

---

---

## TAIS EMPRESAS, TAIS FUNDADORES. HÁ FUTURO PARA ESSAS EMPRESAS?

---

---

Francisco Isidro Pereira (UFRR)  
Arlida Maria Cordeiro Gondim (UFRR)

### RESUMO

Ver o trabalho de toda a sua vida ir por água abaixo nas mãos de um sucessor inexperiente é o grande medo por trás da relutância do fundador de uma empresa, grande ou pequena, em entregar a condução dos negócios nas mãos de herdeiros. E tal aspecto acaba favorecendo a ligação quase imperceptível do fundador para com o destino do seu negócio. Esquece-se da visão de que imortal é a empresa. O fundador é mortal. Neste contexto esta investigação parte do pressuposto que a conexão da vida pessoal *versus* vida familiar *versus* vida empresarial acarreta comprometimento na continuidade da empresa considerando o processo globalizador da economia em nível mundial embutido nesse espaço o aspecto da modernização e da competitividade. Para confirmar tal assertiva nos apoiamos no método do estudo de caso, usufruindo de fontes secundárias para captar registro de realidades comprobatórias da inquietação em tela.

### INTRODUÇÃO

Conforme Bernhoeft & Cortoni (1993), nas empresa familiares, cujo pano de fundo é a família, não se consegue relegar o aspecto dos laços familiares em favor dos laços unicamente comerciais.

Empreender significa colocar em prática, transformar idéias em ações. Portanto, o conceito de cultura empreendedora abrange muito mais do que o mundo das empresas espertas em descobrir novos nichos de mercado usando seu conhecimento acumulado como consumidoras. Integra também as pessoas que inovam em áreas, produtos e serviços poucos explorados, tendo como alvo lucratividade ou avanços sociais, como por exemplo, os (as) empreendedores (as) sociais. São enfim, pessoas que realizam o processo de criar algo diferente e que tenha valor, dedicando a isso tempo e esforços. Assumem, para tanto, riscos financeiros, psicológicos e sociais. Como recompensa, esperam satisfação pessoal, benefícios econômicos e, em situações específicas, impacto social.

A fonte de inspiração de implementação desse trabalho debruçou-se num diálogo informal entre o autor e o dono de uma padaria, pai de dois filhos em fase inicial de adolescência, com três pontes de safena, a gestão do negócio do tipo *one man show* e o mesmo não confia em ninguém, a ponto de deixar o negócio um mês fechado, provocando

estragos nas mercadorias perecíveis e concessão de férias coletivas a quinze funcionários enquanto desfrutava as férias de fim de ano.

Isto posto, a hipótese levantada em nosso estudo pressupõe que a figura principal do negócio, além do seu papel decisivo nos interesses familiares acaba se confundindo com a personalidade jurídica da empresa, comprometendo uma perspectiva de continuidade dentro dos desafios atuais face à modernização e à competitividade econômica.

## CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS DE EMPRESAS FAMILIARES

Apesar de uma verdadeira torre de babel de fundamentos conceituais de empresa familiar, é importante que o precisemos para fins de entendimento do que constitui o núcleo deste trabalho.

Não adotaremos nenhum dos conceitos expostos por Consoli & Martinelli (1998), Donatti (1999) muito menos por Floriani (2000). Mas o adotado por Leach (1992), segundo o qual, devem ser evitados critérios demasiadamente rígidos: considerar apenas a posse das ações ou a composição da diretoria, freqüentemente levam a uma percepção inadequada e a conclusões errôneas.

Dada mesma forma que Leach (*op. cit*) adotaremos um conceito extremamente simples: a empresa familiar é aquela influenciada por uma família ou por uma relação familiar.

Conforme Gonçalves (2000), uma empresa, a que se pode definir como familiar é necessariamente um empreendimento econômico; com as mesmas características e objetivos de todas as empresas e o seu caráter específico é justificado, em razão de algumas condições inerentes a ela:

1 – Essa empresa é propriedade de uma família, que será a detentora da totalidade, ou da maioria que assegure o pleno controle dela, das ações ou cotas que compõem o seu capital social. Caso existam sócios minoritários, que não sejam membros da família, não deverá haver nenhuma restrição aos poderes legais reconhecidos aos controladores, que compõem o que pode ser entendido como poder de gestão.

2 – A empresa familiar é administrada pela família, que poderá ter participação mais ou menos ampla nessa administração, mas que terá pelo menos um de seus membros na presidência, responsável pela administração operacional, isto é, o conjunto de planos, projetos e ações, tendo por objetivo uma operação eficiente e coerente como o definido pelos gestores.

3 – Em razão da propriedade, do poder de gestão e do exercício do comando da administração, a empresa familiar é a empresa que tem dono. Esse dono pode ser identificado na família: na primeira geração, estará materializado no fundador; mais tarde, no seu sucessor. Em qualquer tempo, ele será o que se impôs como líder do grupo ou mesmo foi escolhido pelo grupo.

Atrelada a essa questão conceitual, urge esclarecermos a distinção entre empreendedor e fundador. De acordo com Davis (1990), embora os fundadores de empresas familiares sejam empreendedores, a recíproca não é verdadeira. Os empreendedores típicos, são pessoas

intuitivas e emotivas. Têm o entusiasmo e a ambição de construir um grande negócio, mas também um sentimento de amor pelo que criaram, o que os faz desejosos de perpetuá-lo através de gerações. Ele identifica três tipos de fundadores, denominando-os “donos”, “condutores” e “técnicos”. O quadro 1 resume as características respectivas.

**Quadro 1 – Tipos de Fundadores de Empresas Familiares**

<p><b>Fundadores do tipo “donos”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propriedade é essencial</li> <li>• “Eu sou a companhia – a companhia sou eu”</li> <li>• Empresa nunca profissionalizada</li> <li>• Filhos são controlados e tornam-se passivos ou rebeldes</li> </ul> <p><b>Fundadores do tipo “condutores”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle é essencial</li> <li>• Fundamental para a maioria das decisões mas bom em delegar</li> <li>• Encorajam e orquestram envolvimento dos filhos</li> <li>• Orgulhosos da família e da empresa familiar</li> <li>• Evitam decisões que possam ameaçar o papel paterno, especialmente sobre sucessão</li> </ul> <p><b>Fundadores do tipo “técnicos”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constroem empresas baseadas em aptidões técnicas ou criativas</li> <li>• Não gostam de detalhes de administração</li> </ul>
--

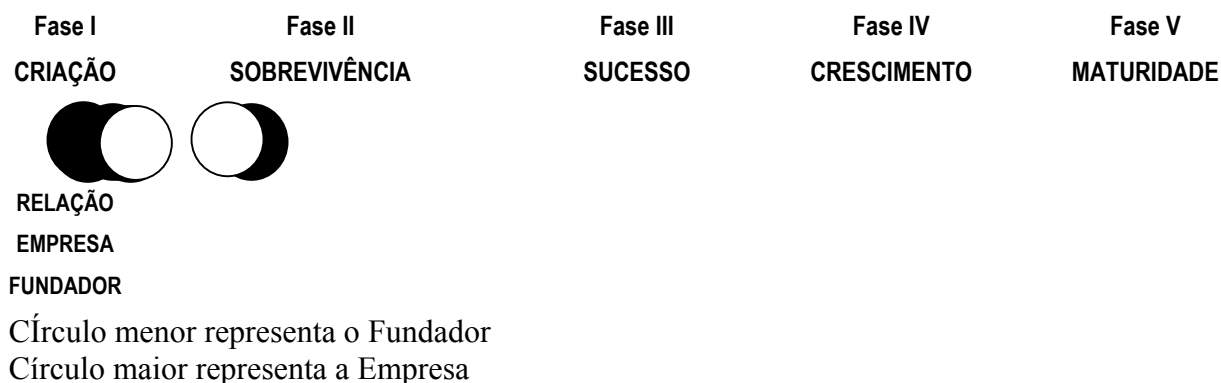
FONTE: Leach, p.57

## **A RELAÇÃO EMPRESA-FUNDADOR NOS ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO E DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR**

Aponta Chinelato Filho (2000), que o crescimento é um fenômeno inevitável na vida das organizações, familiares ou não, que se mantém no mercado, seja por elevação do nível de consumo dos seus produtos, seja pela diversificação destes.

Para termos um melhor entendimento do processo de crescimento e dos diferentes níveis de envolvimento do dirigente e de seus colaboradores, sendo estes pertencentes ou não ao clã familiar, é necessário identificar e compreender quais são as modificações por que passa uma organização ao longo do seu desenvolvimento.

Bernhoeft (1996) assinala cinco fases, a saber: criação, sobrevivência, sucesso, crescimento e maturidade. Sendo que cada uma dessas fases é, então, analisada considerando o comportamento das variáveis: estilo gerencial, estrutura organizacional, funcionalidade dos sistemas, estratégia principal e a variável interveniente, relação entre Empresa e Fundador. A figura 1 contempla o comportamento dessa variável.



FONTE: Bernhoeft (1997), p. 116

### **Figura 1 – Comportamento da variável relação Empresa-Fundador nas etapas de crescimento e desenvolvimento da empresa familiar**

Todas as fases recém citadas não se aplicam a todos os casos, mas representam certa tipicidade dos negócios que passam de dono (empreendedores) para uma empresa, ou seja, aquela que pode ultrapassar os limites da vida do seu fundador. Focaliza Gonçalves (2000) tratar-se de numerosas combinações possíveis, quando se relacionam as etapas de vida da empresa e do empresário, e da sua família.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

As fontes principais foram estudos de casos. Servimos de fontes essencialmente secundárias embora tenhamos seguidas as orientações de Mangabeira (1993) e Moraes & Amado (1996), quanto a adoção do procedimento de “triangulação externa”, a que combina diferentes fontes de dados primários e secundários, reunindo a maior quantidade possível de informações e “versões”, no tocante a vida da empresa e da família dos empresários.

Procurou-se manter intacto o estilo redacional das fontes selecionadas, procedendo pequenos ajustes quanto ao acréscimo de informações complementares e/ou desconsideradas.

As escolhas das empresas, objeto de análise, tiveram como critérios: 1) Instinto natural para empreender e empresariar; 2) O território (chamado também de meio ambiente), como espaço de relações e controle social específicos, e também como conjunto de condições (condicionantes) e de potencialidades (oportunidades) para as empresas; e 3) Desaparecimento súbito do “cabeça” do negócio.

Apesar da não mutualidade exclusiva os critérios concebidos apóiam-se nas seguintes assertivas:

- a) A empresa do proprietário controlador de primeira geração é um dos tipos mais estimulantes da empresa familiar. Novos empreendimentos não são fundamentais para as economias capitalistas, mas também possuem uma importante identidade simbólica como degrau de oportunidade da sociedade para indivíduos e famílias. O empreendedor é uma figura complexa em nossa mitologia cultural: parte aventureiro e parte desajustado, parte

benfeitor e parte explorador, parte gênio e parte louco. Os fundadores de empresas familiares também podem ter profunda influência sobre as culturas organizacionais das suas criações. Suas crenças, sua sagacidade para negócios, suas regras práticas para tomada de decisões e seus valores fazem parte da estrutura básica da empresa, e são perpetuadas através dos ciclos de desenvolvimento das três dimensões. Dessa forma, os fundadores podem permanecer presentes por gerações além do seu próprio tempo de vida (Gersick *et. al*, 1997).

- b) Longe de ver as empresas como meros aparelhos produtivos autoregulados, considera estas como parte constitutiva do território, como elementos que produzem sociabilidade e identidades específicas, como inspiradoras de formas particulares de comportamento e de representação do mundo, assim como criadoras de mecanismo de aprendizagem e agentes de transmissão e difusão dos mesmos (Bagnasco & Sabel, 1995).

A seguir expomos os casos das empresas escolhidas procurando mapear duas dimensões tratadas na pesquisa: a primeira às relações entre a família e a empresa; e a segunda, relativa às relações que os empresários desenvolvem no território.

## ESTUDOS DE CASOS

### Caso 1 - SUGGAR

Naqueles dias antigos do século passado, chutar chapinhas era arte quase curricular. Pisão forte de ladinho, e a tampinha de garrafa saltava para o chute consagrado do moleque. José Lúcio Costa não chutava. Catava. Chapinha, fio, arame, cano. Vendia na caranguejola cuja buzina azucrinava as ruas mais humildes de Santa Efigênia, na capital mineira. Um dia seguiu o galego e descobriu o ferro-velho. “Driblei o intermediário”, diz.

Lúcio nunca foi de chutar a sorte. E precisou dela – e de boas idéias – para fundar um grupo que hoje fatura mais de R\$ 100 milhões por ano, dá uns mil empregos e domina 65% do mercado de coifas com uma dessas marcas que acabam sinônimo da coisa: *Suggar*. Esse nome próprio só não virou, ainda, um substantivo tão comum quanto *modess*, *bombril*, *dux*, *aspirina* ou *maisena* por falta de tempo: é novo. Quando apareceu, há duas curtas décadas, o país urbanizado já dispensava *jipe*, *chiclete* não grudava mais, o *philishave* ameaçava a *gillete* e da *vitrola* restavam doces lembranças. A história da Suggar começa em 1955, quando, aos 41 anos, morreu o construtor Walmir Costa, deixando a viúva, dona Vera, com quatro meninos e a guria, caçula.

A viúva dona Vera arrumou emprego de vendedora na Dora Modas, mas a vida continuou dura. Lúcio, o mais velho, resolveu ajudar. Tinha 9 anos e começou naquele esquisito garimpo de chumbo, alumínio, cobre e ferro pelo asfalto de Santa Efigênia. Depois atacou nos ramos alimentício e cultural – vendedor de bala no circo da rua Niquelina e negociante de gibis na porta de cinema. De onde, por sinal, lhe veio o imenso gosto pela leitura. Lê tudo, até hoje.

Em 1958, Ernando Baggio, da Mobiliadora do Lar, o convocou. De *boy* a cadastrista, foi um pulo. Mais dois anos e era vendedor. O melhor da loja. Baggio teve de reduzir sua comissão: era feio o garoto faturar mais do que os *feras* do balcão.

Numa sexta-feira, entrou um freguês, atrás de uma cama que coubesse num absurdo quarto de empregada. Lúcio desandou a elogiar a Probel dobrável, sua macieza, a pintura anti-oxidante, a inteligência da dobra que liberava espaço, o molejo inoxidável. E ofereceu desconto e prazo e deitou, rolou na cama para provar a resistência. E a levou até o chevrolet 51 verde e creme estacionado na calçada em frente, para desmontar que ela cabia, sim senhor, folgada, no porta-malas tão amplo de carro tão bonito, de tamanho bom-gosto.

– Você estuda? Você é bom aluno? Quantos anos você tem? – quis saber o freguês, José do Carmo Guedes, gerente local da Remington...

– Estudo, fiz 16 e leio muito.

– Pois quando tiver 18, faça o teste de vendedor na Remington.

– Desculpe, mas não dá para esperar. Vou segunda-feira.

Foi, ganhou aulas de xavecós de vendedor, uma cota de seis máquinas por mês e uma *área de atendimento*: os cofins da rua São Paulo, para lá da praça Raul Soares, deserto de escritórios – e de fregueses, claro.

A GE era na rua Uberaba. Já estava com 19 anos quando entrou lá, com pastinha, prospectos e amostra. O gerente, Jofre Madureira, tentou enxotá-lo avisando que só São Paulo comprava. Lúcio negou a intenção de vender. Ia só demonstrar. Pôs a máquina no chão, sapateou para provar a resistência, enalteceu a cor, o teclado leve e a beleza dos tipos, riu das velhas Under Wood da casa – enfim, demonstrou.

Ganhou encomenda (18 máquinas, três vezes a cota) e convite para ser viajante da GE, num jipe Willys 1965 azul. Sua *área* ia do rico vale do Aço aos tristes Vales da Miséria, ao Norte. Televisão era novidade – e isca. Convencia o prefeito a fazer a torre e saía catando pedidos. Rodava de jipe, ganhava dinheiro e estudava Direito em Divinópolis e Administração em Belo Horizonte.

Em 1968, o gerente ficou doente: hepatite. Lúcio assumiu o posto e mostrou serviço. Em 1971, foi promovido a gerente regional dos três estados do Sul. Em Porto Alegre, concluiu a Unisinos (São Leopoldo) o curso de Administração e em 1972 se casou com Patrícia (arquiteta mineira, sobrinha de antigo presidente do Banco do Brasil e breve ministro da Fazenda no governo Dutra, Ovídio Abreu). Em 1973, viu a GE cada vez mais interessada nos componentes para as intensas hidrelétricas da ditadura, e menos interessada na casa das pessoas. Passou a sonhar com esse mercado desprezado e a desconfiar na profissão errada: Se gente muito menos preparada, até burra, obtinha sucesso como empresário...

Em 73, antes que a GE vendesse a área de ar para Elgin e a dos portáteis para a Black Decker, caiu fora, associou-se em Belo Horizonte ao arquiteto Linaldo Chaves, trocou o opala por um “dojão” e um trailer Karmann Ghia, onde instalou bela cozinha desenhada por Linaldo e encomendada a um marceneiro.

Entrava nas casas, falava maravilhas da cozinha de fórmica projetada especialmente para a pessoa e quando esta pedia o endereço para ver o mostruário, dizia que a loja estava estacionada ali fora. Sábados e domingos, a ancorava na Praça da Liberdade, o coração da Savassi, sede do governo e das lojas mais chiques da capital. A polícia implicava com o

estacionamento irregular e ele se declarava loja. A fiscalização implicava com a loja irregular e ele se dizia estacionado com o carro, trailer e equipamento com nota fiscal.

Nascia assim a Cozinha Cook. Compraram uma pequena marcenaria atrás do cemitério da Saudade e pintaram de preto a maquinaria, para não enferrujar. O empregado se recusou a ficar “nesse pretume atrás do cemitério”. E haja tinta verde!

Em 1974 inaugurava a primeira loja de endereço fixo, na rua Pernambuco. A da Álvares Cabral, abriram em 1976, ano da chegada de Leandro, o primogênito, hoje advogado da Price Waterhouse. Mas o grande ano seria 1978: ganhou Lorena (hoje estudante de medicina), abriu as lojas das avenidas Afonso Pena e Brasil, obteve a representação da Sunbean, associou-se ao cunhado, amigo, compadre e vizinho Fernando Xavier, alugou o barracão pelos lados dos Olhos d'água e se pôs na trilha largada pela Springer Admiral, que caprichava no ar condicionado e na geladeira, mas relaxava no exaustor, no purificador e na coifa. Eram feios, ar antigo.

Criou o Suggar. No começo, dois por dia. E dez, e sessenta, e os 3.400 diários, no pico de 1996. Fernando na fábrica, ele na venda, sentiam-se condenados ao sucesso. Ele tomava seis, oito horas de chá-de-cadeira de grandes compradores – Mappin, Jumbo, Mesbla – e achava bom.

“Quem faz esperar fica em débito. Quanto maior a espera, maior o pedido, para se desculpar”.

João Lalli Neto, da Arapuã, desculpou-se convidando-o para almoçar. E foi desafiado para jogar tênis. Lúcio tem mais de quarenta troféus papados em torneios de tênis. Conseguiu perder – e ganhar pedido grande e freguês eterno. Na Sears, deixou em consignação e mandou gente comprar. Impressionado com a saída, o diretor Ivan Cenci comprou um monte. Pronto. Estava aberto o caminho.

O meio-mandato do ex-presidente Collor foi peculiar: confiscou poupanças e contas bancárias, fechou 2,1 milhões de empregos e levou “meio mundo” à breca. Nesse contexto estavam oito dos maiores fregueses da Suggar: G. Aronson e Hermes Macedo entre eles. A Suggar foi junto. Concordata. Lúcio se explicou com os credores – e guarda até hoje com carinho suas cartas e telegramas de apoio – e fez acerto com os empregados, prometeu pagar tudo e foi à luta.

O advogado mandou-o tirar o pé do acelerador. Preferiu pisar mais. “Fazer a guerra é melhor do que sofrer a guerra. Até pode cortar custos, mas só o aumento de vendas salva a empresa”. Quando Delfin e Brastel quebraram em 83, lhe devendo duas fortunas, em vez de apertar o cinto dedicou US\$ 1 milhão à publicidade. Resolveu repetir a façanha. Deu certo, de novo. Despacho da juíza Cecília Porto Moreno encerrou a concordata, a 9 de janeiro de 1995, com tanto elogio que Lúcio o exibiria com orgulho – não fosse ter vergonha da própria concordata.

Saiu da lama e cresceu. E cresce. Chega às 6h30 ao galpão (28 mil metros quadrados no terreno de 18 mil), liga para os gerentes de São Paulo, Rio e Bueno Aires e escreve para os 38 representantes e para os mais de 800 assistentes técnicos.

As cozinhas não representam hoje nem 4% dos negócios (vendem R\$ 3,8 milhões ao ano). Forte é o Suggar, o senhor do mercado: vende por dia 2,4 mil aparelhos – de R\$ 108 a

R\$ 220 cada. Mas Lúcio lambisca outras nacos do setor. Sua lavadora de roupa não é nenhuma Brastemp, mas também não custa R\$ 800 – vende 530 mil lavadoras de R\$ 288 e tanquinhos de R\$ 169 por ano. O forminho elétrico Suggar não ameaça os campeões Layr, Muller, Eco e Wallita. Mas vende 500 por dia. O mesmo ocorre com os fogões, mercado de 5 milhões de unidades por ano: a Dako vende 2,4 milhões, Esmaltec e Continental vendem 800 mil cada, Brastemp e Atlas, 600 mil, e Cônsul 300 mil. Ele disputa as sobras com a Alemanha, Eletrolux, Lofra e Sweg. E se dá por feliz: vende até 20 mil fogões Suggar por ano.

De todo modo, fogões, lavadoras, tanquinhos, secadoras de roupa ou fornihos elétricos Suggar são produtos secundários. Menos importantes, até, do que a sua transportadora linha Branca Expresso (50 carros, 70 empregados, R\$ 2 milhões faturados por ano) ou a Interação Propaganda: 20 empregados e faturamento de R\$ 8 milhões anuais – R\$ 6 milhões dos quais provenientes da conta “suggar da Suggar”. Precisa fazer propaganda, pois até hoje não falta quem peça, nas lojas, o suggar da Continental, da GE ou da Brastemp – que, aliás, vem da Itália e custa mais que o dobro.

## CASO 2 - CLARICE

Depois de anos de crise, as vendas de fogão a lenha até que retomaram seu ritmo normal. O problema é que esse ritmo é muito instável e os negócios só acontecem no inverno. Além disso, os fabricantes que restaram andam disputando mercado pela redução dos preços. Por isso, Ireno Matte, 60 anos, não se arrepende da mudança de rumo que definiu em 1990 para sua fábrica de fogões a lenha, a Clarice, de Pinhalzinho, no extremo-oeste de Santa Catarina.

Ele chegou a conclusão de que sua empresa familiar não sobreviveria com aquele produto e optou pelo caminho natural: passou a produzir fogões a gás de quatro e seis bocas, mantendo a mesma marca, que leva o nome da mulher.

Nesse meio tempo até lançou uma estranha imitação de fogão a lenha. Com chapa de ferro fundido e o mesmo visual, mas movido à gás, ele tinha como público-alvo os moradores de apartamento com saudades do tradicional equipamento que usa a madeira como combustível. “Foi sugestão de um vendedor maluco que eu tinha em São Paulo.”

No começo servia só para aquecer o ambiente, mas depois o projeto evoluiu e passou a permitir que a chapa de ferro fundido também fosse utilizada para cozinhar. A empresa chegou a produzir 10 mil unidades por ano no começo dos anos 90, mas Ireno reclama que os concorrentes imitaram o produto e estragaram o mercado. “Teve até fogão que andou explodindo”, diz Ireno. Hoje o seu “fogão a gás com cara de fogão a lenha” vende cerca de 2 mil unidades por ano.

Iniciados em 1970, os negócios com fogões a lenha, cuja demanda praticamente se restringe aos três estados da região Sul, Mato Grosso do Sul e parte de São Paulo, chegaram ao fundo do poço em 1995, quando a Clarice colocou apenas 700 unidades no mercado. A partir de então a produção voltou a crescer. Para este ano, as vendas estão estimadas em cerca de 14 mil peças, pouco mais do que as 13 mil de 2000. Mas é um mercado que não empolga mais Ireno, devido à baixa rentabilidade. “O preço do fogão a lenha era o mesmo de uma geladeira, mas hoje gira em torno de R\$ 200.”



A opção de Ireneo para contornar os problemas de mercado implica certos desafios. O principal é o acirramento da disputa pelo mercado de fogões a gás, hoje dominado por multinacionais com marcas fortes como a C&S e Brastemp, da Whirlpool, e Dako e Continental, incorporadas, respectivamente, pela General Electric e Bosch. Outra empresa no páreo é a paranaense Atlas, de Pato Branco.

Ao lado da velha máquina de somar Facit (guardada como uma espécie de talismã), Ireneo diz que corre por fora e não bate de frente com as líderes de mercado, pois não vende em grandes magazines e concentra a maior parte dos negócios em lojas menores.

Apesar do jeito tranqüilo e simples de lajeado, o plano de crescimento da Clarice para os próximos dois anos não é modesto. A produção de fogões a gás, hoje de 8,5 mil unidades por mês, está projetada para 30 mil no final do ano que vêm, o que será possível com a inauguração de uma nova linha de montagem em junho. O volume previsto corresponde a quase 10% da produção direcionada pelas grandes empresas ao mercado nacional que, conforme dados da Associação Nacional dos fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos (Eletros), registrou média mensal de 304,9 mil unidades em 2000.

Para crescer, tudo o que projetou a Clarice conta principalmente com o aumento das exportações, que hoje vão para África do Sul e América Latina, absorvendo 25 % da produção. Ireneo quer vender no exterior 40% dos 30 mil fogões que passará a produzir. Para o mercado nacional, diz, há mais pedidos do que a atual capacidade instalada.

O pretensioso plano de crescimento contrasta como estilo conservador de Ireneo tocar os negócios. Depois de anos de sufoco, entre 1986 e 1993, ele jurou nunca mais pegar dinheiro emprestado em banco. Quando o presidente José Sarney e suas fiscais de preços empolgavam os brasileiros e parecia que a inflação estava domada para sempre, ele tomou recursos para capital de giro, pois acabara de fazer investimentos em sua fábrica. Com a volta do dragão, a dívida, que deveria ter sido paga em três anos, consumiu sete anos de esforço. No começo de 1993 ele finalmente liquidou o débito e desde então não pisa mais em instituição financeira para pedir dinheiro emprestado. Ainda assim, é ele mesmo que vai todos os dias ao banco para pagar as contas da empresa, que tem 155 funcionários. Os R\$ 2 milhões que está investindo na nova fábrica são recursos próprios.

É com essa forma de administrar que Ireneo justifica porque seus fogões não possuem custo de produção maior do que os dos grandes fabricantes. “Os fornecedores são os mesmos e como compro a matéria-prima com prazos menores, consigo o mesmo preço apesar de não adquirir volumes tão grandes.” Além disso, acrescenta, a mão-de-obra no município de 12 mil habitantes é mais barata, já que não há pressões de sindicatos.

### **CASO 3 - TAM**

Daniel Mandelli Martin, vice-presidente corporativo e de estratégia e cunhado do comandante Rolim Amaro, morto aos 58 anos, em um acidente de helicóptero, foi confirmado, interinamente, na direção da companhia. A sucessão familiar foi a solução imediata para o Grupo TAM. Os próprios executivos da empresa não viam outro caminho mais lógico. O vínculo familiar reforçou a posição de Martin no futuro da TAM.

A mulher, Noemy Amaro, e os três filhos de Rolim, Maria Cláudia, Maurício e Marcos, passam a deter cerca de 69% do total do capital da companhia e 91,65% das ações de controle. Os outros 8,35% do capital votante pertencem ao irmão do comandante, João Francisco Amaro.

A TAM é um símbolo da tradicional empresa brasileira familiar. Foi erguida sob os olhos do dono e, até agora, se confundiu com ele. De pequena empresa de táxi aéreo do interior paulista, a companhia saltou, em 25 anos de existência, para a primeira posição do mercado doméstico de aviação, com faturamento superior a R\$ 2 bilhões e 1 milhão de passageiros transportados por mês. A presença forte do fundador, determinante nos seus rumos, e a concentração do capital em poder da família sempre prevaleceram sobre sua condição de companhia aberta.

Na prática, a companhia pertencia a dois grupos de acionistas. Rolim Amaro e o irmão João Francisco tinham, juntos, 2,9 milhões de ações, o equivalente a 72% do capital. A outra parte, comprada do extinto Banco Garantia, pertence hoje ao Crédit Suisse First Boston, dono de 25%. Esses 25%, porém, sustentam três fundos de *private equity* e excluem qualquer parcela das ações de controle. Os 3% restantes correspondem à única parcela efetivamente distribuída no mercado.

Tal como a grande maioria das empresas familiares, a TAM não está em linha com as mais modernas práticas da boa governança corporativa. Rolim acumulava a presidência da diretoria e do conselho de administração. A palavra final sobre as decisões da companhia era sempre sua. Martin, atual vice-presidente, diretor desde 1979, também ocupa um assento no conselho. Luiz Eduardo Falco, outro nome cotado na sucessão, mantém funções apenas na direção. Falco é vice-presidente comercial e de marketing.

A família, que agora tem grande responsabilidade sobre o patrimônio da TAM, apenas acompanhava os movimentos de Rolim, tradicionalmente acertados. A mais próxima da rotina do negócio principal da empresa, a operação de linhas de vôo regulares, é Maria Cláudia, de 34 anos, diretora de marketing da TAM Linhas Aéreas S/A.

Maurício Amaro, de 30 anos, é diretor da TAM Táxi Aéreo, que faz parte dos negócios do grupo criado por Rolim. O caçula Marcos, de 17 anos, ainda é estudante.

Rolim era onipresente na TAM. Essa situação, entretanto, era equilibrada, nos últimos anos, com a participação de alguns profissionais externos à companhia no conselho: Antonio Luiz Teixeira de Barros Júnior, economista, e Jorge Paulo Lemman, dono do extinto banco Garantia. O banco de Lemann era o sócio da TAM antes da venda para o CSFB, que hoje conserva as ações. Sônia Villalobos e Marcelo Lopes de Medeiros, também ex-Garantia, hoje representam os 25% de participação do CSFB. E Shigeaki Ueki, advogado, ministro das Minas e Energia entre 1974 e 1979 e presidente da Petrobrás nos cinco anos seguintes, é um prestigiado acionista da companhia e também tem seu assento no conselho.

O eixo dos negócios sejam quem for o sucessor de Rolim, não deve ser alterado. Além de manter a posição de liderança conquistada no mercado doméstico, a TAM vai tratar de crescer nas rotas internacionais, segmento no qual é mais vulnerável e ainda é bem menor que a Varig. A empresa tem afinidades com a American Airlines, com a qual compartilha códigos de reserva, mas não há sinais, de acordo com executivos da companhia norte-americana, de aprofundamento dessa parceria a curto prazo.

A TAM Linhas Aéreas, criada em dezembro de 2000, é o único investimento da Companhia de Investimentos em Transportes. Ela resulta da fusão da TAM Regional, da TAM Meridional e da Helisul. Debaixo do guarda-chuva da TAM Táxi Aéreo estão a Arpa, empresa paraguaia operadora do helicóptero que caiu com Rolim, e a TAM Mercosul.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Analisa Cappelin & Giuliani (1999), que as relações entre a empresa e a família ajudam a refletir sobre as formas de racionalidade, que vinculam a origem e o desenvolvimento dos empreendimentos com a história dos núcleos familiares. Na reconstrução da história da empresa, se tornam claros os elementos de continuidade e de diferenciação na mentalidade empresarial que caracterizam “os fundadores” e seus herdeiros. Mais ainda, é possível perceber como as diferentes trajetórias dos empresários, assumem certas peculiaridades ligadas às relações familiares desenvolvidas entre as gerações. A gênese das empresas tem, portanto, a dupla função de reconstruir os contextos de formação dos empresários e compreender como os vínculos familiares influem nas escolhas econômicas disponíveis para assumir a continuidade dos negócios e enfrentar os desafios de inovações impostos pelos mercados.

A síndrome da insubstituição do homem principal no espaço empresarial é incontestavelmente claro. Revigorando a evidência no caso TAM.

A formatação do negócio TAM, passa a ser crítico no momento da ausência coercitiva do seu genitor, cuja figura interpenetra em toda a filosofia gestorial impressa pelo mesmo. A empresa não pode parar, mas constituirá um desafio na manutenção de sua *performance* gerencial em um mercado extremamente árido.

Apesar da força da marca SUGGAR, a presença do fundador da empresa é marcante. Não há indícios de organização e preparação a transmissão do posto de comando, embora a natureza das relações que os filhos têm com a empresa venha pouco influenciar no processo de sucessão tendo em vista um certo distanciamento dos mesmos: eles não estão incorporados no ambiente de trabalho da empresa.

O caso Clarice, estabelece uma relação direta entre as pessoais aptidões técnico-empresariais do fundador com a capacidade de compreender as exigências do mercado, dentro do mais puro espírito do “empresário schumpeteriano”, onde Cappelin & Giuliani(1999), considera esse modelo considera como parte integrante da caracterização do empresário a atitude e à inovação, entendida esta nas suas formas, distintas porém interligadas e dificilmente separáveis: as inovações nos processos produtivos e nos produtos. Com efeito, tal atitude parece afirmar a postura de que, havendo necessidade de tomar iniciativas no sentido de renovar, até o produto e o mercado dos consumidores, as mudanças se fazem no respeito da tradição da empresa e do espaço ocupado pelos fundadores na vida local. O comprometimento com relação a continuidade do negócio, fica evidente, a medida que não se observa a desagregação do fundador com o dia-a-dia da empresa, onde o excesso de cautela provoca estrangulamento no seu crescimento.

A variável, relação Empresa-Fundador, permeia integralmente nos negócios assinalados, apesar do estágio em que estão inseridos: crescimento.

Discute Lodi (2001), que não há mais dificuldade de persuadir o fundador para mudar seus métodos, simplesmente porque o fundador já se eclipsou. O nosso estudo não confirma este ponto de vista. Ao contrário, demonstra ocorrer uma resistência no rompimento da identidade da Empresa e do Fundador. Um dos mais tradicionais banqueiros do país, conservador, símbolo da mais tradicional corrente da banca brasileira, onde o mesmo era descrito como “um banqueiro inglês do século XIX perdido no Brasil do terceiro milênio”, Gastão Vidigal, resistiu até o fim à venda do Banco Mercantil de São Paulo a grupos estrangeiros. Considerado como uma das instituições bancárias mais seguras do mundo, tinha nos menores detalhes a reflexão do estilo do dono. Só que isso inibiu o crescimento da instituição. Nos anos 60 equivalia a duas vezes o maior banco privado do país atualmente. Hoje vale dez vezes menos.

Os casos estudados revelam um aspecto peculiar. É óbvio que ninguém pode decretar o fim da empresa familiar, porque centenas conseguirão sobreviver e porque milhares estão sendo fundadas todos os dias (Lodi, *op. cit.*). A questão é: a dimensão do traumatismo provocado na ausência definitiva do mentor da empresa. Nesse âmbito a transição de mudança do comando pode resultar em perda do impulso e da velocidade estabelecidos pelo fundador. E será tarde demais em pôr nos trilhos a condução do negócio frente a um ambiente de competição global e acirrada, principalmente quando a empresa é a fonte de sustento da família.

Este trabalho pela sua brevidade, não teve a pretensão de dar respostas, mas de apontar uma tendência em função de uma conjectura.

Baseado nisso, os casos analisados nos conduz a inferir que a tipologia de fundadores de empresas familiares sob a visão de Davis (1990) não é suficiente para explicar a relação quase imperceptível do Fundador-Empresa. Entretanto ela reforça, com base no estudo procedido, como a distinção entre o Fundador e a Empresa na sociedade moderna ainda não se completou.

A Suggar é um exemplo de que não bastam mais somente os dotes da coragem e da tenacidade que animaram o seu fundador. Há uma necessidade de competências específicas de forma a facilitar o processo sucessório e prover o crescimento exigido pelo negócio.

A Clarice está condenada a extinção se o seu mentor não sensibilizar para o fato de sua fragilidade como ser humano: não somos eternos.

A TAM com a perda de seu titular, terá dificuldades de desvincular-se da tradição para poder manter e enfrentar os desafios da competitividade do setor.

Entretanto, a construção e reconstrução de novas bases de relações Empresa, Fundador e Família constituem suportes para pelo menos, administrar um crescimento imbuído de competência e eficiência.

---

## REREFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAGNASCO, A. & SABEL, C. **Samal and médium-size enterprises**. London, Wellington House, 1995

BERNHOEFT, R & CORTONI, Suzy Zveibil. **As herdeiras**. São Paulo: Nobel, 1993.

————— **Como tornar-se um empreendedor (em qualquer idade)**. São Paulo: Nobel, 1996.

CAPPELLIN, P. & GIULLIANI, G. Mario. Os herdeiros: estudo de empresas de porte médio da região serrana do estado do Rio de Janeiro. IV CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS. Curitiba. 29.08-01.09.1999.

CHINELATO FILHO, João. **O & M integrado à informática**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

CONSOLI, A. M & MARTINELLI, D. P. **Administração de empresas familiares**. III SEMEAD. São Paulo: USP, set.1998.

DAVIS, P. Três tipos de fundadores – e suas faces ocultas. **Family Business**. Londres. fev.1999.

DONATTI, Livia. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 10, 3<sup>o</sup>. Trimestre/99.

FLORIANI, O. Pedro. Os desafios da empresa familiar para o contador moderno. XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE. Goiânia. Out/2000.

GERSICK, Kelin E. *et al.* **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GONÇALVES, S. de Castro. **Patrimônio, família e empresa** – um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio. 2000.

LEACH, Peter. **Guia da empresa familiar**. Rio de Janeiro: Xenon, 1992.

LODI, J. B. As mudanças na empresa familiar. **Gazeta Mercantil**. 13.02.2001, p A-3.

MANGABEIRA, W. **Dilemas do novo sindicalismo: democracia e política em Volta Redonda**. Rio de Janeiro: ANPOCS Relume Dumará, 1993.

MORAES, F. M & AMADO, J. (org.). **Usos e abusos da história oral** Rio de Janeiro: FGV, 1996.