietários, deu-se em função de seus posicionamentos segundo o modelo de três círculos desenvolvidos por GERSICK et al. (1997).

A análise das entrevistas foi feita com base nas transcrições das fitas, observando o conteúdo de seus discursos a partir da perspectiva de seus interesses. Dessa forma, pôde-se extrair a real essência das entrevistas, fazendo com que os objetivos desta pesquisa fossem alcançados.

O ESTUDO DE CASO: SUCESSÃO, PODER, PROFISSIONALIZAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA NA EMPRESA FAMILIAR

A empresa Alpha caracteriza-se como empresa familiar, ajustando-se a definição de empresa familiar na perspectiva de DONNELEY (1964) e ao modelo conceitual de três círculos desenvolvido por GERSICK et al. (1997). Trata-se de uma empresa de grande porte, com atividade no mercado da industrialização e da comercialização de alimentos, localizada no município de Vila Velha, na Grande Vitória. É uma empresa com atuação no mercado nacional (penetração em todos os estados brasileiros) e no mercado globalizado, importando matéria-prima para a produção e exportando produtos industrializados e semi-industrializados. A empresa possuiu forte identificação com a família controladora da empresa familiar, tendo, em seus 73 anos de existência enquanto empresa familiar, passado por dois processos sucessórios nos anos de 1973 e 1999. Três anos após a terceira geração ter assumido o comando da empresa, no ano de 2002, a empresa foi vendida para uma empresa transnacional, fazendo com que a família controladora do empreendimento familiar se afastasse, em definitivo, do comando da empresa familiar.