

Rede de Empresas Familiares e Capital Familiar

Alex Fernando Borges
alexborges@administracao.ufla.br
Universidade Federal de Lavras

Juvêncio Braga de Lima
jblima@ufla.br
Universidade Federal de Lavras

Tatiane Silva Tavares
tstavares@gmail.com
Universidade Federal de Lavras

Resumo

Nesse trabalho apresenta-se um estudo de caso sobre uma empresa familiar em que ocorreram a transmissão gerencial e transmissão patrimonial. O objetivo foi investigar a interação entre membros da família, sobretudo as ações de dois sucessores, proprietários de unidades empresariais, derivadas da empresa familiar segmentada e do fundador. Do ponto de vista teórico, a perspectiva das redes de empresas familiares foi abordada sob a ótica do papel da construção do capital familiar, em interação com o capital humano e capital social. O caso foi construído a partir de levantamento de informações por meio de entrevistas gravadas com o fundador e os dois sucessores. Torna-se claro que ocorreu um processo de construção de rede de empresas, quatro unidades empresariais, dirigidas por dois sucessores sendo objeto de interações em que se expressa o capital familiar, conceito interessante a ser explorado no estudo de empresas familiares.

Introdução

Na atualidade, grandes empresas e empresas de pequeno porte se integram em redes, com vários tipos de contratos e objetivos. Também se verifica que empresas públicas interagem com outras empresas privadas e com organizações não governamentais, e que movimentos sociais agem em rede. Tais fenômenos são estudados na área de gestão.

As empresas familiares constituem um tipo específico de empresa, em que uma família interage, assumindo funções na condução de negócios, com diversos graus de interação entre seus membros. As empresas familiares podem ser caracterizadas como sendo as maiores propulsoras do bem-estar sócio-econômico. No Brasil, um estudo identificou que mais de 99% dos negócios são originados de empresas familiares, os quais empregam mais de 60% de toda força de trabalho disponível (LEITE, 2002). Entretanto, as particularidades verificadas neste tipo de organizações levam à necessidade de compreensão dos elementos que envolvam a problemática das empresas familiares.

Como empresas familiares podem ser compreendidas aquelas organizações criadas, controladas e dirigidas por um proprietário. O processo de formação de uma empresa familiar se inicia por meio de idéias, com o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores,

apoiados ou não em membros da família. Este constitui o encaminhamento das empresas familiares, as quais diversificam em tamanho e em idade (GERSICK et al., 1997).

Nesse trabalho apresenta-se um estudo de caso sobre uma empresa familiar em que ocorreu a transmissão gerencial e transmissão patrimonial, com inserção gradativa de dois sucessores, verificando-se, na atualidade, interações entre eles, cada um proprietário de duas empresas do mesmo setor de negócios, ambos interagindo com pai, atuando na função de conselheiro. Trata-se de um fenômeno que merece ser estudado, nesse caso, a interação sendo interpretada como uma ação em rede.

A situação estudada foi analisada sob a perspectiva das redes organizacionais, a partir da verificação de fatos relativos à ação dos sucessores e do fundador, centrando-se no foco sobre um elemento central desse processo, a expressão do capital familiar. O objetivo foi investigar o funcionamento da interação entre membros da família, sobretudo as ações de sucessores, proprietários de unidades empresariais, derivadas da empresa familiar segmentada pela transmissão patrimonial, buscando-se apreender as características dessa relação enquanto rede de empresas familiares.

Capital Humano, capital social e capital familiar em redes de empresas familiares

A literatura sobre empresas familiares tem apreendido uma grande atenção aos desafios vivenciados por este tipo de organização. Trata-se de um tipo de organização que tem sido cada vez mais estudada, considerando-se a importância desse tipo de empresas, sejam aquelas de grande porte, seja aquelas de pequeno porte. De modo geral, os estudos voltam-se tanto para as limitações ou contradições desse tipo de empresa diante de mercados com crescente incremento de práticas competitivas, assim como enfocam suas virtudes: “(...) demandas sociais como maior flexibilidade e liberdade no trabalho e, no caso do Brasil, aumento de postos de trabalho, parecem encontrar na empresa familiar uma perspectiva de atendimento maior do que em outros tipos de empresa capitalista. Conhecer os limites e analisar as potencialidades das organizações familiares podem constituir bons caminhos para a geração de alternativas administrativas que culminem na manutenção ou mesmo transformação do modelo familiar de organização” (CASTRO et al, 2001).

O interesse pelo estudo de organizações permeadas pela dinâmica familiar tem aumentado significativamente no decorrer das últimas décadas. Os primeiros conceitos mostram focos claramente voltados para a apreensão de elementos estruturais, tais como a sucessão, ciclos de vida, profissionalização, estratégias, dentre outros (WAIANDT & JUNQUILHO, 2005). Assim, abre-se a perspectiva para apreensão de elementos pouco estudados ao se relacionar a problemática das empresas familiares, como a formação de redes entre empresas familiares.

A noção de rede organizacional traduz o fato social do estabelecimento de relações entre duas unidades sociais, configurando-se como rede de empresas, quando se voltam para interações no âmbito de negócios. Mas isso deve ser visto de modo amplo, com graus variáveis de intensidade, seja de relações e interações informais até relações contratuais. Assim, no limite, verifica-se a constituição de novos formatos organizacionais. Trata-se, efetivamente de uma tendência na atualidade do mundo dos negócios (OLIVEIRA & CANDIDO, 2007).

Constata-se que há um fundamento de transformações estratégicas e estruturais, abrindo-se perspectivas de adaptação de estruturas das empresas isoladamente, para melhor inserção em termos de competitividade. “A lógica predominante na formação de redes interorganizacionais centra-se no fato de que as relações de cooperação resultam em ganhos

para todos os envolvidos, pois, do contrario, não cooperariam. Assim, os diferenciais competitivos alcançáveis pelas redes deslocam o tradicional enfoque essencialmente individualista para uma concepção de resultados coletivos, influenciando as ações e as decisões em conjunto. Nesse sentido, a identificação e a hierarquização dos fatores competitivos das redes podem auxiliar os avanços de pesquisadores do fenômeno no caminho de um modelo para a gestão dessas organizações” (VERSCHOORE & BALESTRIN, 2006).

No caso de PME's, segundo Gibb (1977) a busca da construção de redes de empresas constitui um reconhecimento da necessidade de intensificar a inserção em redes informais de interdependências, gerenciando e potencializando relações com clientes, consumidores em geral, banqueiros, agentes intermediários diversos, canais de comercialização, trabalhadores, agências reguladoras e demais órgãos de intervenção, bem como amigos e família.

Assim, as redes seriam estruturas flexíveis, de modo que vários aspectos podem indicar uma ação em rede. Uma empresa age em rede internamente ou externamente. No caso de empresas familiares, alguns elementos que fundamentam a construção de redes de empresas estão, necessariamente presentes. Daí, é preciso identificar que empresas familiares podem funcionar como uma rede.

Independentemente de serem empresas familiares, um elemento central na construção de redes é a confiança mútua, que caracteriza a presença de capital social (MALAFAIA et al., 2007). Com efeito, “o capital social da organização refere-se ao conhecimento e à informação aos quais as organizações podem ter acesso, utilizando seus funcionários, seus vínculos formais e informais com agentes externos, tais como clientes, organizações parceiras e funcionários conectados de outras organizações” (ANAND et al., 2002, p.58)

Na análise do capital social presente em redes de empresas, elemento central para análise, cabe considerar tanto o aspecto do capital como pertencente a uma comunidade ou coletividade, como algo internalizado pelo indivíduo (HELAL & NEVES, 2006). A perspectiva de construção de redes em empresas familiares envolve apreender aspectos históricos que indiquem colaboração entre os participantes (MALAFAIA et al., 2007). Daí a noção de capital social pode ser apreendida em empresas familiares. O capital social é verificado no âmbito interno, entre membros da família, relações com funcionários e dirigentes; o capital social pode ser, também, fruto de vários aspectos das relações externas. No caso de empresas familiares, pode-se apreender o capital familiar, na perspectiva da família, enquanto unidade social e da empresa, ambas inseridas em uma dada coletividade. Esse tipo de capital resulta, pois, da natureza da interação entre os agentes da família entre si e de suas interações enquanto membros de uma família empresária, com uma dada coletividade, conforme discussão exposta por Hoffman et al (2006). Trata-se de uma particularidade de manifestação do capital social em empresas familiares.

A constituição de uma rede de empresas familiares reúne, pois, estes elementos desses tipos de capital, que convergem para o aspecto interno de cada empresa, agregando no conjunto da construção da rede, expressando a confiança de relações entre os agentes.

Pode-se, pois, considerar que uma empresa familiar que se divide, tem potencial de ampliar seu capital social familiar, em interação com o capital social que tem a família, os indivíduos ou a empresa na coletividade em que se inserem.

Para Hoffman et al. (2006) a informação é um elemento importante desses tipos de capital. Essa informação transcende a ação específica da família ou da empresa, sendo entretanto, fundamental para difusão externa e interna, tanto no âmbito da empresa como externamente, na comunidade. Esse conjunto de informações inclui, tanto externa como internamente, a construção de identidade da empresa familiar, que passa pelo reconhecimento da reputação e da história da empresa/família em uma dada comunidade.

O capital humano, o capital social e, especificamente, o capital familiar se verificam em empresas em rede, tanto pela particularidade da natureza de rede de empresas familiares,

como pela natureza de redes sociais que as empresas são, abrindo relações com outras empresas. Daí, pode-se desenvolver uma perspectiva de análise, sobre relações de empresas que se originaram de transmissão patrimonial, dividindo-se em duas ou mais unidades, e mantendo, mesmo com patrimônios separados, uma relação pautada em padrões de interação familiar. Cabe considerar a constituição de uma rede empresas, observando-se a configuração dos tipos de capital nela presentes, em sua expressão nos indivíduos, em seus relacionamentos entre si e no âmbito de coletividades em que estão inseridos.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa aqui apreendida foi realizada a partir do caso de uma empresa familiar situada no Sul do Estado de Minas Gerais. Com recurso à pesquisa qualitativa (GODOY, 2005), este trabalho apresenta um estudo desse caso, construído na perspectiva de Yin (2005), que afirma que esta estratégia de pesquisa têm sido utilizada quando o objetivo é contribuir com o conhecimento existente a respeito de fenômenos sociais complexos. Para tal, realizou-se a construção de um protocolo, visando apreender um conjunto de informações pertinentes à problemática de uma rede de empresas familiares.

Procurou-se, assim, realizar um estudo de caráter explicativo, na medida em que se tentou usar o caso para incluir a possibilidade de apreensão da constituição de uma rede de empresas familiares, após a efetivação do processo de sucessão. Tal inserção foi efetuada a partir do estudo de caso (LAMBRECHT, 2005). Neste sentido, pode-se afirmar que a pesquisa procurou estudar o caso visando a contribuição para aspectos teóricos (ROESCH, 1999) sobre o processo de constituição de redes entre empresas familiares.

Foram realizadas entrevistas em profundidade com o fundador e com os dois sucessores envolvidos na estrutura da empresa familiar. Procurou-se apreender aspectos da história da empresa ao longo do período de sua existência, os fatos de destaque para compreensão de suas práticas de gestão relacionadas à natureza da empresa familiar, envolvendo a investigação do processo sucessório e a abertura da perspectiva de formação de uma rede entre empresas familiares após a efetivação da sucessão. Essas entrevistas foram gravadas e transcritas para que as falas dos entrevistados fossem analisadas, a partir da técnica de análise de conteúdo (LANDRY, 1995).

O caso da empresa alfa

A história da empresa se iniciou no ato de sua fundação, no ano de 1978. Com o desejo de tornar-se dono de seu próprio negócio, o fundador propôs ao seu antigo patrão uma sociedade na empresa em que atuava como gerente. Em 1982, o mesmo efetuou a aquisição da cota de propriedade de seu sócio, tornando-se o único proprietário da empresa. Pode-se considerar que, do ponto de vista histórico, este momento permite a caracterização da empresa familiar estudada nesta pesquisa. O fato que marcará esta característica é que, nos anos seguintes, inicia-se a inserção gradativa de seus filhos na empresa, como aprendizes.

A partir de então se observou, ao mesmo tempo, a entrada gradativa dos três filhos do fundador na empresa, bem como o início da expansão das atividades caracterizada inicialmente pela mudança de sede da empresa para a rua principal da cidade, no ano de 1984. No ano de 1988, ocorreu a abertura da primeira filial da empresa, no ramo de enxovais, fazendo parte de um processo de ampliação do campo de atividade econômica.

Ao mesmo tempo, verificou-se um fluxo de transição dos filhos na organização familiar: primeiramente, ocorreu saída da filha mais velha, com o intuito de se graduar em Decoração, bem como a saída da filha mais nova, por motivos de casamento, ambos com posterior retorno. No momento da abertura da primeira filial da empresa, ocorreu a transferência da filha mais velha para exercer atividades gerenciais na nova unidade. Ela, entretanto, se desligou da empresa, em caráter definitivo, por motivos de casamento. Nesta ocasião, a filha mais nova assumiu o lugar da irmã e iniciou sua participação e contribuição efetiva ao processo gerencial da empresa.

A partir de então, iniciou-se o processo de expansão do volume de negócios, tendo a participação conjunta de fundador e sucessores no processo de administração das unidades. Observou-se uma expansão gradativa das atividades, com a transferência das filiais para locais considerados mais apropriados, dada a expansão geográfica do setor comercial na cidade.

No ano de 2002, o fundador decidiu por transferir as empresas e outros bens para os filhos, efetivando a sucessão patrimonial. O processo sucessório resultou na fragmentação do patrimônio com a divisão das lojas entre os dois filhos. A opção por dividir a empresa, em detrimento de se estabelecer um sistema de cotas pode ser explicado pela concepção de que cada filho deveria trabalhar para si próprio. Apesar da transferência formal das empresas para os dois sucessores, o fundador permaneceu na estrutura da organização familiar na condição de conselheiro, auxiliando no processo de gestão das unidades de propriedade de cada um dos dois filhos.

Na atualidade, a empresa compreende uma unidade de enxovais e cama mesa e banho com duas filiais (2000), unidade especializada na prestação de serviços de lavanderia, junto à loja de decorações (2001) e uma unidade especializada no ramo de colchões (2004). Os fatos mais recentes foram a aquisição de terreno e início das construções de nova sede para a loja de colchões (2005), com transferência da loja (2006), bem como o remanejamento da unidade filial da loja de enxovais e cama mesa e banho (2006). Atualmente, a empresa atua em quatro negócios distintos: Decorações e Lavanderia – que estão sob a administração do filho; Cama Mesa e Banho e Colchões – que estão sob a administração da filha mais nova e seu marido.

Verificou-se que, apesar da divisão do patrimônio, as empresas permaneceram com a mesma denominação e marca perante o mercado local, bem como foram mantidos os meios de troca de informações, conselhos e idéias entre fundador e sucessores. Tal configuração abre perspectivas para se considerar as relações sociais entre os membros da família após a sucessão, constituindo uma rede entre duas empresas unidas pelos laços familiares.

Rede de empresas e (re) construção de empresas familiares

O caso estudado evidencia o processo de formação de uma rede entre duas empresas resultantes da segmentação de uma empresa familiar pelo processo de transmissão gerencial e patrimonial. Estas organizações surgiram a partir do processo sucessório e divisão do patrimônio de uma empresa familiar com 23 anos de atuação no mercado local. Antes da efetivação da sucessão e da transferência formal das lojas, houve um longo período de trabalho conjunto entre fundador e sucessores no gerenciamento das unidades, posteriormente interrompido com o advento da sucessão:

“...antigamente, antes de elas serem divididas, era assim: meu irmão ficava mais na parte comercial mesmo, na compra, meu marido na venda, e eu na parte de recursos humanos e

banco (...) Depois quando foi dividida, cada um de nós ficou fazendo tudo na sua empresa...” (Sucessora, março de 2006).

Neste período de trabalho conjunto, havia uma relativa separação entre os papéis exercidos pelo fundador e sucessores quanto ao gerenciamento da empresa familiar, evidenciada a partir da divisão de responsabilidades (compras, vendas, recursos humanos, etc). Contudo, a partir da efetivação da sucessão, tal divisão não mais se verificou, de modo que “*cada um ficou fazendo tudo na sua empresa*”. Nota-se a partir deste momento o surgimento de autonomia para decisão, refletida na perspectiva de que cada sucessor teria a responsabilidade de condução de sua loja:

“o objetivo que eu tinha era o seguinte: (...) eu queria por eles na loja, os filhos na loja já pra ir praticando...e com pouco tempo (...) eu já dei toda a autoridade pra eles...” (Fundador, abril de 2006).

O sentido da criação de rede de empresas compreende um conjunto de aspectos, revelando a busca de flexibilidade e agilidade, com ganhos resultantes da cooperação. Mas, nesse caso, a separação formal da propriedade e a autonomia de gestão a ela associada, traz um desafio de interpretação. Formalmente, está-se diante de interação de duas empresas, de propriedade de dois irmãos, com manutenção de uma intervenção não formal, mas relevante do fundador. A constituição da rede não é, entretanto, uma decorrência natural, nem formal. Mas se configura como tal, como se um caminho inverso no sentido de integração fosse construído, após a separação necessária pela divisão patrimonial da empresa do fundador:

“...hoje meu pai já dividiu, só que ele dividiu de uma maneira pra gente administrar melhor. (...) a gente tem autonomia, pra fazer o que acha certo na sua loja, mas o nosso contato é permanente sabe, a gente ta sempre trocando idéia...” (Sucessora, fevereiro de 2006).

A afirmativa “*a gente ta sempre trocando idéia*” denota a valorização de elementos como a troca de informações e a utilização de canais de informação informais para a melhoria da gestão da empresa familiar, fazendo com que o “*contato seja permanente*” entre fundador e sucessores. Tal movimento de interação pode ser interpretado a partir da perspectiva de que os membros da família se consultam a respeito de elementos estratégicos e inovações, indicando uma busca de competitividade pela aquisição de conhecimento de mercado, evidenciado no momento da abertura de novas unidades, como também se verifica em aspectos gerenciais:

“pra gente fazer qualquer negócio que...essa parte..., a loja de colchão especifica, né? (...) pra gente tomar iniciativa de começar a loja, de fazer tudo, praticamente foi meu irmão que tomou iniciativa, e ele que dava opinião, meu pai orientando sabe, então a gente age, tanto é que pra todos é uma empresa só, hoje ela já ta dividida, mas pra todo mundo é uma empresa só...” (Sucessora, fevereiro de 2006).

“...eu não entendia nada de compra, e eu não tenho muito jeito pra venda, então meu irmão passou pra mim como era a compra que ele fazia...ele assim, ele deu todo apoio e depois a mesma coisa, o serviço que eu fazia, eu fazia de uma loja e depois eu ia fazer com ele da loja dele, e até hoje a gente tem essa unicidade mesmo, né? A gente é bem unido nessa parte, então a gente tem uma boa unicidade, cada um em sua parte, né? Na sua empresa, mas a gente tem essa unicidade ainda...” (Sucessora, março de 2006).

Outro elemento importante surge a partir de tal perspectiva: a manutenção da marca e da denominação da organização familiar, na medida em que se procurou manter uma imagem única da empresa perante a coletividade em que se inserem as duas empresas. Desta forma, apesar da distinção de propriedade a partir do processo sucessório, *“pra todo mundo é uma empresa só”*. Trata-se, efetivamente, da manutenção do capital social pela marca, incluindo as informações e conhecimentos de ambas empresas, que apesar de originárias da segmentação de uma organização original, na atualidade agem em rede, traduzindo, pela manutenção da marca, o valor efetivamente resultante de seus vínculos com clientes, fornecedores e demais agentes externos.

Considere-se que a empresa original, marcada pela inserção gradativa do fundador na comunidade local, assim como pela história da inserção dos sucessores nas atividades de gestão e propriedade, traz em seu bojo um capital social que reúne elementos emocionais e de negócios, associados à construção da confiança mútua entre fundador e sucessores, bem como à rede de relacionamentos:

“...antes todos eles atuavam aqui e na filial, era tudo em comum e o meu filho olhava lá e minha filha olhava aqui também, depois foi que separou, cada um ficou na sua loja, mas, os filhos, graças a Deus combinam muito bem e nunca teve atrito e até hoje, ele dá opinião lá e ela dá opinião pra ele aqui...” (Fundador, novembro de 2005).

Evidencia-se que tal cooperação associa-se com o período de trabalho conjunto entre fundador e sucessores, anteriormente ao período de sucessão verificado. Ou seja, é um processo histórico de atuação integrada entre os membros da família, natural da empresa familiar. Por outro lado, não houve ruptura total nas relações entre os atores a partir da efetivação da sucessão formal, mas sim um incremento na gestão, na medida em que *“até hoje, ele dá opinião lá e ela dá opinião pra ele aqui”*.

Mesmo após a divisão das lojas em novas no processo sucessório e conseqüente mudança de razão social, continuou havendo interação gerencial entre os sucessores e o fundador. Verificou-se a implantação de novas formas de gestão das unidades empresariais, resguardando-se, contudo, os valores e as particularidades da empresa familiar original. As interações entre os sucessores conservaram a relação baseada no respeito mútuo, pela continuidade do aconselhamento sobre a gestão das unidades. Desta forma, a confiança se constitui como o elemento que sintetiza as ações de cooperação, reforçada pelo discurso do respeito mútuo como elemento inerente às relações entre os membros da família empresária:

“...então quando começou a empresa familiar mesmo eu falo que, agente tem que em tudo tá adaptando um pouquinho e o principal é o respeito, e a gente sempre respeitava o ponto de vista de um e de outro...” (Sucessor, novembro de 2005).

Referindo-se às relações entre os membros da família em torno da gestão, encontra-se também a valorização do respeito e da confiança. Como os filhos iniciaram praticamente juntos na empresa, o estabelecimento dessa relação de respeito mútuo constituiu um elemento importante no processo de unificação dos objetivos da empresa e da família em torno do projeto da empresa familiar. O respeito pode ser visto como a base da relação dos filhos com o pai em termos de hierarquia e tomada de decisões, levando-se em conta à própria experiência do fundador na atividade empresarial. Nos primeiros anos de existência da firma o respeito ajudou consolidar o sonho da empresa familiar, sendo que cada filho, conduzido pelo pai, desempenhava um papel respeitando a atuação dos demais irmãos. Os conflitos inerentes às relações empresariais foram evitados com a valorização do respeito nos relacionamentos familiares e profissionais. Trata-se, efetivamente, da construção do

conhecimento pelo conhecimento tácito, ambos sucessores tendo se inserido na condução dos negócios e estando associados ao desenvolvimento recente da empresa, expressando a construção do capital humano. Nota-se, assim, um papel central do fundador neste processo de construção própria da confiança dos sucessores, eles próprios, cada um individualmente, construindo relação de reciprocidade que permaneceram após a segmentação formal da empresa original:

“Ele sempre foi muito aberto, sabe? Quando eu falava que eu não gostava de comércio, que eu não me via como empresária, empreendedora muito menos, quando a gente falava isso ele falava que não, que pra tudo tinha a sua hora, que era pra tentar, que não era obrigado mas que era pra tentar, então ele sempre deu apoio, sempre ele acompanhou, dando apoio e assim, ele demonstrava muito que gostava...” (Sucessora, março de 2006).

Há, efetivamente, um reconhecimento que a construção da confiança reside no estabelecimento do respeito mútuo entre os membros da família empresária. Desta forma, verifica-se que há uma forte presença de confiança nas relações entre fundador e sucessores, na medida em que o próprio fundador *“sempre deu apoio, sempre acompanhou”*, e sempre procurou incentivar a participação e atuação dos filhos, por meio do incentivo, do aprendizado e da autonomia:

“...ele gostava de ver aquelas...as posturas nossas na empresa, tanto minha quanto do meu irmão. Então ele sempre deu autonomia pra gente, nunca tirou autonomia, sempre soube corrigir assim: ‘seria melhor que fizesse desse jeito’ sabe? E sempre nos erros ele sempre fez com que a gente crescesse no erro, nunca deixou que o erro marcasse a gente como uma perda, como uma decepção. Então sempre falava assim: ‘não, o bom de acontecer isso é que agora não acontece mais, agora você já sabe, não vai fazer isso mais’. Então assim, ele sempre foi muito aberto ao erro. Uma coisa assim que ele, com nós filhos, ele nunca chegava e chamava a atenção e tudo, ele chegava e perguntava o que tinha acontecido, então isso é muito importante...” (Sucessora, março de 2006).

Verifica-se assim uma valorização do papel do fundador na empresa, por meio das relações de confiança estabelecidas. A experiência e a atuação do fundador na empresa familiar, associada ao seu papel de conselheiro inserido na estrutura da organização após a efetivação da sucessão formal, contribui para o direcionamento das ações e das práticas de gestão:

“Ele atualmente é neutro nas decisões mas a opinião dele sempre prevalece (risos), não por ter que prevalecer, mas assim, ele tem uma visão muito boa, ele é um grande empreendedor, então às vezes a gente tá fazendo uma coisa olhando o agora, ele já mostra: ‘oh, se você fizer isso, você...’, então ele tá sempre olhando adiante, sabe?, isso é muito importante. Até mesmo no nosso projeto ali da obra, tava ótimo pra atender aquela necessidade no nosso tempo...e uma idéia que ele deu, de uma mudança de escada, coisa pra futuro, a gente viu, quer dizer, ele tem uma visão maior. Então em todas as decisões ele tá sempre ajudando, ele tá sempre dando a opinião dele, é... assim, na maioria das vezes a opinião dele realmente ela é muito acatada, né? Então assim, é pelo conhecimento mesmo, pela experiência, pelo tempo dele...e acho que até pela, pelo tipo mesmo de empreendedor, que é uma coisa nele” (Sucessora, fevereiro de 2006).

Assim, há uma relação de mútua confiança e respeito entre fundador e sucessores, como condutores do projeto da família e da empresa familiar. Tais perspectivas de confiança

mútua, a partir da cooperação e interação entre os membros e da habilidade de construção coletiva das ações organizacionais, caracterizam a presença de capital social.

Outra vertente a ser associada à perspectiva do capital social reside na constatação da existência das relações sociais entre os membros da família empresária, bem como nas relações entre outros membros da família inseridos na empresa:

“...eu tinha um primo e uma prima que trabalhava lá, eles...inclusive hoje eles trabalham, até hoje eles trabalham na empresa...e ali era uma empresa familiar e meu pai empregou sobrinhos deles, assim, foram vários sobrinhos que trabalhavam, na parte da costura, depois na venda, muitas foram pra escritório...então assim, sempre foi uma empresa familiar e não só familiar paternal não sabe? Sempre foi uma empresa familiar...” (Sucessora, fevereiro de 2006).

Essa vertente do capital social converge para configuração do capital familiar, em que se de um lado observa-se a marca da empresa que permanece, enquanto marca da família, de outro lado, manifesta-se em relacionamentos que os dirigentes mantêm com seus empregados, fundado em suas histórias pessoais:

“A dificuldade pra mim é, talvez assim, com funcionários mais antigos, ter assim, aquele respeito que muitos ali já tinha me pegado no colo, eles falavam: ‘ah eu te peguei no colo’. Ai depois passar pra, não mandar, mas, dar aquelas ordens e ir estabelecendo uma relação patrão e empregado com eles é difícil e ir separando e tudo é um desafio maior...” (Sucessor, novembro de 2005).

“...porque quando ele abriu a empresa nós todos eram muito novos, então a gente num...pra...em relação aos funcionários não foi muito fácil ter os filhos lá, porque eles levavam a gente na escola, atravessava a gente na rua, então pra eles era difícil a gente tá lá e assim, eles interpretavam como que a gente fosse mandar neles, num era isso, nós estávamos lá pra trabalhar junto” (Sucessora, fevereiro de 2006).

Mas o capital familiar se expressa nos relacionamentos com clientes e se confunde com o capital social:

“...meu pai ele era muito aquela venda antiga, que ele colocava o nome do cliente ‘vizinho do fulano de tal’ e entregava sabe? Aquela coisa que a gente ainda vê hoje. E ele assim, ele relutou um pouco ‘ah num pode, ele é meu cliente a não sei quantos anos’, e depois ele foi vendo a necessidade da gente fazer uma ficha, da gente fazer um cadastro...” (Sucessora, fevereiro de 2006).

A imagem de respeito ao cliente em dificuldades, para além do simples relacionamento de negócios, representa uma abertura do capital familiar para o capital social, originando-se antes nas normas familiares, trazendo um caráter imponderável de sua expressão, mas que potencialmente traz possíveis vantagens competitivas no âmbito da coletividade em que se insere a empresa:

“... meu pai tem aquele método antigo: ‘ah não esse aqui é cliente bom, tá denunciado no SPC, mas, ah não tem problema não esse eu conheço ele, já vendi muito pra ele aqui na loja e ele me pagou direitinho’, e fala: ‘ah eu vendi aqui deixa ali anotado, depois ele vem e paga’, e sem aquele compromisso, uma venda pessoal, hoje o perfil dos clientes vai mudando muito e ele acha sem graça a pessoa vim e ele ter que pedir pra assinar uma promissória, ele

fica sem jeito e aí eu falo passa pro caixa que elas dão um jeito...” (Sucessor, novembro de 2005).

Essa situação assim descrita traz potencialmente embutida um reforço na imagem da tradição de uma empresa com essa história no âmbito da coletividade, podendo marcar os relacionamentos não somente pessoais, dos dirigentes, mas também comerciais. Essa vertente do capital familiar também se aproxima do capital social pela imagem junto aos concorrentes, portanto, no âmbito exclusivo das relações comerciais:

“A concorrência ela tem dois lados...a concorrência, no meu ponto, ela é uma coisa muito boa...ela te faz crescer, ela faz você tomar um ajuste, ela faz você trabalhar com os pés no chão...então assim, você procura atender melhor, você procura ter mais variedade, você procura fidelizar mais o seu cliente, então a concorrência ela é muito boa...mas existe a concorrência desleal que essa realmente já é uma dificuldade, sabe?...então assim, gosto muito de concorrente, acho que é necessário você ter uma concorrência, mas eu não consigo trabalhar com uma concorrência desonesta...então assim...a concorrência ela sendo honesta ela é muito boa, é um motivo de crescimento pra todo mundo...” (Sucessora, março de 2006).

Verifica-se, pois, que a relação com outros membros da família que atuam na empresa parece fundamentada pela confiança e pelo sentimento de união, envolvendo laços familiares externos à família empresária, compartilhando não apenas a trajetória histórica da empresa mais a vida pessoal e familiar dos proprietários. A relação com empregados se baseia no envolvimento pessoal, dentro de um enfoque mais afetivo, traduzido em relações mais amigáveis e tolerantes. As relações com clientes, por sua vez, se fundamentam também em aspectos afetivos, manifestando-se em relacionamentos de amizade e de camaradagem, predominando práticas informais de vendas, apesar dos esforços de instrumentalização. As relações com a concorrência se dão por meio do respeito e da valorização da competição benéfica a todos os envolvidos, como perspectiva de crescimento para a empresa familiar a partir de aspectos diferenciadores.

Considerações finais

Evidenciou-se nesse caso que, a ênfase nas relações interpessoais está presente tanto nos relacionamentos comerciais como no tratamento dos membros da organização, independente dos vínculos familiares. A longa convivência dos funcionários com a família proprietária, compartilhando experiências pessoais e profissionais denota o estabelecimento de relações afetivas na empresa.

Com efeito, verifica-se a presença da afetividade e do respeito mútuo nas relações entre os membros da família empresária e entre os proprietários e os membros externos à família empresária. Tais relações condicionam o aparecimento de vínculos com o capital social gerado a partir dos relacionamentos entre os atores externos e internos envolvidos e da confiança existente entre os membros da família.

Adicionalmente, os elementos inerentes às relações entre os membros da família possibilitam a construção de um capital familiar, na medida em que a vertente familiar se constitui como base distintiva e fonte de vantagens competitivas para as empresas familiares. Verificou-se que tipo de capital gerado a partir das relações entre os membros da família empresária direcionou a organização familiar a uma busca coletiva por objetivos – da empresa e da família – que levaram ao crescimento da empresa familiar investigada, até o momento da

sucessão e divisão do patrimônio. Não obstante, a partir da sucessão, a empresa pode ampliar tanto o seu capital social e como familiar, na medida em que se complexificaram as relações entre os atores, associando-se a ganhos estratégicos e gerenciais a partir da interação entre os membros da família na discussão de práticas de gestão e na troca de informações entre os indivíduos, a empresa e a coletividade em que se insere. Assim, o capital familiar se constitui, nesse caso, como raro, inimitável e insubstituível, constituindo um recurso estratégico. Associa-se às vertentes do capital humano e social, de modo que inter-relacionados, configuram fontes de vantagens competitivas a serem sustentadas ao longo do tempo.

Esses tipos de capital se verificam em empresas em rede, tanto pela particularidade da natureza das empresas familiares, como pela natureza de redes sociais que as empresas constituem, abrindo relações com outras empresas. Daí, as relações de empresas que se originaram de sucessão formal e mantêm, mesmo com patrimônios separados, uma relação de empresa familiar merece ser apreendida. A partir da cooperação, da confiança e dos relacionamentos entre os atores envolvidos, pode-se verificar a constituição de uma rede de duas empresas familiares, unidas pelos laços entre membros da família empresária e formadas por meio do capital social e do capital familiar existentes nessas relações.

Referências

ANAND, V.; GLICK, W.H.; MANZ, C.C.. Capital Social: explorando a rede de relações da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.4., p.57-73, out-dez 2002.

CASTRO, L. C.; MORAIS, M. R.; CRUBELLATE, J. M. Atitudes e Comportamentos da Cúpula e os Processos de Profissionalização, Formalização Estrutural e Sucessão em Empresas Familiares: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. (CD-ROM)

GERSTICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997. 308 p.

GIBB. A A Small firms and competitiveness: building upon the small business as a learning organisation. **International Small Business Journal**, ap/jun 1997: 13-29.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. da (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HELAL, D.H.; NEVES, J.A.B. Superando a Pobreza: o papel do capital social na Região Metropolitana de Belo Horizonte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. (CD-ROM)

HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R. Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. **Family Business Review**, v. 19, n.2, p. 135-145, jun. 2006.

LAMBRECHT, J. Multigenerational Transition in Family Businesses: a new explanatory model. **Family Business Review**, v. 19, n.4, p. 267-282, dec. 2005.

LANDRY, R. L'analyse de contenu. In: GAUTHIER, B. (Org) **Recherche sociale – de la problématique à la collecte des données**, Québec, Presses Universitaires du Québec, 1995.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D. e TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3ª ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p.167-198.

MALAFAIA, G.C.; WEGNER, D.; MACIEL, A.C.; CAMARGO, M.E. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. (CD-ROM)

OLIVEIRA, V.M. de; CÂNDIDO, G.A. As Contribuições dos Conceitos e Modelos de Redes Organizacionais no Setor Varejista: um estudo exploratório em pequenos supermercados no Estado da Paraíba. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. (CD-ROM)

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999. 2ª Ed.

VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Fatores Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. (CD-ROM)

WAIANDT, C.; JUNQUILHO, G. S. Representações Familiares em Transição: a experiência da gestão em uma organização capixaba de bebidas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. (CD-ROM)

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3º ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.