

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL E DA PERSONALIDADE  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**O PROCESSO DE EMERGÊNCIA DE ESTRATÉGIAS EM EMPRESAS FAMILIARES**

JOSE LUIS GOBBI LANUZA SUAREZ DE PUGA  
ORIENTADORA: PROF.DRA. ADRIANA WAGNER

PORTO ALEGRE - DEZEMBRO DE 2006

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL E DA PERSONALIDADE  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

JOSE LUIS GOBBI LANUZA SUAREZ DE PUGA

**O PROCESSO DE EMERGÊNCIA DE ESTRATÉGIAS EM  
EMPRESAS FAMILIARES**

PROFESSORA ORIENTADORA: DRA. ADRIANA WAGNER

PORTO ALEGRE

2006

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL E DA PERSONALIDADE  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**O PROCESSO DE EMERGÊNCIA DE ESTRATÉGIAS EM  
EMPRESAS FAMILIARES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Psicologia, da Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

JOSE LUIS GOBBI LANUZA SUAREZ DE PUGA

PROFESSORA ORIENTADORA: DRA. ADRIANA WAGNER

PORTO ALEGRE

2006

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL E DA PERSONALIDADE  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

JOSE LUIS GOBBI LANUZA SUAREZ DE PUGA

**O PROCESSO DE EMERGÊNCIA DE ESTRATÉGIAS EM  
EMPRESAS FAMILIARES**

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Adriana Wagner

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Denise Falcke

---

Prof. Dr<sup>a</sup>.Marlene Neves Strey

Porto Alegre – 2006

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de iniciar meus agradecimentos pela Dra. Adriana Wagner, que desde o primeiro momento deste trabalho me ofereceu apoio, força e conhecimento.

A CAPES por viabilizar financeiramente meus estudos.

Aos professores que me instigaram e auxiliaram na reflexão em relação aos meus referenciais.

Às colegas de mestrado, Ana, Bianca e Claudete, pelas discussões e por tudo mais que compartilhamos.

Às doutorandas Luiza, Luciane, Clara e Eliana, pela sempre bem humorada convivência.

Às ICS do grupo de pesquisa, especialmente a Kelly.

À estudante de Psicologia Letícia.

À Ítala, minha mãe e um importante modelo profissional.

Às minhas irmãs Adriana e Fernanda pelo carinho e apoio.

Ao meu pai, sempre o meu melhor amigo.

E, finalmente, às famílias empresárias que participaram deste estudo, pela confiança e por compartilharem suas memórias.

**SUMÁRIO**

INTRODUÇÃO .....	06
PROJETO DE DISSERTAÇÃO .....	09
Família empresária e empresa familiar: as inter-relações e interdependências dos contextos.....	09
ARTIGO TEÓRICO .....	39
Família Empresária e Empresa Familiar: a Inter-Relação dos Contextos no Processo de Emergência de Estratégias.....	39
ARTIGO EMPÍRICO .....	65
Mapeamento das Principais Perspectivas para a Emergência de Estratégias em Empresas Familiares: Estudo de Casos.....	65
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
ANEXO.....	104
Aprovação do Comitê de Ética .....	104

## INTRODUÇÃO

O exercício prático de elaborar e realizar projetos de desenvolvimento institucional em organizações empresariais foi a base que deu impulso a esta dissertação. Enquanto consultor, foi-me possível identificar como característica comum das organizações em que desenvolvia os projetos de trabalho o fato de serem empresas familiares. Apesar de as empresas em questão apresentarem inúmeras diferenças - ramo de atividade, produtos oferecidos, porte, estratégias, políticas internas, localização geográfica -, evidenciava-se que os aspectos familiares sempre encontravam diferentes vias para se expressar na dimensão empresarial.

Soma-se a esta experiência profissional, a reconhecida relevância das empresas familiares no mundo. Apesar de sabermos de sua importância para a sustentabilidade do mercado de trabalho e da sua participação no PIB dos países industrializados, ainda são poucos os estudos acadêmicos desenvolvidos a respeito, principalmente na área da Psicologia.

As empresas familiares, enquanto objeto de estudo e campo de prática profissional, obviamente, caracterizam-se por um contexto que integra diferentes áreas de conhecimento em seu cotidiano. Assim sendo, a complexidade inerente aos fenômenos que as permeiam e mesmo as constituem conduziu-nos igualmente na busca de diferentes referências, ou seja, à articulação de conhecimentos tanto da psicologia quanto da administração de empresas e da sociologia.

Neste sentido, durante o decorrer da pesquisa, agregaram-se leituras e, concomitantemente, créditos em outros programas de pós-graduação que possibilitaram a identificação do foco a ser pesquisado. O objetivo geral inicial da pesquisa, pois, que era o de identificar as características de funcionamento do grupo familiar no que se

refere a suas relações, regras, conflitos, estabilidade e desenvolvimento e sua expressão na organização empresarial, passou a ser o de compreender a inter-relação das dimensões familiar e empresarial no processo de emergência de estratégias no contexto da empresa familiar.

Desta forma, enfocamos uma das mais importantes variáveis para a sobrevivência das organizações empresariais: a capacidade estratégica. O mundo contemporâneo ganha complexidade na mesma velocidade dos avanços tecnológicos, tornando-se cada vez mais competitivo. Em tal contexto, as organizações devem ser capazes de rapidamente formular estratégias para lidar com uma imprevisibilidade que, pela amplitude e interdependência das variáveis, cresce em recorrência e abrangência. Manter a flexibilidade e a própria identidade, colocando-se de forma ativa frente ao inesperado, buscando antecipar-se aos movimentos de mercado, é fundamental para as organizações empresariais que pretendem continuar no jogo global.

Para tanto, decidiu-se pelo método de estudo de caso. O estudo de caso é uma técnica de pesquisa voltada para a descrição de fenômenos que são analisados em profundidade através da compilação das complexidades em interação no ambiente, o que permite o entendimento da sua interdependência. Nessa direção, identificaram-se as principais perspectivas das dimensões familiar e empresarial para a emergência de estratégias no âmbito da empresa familiar.

Esta dissertação é composta por dois artigos além do projeto de pesquisa. O primeiro, “Família Empresária e Empresa Familiar: a Inter-Relação dos Contextos no Processo de Emergência de Estratégias”, trata-se de uma revisão bibliográfica que procuramos transformar em uma construção teórica pela articulação de diferentes pressupostos provenientes das distintas áreas do conhecimento na base deste estudo. O segundo, “Mapeamento das Principais Perspectivas para a Emergência de Estratégias

em Empresas Familiares: Estudo de Casos”, trata-se de um estudo empírico. Conta a história de duas famílias e de suas empresas que, ao longo do tempo, foram assoladas por eventos inesperados. Esses eventos provocaram um movimento de reorganização para que as famílias pudessem encontrar os recursos necessários à formulação de estratégias que lhes possibilitassem superar/administrar/integrar o inesperado.

Neste sentido, a contribuição desta pesquisa orienta-se para integrar o entendimento da inter-relação que se estabelece entre o sistema familiar e o empresarial. Buscamos demonstrar sua complexa interdependência a fim de auxiliar os profissionais comprometidos com a otimização dos recursos das empresas familiares em seu trabalho cotidiano.

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL**  
Faculdade de Psicologia  
Curso de Pós-Graduação em Psicologia  
Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade

**DISSERTAÇÃO:**

**FAMÍLIA EMPRESÁRIA E EMPRESA FAMILIAR:  
AS INTER-RELAÇÕES E INTERDEPENDÊNCIAS DOS CONTEXTOS**

Aluno: Jose Luis Suarez de Puga

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Orientadora Dr<sup>a</sup> Adriana Wagner

Porto Alegre, outubro de 2005.

## Sumário

<b>1 Introdução</b> .....	11
<b>2 Problema</b> .....	20
2.1 Hipóteses Conceituais.....	20
2.2 Objetivo Geral.....	20
2.3 Objetivos Específicos.....	20
<b>3 Método</b> .....	21
3.1 Procedimentos Metodológicos.....	21
3.2 Participantes.....	22
3.3 Instrumentos e Procedimentos de Aplicação.....	22
3.4 Procedimentos Coleta de Informações.....	27
3.5 Procedimento Análise de Informações.....	29
<b>4 Cronograma</b> .....	30
<b>5 Orçamento</b> .....	31
<b>6 Referências</b> .....	32
<b>7 Anexos</b> .....	36
<b>Anexo 1 - Instrumento Escalas de Clima FES e WES</b> .....	36
<b>Anexo 2 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b> .....	38

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares estão extremamente presentes em nosso cotidiano. Diversos provérbios como “pai rico, filho nobre e neto pobre”, além de seriados e novelas de televisão e filmes de grande sucesso, circulam em nosso imaginário, retratando aspectos referentes à dinâmica de funcionamento das empresas familiares. Concomitantemente, as empresas familiares se fazem concretamente presentes em nossas vidas, através de inúmeros produtos e serviços que disponibilizam para nossa sociedade.

Embora existam divergências em relação à conceituação de empresa familiar e das estatísticas quanto ao seu número, atualmente há concordância sobre a importância de sua representatividade. No Brasil, segundo Zurdo (2000), mais de 90% das empresas são familiares e em países como Itália e Suécia a representatividade destas empresas chega a 95% e 90% respectivamente (Neubauer & Lank, 1999).

Neste sentido, as empresas familiares são responsáveis diretas pelo desenvolvimento social, gerando oportunidades de inclusão em nossa sociedade através da criação de aproximadamente 75% dos novos empregos e pela manutenção de 85% dos empregos existentes. Constituem a base da economia de muitos países, e nos Estados Unidos, por exemplo, são responsáveis por 49% do PIB (Neubauer & Lank, 1999).

Apesar da imensa representatividade destas empresas em nossa sociedade, poucos estudos acadêmicos, principalmente na área da Psicologia, têm sido orientados no sentido de aprofundar o conhecimento referente à complexa singularidade que as constitui (Litz, 1997; Rosenblatt, 2000). Proliferam-se livros que constroem modelos de governança que têm como foco a empresa familiar, proposições de programas sucessórios e criação de “pacotes” que criam estratégias de como lidar ou neutralizar a

influência da família no contexto empresarial. Em várias destas publicações, a visão estereotipada da família arruinando o negócio construído por um empreendedor “super herói” é confirmada e reforçada.

Essa pesquisa busca apontar a relevância e fundamentar a complexidade inerente aos estudos teórico-práticos referentes às empresas familiares. Propomos a discussão aprofundada dos fenômenos presentes na família e nas organizações empresariais, pois parece existir concordância que a empresa familiar é constituída por estes dois sistemas.

Utilizamos, nesta pesquisa, a definição de empresa familiar proposta por Catry & Buff (1996). Estes autores referem as características fundamentais da empresa familiar, da seguinte maneira: o controle do capital social deve pertencer a uma família e esta família deve atuar ativamente na direção da empresa, existindo reciprocidade entre os eventos familiares e empresariais.

A reciprocidade ou inter-relação existente entre a família e a empresa exige, em nosso entendimento, o aprofundamento da conceituação destas duas dimensões, para, posteriormente, subsidiarem o entendimento de sua intrincada relação no contexto da empresa familiar.

Nesta perspectiva, o trabalho desenvolvido por executivos, administradores, consultores e assessores nas organizações empresariais vem exigindo cada vez mais a integração de diferentes saberes. Torna-se necessário desenvolver uma visão integradora e comum, que possibilite a ampliação da leitura da complexidade dos fenômenos e situações que se encontram na vida organizacional (Morgan, 1996; Geus, 1998; Morin, 2004).

Entre as várias teorias e metáforas utilizadas para o entendimento das organizações, vamos utilizar a da empresa enquanto um sistema vivo. A empresa viva não se refere ao sentido biológico, mas ao de possuir vida própria, com sua história

singular, seu sistema de regulação, capacidade de auto-reprodução e transformação (Capra, 1996; Morgan, 1996; Enriquez, 1997; Geus, 1998; Adizes, 2004; Wheatley, 2005).

A empresa viva possui capacidade auto-organizadora singular, que define sua estrutura, traduzida por regularidades em sua forma de interagir internamente e com o meio externo. A dinâmica da organização está corporificada nesta estrutura, que permanece em constante transformação na busca da manutenção de sua identidade. O clima organizacional, produto desta identidade, condensa e expressa o jogo das variáveis que atuam diariamente na empresa (Morgan, 1996; Davis & Stern, 1998; Geus, 1998; Wheatley, 2005; Mintzberg, 2005).

A organização, diante das pressões internas e externas, articula o todo, unindo seus diferentes elementos, constituindo e caracterizando o sistema. Esta forma de se auto-organizar transforma a estrutura e mantém a identidade da empresa. A organização também desempenha a importante função de inibir a emergência de novas configurações que possam ameaçar a homeostase do sistema geral. A empresa viva, enquanto sistema, luta por sua sobrevivência, crescimento e perpetuação (Morgan, 1996; Geus, 1998; Chiavenato, 2000; Thomas, 2004; Mintzberg, 2005).

A empresa enquanto sistema vivo enfrenta sérias dificuldades para sobreviver, quando a manutenção de sua configuração estrutural passa a ser sua razão de ser. Nesta perspectiva, toda e qualquer mudança é percebida como ameaçadora para sua continuidade. Assim, a organização torna-se estereotipada em seu funcionamento, rígida e inflexível em suas relações (Morgan, 1996; Geus, 2002; Brown & Shaw, 2003; Wheatley, 2005).

A informação e o conhecimento que circulavam pela rede interna da empresa, atribuindo e gerando significados integradores e congruentes com as práticas

empregadas, perdem força e espontaneidade. A comunicação passa a ser regulada e burocratizada, atendendo a uma lógica mecânica de gestão (Dabas & Najmanovich, 1995; Capra, 1996; Geus, 1998; Wheatley, 2005).

Neste sentido, ocorre a anulação do entrelaçamento dos múltiplos componentes que originam a complexa realidade das organizações empresariais. Os indivíduos sentem-se a salvo do acaso, da incerteza, do perigo da morte que existe a partir do momento do nascimento (Geus, 1998).

Assim como a empresa, a família também busca o crescimento e desenvolvimento de seus membros. Propomos a abordagem da dimensão familiar nesta pesquisa, dentro da mesma noção paradigmática da dimensão da empresa. Neste sentido, a família é compreendida como um sistema, composto pelos subsistemas conjugal, parental e fraterno e por seus respectivos membros integrantes (Ríos-González, 1994). A estrutura do sistema familiar é constituída através de processos emergentes, relações que se caracterizam por fluxos de trocas realizadas no seu interior e com o ambiente. Esse sistema, produto de seus processos, se mantém por sua capacidade auto-organizadora de conservar as múltiplas flutuações internas equilibradas dinamicamente e em sua relação com o ambiente. As relações estabelecidas pelo sistema ao longo do tempo desenvolvem e mantêm algumas regularidades, que são responsáveis por originar suas regras internas de funcionamento, valores, metas e estratégias (Capra, 1996; Vasconcellos, 2002; Moraes, 2004).

As relações familiares se estruturam ao longo do ciclo vital da família, que é marcado por uma série de eventos nodais, que abrangem os acontecimentos do ciclo de vida de seus subsistemas e membros integrantes. Já em meados da década de 90, Ríos-González (1994) e Carter & McGoldrick (1995) postulavam que o ciclo vital da família segue as seguintes etapas: fundação e encontro do casal, a novidade de ser pais, a

família com filhos na idade pré-escolar, a família com filhos na idade escolar, a família com filhos adolescentes, a família com filhos jovens, a família como centro de “despague”: os filhos se casam ou deixam o círculo familiar, a família não tem controle sobre os filhos e a família depois da jubilação. Em cada uma destas etapas, os membros da família têm uma série de tarefas a cumprir e papéis a desempenhar.

Um membro da família, ao passar para outra etapa do ciclo vital de forma satisfatória, modifica-se, modificando também seu subsistema e o sistema familiar em que está inserido. Neste sentido, o sistema familiar sofre constantes mudanças ao longo do tempo, mantendo-se em transformação. A forma como cada indivíduo, subsistema e sistema vai adaptar-se às exigências de cada etapa do ciclo vital, explicita os aspectos considerados saudáveis e patológicos desta complexa e entrelaçada relação (Minuchin, 1982; Andolfi, 1984; Ríos-González, 1994).

A família entendida como sistema tece um emaranhado de relações que buscam primeiramente se organizar, para alcançar a perpetuação de si mesma (Anton, 1998). A família torna-se responsável por atribuir significados e ressignificar a realidade, sendo o principal contexto para a aprendizagem e formação da personalidade, ou seja, o espaço para o desenvolvimento do processo de individuação, crescimento e transformação (Minuchin, 1982; Andolfi, 1984; Ríos-González, 1994; Carter & McGoldrick, 1995).

O processo de individuação tem sua base na dinâmica do sistema geral e sua relação com a dinâmica adotada por cada subsistema ao longo do ciclo vital. O sistema familiar coloca esquemas referenciais constituídos por valores, normas, regras, leis, crenças, mitos e segredos, que são determinantes na construção da identidade dos subsistemas e dos membros que os integram. O principal conflito que emerge da dinâmica deste processo é a luta pela diferenciação de cada um dos subsistemas e de seus membros. Este conflito é esperado e benéfico desde que não se torne

demasiadamente ameaçador para a organização geral (autoridade e hierarquia) do sistema familiar (Ríos-González, 1994; Carter & McGoldrick, 1995).

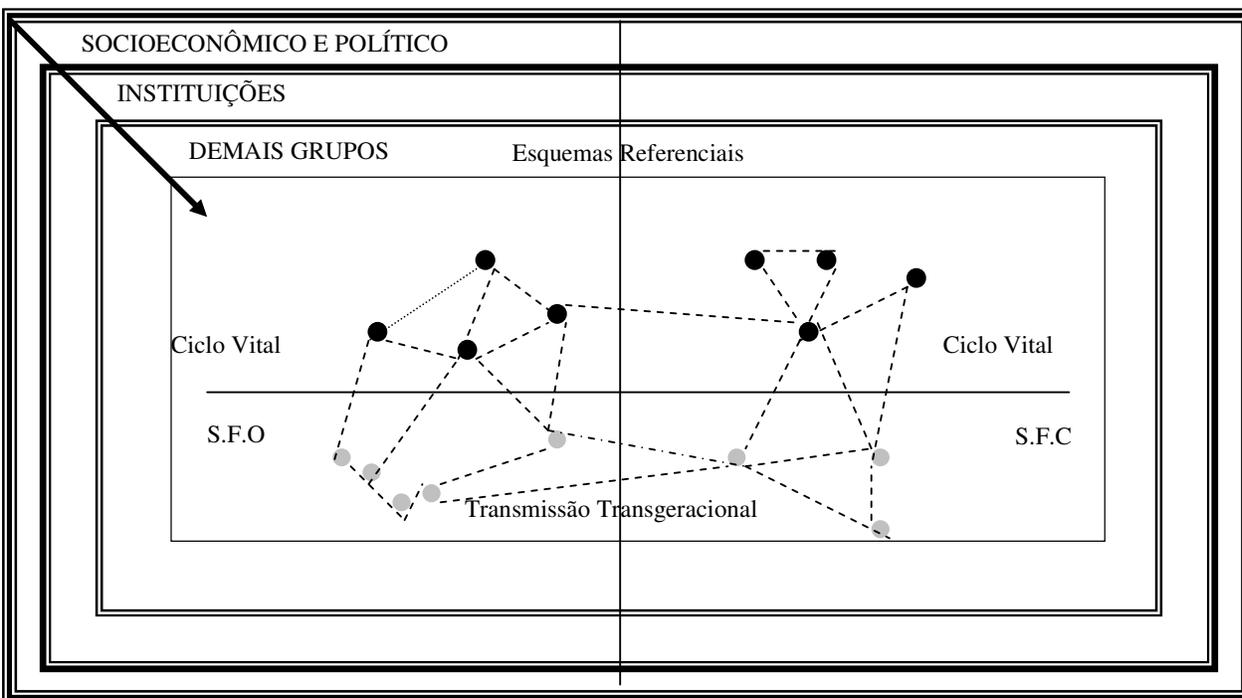
Nesta perspectiva, a comunicação intra e intersistemas e intergeracional, obviamente, tem papel determinante na formação e desenvolvimento do sistema familiar. A partir da comunicação, constitui-se uma complexa rede de relações não lineares que permite os contínuos intercâmbios de informações, regras, leis, acordos, sentimentos, valores, mitos, expectativas, fantasias etc. (Ríos-González, 1994; Capra, 1996; Wagner, 2004).

A dinâmica do sistema familiar exige que cada um de seus subsistemas e membros integrantes desempenhe um conjunto de papéis prescritos ou predeterminados. A prescrição destes está relacionada diretamente aos referenciais familiares que originam e constituem um conjunto de expectativas e atribuições a serem cumpridas, transmitidos transgeracionalmente. Portanto, o papel estabelece padrões de comportamento e de nível de competência, para que seu desempenho seja aceito pelo sistema geral (Minuchin, 1982; Ríos-González, 1994; Capra, 1996; Díez, 2003; Wagner, 2004).

O papel desempenhado com competência necessita a realização de algumas tarefas de forma satisfatória, tarefas estas que apontam para as responsabilidades, obrigações e direitos de quem o desempenha. Seu ocupante, mesmo atendendo a expectativas, deve buscar imprimir seu próprio significado na realização de cada tarefa (Ríos-González, 1994; Evans & Wolf, 2005).

Neste sentido, as transformações que o sistema familiar sofre ao longo de seu ciclo vital articulam-se aos referenciais transgeracionais, indicando caminhos a serem seguidos e abrindo novas possibilidades de atuação no palco da vida em família (Wagner, 2005).

O esquema abaixo, inspirado no modelo proposto por Minuchin (1982), sintetiza a dinâmica dos elementos presentes na construção dos papéis familiares.



A dinâmica de construção dos papéis necessariamente envolve os fenômenos de assunção e adjunção, que ocorrem na complexa rede de relações não lineares intra e intersistemas. A transmissão transgeracional se faz presente neste processo, principalmente pela busca da perpetuação dos modelos de desempenho, constituídos e sustentados pelos referenciais familiares (Minuchin, 1982; Ríos-González, 1994; Díez, 2003; Wagner, 2004; Evans & Wolf, 2005; Fischer & Boynton, 2005).

Este processo de construção, portanto, soma as exigências do ciclo vital, os referenciais transgeracionais familiares, as características da estrutura da família, a influência dos demais grupos sociais e instituições, além do contexto socioeconômico e político.

O passar do tempo, que marca cada etapa do ciclo vital, é destacado pelo ponto de cruzamento das linhas. Enfatiza a importância da constituição de uma nova família,

pelo significando que possui de integração e sobrevivência do sistema. Fortalece-se, assim, a dinâmica e o espaço de interação que propicia o processo de desenvolvimento, caracterizado pela emergência de novos significados para cada papel e tarefa (Ríos-González, 1994; Anton, 1998; Alda, 2005).

O processo de ressignificação dos papéis é fonte de tensão, conflito e resistência à mudança no sistema. A ressignificação desencadeia o medo da perda de algo, e o temor de não saber agir frente ao novo que emerge. Age diretamente sobre os modelos de interação de cada família (Ríos-González, 1994; Díez, 2003; Wagner, 2005).

O conceito de papel estudado por Deutsch & Kraus (1979) é complementar ao conceito de fronteira amplamente desenvolvido pelos autores sistêmicos. Nesta perspectiva, podemos afirmar que um papel bem definido possui fronteiras nítidas, capazes de manter um nível ótimo de permeabilidade que garante a proteção necessária à diferenciação do sistema. O papel estereotipado está demarcado por fronteiras rígidas, mantenedoras das mesmas estratégias que por sua cristalização dificultam o aprendizado e o crescimento do sistema geral e de seus subsistemas. As fronteiras difusas são próprias dos papéis que apresentam alto nível de indefinição quanto às suas obrigações, deveres e direitos, o que dificulta a fixação da identidade do sistema (Minuchin, 1982; Ríos-González, 1994).

O contexto e a qualidade do desempenho de cada papel freqüentemente originam inúmeros conflitos. Entre alguns destes fenômenos, destacamos o conflito da incongruência entre as exigências do papel e os referenciais de seu ocupante, a existência de discrepância entre as expectativas e o papel desempenhado e a sobreposição de papéis, por estarem sendo atuados no mesmo momento e contexto (Deutsch & Kraus, 1979; Wagner, 2004; Evans & Wolf, 2005; Fischer & Boynton, 2005).

Estes conflitos, na empresa familiar, são naturalmente potencializados pela estreita relação entre o sistema familiar e o sistema empresa. A sobreposição pode ser uma constante na vida cotidiana da empresa familiar, constituindo um nebuloso emaranhado de relações que assume um número infinito de configurações (Hall, 2002; Wagner, 2004; Bornholdt, 2005).

A luta entre a manutenção do sentimento de pertença à família e de diferenciação ganha força na empresa familiar. A geração que chega à empresa explicita as transformações dos referenciais, a assimilação de novos conceitos e experiências, causando choques, tensões, rupturas e conflitos. A inserção da nova geração demarca a passagem do tempo, traz nova vida e aponta para a morte. A urgência do jovem pressiona a necessidade da ressignificação dos papéis e tarefas familiares e empresariais (Lodi, 1998; Guerreiro, 1997; Wheatley, 1999).

Estes conflitos dentro de determinados níveis de intensidade devem ser considerados inerentes à dinâmica de funcionamento e necessários ao desenvolvimento do sistema familiar e do sistema empresa. Sendo assim, estes sistemas são capazes de se articularem, para que cada membro encontre um espaço digno para desempenhar com competência seu conjunto de papéis. Assim, a empresa familiar fortalece as relações, aprofunda a comunicação e favorece o aprendizado essencial para sua integração e sobrevivência (Lodi, 1994; Bornholdt, 2005).

Grande parte da literatura específica atribui o sucesso da empresa familiar ao fundador empreendedor, negando ao grupo familiar qualquer influência impulsora em relação ao negócio. Neste sentido, o funcionamento do grupo familiar constituidor de seu clima interno freqüentemente não é associado ao clima vivenciado na organização empresarial.

Propomos a existência de inter-relação e interdependência entre o clima familiar e empresarial construída no espaço onde emergem e são desempenhados os diferentes papéis dos membros integrantes destes sistemas. Nesta perspectiva, a empresa familiar constitui-se no campo de investigação para o entendimento de como as características do grupo familiar se expressam no ambiente da empresa.

## **2 PROBLEMA**

Como as características de funcionamento do grupo familiar no que se refere às suas relações, regras, conflitos, estabilidade e desenvolvimento se expressam no ambiente empresarial?

### **2.1 Hipóteses Conceituais**

Existe uma interdependência do funcionamento do grupo familiar e as características do ambiente empresarial.

O ambiente da organização empresarial emerge da inter-relação do funcionamento do sistema familiar e de sua inserção no sistema empresarial.

### **2.2 Objetivo Geral**

Identificar as características de funcionamento do grupo familiar no que se refere às suas relações, regras, conflitos, estabilidade e desenvolvimento e sua expressão na organização empresarial?

### **2.3 Objetivos Específicos**

Descrever as características de funcionamento do grupo familiar enquanto suas relações, regras, conflitos, estabilidade e desenvolvimento.

Compreender as relações existentes entre o funcionamento do grupo familiar e o ambiente que se vivencia nas relações da organização empresarial.

### **3 MÉTODO**

#### **3.1 Procedimentos Metodológicos**

A escolha de um método depende do objeto e do tipo de problema da pesquisa (Rey, 2002). Considerando que esta pesquisa pretende compreender a relação existente entre o funcionamento da família e sua expressão na empresa, optou-se pelo método qualitativo de coleta e análise de dados, buscando assim abranger o máximo possível a complexidade do objeto de estudo.

A metodologia qualitativa, segundo Yin (1990), permite que o pesquisador aprenda o significado do que está intrínseco no fenômeno estudado. Através de palavras ou figuras, mais do que por números, pode-se construir abstrações, hipóteses, conceitos ou teorias e, desta forma, obter uma compreensão profunda do que se estuda.

Conforme Flick (2004), o procedimento metodológico inclui as concepções teóricas, ou seja, um conjunto de técnicas que permita a apreensão da realidade do fenômeno em questão e as próprias condições do pesquisador.

Com base nesses pressupostos, decidiu-se pelo método de estudo de caso, técnica de pesquisa voltada para a descrição e análise em profundidade dos fenômenos, através da reunião e articulação das complexidades que interatuam no ambiente, o que permite o entendimento do relacionamento entre os fatores que emergem. Este método é compreendido como uma pesquisa empírica, onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas e onde se investiga um fenômeno em seu contexto real (Yin, 1990; Stake, 2000).

O Estudo de Caso Coletivo, proposto por Stake (2000), sugere a investigação de um conjunto de casos para o aprofundamento do entendimento de um determinado fenômeno, grupo de fenômenos ou condição geral destes. Os casos em questão não

necessitam serem similares. Porém, a redundância e a variedade são importantes, pois aumentam a possibilidade de compreensão do significado do fenômeno estudado.

Neste sentido, nesta pesquisa, as empresas familiares a serem escolhidas devem apresentar aspectos que se assemelham e diferenciam, garantindo a variedade que possibilitará uma visão mais abrangente dos fenômenos a serem estudados.

### **3.2 Participantes**

A presente pesquisa contará com a participação de duas empresas familiares. Estas empresas serão selecionadas a partir dos critérios que caracterizam uma empresa familiar e pelo seu tamanho, conforme propõe o Saratoga Institute do Brasil (2004). Sendo assim, pretendemos investigar uma Pequena Empresa, que deve possuir mais de dois funcionários e até cem funcionários, e uma Empresa de porte médio, que deve possuir de cem a quinhentos funcionários.

As empresas que participarão deste estudo serão encontradas através de indicação de colegas de consultoria de diferentes áreas de formação e atuação.

O critério de seleção dos membros da família a integrarem o estudo ocorrerá por disponibilidade, sendo necessário no mínimo três integrantes de cada família/empresa. Os membros da família que se disponibilizarem a participar do estudo podem não estar em sua totalidade ocupando algum cargo na referida empresa. Porém, torna-se essencial que pelo menos um dos membros de cada família participante da pesquisa ocupe um cargo de destaque na empresa.

### **3.3 Instrumentos e Procedimentos de Aplicação**

Estaremos utilizando nesta pesquisa três instrumentos: o Genograma (Albadalejo, 1997), Escala de Clima Social da Família (FES) e a Escala de Clima Social no Trabalho (WES), ambas propostas por Moos e Trickett (1974).

O genograma pode ser definido como a fotografia que revela a estrutura básica da família, explicitando concretamente suas relações e interações. Aborda a história familiar e seu respectivo padrão, incluindo repetições, alianças e outros processos existentes. A construção do genograma deverá incluir no mínimo três gerações.

Neste trabalho, será utilizado o Genograma com Cores (Albadalejo, 1997), o qual investiga a qualidade das relações estabelecidas entre os membros da família. Após a construção do esqueleto do genograma, será solicitado a cada membro da família a interligação dos membros representados, atribuindo uma das quatro cores sugeridas que possuem os seguintes significados:

**Verde:** relação de segurança, estabilidade, certeza, ajuda;

**Azul:** relação de superação de situações extremas, experiências marcantes, aprendizado profundo, inesquecível, forte;

**Amarelo:** relação de conflito, experiências desagradáveis, hostilidade, brigas, dificuldade de relacionamentos, raiva, sensação de solidão;

**Vermelho:** relação de sentimentos extremos, amor/ódio, relacionamento intenso.

As escalas de Clima Social foram inicialmente desenvolvidas no Laboratório de Ecologia Social da Universidade de Stanford (Califórnia), e posteriormente foram adaptadas para aplicação em diferentes países. No Brasil ainda não possuímos uma adaptação para nossa realidade social. Portanto, nesse trabalho utilizaremos a versão espanhola (anexo 1), realizada por Seisdedos, La Cruz e Cordero (1989), sobre a qual será feita uma adaptação e tradução, com o auxílio de dois psicólogos bilíngües (português/espanhol) e quatro juizes, a fim de realizar o processo de validação do conteúdo da escala.

As escalas de Clima Social estão divididas de forma a avaliarem diferentes âmbitos. Nesta pesquisa, as escalas serão utilizadas para avaliar a forma como as pessoas percebem seu ambiente familiar e de trabalho.

A Escala de Clima Social na Família (FES) é composta por um questionário de 90 questões. O entrevistado, pensando em sua família, deverá assinalar na folha de respostas se considera as questões verdadeiras ou falsas. Este instrumento possui três dimensões principais: Relações, Desenvolvimento e Estabilidade. Estas dimensões avaliam as características sócio-ambientais da família, e se dividem em subescalas.

**Dimensão Relações:** avalia o grau de comunicação e livre expressão dentro da família e o grau de interação conflitiva. Está integrada por três subescalas:

Coesão: grau em que os membros da família estão compenetrados e se ajudam entre si;

Expressividade: grau em que se permitem e se estimula que os membros da família atuem livremente e expressem diretamente seus sentimentos;

Conflito: grau em que se expressa livre e abertamente a cólera, agressividade e conflito entre os membros da família.

**Dimensão Desenvolvimento:** avalia a importância que tem dentro da família certos processos de desenvolvimento pessoal, que podem ser estimulados ou não pela vida em comum. Esta dimensão compreende as seguintes subescalas:

Autonomia: grau que os membros da família estão seguros de si mesmos são auto-suficientes e tomam suas próprias decisões;

Atuação: grau em que as atividades (escola e trabalho) estão orientadas para a ação ou competição;

Intelectual-Cultural: grau de interesse nas atividades políticas, sociais, intelectuais e culturais;

Social-Recreativo: grau de participação neste tipo de atividade;

Moralidade-Religiosidade: importância que se atribui às práticas e valores de tipo ético religioso.

**Dimensão Estabilidade:** proporciona informação sobre a estrutura e organização da família e sobre o grau de controle que exercem uns membros da família sobre outros. Está formada pelas seguintes subescalas:

Organização: importância atribuída à clara organização e estrutura, ao planificar as atividades e responsabilidades da família;

Controle: grau em que o rumo da vida familiar se atém a regras e procedimentos estabelecidos.

Nesta perspectiva, a Escala de Clima Social no Trabalho (WES) também está composta por um questionário de 90 questões, em que o entrevistado, refletindo sobre seu ambiente de trabalho, deverá assinalar ao lado de cada afirmação se a considera verdadeira ou falsa. Este instrumento é composto por três dimensões principais: Relações, Auto-realização e Estabilidade/Mudança. Estas dimensões estão divididas em subescalas, conforme segue abaixo:

**Dimensão Relações:** grau em que os empregados estão interessados e comprometidos com seu trabalho, e grau em que a direção apóia os empregados e estimula a apoiar-se uns nos outros. Esta dimensão divide-se nas seguintes subescalas:

Implicação: grau em que os empregados se preocupam com sua atividade e se entregam a ela;

Coesão: grau em que os empregados se ajudam entre si e se mostram amáveis com os companheiros;

Apoio: grau em que os chefes ajudam e animam o pessoal para criar um bom clima social.

**Dimensão Auto-realização:** avalia o grau que se estimula os empregados a serem auto-suficientes e a tomarem suas próprias decisões, e a importância atribuída à boa planificação e à eficiência em que as tarefas são concluídas. Avalia, também, o grau de pressão no trabalho e a urgência que domina este ambiente. Esta dimensão possui as seguintes subescalas:

Autonomia: grau em que se estimula os empregados a serem auto-suficientes e a tomarem iniciativas próprias;

Organização: grau de ênfase a uma boa planificação e eficiência na terminação das tarefas; Pressão: grau em que a urgência ou pressão domina o ambiente de trabalho.

**Dimensão Estabilidade/Mudança:** avalia o grau em que os empregados conhecem o que se espera de sua tarefa diária e como são explicados as normas e planos de trabalho. Explicita o grau em que a direção utiliza as normas e a pressão para controlar os empregados, a importância que se atribui à variedade, às mudanças e às novas propostas, e o grau em que o meio físico contribui para criar um ambiente agradável de trabalho. Divide-se nas seguintes subescalas:

Clareza: grau em que se conhecem as expectativas das tarefas diárias e se explicam as regras e planos para o trabalho;

Controle: grau em que os chefes utilizam as regras e as pressões para controlar os empregados;

Inovação: grau de destaque à variedade, mudança e novos enfoques;

Comodidade: grau em que o ambiente físico contribui para criar um ambiente de trabalho agradável.

### **3.4 Procedimentos para Coleta de Informações**

Os procedimentos básicos para a realização do estudo incluem: primeiramente, contato telefônico com um dos membros da família, referindo a indicação e realizando a explicitação clara dos objetivos da pesquisa. Havendo disponibilidade para a participação da pesquisa, será marcado o primeiro encontro. Neste primeiro encontro, serão retomados os objetivos da pesquisa, sendo explicados detalhadamente os procedimentos a serem utilizados durante o processo de coleta de informações. Caso haja disponibilidade para participação do estudo, lhes será apresentado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (anexo 2). Nesta ocasião, será enfatizado o sigilo, garantindo que os participantes da pesquisa e empresa não serão identificados. Finalmente, será assegurado que, uma vez realizado o estudo, todos os participantes receberão uma devolução.

A coleta de dados referente aos instrumentos segue três etapas, a seguir explicitadas.

Na primeira etapa, a construção do genograma deverá ser realizada individualmente por cada um dos membros da família que se dispuseram a participar da pesquisa, durante aproximadamente uma hora, em uma sala que garanta o sigilo e sem interrupções. Será solicitado ao entrevistado que conte a história de sua família, montando em conjunto com o pesquisador o genograma de no mínimo três gerações. O pesquisador apresentará o genograma em peças de madeira que serão montadas sobre um quadro branco. Após sua construção, será solicitado ao entrevistado que utilizando as canetas verde, azul, amarelo e vermelho faça as relações quanto à qualidade dos vínculos entre os membros representados, conforme modelo proposto por Albadalejo (1997). O pesquisador deverá fornecer ao entrevistado as referidas canetas e uma tabela que aponta a cor e o significado que lhe foi atribuído. Finalizada esta tarefa, o

pesquisador vai fotografar somente o genograma, para registro e posterior análise. Será marcada então uma segunda entrevista para aplicação das escalas FES e WES.

Na segunda etapa, assim como na primeira, devemos contar com uma sala em que o sigilo possa ser garantido, e devemos buscar o menor nível de interrupção. Nesta ocasião, serão seguidas todas as recomendações do Manual de Escalas de Clima Social (1989) no que se refere às normas de aplicação. Inicialmente, serão explicados os objetivos da escala. Então, será entregue ao entrevistado a folha contendo as afirmações da escala FES, acompanhada da seguinte orientação: “Deves ler cada uma das afirmações, se tu pensa que ela está correta na maioria das vezes, ou é certo para a maioria dos membros da tua família, a resposta será verdadeira, então deves marcar um V ao lado da questão. Mas, se ao contrário, acreditas que na maioria das vezes não é certo, ou não é para a maioria dos membros da tua família, então a afirmação é falsa. Deves marcar um F ao lado da afirmação. No caso de dúvida, marca o que tu achas mais conveniente”. Após o entrevistado terminar de responder a escala FES, lhe será entregue a folha de afirmações referente à escala WES, sendo repetidas as mesmas instruções, porém adaptadas aos objetivos da escala, ou seja, ao ambiente de trabalho. Finalizando esta etapa, o pesquisador solicitará ao entrevistado a indicação de outro membro da família, para que possa ser pesquisado.

Este processo será repetido até que um dos membros da família diga não ter quem indicar. É importante salientar que deverá ocorrer, no mínimo, duas indicações durante a coleta de informações, para considerar-se o caso.

Na terceira etapa, em uma sala que garanta o sigilo, serão reunidos por duas horas os participantes da pesquisa. Nesta oportunidade, será realizada a devolução dos dados coletados para os participantes da pesquisa. Não haverá nenhum tipo de identificação que estabeleça relações entre os participantes e os dados apresentados. A

devolução será realizada através de apresentação em *PowerPoint*. Após a devolução, será solicitado aos participantes que realizem uma discussão, a fim de aprofundar e/ou corrigir os dados apresentados, buscando a validação dos mesmos. Durante esta discussão, o pesquisado poderá realizar perguntas e fazer comentários, com o propósito de obter maior nível de entendimento dos fenômenos. O pesquisador estará realizando anotações. Poderão ser realizadas quantas entrevistas de devolução forem necessárias para o atingimento dos seus objetivos.

Ressaltamos que durante toda a pesquisa estarão sendo considerados e respeitados os termos da Resolução CNS n.º 196, de 10 de outubro de 1996. Nesta perspectiva, nos alinhamos ao Conselho Nacional de Saúde (CNS) que adverte que em toda a pesquisa em que o ser humano participar como objeto de estudo deverá prevalecer o critério de respeito à sua dignidade e a proteção de seus direitos e bem-estar (Brasil, 1996).

### **3.5 Procedimentos para Análise das Informações**

A análise do genograma poderá ser realizada de forma horizontal, enfocando as relações familiares da atualidade, ou verticalmente, buscando a compreensão dos fatos e acontecimentos através das gerações (Cervený, 1994).

As escalas de clima social FES e WES serão corrigidas seguindo todas as instruções do manual de aplicação. Neste sentido, o levantamento das escalas será realizado através da folha de respostas dos instrumentos, as quais fornecem as diferentes pontuações dos construtos por elas medidos. A partir das pontuações típicas, será avaliado cada um dos membros da família do caso em estudo, sendo construído um mapa no qual estará expresso a opinião individual dos membros da família sobre as variáveis avaliadas. Para a devolução, buscaremos identificar o grau de congruência e divergência das respostas entre os membros da família. Ressaltamos que a devolução



<b>Correção Final dos Artigos</b>												
<b>Entrega dos Artigos e Material para Defesa da Dissertação</b>												
<b>Defesa da Dissertação</b>												
<b>Retificações Recomendadas na Defesa</b>												

## 5 ORÇAMENTO

**Título da Pesquisa: Família Empresária e Empresa Familiar: as Inter-relações e Interdependências dos Contextos**

Itens a serem financiados		Valor Unitário R\$	Valor Total R\$	Fonte Viabilizadora (Ver ao pé da folha)
Especificações	Quantidade			
Caneta Bic	05	0,30	1,50	4
Cartucho para impressora jato de tinta (preta) Hp	02	90,00	180,00	4
Lápis preto0	05	0,20	1,00	4
Borracha	02	0,20	0,40	4
Peças genograma de madeira	50	1,50	75,00	4
Disquete 3 ½ HD	10	1,50	15,00	4
Folha de ofício	500	0,04	20,00	4
Fotocópia	200	0,15	30,00	4
Canetas p/ Quadro Branco	10	1,80	18,00	4
Quadro Branco 60cmx90cm	01	210,00	210,00	4
Combustível	100lts.	2,50	250,00	4
Estatístico	10hs.	50 a hora	500,00	4
Computador Pentium 4, 1.8 ghz, memória 256 Mb DDR, HD 40 Gb, monitor 15'' SVGA, Fax modem: 56K v. 90 – caixas amplificadas	01	3.457,50	3.457,50	4
Impressora HP 1315	01	500,00	500,00	4
Máquina fotográfica digital	01	900,00	900,00	4
Estabilizador SMS 110/220 v	01	35,90	35,90	4

**Valor Total: 6.194,30 (seis mil cento e noventa e quatro reais e trinta centavos).**

---

Pesquisador: Jose Luis Suarez de Puga

Matricula: 05190465-4

- 1- Patrocinador
- 2- Agência de Fomento (Anexar comprovante)
- 3- Serviço
- 4- Pesquisador
- 5- Outros

## **6 REFERÊNCIAS**

Adizes, I. (2004). Gerenciando os Ciclos de Vida das Organizações. São Paulo: Prentice Hall.

Albadalejo, J. (1997). Genograma en colores. Cuadernos de Terapia Familiar, 46, 40-54.

Alda, I. (2005). Terapia familiar y adolescencia: un enfoque estrategico – estructural. Cuadernos de Terapia Familiar, 59, 31-50.

Andolfi, M. (1984). Por Trás da Máscara Familiar. Porto Alegre: Artmed.

Anton, I. (1998). A Escolha do Cônjuge. Porto Alegre: Artmed.

Bornholdt, W. (2005). Governança na Empresa Familiar. Porto Alegre: Bookman.

Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução n. 196/96 sobre pesquisa envolvendo seres humanos. Diretrizes e normas regulamentadores de pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília, DF, Diário Oficial da União, 16 out, 1996. Disponível em: <http://www.aids.gov.br/rescns.htm> Acesso em 20 jan. 2004.

Brown, R. & Shaw, G. (2003). Crafting and Implementing Strategy. Advances in Strategy, 03, 34-47.

Capra, F. (1996). A Teia da Vida. São Paulo: Pensamento – cultrix.

Carter, B. & McGoldrick, M. (1995). As Mudanças no Ciclo de Vida Familiar. Porto Alegre: Artes Médicas.

Catry, B. & Buff, A. (1996). Le Gouvernement de L'entreprise Familiale. Lausanne: Publi-Union Éditions.

Cervený, G. (1994). A Família como Modelo: Desconstruindo a Patologia. São Paulo: Editora PSY II.

Chiavenato, I. (2000). Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus.

Dabas, E., Najmanovich, D. (1995). Redes: el Lenguaje de los Vínculos. Buenos Aires: Paidós.

Davis, P., Stern, D. (1998). Adaptation, Survival, and Growth of the Family Firm. New York: Academics.

Deutsch, M., Krauss, R. (1979). Theories in Social Psychology. New York: Basic books.

Díez, O. (2003). Estructura fractal: sistémica familiar, orden y desorden. Cuadernos de Terapia Familiar, 55, 143-153.

Evans, P., Wolf, B. (2005). Collaboration rules. Harvard Business Review, 83 (7), 96-104.

Enriquez, E. (1997). A Organização em Análise. Rio de Janeiro: Vozes.

Fischer, B., Boynton, A. (2005). Virtuoso teams. Harvard Business Review, 83 (7), 117-123.

Flick, U. (2004). Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Bookman.

Geus, A. (1998). A Empresa Viva. Rio de Janeiro: Elsevier.

Geus, A. (2002). Sobrevivência na nova selva. Management, 29 (5), 61-66.

Guerreiro, M. (1997). Famílias na Actividade Empresarial. Portugal: Celta.

Hall, R. H. (2002). Organizations: Structure and Process. New York: Academics.

Litz, R. (1997). The family business: toward definitional clarity. Family Business Review, 8(2), 71-81.

Lodi, J. B. (1994). A Ética na Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira.

Lodi, J. B. (1998). A Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira.

Mintzberg, H. (2005). O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman.

Minuchin, S. (1982). Famílias: Funcionamento e Tratamento. Porto Alegre: Artmed.

Moraes, M. (2004). Pensamento Eco – Sistêmico. Petrópolis: Vozes.

Morgan, G. (1996). Imagens da Organização. São Paulo: Atlas

Morin, E. (2004). A Religação dos Saberes. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Moos, R. H., Trickett, E. J. (1974) A Social Climate Scale. California: Consulting Psychologists.

Neubauer, F., Lank, A. (1999). La Empresa Familiar: Como Dirigirla para que Perdure. Bilbao: Deusto.

Rey, G. (2002). Pesquisa Qualitativa em Psicologia: Caminhos e Desafios. São Paulo: Pioneira.

Rios-González, J. A. (1994). Manual de Orientación y Terapia Familiar. Madrid: Instituto de Ciencias del Hombre.

Rosenblatt, P. (2000). La Familia en la Empresa. Buenos Aires: El Ateneo.

Seisdedos, N., La Cruz, M., Cordeiro, A. (1989). Escalas de Clima Social: Adaptación Española. Madrid: TEA Ediciones.

Stake, R. E. (2000). Case Studies. In: Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S. Handbook of qualitative Research. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 435 – 454.

Thomas, D. (2004). Diversity as strategy. Harvard Business Review , 82 (9), 99-108.

Vasconcellos, M. J. (2002). Pensamento Sistêmico: o Novo Paradigma da Ciência. Campinas: Papyrus.

Wagner, A. (2004). Desafios de la terapia familiar ante la transgeneracionalidad. Cuadernos de Terapia Familiar, 56, 21-26.

Wagner, A. (2005). Como se Perpetua a Família? A Transmissão dos Modelos Familiares. Porto Alegre: EDIPUCRS.

Wheatley, M. (1999). Liderança e a Nova Ciência. São Paulo: Pensamento-Cultrix.

Wheatley, M. (2005). Quando a mudança está fora de nosso controle. III Congresso Gaúcho de Recursos Humanos, Porto Alegre, RS, maio.

Yin, R. (1990). Case Study Research: Design and Methods. Newbury: Sage.

Zurdo, M. (2000). Relatório Anual da Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral.





### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Participante:

Sou mestrando do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora Dra. Adriana Wagner intitulada “Família Empresária e Empresa Familiar: as Inter - relações e Interdependências dos Contextos”, que tem como objetivo identificar as características de funcionamento do grupo familiar no que se refere as suas relações, regras, conflitos, estabilidade e desenvolvimento e a expressão destas características na organização empresarial.

Sua participação nesse estudo envolverá as seguintes etapas:

Primeira Etapa: narrar a história de sua família, construindo o genograma da mesma com o auxílio do pesquisador, considerando, no mínimo, 03 gerações.

Segunda Etapa: responder a dois questionários compostos de questões que buscam conhecer sua percepção referente ao clima familiar e o clima do ambiente de trabalho na empresa.

Terceira Etapa: participar de uma entrevista em grupo com os participantes da pesquisa integrantes da sua família, para devolução, aprofundamento e/ou correção das informações coletadas.

**A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade para fazê-lo.**

O material que você responder será utilizado somente para fins de pesquisa, será guardado em local seguro e após o término da mesma será incinerado.

**Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade e da empresa serão mantidas no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).**

**Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.**

**Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa, poderão ser esclarecidas pelos pesquisadores Dra. Adriana Wagner e Psicólogo Jose Luis Suarez de Puga (CRP 07/11774) pelo telefone 3331.83178 ou 9973.6705 ou ainda pela entidade responsável – Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS, fone 3320 3345.**

Atenciosamente

---

Jose Luis Suarez de Puga  
Matrícula: 05190465-4

---

Local e data

---

Dra. Adriana Wagner  
Orientadora

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.**

---

Nome e assinatura do participante

---

Local e data

## **FAMÍLIA EMPRESÁRIA E EMPRESA FAMILIAR: A INTER-RELAÇÃO DOS CONTEXTOS NO PROCESSO DE EMERGÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS**

### **RESUMO**

Este artigo discute a complexidade envolvida no processo de emergência de estratégias no âmbito da empresa familiar. Inicialmente, conceitualizam-se as dimensões da família e da organização empresarial, compreendidas como os sistemas que constituem a empresa familiar. Posteriormente, discutem-se as inter-relações que se estabelecem entre estes sistemas, ganhando destaque a emergência de estratégias. A teoria sistêmica e determinados constructos da sociologia e administração de empresas embasam a discussão. Neste sentido, a perspectiva transgeracional surge como um alicerce fundamental para a formulação de estratégias pela família empresária.

**Palavras-Chaves:** Empresa Familiar. Teoria Sistêmica. Estratégia

### **ABSTRACT**

This article discusses the complexity involved in the emergence of the strategies process concerning the familiar company. At first, we conceptualize the family dimension and the business organization, understood as the systems that constitute the familiar company. Secondly, it discusses the inter relations established among these systems, being the emergence of the strategies the highlighted issue. Systemic theory and determined concepts of sociology and business administration give support the discussion. This way, the transgenerational perspective appears as a basic foundation for the formulation of strategies for the entrepreneurial family.

Key words: Familiar company. Systemic theory . Strategy

## INTRODUÇÃO

O mundo globalizado jamais foi vivenciado pela humanidade com tamanha intensidade como nas últimas décadas. A revolução tecnológica transformou radicalmente os meios de produção, comunicação e transporte, causando uma importante ruptura na noção de tempo e espaço. O encurtamento das distâncias e a disseminação da informação em tempo real favoreceram a inter-relação das diferentes culturas. Neste processo, todo e qualquer tipo de fronteira ganhou permeabilidade.

O jogo global caracteriza-se por uma infinidade de variáveis interdependentes que passaram a estar presentes em cada análise e decisão. A complexidade decorrente deste jogo, incrementada pelos movimentos de progressão e regressão que se estabelecem a cada momento, exacerbou a importância do pensamento estratégico no mundo contemporâneo.

As organizações empresariais passaram a enfrentar um ambiente cada vez mais competitivo, no qual as ameaças potenciais aos negócios podem surgir de qualquer direção. A instabilidade decorrente da falta de contenção das fronteiras impeliu o crescimento de quem pretendesse sobreviver.

Neste panorama, podemos observar um fenômeno que vem intrigando acadêmicos, consultores, empreendedores e investidores: a empresa familiar, no formato de grandes corporações, médias ou pequenas empresas, apresenta-se com reconhecida importância para o desenvolvimento econômico e social das nações.

Os estudos sobre as empresas familiares têm buscado responder a diversas perguntas, entre elas, como as organizações empresariais, vinculadas intimamente a uma família, podem permanecer e alcançar tamanha importância em um mundo em que os referenciais transmitidos por gerações anteriores passa por tamanha transformação? Como uma família consegue se manter fiel ao que a constitui e ainda assim alcançar a

amplitude de visão necessária para navegar no mundo dos negócios globais? Como os laços familiares carregados de afetos podem encontrar espaço no dito racional mundo empresarial? A empresa familiar pode ser a síntese de um espaço de proteção e uma opção viável de desenvolvimento profissional em um mercado em transformação?

Já que é possível lançar uma série de questionamentos que amplie nosso pensar em relação às empresas familiares, nessa perspectiva nos parece extremamente relevante entender a inter-relação família e empresa no processo de emergência das estratégias a serem utilizadas. O pensamento estratégico ganha destaque neste artigo pelo seu caráter essencial de sobrevivência destes sistemas diante das adversidades enfrentadas cotidianamente.

### **A EMPRESA FAMILIAR HOJE**

As empresas familiares estão extremamente presentes em nosso cotidiano. Diversos provérbios que difundem a idéia de transmissão familiar – “pai rico, filho nobre e neto pobre”, “o fruto nunca cai longe do pé”, “quem sai aos seus, não degenera” – circulam em nosso contexto, retratando também aspectos referentes à dinâmica de funcionamento das empresas familiares. Concomitantemente, as empresas familiares se fazem concretamente presentes em nossas vidas através de inúmeros produtos e serviços que disponibilizam para nossa sociedade.

Embora haja divergências em relação à conceituação de empresa familiar e às estatísticas quanto ao seu número, atualmente há concordância sobre a importância de sua representatividade. No Brasil, segundo Zurdo (2000), mais de 93% das empresas são familiares e, em países como Itália e Suécia, sua representatividade chega a 95% e 90% respectivamente (Neubauer & Lank, 1999).

Neste sentido, as empresas familiares são responsáveis diretas pelo desenvolvimento de nossa sociedade ao gerarem oportunidades de inclusão através da

criação de aproximadamente 75% dos novos empregos e da manutenção de 85% dos empregos existentes (Zahra, 2005). Elas constituem a base da economia de muitos países, e nos Estados Unidos, por exemplo, são responsáveis por 64% do PIB. As estatísticas referem ainda que 62% da mão-de-obra americana se empregam em empresas familiares (Murphy, 2005).

Contudo, apesar da imensa representatividade destas empresas em nossa sociedade, poucos estudos acadêmicos, principalmente na área da Psicologia, têm se dedicado a aprofundar o conhecimento referente à complexa singularidade que as constitui (Litz, 1997). Observa-se, no entanto, a proliferação de livros sobre modelos de governança que têm como foco a empresa familiar, proposições de programas sucessórios que criam estratégias de como lidar ou neutralizar a influência da família no contexto empresarial. Em várias destas publicações é reforçada a idéia estereotipada da família que arruína o negócio construído, em suas origens, por um empreendedor “super-herói”.

Frente às inúmeras divergências apontadas pelos teóricos no que se refere à conceituação do que caracteriza uma empresa familiar, optamos por utilizar neste artigo a definição de empresa familiar proposta por Catry & Buff (1996). Estes autores definem as características fundamentais da empresa familiar da seguinte maneira: o controle do capital social deve pertencer a uma família, esta família deve atuar ativamente na direção da empresa, há reciprocidade entre os eventos familiares e empresariais. O entendimento, pois, da intrincada inter-relação na base do contexto da empresa familiar exige inicialmente a definição teórica de suas dimensões. Posteriormente, nos ocuparemos de abordar suas relações.

## **DIMENSÃO DA EMPRESA**

O trabalho dos executivos, administradores, consultores e assessores nas organizações empresariais vem exigindo cada vez mais a integração de diferentes saberes. Comumente, é possível encontrar psicólogos, pedagogos, sociólogos, assistentes sociais, publicitários, profissionais de relações públicas que desenvolvem suas atividades em organizações juntamente com administradores, economistas, contadores, engenheiros e advogados, profissões tradicionais neste âmbito de atuação. Cresce, portanto, a necessidade de uma visão integradora e comum, não homogênea, porém que possibilite a ampliação e a leitura da complexidade dos fenômenos e situações que se encontram na vida organizacional (Morgan, 1996; Geus, 1998; Morin, 2004).

Entre as várias teorias e metáforas utilizadas para o entendimento das organizações, vamos utilizar a da empresa enquanto um sistema vivo. A empresa viva não se refere ao sentido biológico, mas ao de possuir vida própria, com sua história singular, seu sistema de regulação, capacidade de auto-reprodução e transformação (Morgan, 1996; Geus, 1998; Wheatley, 2000; Capra, 2002).

A empresa viva apresenta capacidade auto-organizadora singular, que define sua estrutura, traduzida por regularidades em sua forma de interagir internamente e com o meio externo. A dinâmica da organização está corporificada nesta estrutura, que permanece em constante transformação na busca da manutenção de sua identidade. A identidade da empresa revela sua razão de ser, explicitada por sua missão, visão, valores, crenças, mitos e modelo de gestão (Morgan, 1996; Geus, 1998; Mintzberg, 2005; Wheatley, 2005).

Esta forma de se auto-organizar transforma sua estrutura, ao mesmo tempo em que mantém a identidade da empresa. Neste processo, emergem novas formas

estruturais que demonstram seu nível de flexibilidade, criatividade e capacidade de aprendizagem. A organização também desempenha a importante função de inibir a emergência de novas configurações que possam ameaçar a homeostase do sistema geral. A empresa viva, enquanto sistema, luta por sua sobrevivência, crescimento e perpetuação (Morgan, 1996; Geus, 1998; Mintzberg, 2005).

A empresa enquanto sistema vivo enfrenta sérias dificuldades para sobreviver, quando a manutenção de sua estrutura passa a ser sua razão de existir. Nesta perspectiva, toda e qualquer mudança é por vezes percebida como ameaçadora para sua continuidade. Assim, a organização torna-se estereotipada em seu funcionamento, rígida e inflexível em suas relações. A estrutura passa a ser fixa, aparentemente uma fortaleza indestrutível. Instalam-se condutas arrogantes e onipotentes, pois a tolerância e a cooperação não são mais possíveis. Todos os subsistemas lutam cegamente para manter seu padrão de funcionamento, que erroneamente acreditam garantir-lhes a sobrevivência (Morgan, 1996; Geus, 1998, 2002; Wheatley, 2005).

Resulta daí que a informação e o conhecimento em circulação pela rede interna da empresa, atribuindo e gerando significados integradores e congruentes com as práticas empregadas, perdem força e espontaneidade. A comunicação passa a ser regulada e burocratizada, atendendo a uma lógica mecânica de gestão. Fantasiosamente, pressupõe-se que o controle gere ordem que origina organização, o que garantiria a perpetuação da empresa (Dabas & Najmanovich, 1995; Geus, 1998; Capra, 2002; Wheatley, 2005).

Neste sentido, ocorre a anulação do entrelaçamento dos múltiplos componentes que originam a complexa realidade das organizações empresariais. Os indivíduos sentem-se a salvo do acaso, da incerteza, do perigo da morte que se coloca a partir do momento do nascimento. Ilusoriamente, julga-se que a empresa estaria assim

cumprindo sua função de desenvolvimento e perpetuação de si mesma e de seus subsistemas (Geus, 1998; Wheatley, 2005).

### **DIMENSÃO DA FAMÍLIA**

Assim como a empresa, a família também busca o crescimento e o desenvolvimento de seus membros. Neste sentido, a família também pode ser compreendida como um sistema composto por subsistemas. A estrutura do sistema familiar se constitui através de processos emergentes, relações que se caracterizam por fluxos de trocas realizadas no seu interior e com o ambiente. Esse sistema, produto de seus processos, se mantém graças a sua capacidade auto-organizadora de conservar as múltiplas flutuações internas equilibradas dinamicamente e em sua relação com o meio. As relações estabelecidas pelo sistema ao longo do tempo desenvolvem e mantêm algumas regularidades responsáveis por originar suas regras internas de funcionamento, valores, metas e estratégias (Capra, 1982, 1996, 2002; Wagner, 2005).

As relações familiares se estruturam ao longo do ciclo vital da família, que abrange os eventos evolutivos de seus subsistemas e membros integrantes. Segundo Ríos-González (1994) e Carter & McGoldrick (1995), o ciclo vital da família segue as seguintes etapas: fundação e encontro do casal, a novidade de serem pais, a família com filhos na idade pré-escolar, a família com filhos na idade escolar, a família com filhos adolescentes, a família com filhos jovens, a família como centro de despegue – os filhos se casam ou deixam o círculo familiar –, a família já sem o controle sobre os filhos e a família depois da aposentadoria. Em cada uma destas etapas, seus membros têm uma série de tarefas a cumprir e papéis a desempenhar, atribuições e expectativas estas que nas últimas décadas adquiriram enorme velocidade de transformação, ganhando complexidade em suas formas de expressão e desempenho.

Os membros da família, ao transitarem pelas etapas do ciclo vital, modificam-se, alterando também seu subsistema e o sistema familiar em que estão inseridos. Neste sentido, o sistema familiar sofre constantes mudanças, pois enfrenta os choques das renovações que cada geração impõe em sua forma de lidar e transformar as exigências inerentes ao processo evolutivo. A família, através de sua capacidade de flexibilizar a estrutura mantendo as fronteiras, criando e elegendo as estratégias que serão utilizadas para estabelecer o equilíbrio necessário, explicita os aspectos considerados saudáveis e patológicos desta complexa e entrelaçada relação (Minuchin, 1990; Ríos-González, 1994).

A família é a responsável por atribuir significados e ressignificar a realidade, sendo o principal contexto para a aprendizagem e formação da personalidade, ou seja, o espaço para o desenvolvimento do processo de individuação, crescimento e transformação (Minuchin, 1990; Ríos-González, 1994; Carter & McGoldrick, 1995).

O processo de individuação tem sua base na dinâmica do sistema geral e relaciona-se com a dinâmica adotada por cada subsistema ao longo do ciclo vital. O sistema familiar coloca esquemas referenciais constituídos por valores, normas, regras, leis, crenças, mitos e segredos que são determinantes na construção da identidade dos subsistemas e dos membros que os integram. O principal conflito que emerge da dinâmica deste processo é a luta pela diferenciação de cada um dos subsistemas e de seus membros. Este conflito é desejável e benéfico desde que não se torne demasiadamente ameaçador para a organização geral (autoridade e hierarquia) do sistema familiar. Para tanto, o sistema familiar deve possibilitar que cada subsistema e indivíduo ocupem seu espaço correspondente no ciclo vital, garantindo-lhe a autonomia e a intimidade necessárias para o desenvolvimento e o descobrimento da própria identidade (Ríos-González, 1994; Carter & McGoldrick, 1995).

A força da transgeracionalidade desempenha papel central neste processo de aquisição de identidade. Através da perpetuação de modelos de interação, estruturados pelos referenciais familiares, transmitidos de geração para geração, se constitui a identidade da família, processo esse, repetimos, que vem a garantir sua própria sobrevivência. O indivíduo é herdeiro desta história que constitui o “patrimônio psíquico” de sua família (Wagner, 2005, p. 32). O sentimento de pertença à família é fortalecido, considerando-se que esta é uma condição necessária para a continuidade da vida. Entretanto, o indivíduo pode vir a tornar-se prisioneiro desta herança, adotando um padrão de repetição de modelos que restringem a singularidade de suas potencialidades e rompem com sua capacidade criativa. Essa dinâmica faz com que, frente às crises evolutivas, busquemos nossos primeiros referenciais, o que torna mais evidente a força e a importância de nosso patrimônio psíquico (Wagner, 2005).

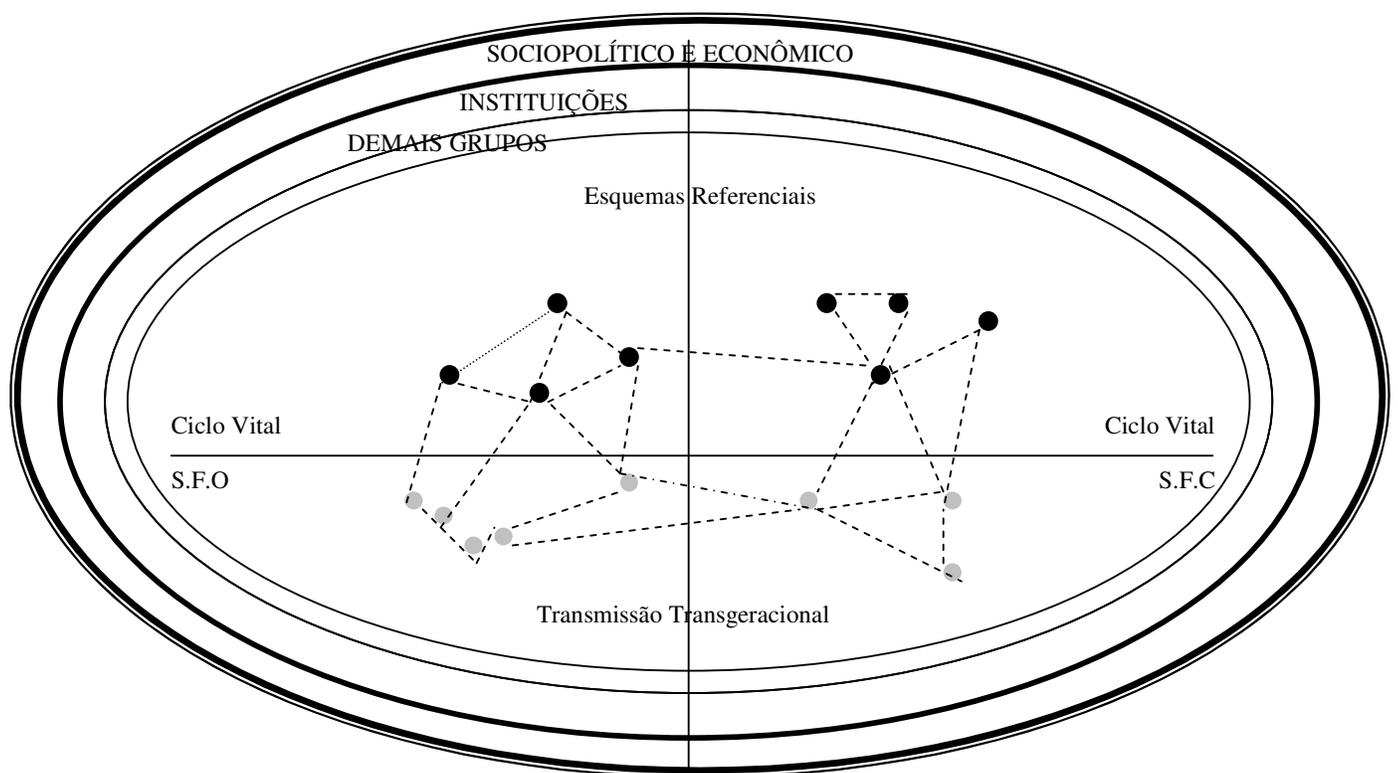
A partir da comunicação, constitui-se uma complexa rede de relações não lineares que permite os contínuos intercâmbios de informações, regras, leis, acordos, sentimentos, valores, mitos, expectativas, fantasias etc. Esses intercâmbios circulam e são transmitidos de forma explícita e implícita pela rede de comunicação. Wagner e colaboradores (2005) chegam a dizer que cada família tem seu próprio idioma, construído ao longo de sua história. Portanto, as relações são determinantes na forma e qualidade da comunicação e na formulação das condutas adotadas pelo sistema familiar (Minuchin, 1990; Ríos-González, 1994).

A dinâmica do sistema familiar exige que cada um de seus subsistemas e membros integrantes desempenhe um conjunto de papéis prescritos ou predeterminados. A prescrição destes relaciona-se diretamente aos referenciais familiares que constituem um conjunto de expectativas e atribuições a serem cumpridas, transmitidas

transgeracionalmente. Portanto, o papel estabelece padrões de comportamento e de nível de competência para que seu desempenho seja aceito pelo sistema geral.

O papel desempenhado com competência supõe a realização de algumas tarefas de forma satisfatória, tarefas estas que apontam para as responsabilidades, obrigações e direitos de quem as desempenha. Seu ocupante, mesmo atendendo a expectativas, deve buscar imprimir seu próprio significado na realização de cada tarefa (Ríos-González, 1994). Entretanto, as novas demandas e a complexidade do mundo globalizado têm incrementado a dificuldade de alinhar, entre as gerações, expectativas e atribuições no que se refere ao desempenho dos papéis e realização das tarefas. Neste sentido, as transformações que o sistema familiar sofre ao longo de seu ciclo vital articulam-se aos referenciais transgeracionais, indicando caminhos a serem seguidos e abrindo novas possibilidades de atuação no palco da vida em família.

O esquema abaixo, inspirado no modelo proposto por Bleger (1982) e Minuchin (1990), sintetiza a dinâmica dos elementos presentes na construção dos papéis familiares.



A dinâmica de construção dos papéis necessariamente envolve os fenômenos de assunção e adjunção, que ocorrem na complexa rede de relações não lineares intra e intersistemas. A transmissão transgeracional se faz presente neste processo, principalmente pela busca da perpetuação dos modelos de desempenho, constituídos e sustentados pelos referenciais familiares (Wagner, 2005).

Este processo de construção, portanto, soma as exigências do ciclo vital, os referenciais transgeracionais familiares, as características da estrutura da família, a influência dos demais grupos sociais e instituições, além do contexto socioeconômico e político no qual a família se insere.

O passar do tempo, que marca cada etapa do ciclo vital, é destacado pelo ponto de cruzamento das linhas. Enfatiza a importância da constituição de uma nova família pelo significado que possui de integração e sobrevivência do sistema. Fortalecem-se assim a dinâmica e o espaço de interação que propiciam o processo de desenvolvimento, caracterizado pela emergência de novos significados para cada papel e tarefa.

O processo de ressignificação dos papéis é fonte de tensão, conflito e resistência à mudança no sistema. A ressignificação desencadeia o medo da perda de algo e o temor de não saber agir frente ao novo que emerge. Age diretamente sobre os modelos de interação de cada família, ou seja, sobre seus esquemas referenciais, padrões transacionais, tipos e níveis de comunicação, qualidade dos vínculos e fronteiras (Ríos-González, 1994; Quiroga, 2000; Wagner, 2005).

Nesta perspectiva, o desempenho cotidiano dos papéis familiares e empresariais contém a força da história, sua expressão e atualização no presente e a projeção de sua potência no futuro. Frente a isso, pergunta-se: seria possível apreender a complexidade da empresa familiar através da compreensão do desempenho dos papéis familiares e empresariais?

## **PAPÉIS FAMILIARES E PAPÉIS EMPRESARIAIS: A PONTA DO *ICEBERG***

O desempenho dos papéis, por seu caráter quase concreto, desvenda para olhos atentos a conflitiva presente no sistema. Um exemplo seria a luta entre a manutenção do sentimento de pertença à família e de diferenciação que ganha força na empresa familiar. A geração que chega à empresa explicita as transformações dos referenciais, a assimilação de novos conceitos e experiências, causando choques, tensões, rupturas e conflitos. A inserção da nova geração demarca a passagem do tempo, traz nova vida, assim como aponta para a morte. A urgência do jovem pressiona para a necessidade da ressignificação dos papéis e tarefas familiares e empresariais (Leaptrott, 2005).

O conceito de papel estudado por Deutsch & Kraus (1989) é complementar ao conceito de fronteira amplamente desenvolvido pelos autores sistêmicos. Nesta perspectiva, podemos afirmar que um papel bem definido apresenta fronteiras nítidas, capazes de manter um nível ótimo de permeabilidade que garante a proteção necessária à diferenciação do sistema. O papel estereotipado é demarcado por fronteiras rígidas, mantenedoras das mesmas estratégias que, por sua cristalização, dificultam o aprendizado e o crescimento do sistema geral e de seus subsistemas. As fronteiras difusas são próprias dos papéis que apresentam alto nível de indefinição quanto às suas obrigações, deveres e direitos, o que dificulta a solidificação da identidade do sistema (Minuchin, 1990).

O filho, ao ingressar na empresa da família com a expectativa de encontrar o pai, pode defrontar-se com um Diretor-Presidente frio e exigente. O medo da perda de referenciais e o conseqüente temor frente ao novo podem levar à estereotipia do papel do pai-diretor, incrementando a discrepância de expectativas, obstaculizando a aprendizagem do filho.

A partir desta perspectiva, o contexto e a qualidade do desempenho de cada papel freqüentemente originam inúmeros conflitos. Entre alguns destes fenômenos, destacamos a existência de discrepância entre a expectativa e o papel desempenhado, o conflito da incongruência entre as exigências do papel e os referenciais de seu ocupante e a sobreposição de papéis por estarem sendo atuados no mesmo momento e contexto (Deutsch & Kraus, 1989; Minuchin, 1990; Leaptrott, 2005).

Neste sentido, o fenômeno do acoplamento que ocorre entre os dois sistemas constituintes da empresa familiar se expressa cotidianamente. As interações recorrentes entre os papéis familiares e empresariais desencadeiam perturbações recíprocas (confrontos, coalizões, rupturas e transformações) que garantem a manutenção e a capacidade de auto-invenção do papel desempenhado (Deutsch & Kraus, 1989; Leaptrott, 2005; Wheatley, 2005).

O acoplamento abarca as perturbações possíveis entre os dois sistemas constituintes. Neste sentido, cultura organizacional e familiar podem ser entendidas como os elementos condensadores que catalisam e articulam os diferentes conhecimentos que constituem o fluxo de perturbações entre os sistemas e seus subsistemas que formam a empresa familiar (Maturana & Varela, 2001; Morin, 2004; Heyden, 2005).

Os sistemas biológicos mais primitivos efetuam trocas de íons a fim de se constituir e desenvolver. Já os sistemas familiar e empresarial realizam intercâmbios de valores, normas, regras, segredos, crenças e tudo o que há de mais essencial para sua constituição e sobrevivência dentro da condição humana. A partir deste fluxo, cria-se uma das condições necessárias para o estabelecimento da organização que originará os processos emergentes inter-relacionados e interdependentes (Morin, 1999; Maturana & Varela, 2001).

## **A INTER-RELAÇÃO DOS SISTEMAS NA CONSTITUIÇÃO DE ESTRATÉGIAS**

Entre os vários processos inter-relacionados e interdependentes na empresa familiar, a formulação de estratégias ganha destaque pelo seu caráter essencial à sobrevivência dos sistemas. Craig & Moores (2005) apontam para a pouca literatura disponível sobre a influência da família no nível estratégico do negócio, tradicionalmente associado ao poder decisório, que cresce em importância diante dos ambientes em alta velocidade de transformação.

O mundo globalizado aumentou enormemente a complexidade inerente à vida através da intensificação do fluxo de trocas entre todos os sistemas sociais do planeta. O evento, com seu caráter imprevisível, acidental, aleatório e irreversível, não pode mais deixar de ser percebido e considerado, na medida em que crescem sua recorrência e a abrangência de seus desdobramentos pela complexificação da rede global. Os eventos podem ser internos e externos, encontrando em ambos os âmbitos o contexto potencial para provocar os saltos evolutivos, necessários ao desenvolvimento dos sistemas (Bauman, 1999; Castells, 1999; Morin, 2005).

O incremento da permeabilidade das fronteiras dos diferentes sistemas que constituem a rede global possibilitou a disseminação de culturas, modelos econômicos, novas tecnologias, originando relações não lineares e interdependentes que facilitaram os movimentos de regressão e progressão das inúmeras variáveis existentes como, por exemplo, os eventos. Como consequência, põe-se em suspenso os referenciais sólidos norteadores em outros momentos (Castells, 1999; Hitt & Ireland, 2002; Bauman, 2004, 2005).

Neste mesmo sentido, podemos dizer que os referenciais que orientavam a forma de pensar, sentir e agir não mais oferecem caminhos consistentes frente aos desafios cotidianos do mundo contemporâneo. Os sistemas mergulham na incerteza e no caos. Em consequência disso, a necessidade de desenvolver a capacidade antecipatória, colocando-se de forma ativa, atribui ao pensamento estratégico prioridade no mundo atual (Castells, 1999; Villasante, 2002).

Apoiamo-nos em Hamel (1998) ao considerar a estratégia um processo emergente, próprio dos sistemas vivos. Em consonância, Mintzberg (2006) também aponta para o caráter não estruturado e não programado que caracteriza este tipo de estratégia. A estratégia como produto emergente de um sistema vivo surge do limiar que se estabelece entre a ordem e o caos e evolui em direção à auto-organização (Maturana & Varela, 2001).

A formulação da estratégia necessariamente inclui a capacidade de colher informações do ambiente, computando o maior número possível de certezas para, então, considerar e enfrentar as incertezas. Através da capacidade estratégica, temos a possibilidade de lidar com a eventualidade, paradoxalmente o principal combustível para a emergência de novas estratégias. Estas surgem, portanto, da pressão da adversidade e do desafio à sobrevivência (Morin, 2004, 2005).

A capacidade de criar estratégias é o que possibilita ao sistema trabalhar pela equifinalidade, conceito desenvolvido por Bertalanffy (1975). Desta forma, o sistema se auto-organiza, buscando diferentes vias para a realização do que está programado.

A estratégia diferencia-se do programa, pois este último é predeterminado, e sua ação desenvolve-se de forma repetida, não havendo quase nenhuma possibilidade de improvisações. A estratégia e o programa são opostos, porém estabelecem uma relação complementar, um se sucedendo à outra. O programa emerge de uma estratégia bem

sucedida, que garantiu sua própria repetição por originar uma organização relativamente estável frente ao ambiente (Morin, 2001, 2002, 2005).

Autores contemporâneos como Vasconcellos (2002) e Moraes (2004) referem que os sistemas que apresentam maior capacidade de flexibilidade são donos de fácil aprendizagem e alto potencial criativo, o que os leva a superar a inércia e as estereotipias estruturais. Neste movimento, buscam a diferenciação em relação aos demais sistemas. Segundo Mintzberg (2006), esta é uma vantagem eficaz para sua sobrevivência.

Quanto mais complexos e ricos os ambientes, referem Hitt & Ireland (2002), maior será o número de variáveis significativas para a sobrevivência dos diferentes sistemas. Estes autores afirmam ainda que, concomitantemente, se intensifica a competição em cada classe de sistema pela obtenção dos recursos necessários à própria sobrevivência.

Nesta perspectiva, para Chaharbagi & Willis (1998), o propósito da estratégia se ancora em três premissas básicas: competição, transformação e condições de sobrevivência com sucesso. Mintzberg (2006) refere que a estratégia se autotraduz em um conjunto de decisões que envolvem ações que guiam o sistema geral pela incerteza, trazendo importantes impactos para seu desenvolvimento em longo prazo.

Está posto que a família e a empresa buscam a autoperpetuação, objetivo este percebido pelo mercado financeiro. Blondel e Carlock (2005) referem, em recente pesquisa realizada em países europeus, que o desempenho das ações de empresas familiares na bolsa de valores em longo prazo vem sendo extremamente positivo. Inferem que estes resultados estão relacionados à possível confiança dos investidores no compromisso de continuidade que a empresa familiar possuiria.

Neste processo de autoperpetuação, os referenciais e as características da família empresária são determinantes na formulação das estratégias familiares e empresariais.

Embora as famílias sejam invadidas por informações e conhecimentos da rede globalizada, são seus referenciais que determinam o nível de permeabilidade de suas fronteiras, sua capacidade de elaboração e transformação. Estas características tornam-se decisivas no processo que origina as estratégias a serem utilizadas. Este processo de emergência das estratégias desdobra-se do familiar para o empresarial e vice-versa, ganhando complexidade. A relação entre as estruturas sistêmicas abrange o indivíduo, o grupo e a organização. Podemos, por exemplo, referir a relação e dependência entre o fundador empreendedor (indivíduo), a família (grupo) e a empresa (organização). Ambos os contextos estão reciprocamente se influenciando. Através desta dinâmica, o sistema define-se como maior e menor que a soma de suas partes (Morin, 1999). Maior, pois as trocas intra-sistema têm capacidade auto-organizadora, compondo diferentes combinações que originam novas potencialidades. O sistema tem ainda a capacidade de inibir o surgimento de determinados conteúdos, tornando-se, nesses casos, menor que a soma de suas partes.

A articulação da singularidade destes sistemas, ou seja, de suas estruturas constituídas de referenciais, determinará que estratégias serão desenvolvidas e a forma de sua implementação. Unimos-nos a O'Regan & Ghobadian (2002), portanto, com a afirmação que aponta para a dificuldade de se traduzirem, sem simplificação e superficialidade, as estratégias das organizações.

A partir do pensamento desenvolvido por Morin (1999, 2001, 2005), podemos dizer que o grande desafio da empresa familiar no que tange à dimensão estratégica é superar a força de sua auto-referência, ampliando sua visão frente ao ambiente interno e externo. Aumentar o nível de sua permeabilidade, permitir a entrada de novos elementos

(tecnologias, produtos, colaboradores, valores etc.) estimula sua capacidade de inovação, essencial no mundo global altamente competitivo (Craig & Moores, 2005).

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Desenvolver o pensamento estratégico no âmbito da empresa familiar significa mapear, explicitar, compreender e ressignificar sua história, constituída por seus valores, mitos, crenças, legados etc. Isso inclui um mergulho profundo nos referenciais familiares, em seus desdobramentos sobre a organização empresarial, a fim de identificar as perturbações que ambos os sistemas estabelecem. Lançar luz sobre o programado, liberta a família dos caminhos já percorridos e reforça sua identidade pela auto-apropriação do mais essencial que a constitui. Desta forma, surgem novas possibilidades e caminhos, instala-se a ação criativa frente ao novo e inesperado. A capacidade estratégica é a própria expressão da vida, sem ela a cristalização e a falência dos sistemas tornam-se inevitáveis.

O movimento repetitivo e enrijecedor do sistema tem, entre as fontes de sua força, a auto-referência frequentemente exacerbada na empresa familiar. A auto-referência relaciona-se diretamente com a história da empresa, centrada comumente na figura mítica de um fundador. Este, que idealizou e realizou o negócio por si, pode, ocasionalmente, ter transmitido às novas gerações um modelo de liderança autocentrado que perde em eficácia diante das demandas que a complexidade do mundo contemporâneo exige. A luta pela autoperpetuação por vezes resulta na estereotipia dos sistemas.

Neste sentido, o processo de emergência de estratégias torna-se o principal indicador do potencial de evolução da família empresária. A perspectiva transgeracional aflora como categoria central para o entendimento deste processo nas empresas

familiares. Através da transgeracionalidade ocorre a transmissão da base que se constitui no terreno que faz crescer as possibilidades de estratégias a serem formuladas e utilizadas. O quão fértil será este terreno relaciona-se à qualidade e intensidade dos movimentos de regressão e progressão que se estabelecem nas dimensões intra e inter dos indivíduos, grupos, instituições e contexto macrossocial.

A potência destes movimentos relaciona-se, muitas vezes, aos eventos que irrompem nos diferentes contextos, podendo transformar a base transgeracional em um cárcere para toda uma família ao longo de gerações. A incerteza de uma escuridão que venha a recair sobre a família faz com que esta se prenda rigidamente a seus referenciais, paralisando o movimento entre o antigo e o novo que possibilita a emergência do que se há de estabelecer no presente e se projetar no futuro. Como resultado desse processo, não são incomuns seguidas tentativas fracassadas de empresas familiares buscarem no passado as soluções para os desafios atuais. Desta forma, incrementam as dificuldades do presente e estreitam as possibilidades futuras.

O mundo dos negócios, hoje, exige das organizações empresariais a absorção destes movimentos, possibilitando que a inovação seja vivenciada como algo natural e cotidiano. Para tanto, destacamos a importância da utilização de ferramentas de gestão que permitam a participação de todos os integrantes da empresa de forma ágil e direta. Processos claros e bem definidos na totalidade da organização constituem um dos pilares fundamentais para o realinhamento constante dos rumos da empresa.

Agindo assim, os membros da família empresária ativos na gestão da empresa detêm o instrumental necessário para a criação de um referencial comum de trabalho, integrador das ações desenvolvidas na organização. Os processos e suas tecnologias, contudo, somente atingem o nível de eficácia projetado se a qualidade e o estilo dos

vínculos estabelecidos pelas dimensões familiar e empresarial forem favorecedores do desenvolvimento do sistema.

Neste caso, o estilo vincular da família é um dos principais desdobramentos que se estabelece pelo acoplamento entre as perspectivas familiar e empresarial. Os vínculos são determinantes no processo de comunicação, essenciais, portanto, na transmissão transgeracional, alicerce para a constituição da empresa familiar. Os vínculos podem ser entendidos como os fios que tecem a rede relacional que se estabelece nas dimensões intra e inter na família e empresa. A partir desta rede serão determinados quais os conteúdos a emergirem e/ou a serem suprimidos. Através desta dinâmica estabelecida pelos vínculos, define-se o nível de permeabilidade, liberdade, cooperação, confiança e tolerância do sistema e de seus membros integrantes.

Um dos fenômenos emergentes que se destaca a partir da rede vincular estabelecida entre a família empresária e a empresa familiar é a formulação das estratégias. Este processo é ressaltado não só pelo seu caráter essencial à sobrevivência dos sistemas, mas também por seu potencial de integração. A estratégia primeiramente irrompe na forma de um pensamento, o qual está relacionado diretamente com a base que constitui a família empresária. Portanto, a estratégia em uma empresa familiar carrega implicitamente os referenciais familiares e a relação destes como o presente e o futuro.

Em uma empresa funcional a estratégia deve ser disseminada e compreendida por seus integrantes, gerando assim significado a todas as tarefas realizadas. Podemos afirmar que o alinhamento estratégico dos integrantes da organização, membros ou não membros da família, é um dos fatores essenciais na busca de um objetivo comum por toda a empresa para atingir o sucesso em seu nicho de mercado.

O estabelecimento do foco estratégico pela empresa passa necessariamente por vínculos condutores que garantem a transmissão dos referenciais familiares que originam o aparato necessário, tipo e forma das estratégias a serem implementadas. O fortalecimento da rede vincular possibilita ainda que os conteúdos emergentes na empresa como um todo retroajam sobre o sistema familiar, possibilitando o incremento de sua capacidade de inovação.

O desempenho dos papéis dos membros e não membros da família também revela o nível de entendimento e de aderência às estratégias formuladas. A forma como cada membro integrante do sistema vai desempenhar seu papel expressa seu *status* em relação às estratégias emergentes e, em conseqüência, sobre os referenciais familiares culturais circundantes pela empresa. O desempenho dos papéis, portanto, constitui-se em outro importante indicador, inclusive para a avaliação do processo de implementação das estratégias.

Todo este potencial de integração que vem à tona a partir da emergência do pensar estratégico se explicita quando do encontro de diferentes gerações. O mundo dos negócios globalizados exige dos sucessores cada vez mais preparo. Comumente os herdeiros/sucessores realizam parte de seus estudos fora de seu país de origem, trabalhando por vezes em outras empresas. Estas experiências exacerbam e aceleram a distância já alargada pelas novas tecnologias entre as gerações.

O desafio que as diferentes gerações enfrentam passa por permitir mudanças em seus referenciais, permitindo a avaliação do que deve ser preservado. Este processo longo e por vezes doloroso caracteriza-se por movimentos dialéticos e dialógicos que podem ser observados através das estratégias emergentes. A formulação de estratégias nas empresas familiares supera as ferramentas comumente utilizadas em gestão, o que

por vezes as torna menos disponíveis para lançar mão dos recursos técnicos existentes no mercado.

Talvez seja necessário o desenvolvimento de novas ferramentas e metodologias que dêem conta da complexidade presente na formulação de estratégias na empresa familiar. Embora, na prática, ainda pouco se considere a influência da família sobre o negócio, destacamos sua importância, que extrapola a atuação dos integrantes da família na gestão da empresa. Consideramos que a influência da família sobre o negócio abrange todos os membros da família empresária através da inter-relação que necessariamente se estabelece. Neste sentido, esta influência ganha também em expansão, transcendendo o nível estratégico e atingindo o desempenho dos funcionários no operacional.

A estratégia emergente no contexto da empresa familiar ressignifica o passado, justifica o presente e projeta o futuro, põe a nu a qualidade dos vínculos familiares e seus desdobramentos na empresa, sintetiza a capacidade da família empresária de impulsionar e perpetuar o próprio negócio através da apropriação dos processos transgeracionais que possibilita a abertura ao novo graças à flexibilização de sua estrutura, ao mesmo tempo em que lhe preserva a identidade. A estratégia integra a família e a empresa na busca de um objetivo comum.

Sendo assim, podemos afirmar que o paradigma sistêmico lança luz sobre a complexidade dos fenômenos presentes nas empresas familiares. Longe de oferecer fórmulas, receitas ou modelos de entendimento mecânico da relação entre a família empresária e a empresa familiar, sugere explicitamente a necessidade de se considerar a interdependência dos contextos no entendimento dos fenômenos. Logo, aponta para a exigência da apropriação de construtos teóricos pertencentes a diferentes áreas de

conhecimento. Desta forma, entende habilitar o pensamento para a compreensão da singularidade complexa de cada caso que caracteriza uma empresa familiar.

### REFERÊNCIAS

Bauman, Z. (1999). Globalização: as Conseqüências Humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Bauman, Z. (2004). Amor Líquido: Sobre a Fragilidade dos Laços Humanos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Bauman, Z. (2005). Identidade: Entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Bertalanffy, L. (1975). Teoria Geral dos Sistemas. Petrópolis: Vozes.

Bleger, J. (1982). A Psicologia Institucional. Porto Alegre: Cultura.

Blondel, C., Carlock, R. (2005). Fair process in family firms. Family Business Review, v. 17, p. 26-32.

Capra, F. (1982). O Ponto de Mutação. São Paulo: Cultrix.

Capra, F. (1996). A Teia da Vida. São Paulo: Cultrix.

Capra, F. (2002). As Conexões Ocultas. São Paulo: Pensamento-Cultrix.

Carter, B. E., McGoldrick, M. N. (1995). As Mudanças no Ciclo de Vida Familiar. Porto Alegre: Artes Médicas.

Castells, M. (1999). A Sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra.

Catry, B., Buff, A. (1996). Le Gouvernement de L'entreprise familiale. Lausanne: Publi-Union Éditions.

Chaharbaghi, K., Willis, R. (1998). Strategy: the missing link between continuous revolution and constant evolution. International Journal of Operations & Production Management, v. 18, p. 1017-1027.

Craig, J., Moores, K. (2005). BSC to drive the strategic planning of family firms. Family Business Review, v. 19, p. 200-228.

Dabas, E., Najmanovich, D. (1995). Redes: el Lenguaje de los Vínculos. Buenos Aires: Paidós.

Deutsch, M., Kraus, R. (1989). Teorías en Psicología Social. Buenos Aires: Paidós.

Geus, A. (1998). A Empresa Viva. Rio de Janeiro: Elsevier.

Geus, A. (2002). Sobrevivência na nova selva. Management, v. 29, p. 61-66.

Hamel, G. (1998). Strategy innovation and the quest for value. Sloan Management Review Association, v. 39, p. 7-14.

Heyden, D. (2005). Fair process: striving for justice in family business. Family Business Review, v. 18, p. 1-21.

Hitt, M., Ireland, D. (2002). Administração Estratégica: Competitividade e Globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Leaptrott, J. (2005). An institutional theory view of the family business. Family Business Review, v. 18, p. 215-228.

Litz, R. (1997). The family business: toward definitional clarity. Family Business Review, v. 8, p. 71-81.

Maturana, H. R., Varela, F. J. (2001). A Árvore do Conhecimento: as Bases Biológicas da Compreensão Humana. São Paulo: Palas Athena.

Mintzberg, H. (2005). Safári de Estratégias. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H. (2006). O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman.

Minuchin, S. (1990). Famílias: Funcionamento e Tratamento. Porto Alegre: Artmed.

Moraes, M. H. (2004). Pensamento Eco-Sistêmico. Petrópolis: Vozes.

- Morgan, G. (1996). Imagens da Organização. São Paulo: Atlas.
- Morin, E. (1999). Introdução ao Pensamento Complexo. Lisboa: Instituto Piaget.
- Morin, E. (2001). O Método II: a Vida da Vida. Porto Alegre: Sulina.
- Morin, E. (2002). O Método I: a Natureza da Natureza. Porto Alegre: Sulina.
- Morin, E. (2004). A Religação dos Saberes. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Morin, E. (2005). Ciência com consciência. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Murphy, D. (2005). Understanding the complexities of private family firms. Family Business Review, v. 18, p. 123-133.
- Neubauer, F., Lank, A. (1999). La Empresa Familiar: Como Dirigirla para que Perdure. Bilbao: Deusto.
- O'Regan, N., Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. Management Decision, v. 40, p. 663-671.
- Quiroga, A. (2000). Crisis, Procesos Sociales, Sujeto y Grupo. Buenos Aires: Ediciones Cinco.
- Ríos-González, J. A. (1994). Manual de Orientación y Terapia Familiar. Madrid: Instituto de Ciencias del Hombre.
- Vasconcellos, M. J. (2002). Pensamento Sistêmico: o Novo Paradigma da Ciência. Campinas: Papyrus.
- Villasante, T. (2002). Redes Alternativas. Rio de Janeiro: Vozes.
- Wagner, A. (2005). Como se Perpetua a Família? A Transmissão dos Modelos Familiares. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Wheatley, M. (2000). Liderança e a Nova Ciência. São Paulo: Pensamento-Cultrix.

Wheatley, M. (2005). Quando a mudança está fora de nosso controle. III Congresso Gaúcho de Recursos Humanos. Porto Alegre, maio.

Zahra, A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. Family Business Review, v. 18, p. 23-40.

Zurdo, M. (2000). Relatório Anual da Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral.

**O MAPEAMENTO DAS PRINCIPAIS PERSPECTIVAS PARA A  
EMERGÊNCIA DE ESTRATÉGIAS EM EMPRESAS FAMILIARES:  
ESTUDO DE CASOS**

**RESUMO**

Este artigo busca compreender a complexidade envolvida no processo de emergência de estratégias de empresas familiares. Para tanto, utilizou-se a metodologia de estudo de caso proposta por Stake (2000). Foram investigadas duas empresas familiares à luz da teoria sistêmica e dos pressupostos da teoria da complexidade, utilizando referenciais da psicologia, administração de empresas e sociologia. Identificou-se uma estratégia emergente em cada caso, sendo posteriormente realizado o mapeamento das perspectivas das dimensões familiar e empresarial que possibilitaram o surgimento da estratégia enfocada. Entre as perspectivas presentes neste processo, destacou-se a transgeracional. Neste sentido, evidenciou-se a força do programa familiar para o processo de emergência de estratégias.

**Palavras-Chaves:** Empresa Familiar – Estratégia – Teoria Sistêmica – Transgeracionalidade.

**ABSTRACT**

This article aims at understanding the complexity involved in the process of emergence of strategies in familiar companies. To do so, the case study methodology proposed by Stake (2000) was used. Two familiar companies were investigated through the use of the systemic theory and the complexity theory, and also, using references of psychology, business administration and sociology. An emergent strategy was identified in each case, being later carried out the mapping of the perspectives of the familiar and enterprise dimensions that made possible the rising of the focused strategy. Among the

perspectives present in this process, the transgenerational was a distinguished one. This way, the strength of the familiar program for the process of emergence of strategies was evidenced.

Key-words: Familiar company - Strategy - Systemic Theory - Transgenerational

## INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo, através de sua rede interdependente de relações, tem intensificado o fluxo de trocas entre os sistemas que o constituem. A difusão das fronteiras entre os diferentes sistemas, incrementa a complexidade de um ambiente que se caracteriza pela alta competitividade. A transformação das noções de tempo e espaço impulsionados pela revolução tecnológica vem apontando para a necessidade do desenvolvimento constante de novas competências.

Neste contexto, chamamos a atenção para um sistema que paradoxalmente vem se destacando por sua importância para o desenvolvimento econômico e social. Referimo-nos ao sistema da empresa familiar. As empresas familiares asseguram sua relevância por sua expressiva participação no Produto Interno Bruto (PIB) de alguns dos países mais desenvolvidos (Murphy, 2005). Concomitantemente, são desvalorizadas devido à visão muitas vezes estereotipada da influência negativa da família no negócio de que se ocupa.

O acoplamento que ocorre entre empresa e família desdobra-se em vários processos que se inter-relacionam através da rede vincular que se estabelece, atribuindo significado às práticas desenvolvidas. Modelos de identificação, estilo vincular, desempenho de papéis, modelo de gestão, área de atuação da empresa etc., constroem-se de forma interdependente, em um movimento dialético e dialógico. Entre estes processos, destacamos a emergência de estratégias, por representar a capacidade da

família empresária de assumir uma posição ativa dentro da rede global. As estratégias resultam da articulação entre os sistemas familiar e empresarial (Morgan, 1996; Castells, 1999; Morin, 2005; Mintzberg, 2005; Craig & Moores, 2005).

Dentro do pensamento complexo compilado por Morin (2001, 2005), estratégia, programa e evento estabelecem uma importante relação de interdependência que se insere no processo de desenvolvimento. A estratégia está associada com a possibilidade de enfrentar/superar/administrar/integrar o inesperado, o imprevisível, o que não consta no programa. Transforma-se durante a evolução dos acontecimentos, inovando constantemente. Para tanto, necessita de iniciativa, competência e decisão. O programa com seu caráter quase rígido, predeterminado, relaciona-se a condições específicas que desencadeiam ações programáticas na busca de um determinado resultado. Esse programa vai se constituindo a partir das estratégias emergentes que, em sua ação, obtiveram sucesso. O êxito dessas últimas, tendo criado condições de estabilidade que se fixaram no sistema, faz com que passem a compor, assim, o leque de possibilidades do programa. Tais estratégias emergem da auto-organização que o sistema é capaz de realizar, frente aos eventos cujos recursos necessários o programa não possui em seu leque de alternativas. Nesses termos, estratégia e programa estabelecem uma relação de complementaridade. A capacidade estratégica é alimentada pelos eventos, que, através de sua imprevisibilidade, impelem e provocam mudanças no sistema, possibilitando a articulação e o surgimento das estratégias. O que ocorre com frequência é que, da inter-relação de evento, estratégia e programa resultam os saltos evolutivos do sistema.

Esta dinâmica pode ser observada no processo de emergência de estratégias no âmbito das empresas familiares. A partir do pensamento formulado por Morin (2001, 2002, 2005), o grande desafio que se coloca para a empresa familiar, no que se refere à possibilidade de posicionar-se estrategicamente, seria o de libertar-se da auto-referência.

Os valores transgeracionais, base do programa familiar, podem transformar-se em uma verdadeira prisão para a família empresária, principalmente diante das crises desencadeadas pelos eventos (Wagner, 2005). Manter os valores que constituem a identidade do sistema familiar empresarial, tornando-se concomitantemente permeável ao ambiente de forma ótima, aponta para a flexibilidade estrutural e equilíbrio dinâmico fundamentais à sobrevivência do sistema. O sistema, portanto, estabelece uma relação que o torna maior que a soma de suas partes (Ríos-González, 1994; Vasconcelos, 2002; Morin, 2005).

A pressão do ambiente, a exigir inovação constante, comumente ameaça o sistema, que, como medida de proteção ao programa, enrijece suas fronteiras. Neste caso, a luta pela sua sobrevivência e desenvolvimento pode implicitamente ser substituída pela da manutenção da sua estrutura. A cristalização das fronteiras reforça excessivamente a hierarquia, o que inibe a espontaneidade e a criatividade. Desta forma, o desempenho dos papéis familiares e empresariais se empobrece, atendendo a expectativas que, por vezes, não se relacionam à realidade atual do contexto do sistema (Minuchin, 1990; Ríos-González, 1994; Castells, 1999; Moraes, 2004; Wheatley, 2005).

Quando as lideranças significativas da família empresária respondem a esta lógica conservadora, a evolução e perpetuação do sistema realmente podem estar em jogo. A liderança perde sua principal função, ou seja, criar as possibilidades para a articulação das potencialidades do sistema, para que suas fraquezas se tornem menos relevantes (Drucker, 1998; Badaracco, 2006). A liderança sob a ótica sistêmica deverá atuar de forma a favorecer que o sistema evolua na direção de sua auto-organização. Para tanto, necessita ser a mantenedora das regras necessárias ao desenvolvimento do jogo da complexidade, ou seja, respeitar as regras e tolerar a incerteza. Quando o contrário ocorre, seja pela legitimidade ou hierarquia imposta, o líder – ao contrário do

que deveria – empobrece o sistema pela constante supressão de suas propriedades emergentes. Assim, o sistema transforma-se em algo menor que a soma de suas partes (Wheatley, 2000; Moraes, 2004; Morin, 2004, 2005).

Apesar da importância da influência da família sobre o nível estratégico da empresa, poucos estudos acadêmicos têm se dedicado a este tema (Craig & Moores, 2005). Frente a isso, este trabalho objetiva compreender e mapear quais as principais perspectivas presentes no processo de emergência de estratégia de duas empresas familiares, a fim de contribuir na criação de metodologias de gestão estratégica através da apreensão da complexidade envolvida neste processo.

## **MÉTODO**

### **Procedimentos Metodológicos**

Para fins deste estudo, analisamos dois casos utilizando o Estudo de Caso Coletivo proposto por Stake (2000).

### **Participantes**

As empresas que participaram deste estudo foram indicadas por consultores de diferentes áreas de formação e atuação e selecionadas a partir dos critérios que caracterizam uma empresa familiar (Catry & Buff, 1996).

O critério de seleção dos membros da família que integraram o estudo ocorreu por disponibilidade, tendo sido entrevistados, no mínimo, três integrantes de cada família/empresa. Todos os membros entrevistados ocupavam algum cargo na referida empresa.

## **Instrumentos e Procedimentos**

**1. Genograma em cores** (Albadalejo, 1997): investiga a qualidade das relações estabelecidas entre os membros da família, a partir da utilização de cores assim definidas:

- verde: relação de segurança, estabilidade, certeza, ajuda;
- azul: relação de superação de situações extremas, experiências marcantes, aprendizado profundo, inesquecível, forte;
- amarelo: relação de conflito, experiências desagradáveis, hostilidade, brigas, dificuldade de relacionamentos, raiva, sensação de solidão;
- vermelho: relação de sentimentos extremos, amor/ódio, relacionamento intenso.

**2. Linha da História da Empresa:** foi realizada uma adaptação do instrumento Linha de Tempo da Família, desenvolvido por Cervany e Berthoud (1997). Busca ordenar cronologicamente os fatos e eventos significativos para cada entrevistado, desde a fundação da empresa até seu momento atual.

A coleta de dados ocorreu em três etapas:

- **Primeira Etapa:** a construção do genograma realizou-se individualmente com cada um dos membros da família que se dispuseram a participar do estudo, o que durou, aproximadamente, duas horas em uma sala que garantiu o sigilo. Foi solicitado ao entrevistado que contasse a história de sua família, sendo desenhado em conjunto com o pesquisador o genograma de, no mínimo, três gerações. Após sua construção, solicitou-se ao entrevistado que, utilizando as cores estabelecidas, configurasse as relações familiares e a qualidade dos vínculos entre os membros representados, conforme o modelo proposto por Albadalejo (1997).

- **Segunda Etapa:** pediu-se a cada um dos entrevistados individualmente que contasse a história da empresa de sua família. Em conjunto com o pesquisador, foram sendo assinaladas em uma linha desenhada sobre uma folha de papel as datas mais significativas da história da empresa.
- **Terceira Etapa:** em uma sala que garantiu o sigilo, foram reunidos por duas horas os participantes do estudo, divididos por empresa pesquisada. Nesta etapa, apresentaram-se os dados coletados para os participantes da pesquisa, observando-se a não identificação do participante e da informação dada. Nesse encontro os participantes puderam expor comentários e propor questionamentos. A discussão realizada entre os participantes possibilitou aprofundar e/ou corrigir os dados apresentados, assim como a validação dos mesmos.

Em todas as etapas, o conteúdo das entrevistas foi gravado com permissão prévia dos entrevistados.

### **Procedimentos para Análise das Informações**

A análise do genograma realizou-se horizontalmente, enfocando as relações familiares da atualidade, e verticalmente, buscando a compreensão dos fatos e acontecimentos através das gerações (Albaladejo, 1997; Cervený & Berthoud, 1997).

As entrevistas gravadas foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo, conforme postula Olabuenaga (1999) a partir de categorias *a posteriori*. A análise das categorias obedece às indicações de Moraes (1999), que aponta para o caráter cíclico e circular deste processo, extirpando o seqüencial e o linear. Essa análise desenvolve um movimento que busca a compreensão profunda, além do meramente descritivo.

A partir da sobreposição dos dados provenientes dos instrumentos e da análise de conteúdo de todas as entrevistas, criamos e mapeamos as principais perspectivas para o processo de emergência da estratégia selecionada em cada caso.

### **Apresentação dos Casos**

Durante as entrevistas, elegeu-se um evento vivenciado pelos participantes da empresa. Este evento surgiu de forma espontânea em todas as entrevistas individuais, apresentando inter-relação nas dimensões familiar e empresarial e atendendo aos critérios descritos pela literatura para sua caracterização (Morin, 2001). Em seguida, identificou-se a estratégia emergente utilizada pelos participantes para lidarem com o evento.

A partir da sobreposição dos dados provenientes dos instrumentos e da análise de conteúdo de todas as entrevistas, mapeamos as principais perspectivas do processo de emergência da estratégia selecionada em cada caso. Efetivamos, ainda, a análise vertical e horizontal dos casos, conforme a indicação de Stake (2000), a fim de identificar semelhanças e diferenças entre esses.

Os casos apresentados referem-se a duas empresas familiares posicionadas no mercado como uma referência positiva em suas áreas de atuação. Neste sentido, os nomes das empresas e pessoas, além de outras informações, foram modificados a fim de garantir-lhes o sigilo.

Cada empresa/família será apresentada da seguinte forma: considerações históricas e contexto atual, apresentação do mapa, descrição das perspectivas identificadas no mapa e sua inter-relação, tendências atuais e futuras e compreensão dinâmica do caso.

## **Caso 1 - Família Perin e Empresa Petit**

### **Considerações Históricas e Contexto Atual**

A empresa Petit atua no varejo há quinze anos. Desde sua fundação até aproximadamente o ano de 2003, a empresa vinha se destacando em seu nicho de mercado através do gerenciamento realizado pelas irmãs e sócias Maria Cristiana Perin (trinta e cinco anos) e Maria Antônia Perin (trinta e dois anos) e, posteriormente, pelo irmão mais novo de ambas, Cristiano Júnior Perin (vinte e cinco anos). Este último passou a trabalhar na empresa há cinco anos sem integrar o quadro societário da mesma.

Aproximadamente três meses após iniciar suas atividades, a empresa tornou-se um sucesso de vendas. Os produtos vendidos pela Petit são acessórios destinados basicamente ao público jovem feminino. Nos últimos três anos, porém, a empresa vem perdendo espaço junto a seu público alvo, devido à popularização pelos meios de comunicação dos produtos que disponibilizam, o que tem fomentado a concorrência.

A fundação da empresa derivou da falência abrupta dos negócios de Cristiano Perin, pai da família Perin, que ocorreu há quinze anos. A notícia da falência surpreendeu e abalou a todos. A família, que na época gozava de uma privilegiada situação financeira, passou a enfrentar dificuldades nunca imaginadas, principalmente pelos irmãos Perin, que sempre usufruíram de uma situação econômica estável. Maria Antônia, a única dos filhos que então trabalhava com o pai, relata: *“Nossa primeira reação foi de não entender direito, estava tudo bem. Achamos que, sei lá, ia passar, tudo ia melhorar”*.

O patriarca da família já enfrentara vários percalços ao longo de sua vida empresarial. Uma de suas empresas fora saqueada e outro empreendimento seu, uma empresa de logística, fora vítima de um incêndio. Em todas aquelas ocasiões, Cristiano

Perin agilmente viabilizou novas oportunidades de negócios, o que não ocorreu desta última vez.

Reconhecido pelos filhos como um homem forte e de muita iniciativa, estava permanentemente buscando ampliar as fronteiras de seus negócios. Segundo os entrevistados, o estilo de liderança de Cristiano sempre foi marcado pela exigência nos resultados e delegação constante. Maria Antônia diz: *“Quando eu trabalhava com o meu pai era assim, ele pedia, ele mandava ser feito e para ele já foi, não te perguntava mais. E ai ai ai se não ficasse bom”*.

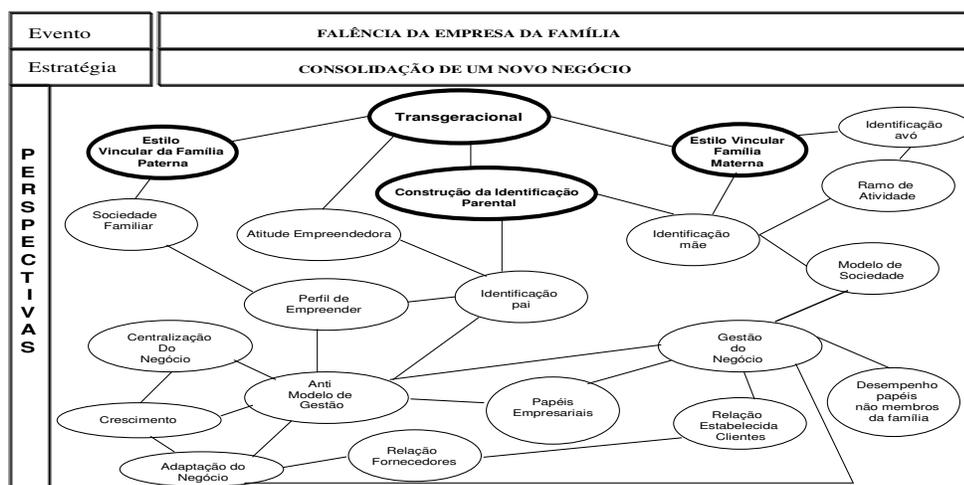
Cristiano Júnior, com apenas onze anos na época do evento, é o único dos irmãos que relatou durante as entrevistas algumas das causas da falência do negócio da família. Explica que o pai tinha um sócio que retirou repentinamente todo o dinheiro investido na empresa, inviabilizando assim sua continuidade. A falência nunca foi discutida abertamente por toda a família. Nesta perspectiva, Maria Antônia ressalta: *“Não tínhamos nada para falar, aconteceu. O que a gente ia dizer? O meu pai ficou super mal, falar era como ficar pisando nele, fazendo ele sofrer”*.

Como principal e imediata consequência dentro da dimensão familiar do evento falência do negócio, além das mudanças impelidas pela nova situação financeira, a depressão do pai Cristiano Perin foi o que mais assustou a família. Os três irmãos relatam em suas entrevistas individuais que, primeiramente, houve uma mudança no modo de o pai relacionar-se com eles: *“Parece que ele ficou menos arrogante”*. Posteriormente, com o passar do tempo, percebem que o pai se tornou triste, sem força, *“realmente deprimido”*. Neste sentido, Cristiano Júnior refere: *“Meu pai era daquele tipo, grandão, carrão, mandava e tinha que ser feito. Depois disso tudo ficou mal, abalado mesmo. Eu não entendia e cheguei a ficar meio revoltado”*.

Durante este período de grandes dificuldades, a mãe dos irmãos Perin, Lúcia, demonstrou muito otimismo. Maria Cristiana, lembrando-se dela durante os primeiros meses após o evento, chega a dizer: *“Ela sempre batalhou com o pai. Mas, quando as coisas pioraram, parecia que ela não estava vendo. Era irritante! Minha mãe é muito religiosa. Eu tinha vontade de dizer: chega!”* Na época do evento, Lúcia ocasionalmente ajudava o marido na empresa, pois já era senhora de uma boa experiência profissional decorrente da época em que tivera seu próprio negócio. Lúcia, há vinte e cinco anos, mantivera com duas amigas muito próximas uma loja de roupa jovem. Buscou o negócio após casar-se, pois Cristiano, recém formado, ainda não conseguia manter as despesas do casal e da primeira filha. Após o nascimento de Cristiano Júnior, retirou-se da sociedade para dedicar-se inteiramente aos cuidados dos filhos.

O evento falência do negócio da família desencadeou, portanto, dificuldades nas dimensões familiar e empresarial. Para o seu enfrentamento, as irmãs Perin configuraram como principal estratégia a consolidação de um novo negócio. Neste sentido, realizamos o mapeamento das diferentes perspectivas pertencentes às dimensões familiar e empresarial que, em nosso entendimento, foram determinantes para a emergência da referida estratégia.

### Mapa das Perspectivas para Emergência da Estratégia: Descrição e Inter-Relações



No processo de emergência da estratégia de consolidação de um novo negócio, destacam-se quatro perspectivas: transgeracional, construção da identificação parental, estilo vincular materno e paterno. A partir destas, identificam-se as demais perspectivas, que se inter-relacionam neste processo.

Logo, a perspectiva **transgeracional** surge com grande destaque durante todo o caso. Maria Cristiana refere, no início de seu relato, que, na casa de sua avó materna, Cristiana, há uma carta de sua bisavó, Carla, enquadrada e exposta na sala. Esta carta destina-se a Cristiana (avó) e a seus irmãos que são comparados a galhos de uma árvore que, frente à possibilidade de se separarem, quebrar-se-iam facilmente. Juntos e unidos seriam fortes, estabelecendo-se assim uma relação de cooperação. No término da carta, a bisavó formula um apelo para que os irmãos da família fiquem unidos e possam sempre auxiliar-se reciprocamente.

Maria Cristiana e Maria Antônia, pouco depois de dois meses da falência, foram buscar as antigas sócias de sua mãe (Lúcia) na tentativa de obterem capital para a abertura de um novo negócio. Léia e Marta (ex-sócias), consideradas como da família, mantêm até hoje o negócio que tinham com Lúcia, sendo uma referência na região.

Léia e Marta prontamente referendaram o empreendimento, entrando com metade do capital, explicitando não terem interesse em participar da sua gestão. As irmãs Perin venderam seus carros e completaram os 50% do restante do capital para a abertura da empresa. Aproximadamente noventa dias após a falência, a empresa Petit estava em operação.

Há várias gerações a **atitude empreendedora** é parte dos Perin. Cristiano (pai) vem de uma família de oito irmãos, todos empreendedores. O pai de Cristiano, Darico, um fazendeiro tradicional, conhecido pelo modo tosco de lidar com os seus, sempre exigiu dos filhos iniciativa, muito trabalho e minimização dos problemas. Cristiano

Júnior, referindo-se ao avô, diz: *“Uma vez, ele (avô) capotou o carro e meu tio estava junto, devia ter uns oito anos. Quando chegaram em casa, minha avó queria ficar cuidando do guri, mas meu vô fez uns curativos e o mandou para a escola”*.

As irmãs Perin demonstram a força da **construção da identificação parental** para a emergência e implementação da estratégia de consolidação de um novo negócio. A **identificação com o pai** revela-se no impulso a empreender, demonstrando rapidez e determinação frente às oportunidades identificadas. Maria Cristiana refere: *“Sempre vimos o pai fazendo, correndo, batalhando”*.

A **identificação com a mãe e avó materna** se faz presente na escolha do **ramo de atividade** a ser desenvolvido. Assim como Lúcia, idealizaram um negócio destinado ao público jovem feminino, influência que também remonta à sempre presente avó materna Cristiana, apreciadora de moda e exímia costureira. Neste sentido, fala Maria Antônia: *“Me lembro de estar sempre na loja da mãe, acho que eu tinha uns quatro anos, eu adorava ficar lá vendo elas trabalharem”*. Maria Cristiana conta que sua avó Cristiana sempre fizera seus vestidos: *“A vó sempre adorou moda”*.

Esta identificação das irmãs com sua família materna revela-se em todo o gerenciamento do negócio. As irmãs, ao irem atrás das antigas sócias da mãe, desejavam encontrar mais do que capital, buscavam um **modelo de sociedade** que projetava um futuro sucesso. Nesta perspectiva, Maria Cristiana lembra: *“A mãe foi fundamental para saber como nós, irmãs, teríamos que ser sócias. Ela nos disse: ‘Se uma acertar, vocês acertam, se uma errar, vocês erram. Nunca coloquem a culpa em uma ou outra’. Isso foi fundamental”*.

Este modelo de sociedade relaciona-se diretamente ao **estilo vincular da família materna** dos irmãos Perin. Respeito, cuidado com o outro e união são valores referidos pelos irmãos que foram transmitidos em todas as oportunidades por seus pais. Maria

Cristiana exemplifica-o na seguinte colocação: *“Sempre crescemos ouvindo que, no caso de assumirmos um compromisso, tínhamos que levá-lo até o fim, que o combinado era o combinado e que, enquanto irmãos, tínhamos que ficar unidos”*.

Percebe-se o estilo vincular materno permeando todas as relações pessoais e profissionais estabelecidas pelos irmãos Perin. A **gestão do negócio** realizada por Maria Cristiana e Maria Antônia tem como principal característica, desde seu início, a ética nas relações.

Após a fase inicial de implementação da operação da Petit, as irmãs sócias, paulatinamente e com muito cuidado, afastaram Lúcia (mãe) do cotidiano do negócio. Neste sentido referem: *“Nós tínhamos que achar nosso jeito de fazer, nos virarmos por nossa conta”*. Maria Antônia complementa: *“Quando saí de casa para morar sozinha foi a mesma coisa, ela queria continuar resolvendo as coisas”*.

Talvez o aspecto de mais destaque neste processo de aprendizado do gerenciamento da loja e de desdobramento dos valores familiares tenha sido a **relação estabelecida com os clientes**. Sobre isso observa Maria Cristiana: *“Nós não sabíamos nada de atendimento, então começamos a atender como gostaríamos de ser atendidas”*. E Maria Antônia acrescenta: *“As pessoas passaram a confiar tanto na gente que, se ligamos para dizer que chegou um lançamento que achamos que a pessoa vai gostar, ela vem ver acreditando mesmo, não é encarado como papo de vendedor. Vários de nossos clientes transformaram-se em nossos amigos”*. Ainda nesta mesma perspectiva, fala Cristiano Júnior: *“Se alguma coisa dá errado, mandamos flores, e é de verdade, a gente fica chateado mesmo. Acho que as pessoas percebem isto”*.

O mesmo ocorreu na **relação com os fornecedores**. As irmãs Perin tornaram-se conhecidas como empresárias sérias e confiáveis. Maria Antônia diz: *“Deus me livre atrasar as contas, se tem alguém esperando receber, eu tenho que pagar”*. Cristiano

Júnior percebe que esta relação estabelecida pelas irmãs com os fornecedores por vezes limita o negócio: *“Tu tem que ver a cara delas quando eles (fornecedores) dizem que vão fazer algo e furam. Elas ficam indignadas, como se não fosse o Brasil. Isto aqui não é a Suécia”*.

Nestes momentos de dificuldades com os fornecedores, quem assume a frente do negócio é Maria Antônia: *“Sempre fui mais dura que a Maria Cristiana, a certinha. Acho que sou mais parecida com o meu pai, a minha irmã faz mais a relação com os funcionários e clientes, tem mais paciência do que eu”*. A definição dos **papéis empresariais** ocorreu de forma implícita, cada uma assumindo o conjunto de atribuições no qual apresentava maior competência. Por ocasião da entrada de Cristiano Júnior no gerenciamento da loja, as irmãs decidiram que ele assumiria o setor administrativo financeiro da empresa. Segundo Maria Cristiana: *“Para abirmos o financeiro para alguém, tem que ser de nossa inteira confiança, e o Cris é 100%”*.

**O desempenho dos papéis dos não membros da família** que trabalham na empresa também deve basear-se nos mesmos princípios norteadores utilizados pelos irmãos Perin. *“Não admitimos que nossos funcionários sejam grosseiros, façam fofocas ou sei lá o quê. Mantemos tudo muito claro, o que é importante para nós”*, refere Maria Antônia. Em consequência, os funcionários estabelecem relações duradouras com a empresa.

O desempenho dos papéis empresariais apresenta algumas cristalizações que se inter-relacionam com as demais perspectivas. Maria Antônia percebe-se como o pai, forte e determinada, - *“Sempre trabalhei do mesmo jeito do meu pai”* -, e Maria Cristiana como a cordata. Assim, as irmãs acabam por estabelecer uma relação de expectativas e atribuições de papéis que se tornam estanques e paralisam o processo de

desenvolvimento de ambas. A manutenção de tais cristalizações vem contribuindo para forte resistência a qualquer tipo de inovação na empresa.

Nos últimos três anos, ocorre que a Petit perdeu mercado devido ao incremento da concorrência. Maria Cristiana refere: *“Era o momento para expandirmos o negócio, estava crescendo, tudo que vendíamos aparecia na mídia. Mas parece que a Maria Antônia paralisa, não quer nem discutir e eu não consigo me impor”*. Cristiano Júnior também se refere a esta estagnação: *“Parece que ela tem medo que algo aconteça, sei lá. Elas não saem daqui, podem estar doentes que estão sempre aqui”*.

A **atitude empreendedora**, fortemente associada à identificação paterna, perde parte de sua força devido às experiências vivenciadas pelas irmãs no que caracterizaria o **perfil de empreender** de seu pai. O constante reiniciar dos negócios do pai, seguidos de um pico de expansão e finalizados em algum obstáculo inesperado e incontrolável, talvez tenha originado um **antimodelo de gestão** que vem orientando, implicitamente, insidiosamente, a condução da Petit.

Neste sentido, uma experiência que ganha destaque é a **sociedade familiar** entre Cristiano (pai) e um dos seus oito irmãos (Marcelo), na origem de um conflito na família paterna que perdura até hoje. Maria Cristina relata: *“Parece que o meu tio meio que passou a perna no meu pai; esta é a versão do meu pai. Minha avó paterna ficou em cima do muro, ela é muito fria”*.

O **estilo vincular da família paterna** seria, na opinião dos irmãos Perin, o principal entrave para a solução do conflito entre Cristiano e Marcelo. Os irmãos percebem os vínculos da família paterna da seguinte forma: *“São relações fortes, mas distantes. É uma coisa engraçada, carregada. Parece que não conseguem se aproximar muito”*.

Por conseguinte, para manter a Petit longe da ameaça de falência e de desunião da família, as irmãs Perin optaram por manter todas as decisões do negócio centralizadas. Em consequência, o **crecimento** da empresa ficou restrito pelo gerenciamento altamente centralizador das irmãs. Inevitavelmente, muitas vezes desempenham papéis operacionais, enraizando-se no cotidiano da empresa de tal forma que restringem sua capacidade de reflexão e visão crítica. Neste contexto, acabaram por realizar **adaptações no negócio** de enxugamento, ao invés de buscarem a expansão que o mercado exige.

Maria Antônia, questionada sobre o que aconteceria à empresa, caso elas se afastassem para, por exemplo, viabilizar outra unidade de negócio, responde: *“Poderíamos ser roubadas, ou tudo poderia pegar fogo”*. Cristiano Júnior rapidamente diz: *“Exatamente o que aconteceu com dois dos principais negócios do pai. E no caso do incêndio, ainda ficou uma suspeita: que o teríamos feito para ganhar o dinheiro do seguro”*.

Cristiano Júnior, durante todo o processo de entrevistas, reiterou que se sente desvalorizado pelas irmãs em algumas situações. Diz ainda que elas nunca procuraram seu pai para discutir o andamento dos negócios: *“Acho que elas fazem o pai meio de bobo, como se fosse um fracassado”*.

As inter-relações não lineares estabelecidas entre as diferentes perspectivas das dimensões familiar e empresarial determinaram o processo de emergência da estratégia de consolidação de um novo negócio no âmbito desta empresa familiar. Através do mapeamento das perspectivas, apontamos para o caráter dinâmico e aberto entre as forças de progressão e regressão presentes nessas dimensões. Essa dinâmica constitui a base para projetarmos algumas tendências a serem desenvolvidas pelos irmãos Perin na gestão da loja Petit.

### **Tendências Atuais e Futuras**

A crise financeira em que a família Perin mergulhou há quinze anos e o conseqüente enfraquecimento do pai possibilitou ao subsistema fraterno emergir como a principal força familiar. Atender à demanda transgeracional de manter a família unida fez com que as irmãs Perin buscassem, nos modelos de identificação parental, os recursos necessários para tanto (Minuchin, 1990; Ríos-González, 1994; Carter & McGoldrick, 1995; Wagner, 2005).

O ímpeto empreendedor, construído principalmente pela identificação paterna, imprimiu nas irmãs a capacidade de correrem riscos, força de trabalho e agilidade na tomada de decisão (Chiavenato, 2004). A identificação materna também se fez presente nesse processo, atribuindo-lhes autoconfiança na tarefa de empreender. A história de sucesso da mãe e das “tias” (sócias Léia e Marta) afastou a repetição de fracassos dos negócios gerenciados pelo pai Cristiano.

Atualmente, as irmãs Perin aventam a possibilidade de encerrar o negócio. Hoje, a empresa atravessa sua primeira crise financeira desde a fundação. Talvez o temor da história de falências dos outros negócios da família comandados pelo pai esteja orientando-as a iniciarem um novo empreendimento, caminho trilhado várias vezes por aquele.

Buscar não repetir o desfecho histórico dos empreendimentos da família pode ser entendido como um facilitador na inauguração de uma nova forma de comando dos negócios, mas, concomitantemente, um importante limitador da gestão da empresa Petit. O antimodelo de gerenciamento faz com que o conhecimento técnico em gestão, reconhecido pelas irmãs como de origem paterna e representado na empresa por Cristiano Júnior, freqüentemente não reverbere sobre muitas das práticas administrativas utilizadas na Petit. Desmerecer ou ignorar esta importante área de

conhecimento diminui o potencial do sistema, contribuindo para a cristalização de algumas de suas relações (Geus, 1998; Wheatley, 2005; Morin, 2004).

Esta relação que estabelecem com o conhecimento em gestão também pode representar a demarcação de fronteiras que as irmãs Perin realizam desde o momento da fundação da Petit (Deutsch & Kraus, 1989; Minuchin, 1990). Primeiramente, pelo estabelecimento do nível de participação de suas sócias no empreendimento, seguido da limitação da atuação de sua mãe no cotidiano da empresa, até o isolamento completo do pai no que se refere a qualquer problema enfrentado na gestão do negócio. Porém, as fronteiras dos papéis empresariais nunca foram explicitamente discutidas entre as sócias. Irmãs muito próximas que são, sempre tratadas de forma igualitária como “as Marias”, talvez vislumbrem no fim da Petit uma nova oportunidade de diferenciação.

Assim como a mãe, o movimento das irmãs representaria também o retorno ao programado, ou seja, trabalharam em um momento difícil, mas agora devem buscar o lugar que pertence às mulheres da família Perin. Soma-se a este movimento o fato de a principal razão de ser da Petit já ter sido plenamente atingida, ou seja, conseguir estabilizar a família, além de ter proporcionado ao pai o tempo necessário para a retomada de sua vida profissional: Cristiano foi contratado como executivo em uma indústria.

A união entre os irmãos, contudo, fator essencial para a emergência de seus recursos enquanto subsistema, pode também ter sido responsável por dificultar a ampliação de sua visão do meio externo. Desta forma, fez com que as gestoras do negócio, emaranhadas nas demandas carregadas de auto-referência familiar histórica, tenham perdido parte de sua possibilidade de crítica em relação ao gerenciamento estratégico do próprio empreendimento. A falta de apropriação dos legados familiares levou a que atuassem no estreitamento da visão de mercado. A auto-referência familiar

tornou o sistema menor que a soma de suas partes (Minuchin, 1990; Ríos-González, 1994; Morin, 2005; Wagner, 2005; Mintzberg, 2006).

A lei da união entre os irmãos talvez exerça tamanha pressão, que se torna fonte de paralisia. O receio de um possível “racha” entre os irmãos, a exemplo do que ocorreu com Cristiano (pai) e Marcelo (irmão do pai e sócio), e o descumprimento de um legado transgeracional podem ser algumas das variáveis responsáveis pela não explicitação de assuntos considerados conflituosos. A comunicação deficiente torna-se o melhor adubo para as estereotípias estruturais, impossibilitando que o sistema se transforme de modo que seus membros se mantenham ativos no processo. Conseqüentemente, não conseguem construir um projeto comum para a empresa, emergindo apenas os projetos de âmbito individual.

### **Compreensão Dinâmica do Caso**

Pode-se, neste caso, observar a importância do evento (falência do negócio da família) para provocar as mudanças estruturais no sistema que lhe garantam os saltos evolutivos inerente ao processo de desenvolvimento. Neste sentido, a força crescente do subsistema fraterno representado pelas irmãs Perin encontra no âmbito familiar os recursos para ressignificar a realidade, dando continuidade ao seu processo de aprendizagem, crescimento e individuação (Ríos-González, 1994; Vasconcellos, 2002; Moraes, 2004; Morin, 2001, 2005).

A fundação da empresa Petit coincide com um importante momento evolutivo das irmãs Perin, a adultez jovem. Encontram, em meio ao caos da crise vivenciada, uma importante oportunidade para uma das mais significativas tarefas desta fase, a intensificação do processo de diferenciação. Sendo assim, buscam refazer o equilíbrio do sistema, principalmente em relação ao subsistema parental, fortalecendo-lhe as fronteiras. Nesses termos, criam algumas das condições necessárias para imprimir seu

próprio significado nos papéis a serem desempenhados (Minuchin, 1990; Ríos-González, 1994; Wagner, 2005).

A capacidade das irmãs de formular a estratégia de consolidação de um novo negócio revela toda a complexa relação que se estabelece com os referenciais transgeracionais no âmbito da empresa familiar. Frente à crise desencadeada pelo evento, as irmãs resgatam seu patrimônio psíquico, base de seus recursos. Traçar essa estratégia representa cumprir o legado familiar de manter os irmãos unidos, buscando assim a autoperpetuação da família. Estabelece-se, portanto, a relação de complementaridade entre estratégia e programa (Geus, 1998; Morin, 2002, 2005; Wagner, 2005).

A limitação dos referenciais familiares, porém, vem à tona face à complexificação do mundo contemporâneo. A revolução dos meios de comunicação pressiona a Petit em direção ao crescimento pela rápida popularização dos produtos oferecidos pela loja, ameaçando o bom andamento do negócio das irmãs Perin. Soma-se a esta ameaça, a força do temor de repetirem a história de falências dos negócios da família.

Nesta perspectiva, as irmãs passam a lutar pela manutenção do já estruturado, sendo qualquer mudança interpretada como uma ameaça. As fronteiras entre os subsistemas e entre o sistema maior e o meio externo tornam-se mais rígidas, ocorrendo o mesmo em relação aos papéis empresariais e familiares. Dá-se o empobrecimento das potencialidades do sistema, perdendo-se duas importantes premissas da capacidade estratégica: competição e transformação (Deutsch & Kraus, 1989; Chaharbagi & Willis, 1998; Morin, 2001, 2005; Wheatley, 2005).

## **Família Souza e Empresa Horizonte**

### **Considerações Históricas e Contexto Atual**

A Agropecuária Horizonte foi fundada há vinte anos por Tamira Souza (quarenta anos) e Jorge Souza, que, além de sócios, também são pai e filha. Jorge investiu aproximadamente 80% do capital necessário para a estruturação da empresa. O irmão mais novo de Tamira, Carlos Souza (trinta e cinco anos), que na época da fundação contava quinze anos, tornou-se sócio da empresa por imposição de Jorge (pai). Neste sentido, Tamira comenta: *“Ele entrou para ser protegido, para estar em um negócio”*. No momento em que Carlos completou dezoito anos, Jorge saiu do contrato social a pedido de Tamira. Carlos detém 10% das cotas da empresa e Tamira 90%.

A idealização do negócio da Horizonte ocorreu após uma viagem de Tamira para o Canadá, onde buscava aperfeiçoar seu inglês: *“Somos de uma família de classe média baixa; eu estava louca para ampliar meus horizontes”*. Nesse país, chamou-lhe a atenção que o mix de produtos e os serviços oferecidos pelas agropecuárias se diferenciavam dos existentes no Brasil. Tamira chegou a trabalhar como estoquista em uma agropecuária naquele país, tendo a oportunidade de aprofundar seu conhecimento sobre o funcionamento deste tipo de empresa. Soma-se a esta experiência a desilusão relatada por ela em relação a suas profissões: *“Primeiro fui ser assistente social, mas é um trabalho que, embora tenha muito que fazer, não pagam bem. Depois fiz toda a faculdade para ser publicitária, mas eu não apresentei o trabalho de conclusão, me desiludi muito, não gosto de manipular as pessoas”*.

O caráter inovador, projetado por Tamira para a Horizonte, somente se concretizou após três anos de sua abertura: *“Eu sabia como tinha que ser, os serviços que teriam que ser oferecidos para a empresa deslanchar”*.

A história da família Souza está repleta de empreendimentos, todos encabeçados por Jorge e sua esposa Nilva. Ambos atuaram em vários ramos de atividade, da gastronomia à construção civil. As mudanças entre uma área de atividade e outra, conforme relatam os irmãos Souza, ocorria de forma gradual e contínua.

Os empreendimentos realizados pelo casal envolviam os filhos em seu funcionamento cotidiano, além de Tamira e Carlos, Cleuza (quarenta e quatro anos) e Mariana (quarenta e três anos), as irmãs mais velhas, tendo essa última sido contratada há quatro anos como gerente pela Horizonte. Tamira esclarece: *“A Mariana estava mal de dinheiro, ela tinha uma boa estrutura, mas o marido faliu e eles se separaram. Como o escritório de arquitetura dela não estava indo bem, resolvemos contratá-la para dar uma força”*.

Mariana, há aproximadamente vinte e cinco anos, diante de uma grave e longa crise da família Souza, acolheu em sua casa os dois irmãos mais novos. Esta crise está relacionada à sociedade que Jorge e Nilva Souza (pais) firmaram com o casal Cassolí. Segundo relatam os irmãos, Nilva foi a responsável pela concretização da sociedade, “pirando totalmente”, Jorge não tendo conseguido fazer nada. Neste sentido, Mariana comenta: *“Minha mãe passou a fazer tudo conforme eles (sócios) determinavam, eles se envolveram em várias loucuras, aquilo de abrir e fechar negócios ficou muito rápido. Meus pais trocavam de casa a toda hora, um horror. E vá perder dinheiro, torrando todo o patrimônio. Eu fiquei desesperada, então busquei o Carlos, que era muito novo, para morar comigo, e a Tamira, que também não tinha uma estrutura”*.

A partir do momento em que a Horizonte se concretizou como um bom negócio, ou seja, três anos após sua fundação, Tamira vem realizando algumas tentativas de expansão da empresa. Aproximadamente a cada dois anos abre uma nova filial da Horizonte, que acaba por fechar-se em média um ano e meio após sua inauguração.

Tamira atribui o insucesso das filiais quase que inteiramente à superficialidade da análise feita para verificar sua viabilidade.

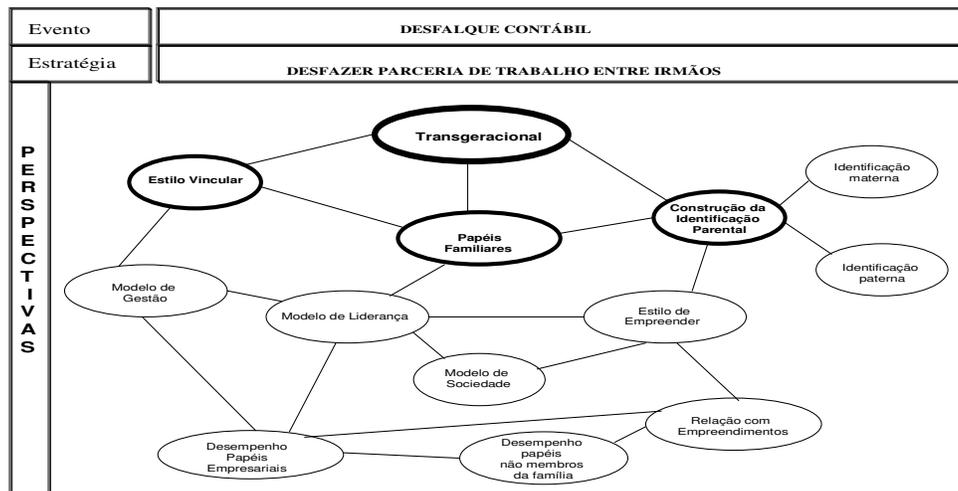
Os sucessivos insucessos na tentativa de ampliar a Horizonte Amplo somaram-se a um evento recente que chocou enormemente Tamira e Carlos. A empresa terceirizada, responsável há mais de dez anos pela área de tributos da Horizonte, fechou, revelando aos irmãos Souza o caos em que sua empresa se encontra. Tamira diz: *“Foi assim de uma hora para outra: recebemos uma carta e nosso material; eles estavam fechando o escritório. Quando outros profissionais foram analisar o nosso material, é que ficamos sabendo de vários erros que cometeram com graves conseqüências para a empresa”*.

Carlos descreve sua reação: *“Fiquei muito mal, não sabia o que fazer, imaginando o valor que teremos que pagar”*. Tamira, no mesmo sentido, exemplifica: *“Fiquei chocada, abalada mesmo. Mas fui buscar um novo contador e um advogado. Falei com alguns, além de conversar com outros empresários. Poupei o Carlos, ele está num momento complicado com a namorada”*.

Os sócios Tamira e Carlos e a gerente Mariana, irmãos ativos na gestão da Horizonte, decidiram que a melhor estratégia para enfrentarem o evento do desfalque contábil seria desfazerem a sociedade, além de Mariana retornar para sua profissão de arquiteta. Carlos esclarece: *“Penso que vai ser o melhor, assim passo minha parte a alguém, acho que para o marido da Tamira. E ele injeta dinheiro para melhorar a situação da empresa e eu fico com algum para abrir um negócio que venho pensando há muito tempo”*. Tamira completa: *“Não sei se vai ser bom trabalhar com o meu marido, nem sei se vai ser ele. Mas o Carlos me falou de sair, desta opção que me pareceu viável”*. Na mesma perspectiva diz Mariana: *“Acho que está bom, isso aqui dá muito trabalho. Vou voltar a investir na minha profissão”*.

Para a emergência da estratégia de dissolução da sociedade entre os irmãos Souza e da saída de Mariana da gestão, diferentes perspectivas dos âmbitos familiar e empresarial se inter-relacionaram. Realizamos o mapeamento destas perspectivas e de algumas das possíveis relações estabelecidas. Neste sentido, apresentamos o mapa de emergência da estratégia, seguido da descrição de cada uma das perspectivas em questão.

### Mapa das Perspectivas para Emergência da Estratégia: Descrição e Inter-Relações



Partimos em nossa análise da **perspectiva transgeracional**, por entender que esta estabelece uma relação interdependente com outras três importantes perspectivas: **estilo vincular**, **papéis familiares** e **construção da identificação parental**. Portanto, na apresentação que segue, ressaltamos que, a partir destas perspectivas, foi possível aos irmãos Souza construir e permitir a emergência da estratégia de dissolução da parceria de trabalho que resultaria no fim da sociedade entre Tamira e Carlos e na saída de Mariana da gestão da empresa.

Para tanto, Tamira coloca-se como uma mulher forte e empreendedora, sendo a persistência uma de suas principais virtudes. Mariana diz que a irmã é “*realmente especial*” referindo-se a sua capacidade de trabalho e iniciativa, características estas

relatadas pelos irmãos como presentes em outras gerações das mulheres da família, exemplificada na fala de Mariana: *“Minha avó materna era igual a minha mãe, embora a gente tenha conhecido pouco a vó, pois ela morreu. Todo mundo falava que era brava, decidida, trabalhadora, não desistia nunca, sempre mandando em tudo e em todos, até no meu vô.”*

A **perspectiva transgeracional** se expressa na estreita relação estabelecida entre o desempenho do papel de Tamira e dos **papéis familiares** de sua avó e mãe. Tamira, além de ser a irmã que idealizou o negócio da Horizonte Amplo, é reconhecida pelos irmãos ativos na gestão da empresa como a principal liderança. Carlos comenta: *“A Tamira sempre foi a forte que tocou isto aqui, chega para fazer e sabe como tem que ser feito. Todos nós seguimos o ritmo e as iniciativas dela”*.

A liderança de Tamira, portanto, encontra parte de sua força na perspectiva de **construção da identificação parental**. A construção da **identificação materna** de Tamira revela-se, em parte, por sua atuação no negócio, sendo ela a responsável por impulsionar o cotidiano da empresa: *“Sempre fiz como a mãe, até o meu jeito é parecido, sempre trabalhamos muito”*. Já a **identificação paterna** é percebida pelo pensamento recorrente de descobrir e investir em novos negócios, exemplificado em sua própria fala: *“Somos de uma família de butequeiros, sempre pensando em um negócio para ser aberto”*. Assim como o pai, Tamira se mantém atenta às oportunidades de mercado, mesclando, em seu estilo de empreender, características atribuídas a sua mãe e pai.

O **estilo de empreender** do pai, segundo os irmãos Souza, caracteriza-se basicamente pela ausência de um foco de investimento. A partir do momento em que uma nova oportunidade pudesse oferecer maiores chances de ganhos que a atividade empresarial desenvolvida pela família Souza, o patriarca da família iniciava o processo

de transição entre um negócio e o outro. Tamira mantém-se em uma posição de predisposição a voltar-se na direção de outra atividade empresarial, como à espera de um sinal para cumprir algo programado.

Neste mesmo sentido, percebemos que as características do **estilo de empreender** ganham relevância na perspectiva da **relação com o empreendimento** que os irmãos Souza estabelecem. Tamira preserva sua visão voltada em várias direções, na busca de oportunidades diferentes de negócio, assim como Carlos, que constantemente ventila a possibilidade de, sozinho, abrir outras empresas. Contudo, a relação que estabelecem com o empreendimento indica uma fragilização do nível de pertença à empresa. Neste sentido, Carlos chega ao ponto de dizer: *“A Tamira sempre fez muito pela Horizonte, trabalhava muito, mas sempre teve um pé fora, não sei explicar direito, e nos últimos tempos tem se mantido muito fora da empresa, até fisicamente”*. Tamira corrobora: *“Eu sei que venho menos, que trabalho menos. Agora vou ter que entrar para dentro, o Carlos acabou não fazendo o trabalho dele como deveria também”*.

O **desempenho dos papéis empresariais**, portanto, fica extremamente prejudicado, caracterizando-se pelo baixo nível de responsabilidade face às atribuições de cada papel. Mariana, no desempenho de seu papel de gerente, reproduz essa mesma lógica de atuação: *“Eu não sei ficar mandando, cobrando, eles (irmãos) não fazem”*. O mesmo ocorre com o **desempenho dos papéis dos não membros da família**, conforme Carlos refere: *“Não adianta, a gente pode dizer que vai mudar, que vai fazer mudanças no jeito de acontecer dentro da empresa, que os funcionários não aderem”*.

A partir das perspectivas descritas até aqui, instala-se um modelo de gestão caracterizado pelo baixo nível de compromisso na realização das atribuições, ausência dos principais indicadores de gestão e fronteiras difusas entre os diferentes setores da empresa e papéis desempenhados por seus membros.

Ativando o mapa a partir da perspectiva **estilo vincular**, podemos encontrar subsídios da dimensão familiar para entender a criação deste modelo de gestão. Sendo assim, retomamos a ocasião em que o casal Souza estabeleceu a sociedade com membros de fora da família, afastando-se de seus filhos e chegando a permitir que Carlos, ainda um adolescente, ficasse sob total responsabilidade de Mariana, que refere: *“Minha mãe não liga para ninguém, eles não estavam nem aí. Foram fazer o que queriam, e a gente ficou por nossa conta”*.

Os irmãos Souza relatam várias ocasiões em que a instabilidade vincular permeava os acontecimentos familiares. Tamira refere-se principalmente à mãe, dizendo: *“Foram tantas vezes, ia fazer uma coisa e mudava de idéia. Parece que sempre podia mudar, podia estar tudo bem e desandava”*. A instabilidade também é associada ao pai e Mariana a relaciona principalmente no que diz respeito à condução dos negócios: *“A gente sempre trabalhou muito, desde muito novos, com treze anos eu já trabalhava. Acho que de tanto o meu pai inventar, sempre fazendo uma coisa diferente, nunca era uma coisa continuada”*. Esse movimento de investimento e desinvestimento gera um constante desequilíbrio no sistema familiar e empresarial, que também caracteriza os vínculos estabelecidos pelo casal Souza. O estilo vincular, neste caso, portanto, revela a impossibilidade de a família Souza trilhar, mesmo que momentaneamente, apenas um caminho.

O **modelo de liderança** também expressa o estilo vincular dessa família. O modelo de liderança concentrado em apenas um membro, no caso, Tamira, enfraquece os demais subsistemas, empobrecendo a capacidade auto-organizadora do sistema geral (Morin, 2005). O **modelo de sociedade** proposto por Tamira formaliza a assimetria entre os irmãos Souza.

Já o **modelo de gestão** construído pelas irmãs Souza pode ser considerado um dos principais indicadores de um sistema enrijecido pela liderança, no qual a hierarquia se torna restritiva do movimento criativo. Afeta diretamente a construção da equifinalidade, inibindo propriedades emergentes e, conseqüentemente, diminuindo o nível de cooperação interna (Bertalanffy, 1975; Morin, 2005).

A partir do descrito até aqui, apontamos algumas tendências atuais e futuras no que se refere à execução da estratégia criada pelos irmãos Souza. Para tanto, consideramos os movimentos de progressão e regressão estabelecidos entre as diferentes perspectivas do mapa.

### **Tendências Atuais e Futuras**

Ainda durante a realização das entrevistas deste caso, os irmãos Souza receberam o parecer de consultores contratados que indicava que a dissolução da sociedade não seria possível por razões jurídicas. A Horizonte terá que modificar sua situação atual, para então tornar-ser apta às transformações desejadas no quadro societário.

Novamente Tamira assume a frente do processo, e desta forma mantém o funcionamento do sistema através do desempenho de seu papel de liderança. Fortalece a hierarquia, reeditando, na relação com seu irmão e sócio, o modelo estabelecido por sua avó e mãe com os respectivos maridos (Wheatley, 2000; Wagner, 2005). Esse aspecto encontra reforço na história de constituição da Horizonte quando Carlos já se encontrava em uma posição fragilizada.

A força transgeracional identificada através do desempenho dos papéis poderia estar encaminhando os irmãos Souza para a repetição do movimento que ocasionalmente permeia seu sistema familiar. Durante a crise relacionada ao estabelecimento da sociedade com o casal Cassolí, o sistema familiar cindiu-se nos

subsistemas parental e fraterno, estratégia esta que emergiu novamente, porém no âmbito empresarial, ou seja, no momento da crise da Horizonte. Mariana e Carlos se afastariam da empresa, que estaria sob o comando de Tamira e seu marido (Ríos-González, 1994; Moraes 2004; Morin, 2005; Wagner, 2005). A restrição jurídica para sua implementação, porém, tem impelido o sistema para a emergência de outra estratégia.

Para tanto, Tamira vem resgatando alguns significados de diferentes perspectivas mapeadas neste caso, dizendo: *“Fizemos a melhor empresa do ramo, somos muitas vezes avaliados assim. Como os outros negócios do pai e da mãe, isso dá uma levantada no ego. Acho que vamos ter que mudar muita coisa no jeito de gerenciar. Pedir ajuda para quem entende. Sei que o Carlos e a Mariana vão poder ajudar”*. Neste mesmo sentido, percebe-se que a hierarquia reafirmada constantemente por Tamira permanece, tornando-se um dos principais estereótipos do sistema.

Volta-se aos referenciais familiares na tentativa de traçar um futuro diferente para a Horizonte. Mantém-se o desafio ao estabelecido, ou seja, não realizar mudanças constantes de ramo de atividade, e se vai além, desejando qualificar a gestão da empresa.

O desempenho do papel de liderança de Tamira, através da inter-relação estabelecida com as principais perspectivas, impacta todo o processo de emergência das estratégias. Logo, o transgeracional aponta possibilidades e ao mesmo tempo restringe o potencial do sistema geral, demonstrando o quanto pode levar o sistema a ser maior e menor que a soma de suas partes (Morin, 2001, 2002). Tamira, ao manter a hierarquia histórica de seu papel de liderança, coíbe a potência dos sistemas que formam a empresa familiar, e Carlos e Mariana continuam na superfície de todo o processo, impossibilitados e supostamente sem condições de maior colaboração.

### **Compreensão Dinâmica do Caso**

Neste caso é possível observar os desdobramentos de um estilo de liderança através dos sistemas que constituem a empresa familiar. O papel de liderança desempenhado por Tamira obedece, em parte, aos legados transgeracionais de determinação e voz ativa das mulheres da família Souza (Deutsch & Kraus, 1989; Wagner, 2005; Wheatley, 2005).

Manter este papel pode significar a manutenção da identidade da família Souza pelo subsistema fraterno, já que o subsistema parental se apresenta quase completamente isolado. Concomitantemente, a forma de desempenhar o papel de liderança torna-se estereotipada, perdendo flexibilidade nas relações intra e inter sistêmicas.

O acoplamento entre o sistema familiar e o empresarial perde parte de sua possibilidade de trocas, pois a centralização da liderança leva paralelamente ao esvaziamento dos demais subsistemas. Poderíamos até mesmo dizer que a liderança de Tamira controla o espaço de aprendizagem, o que tem como principal consequência a diminuição da capacidade de autoprodução do sistema geral. Assim sendo, torna-o bem menor que a soma de suas partes (Morin, 2005).

Os irmãos Carlos e Mariana mostram-se incapazes de se reorganizar frente aos eventos inerentes ao desenvolvimento da Horizonte. Adotam uma postura passiva, respondendo provavelmente às expectativas históricas do desempenho de seus papéis. Nesta perspectiva, as propriedades emergentes do sistema ficam inibidas, pois se perde a espontaneidade e a criatividade que originariam as novas estruturas (Deutsch & Kraus, 1989; Moraes, 2004; Morin, 2005; Wagner, 2005; Wheatley, 2005).

A exacerbada hierarquização atribuída principalmente a Tamira tem, entre suas principais consequências, o baixo nível de pertença dos demais subsistemas da

Horizonte. Assim como seus irmãos, os funcionários da empresa não demonstram, através do desempenho de seus papéis, compromisso com o desenvolvimento da empresa: a participação de todos está ceifada.

Portanto, a liderança neste caso pode ser apontada como a principal responsável por enfraquecer uma das principais características da estratégia, a de integração. Neste mesmo sentido, a equifinalidade do sistema não apresenta a força de coesão necessária para que se mantenham os subsistemas que lutam pela sobrevivência da Horizonte (Von Bertalanffy, 1975; Morgan, 1996; Geus, 1998; Wheatley, 2005).

A estratégia emergente, como as demais propriedades do sistema, não encontra as condições necessárias para vir à tona. A estratégia que rompe no sistema é uma versão desnutrida, que tem na auto-referência da liderança a principal força de restrição e inibição da articulação entre os sistemas e subsistemas que constituem a empresa familiar.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através dos casos apresentados, foi possível perceber ambas as tendências dos sistemas: progredir em direção à complexidade e/ou estagnar/regredir em condições mais estáveis e simples/conhecidas. Manter o princípio do desenvolvimento, que se caracteriza pelo encontro e integração do evento com a capacidade auto-organizadora, torna-se um dos grandes desafios da empresa familiar. Nesse processo, apesar de apresentarem diferenças significativas, em ambos os casos, percebe-se o empobrecimento das possibilidades de combinação das interações, que vem a enfraquecer o potencial de criação de novas estruturas e, conseqüentemente, o surgimento de estratégias (Morin, 2002, 2004, 2005).

A possibilidade de apreender a complexidade que envolve o processo da emergência de estratégias nas empresas familiares só é possível se levada em

consideração a interdependência das várias perspectivas mapeadas das dimensões familiar e empresarial. Evidenciou-se que o pressuposto de complementaridade alternada entre estratégia e programa, pode também encontrar expressão na forma fusionada. Corrobora esta constatação a identificação da perspectiva transgeracional e de sua inter-relação com todas as demais perspectivas dos casos, o que aponta para a força determinante do programa no processo de emergência de estratégias.

Os eventos identificados durante a coleta de dados desencadearam mudanças nas dimensões familiar e empresarial que permitiram a emergência de estratégias. A inovação esperada em cada estratégia (Morin, 2005; Mintzberg, 2006), porém, ficou limitada pela força do programa familiar, acionado pela ameaça que o evento provoca na coerência identitária do sistema. Neste sentido, os sistemas passam a estabelecer interações que se tornam estereotipadas (Wheatley, 2000), que os inabilitam parcialmente para novas adaptações frente às mudanças provocadas pelos eventos. Neste contexto, a rigidez torna-se uma das principais características dos processos e do desempenho dos papéis no âmbito da empresa familiar.

A empresa Petit consegue manter maior nível de complexidade, pois preserva o sistema familiar, apesar das mudanças no sistema empresarial. Para tanto, integra as transformações desencadeadas, buscando criar novas estruturas. Favorece assim combinações mais ricas que, pelo movimento de retroação entre o todo e as partes e vice-versa, possibilita a emergência de estratégias mais inventivas. A qualidade dos vínculos que a família Perin estabelece lhe permite lidar com certo grau de incerteza sem ameaçar a organização do sistema.

A família Souza, através do isolamento do subsistema parental e da excessiva hierarquização do subsistema fraterno, também perde em complexidade, tornando o

sistema menor que a soma de suas partes. O papel de liderança desempenhado por Tamira empobrece as possibilidades de interações.

Nessas famílias, a perda de complexidade fez com que as interações estabelecidas com o ambiente também se tornassem menos ricas. Neste sentido, a capacidade de auto-eco-organização é enfraquecida. Logo, a auto-referência familiar expressa seu caráter restritivo ao desenvolvimento do sistema, pois o aprisiona em caminhos já percorridos e programados, que já estão desatualizados e, portanto, podem não ser alternativas válidas frente à realidade atual. A capacidade de computar as informações do ambiente fica prejudicada, restringindo a visão do sistema, essencial nos mercados em constante transformação (Castells, 1999; Morin, 2002, 2004, 2005; Wagner, 2005; Bauman, 1999, 2005).

As restrições dos conteúdos emergentes do sistema, em parte pela estereotipia das interações, tornam as estratégias menos efetivas na busca da equifinalidade. Desse modo, em ambos os casos, nota-se a dificuldade do surgimento de uma estratégia integradora do sistema. Ocorreu em ambos o aparecimento de estratégias que apontam para a exclusão.

Finalmente, afirmamos a importância do conhecimento da dinâmica que constitui o sistema familiar para que a família empresária tenha a possibilidade de se colocar de forma ativa no processo de emergência de estratégias. Os referenciais familiares atuam sobre a gestão da empresa e seu projeto de futuro, podendo transformá-la em algo maior ou menor que a soma de suas partes (Morin, 2001). Frente às mudanças constantes do mundo contemporâneo, as empresas que desejam sobreviver devem manter os referenciais que constituem sua identidade e flexibilizar sua estrutura, tornando-a mais permeável ao ambiente, favorecendo-lhe assim a capacidade de absorver as informações e de inovar.

## REFERÊNCIAS

- Albadalejo, J. (1997). Genograma en colores. Cuadernos de Terapia Familiar, 46, 40-54.
- Badaracco, J. (2006). Liderança na literatura. Harvard Business Review, v. 84, p. 78-84.
- Bertalanffy, L. (1975). Teoria Geral dos Sistemas. Petrópolis: Vozes.
- Bauman, Z. (1999). Globalização: as Conseqüências Humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bauman, Z. (2005). Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Carter, B. E., McGoldrick, M. N. (1995). As Mudanças no Ciclo de Vida Familiar. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Castells, M. (1999). A Sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra.
- Catry, B., Buff, A. (1996). Le Gouvernement de L'entreprise Familiale. Lausanne: Publi-Union Éditions.
- Cervený, G., Berthoud, M. (1997). Família e Ciclo Vital: Nossa Realidade em Pesquisa. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Chaharbaghi, K., Willis, R. (1998). Strategy: the missing link between continuous revolution and constant evolution. International Journal of Operations & Production Management, v. 18, p. 1017-1027.
- Chiavenato, I. (2004). Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor. São Paulo: Saraiva.
- Craig, J., Moores, K. (2005). BSC to drive the strategic planning of family firms. Family Business Review, v. 19, p. 200-228.

Deutsch, M., Kraus, R. (1989). Teorías en Psicología Social. Buenos Aires: Paidós.

Drucker, P. (1998). A Profissão de Administrador. São Paulo: Pioneira.

Geus, A. (1998). A Empresa Viva. Rio de Janeiro: Elsevier.

Mintzberg, H. (2005). Safári de Estratégias. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H. (2006). O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman.

Mínuchin, S. (1990). Famílias: Funcionamento e Tratamento. Porto Alegre: Artmed.

Moraes, M. H. (2004). Pensamento Eco-Sistêmico. Petrópolis: Vozes.

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. Educação, v.22, p. 07-31.

Morgan, G. (1996). Imagens da Organização. São Paulo: Atlas.

Morin, E. (2001). O Método II: a Vida da Vida. Porto Alegre: Sulina.

Morin, E. (2002). O Método I: a Natureza da Natureza. Porto Alegre: Sulina.

Morin, E. (2004). A Religação dos Saberes. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Morin, E. (2005). Ciência com Consciência. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Murphy, D. (2005). Understanding the complexities of private family firms. Family Business Review, v. 18, p. 123-133.

Olabuenaga, J. I. (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto.

Ríos-González, J. A. (1994). Manual de Orientación y Terapia Familiar. Madrid: Instituto de Ciencias del Hombre.

Stake, R. E. (2000). Case Studies. In: Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S. Handbook of qualitative Research. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 435 – 454.

Vasconcellos, M. J. (2002). Pensamento Sistêmico: o Novo Paradigma da Ciência. Campinas: Papirus.

Wagner, A. (2005). Como se Perpetua a Família? A Transmissão dos Modelos Familiares. Porto Alegre: EDIPUCRS.

Wheatley, M. (2000). Liderança e a Nova Ciência. São Paulo: Pensamento-Cultrix.

Wheatley, M. (2005). Quando a mudança está fora de nosso controle. III Congresso Gaúcho de Recursos Humanos, Porto Alegre, maio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou demonstrar a complexidade que caracteriza as interações constituintes da organização das empresas familiares. O acoplamento das dimensões familiar e empresarial implica em uma riqueza de diversidade de interações estabelecidas somente no contexto deste tipo de empresa. Devido a isso, evidenciam-se níveis crescentes de complexidade à medida que é possível abraçar e conhecer os fatores e variáveis incluídos nessas relações.

A interdependência dos sistemas que compõem a empresa familiar possibilita o desdobramento dos processos de um sistema para outro. Resulta que o que se caracteriza como familiar encontra vias de expressão no empresarial e vice-versa. O foco estabelecido nesta dissertação, ou seja, a emergência de estratégias face ao inesperado, pode ser ampliado para todos os demais processos próprios da gestão da empresa familiar.

Percebe-se que, para apreender a complexidade da empresa familiar, se torna absolutamente necessário recorrer a diferentes áreas de conhecimento. Sua diversidade interna, representada, por exemplo, pelos profissionais que a integram e o ambiente altamente mutável em que se insere, determina a necessidade de ampliação de referenciais para a compreensão dos fenômenos que a definem.

Ao término deste estudo, iluminar a relação que as empresas familiares estabelecem com um mercado a cada momento mais competitivo, compreender como os referenciais familiares se flexibilizam ou se enrijecem frente às demandas contemporâneas, emerge com inegável e, diríamos ainda, enorme relevância.

Outro aspecto extremamente importante vislumbrado nesta dissertação diz respeito às questões de gênero. Apesar de não o desenvolvermos no artigo empírico, tornou-se evidente sua marcante presença e importância. A liderança/poder exercida

pelas mulheres no desempenho de seu papel de gestoras, sustenta-se em parte pelos legados transgeracionais, que encontram uma importante via de expressão na dimensão empresarial. O mesmo ocorre com a informação e o conhecimento que circula pela rede de relações estabelecidas entre os sistemas familiar e empresarial e que obedece a uma ordem de transmissão e domínio baseada no que caracterizaria o gênero masculino e feminino em cada um dos casos apresentados.

Finalizando, reforçamos nossa posição já explicitada de que as empresas familiares clamam por metodologias que busquem abarcar toda a complexidade e singularidade de seus fenômenos. Longe de buscarmos modelos simplistas de entendimento e resolução de conflitos, propomos que as intervenções a se realizarem nesse âmbito considerem toda a complexa rede de interações que seus sistemas constitutivos estabelecem. Esperamos com este trabalho proporcionar maior grau de compreensão desta realidade que é a empresa familiar.

## ANEXO 1



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP - PUCRS



Ofício nº 193/06-CEP

Porto Alegre, 07 de março de 2006.

Senhor(a) Pesquisador(a)

O Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS apreciou e aprovou seu protocolo de pesquisa registro CEP 05/02841, intitulado: "Família empresária e empresa familiar: as inter-relações e interdependências dos contextos".

Relatórios parciais e final devem ser apresentados ao CEP. Inicialmente, em 07/09/2006.

Sua investigação está autorizada a partir da presente data.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Caio Coelho Marques  
COORDENADOR EM EXERCÍCIO

Ilmo(a) Sr(a)  
Mest Jose Luis Gobbi Lanuza Suarez de Puga  
N/Universidade