

---

# Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba

---

*Annor da Silva Junior  
Reynaldo Maia Muniz*

## RESUMO

No presente artigo são apresentados os resultados de investigação do processo sucessório de uma empresa familiar, à luz de suas relações de poder e confiança. Adotando a abordagem qualitativa, desenvolveu-se estudo de caso em uma empresa capixaba (nativa do estado do Espírito Santo, Sudeste do Brasil), de grande porte e inserida no mercado global (com um total de 3.500 empregos diretos, a empresa apresentou nos últimos anos um faturamento médio bruto anual de R\$ 493,5 milhões), tendo como apoio teórico os trabalhos de Gersick *et al.* (1997), Leone (1991), Weber (1992; 1994), Child (1999), Lane (1998) e Lane e Bachmann (1996). Foram realizadas oito entrevistas com proprietários e membros da direção da empresa, pertencentes e não-pertencentes à família proprietária. Nessas entrevistas, explorou-se a dinâmica e a influência das relações de poder e confiança no processo de sucessão que culminou com a venda do empreendimento para uma empresa multinacional.

**Palavras-chave:** empresa familiar, sucessão, poder, confiança, sobrevivência.

## 1. INTRODUÇÃO

A empresa familiar vem despertando grande interesse dos estudiosos e pesquisadores devido não só à complexidade de seus processos, principalmente os de sucessão de sua direção e o de sua profissionalização, como também à sua expressão no contexto da economia mundial. Gersick *et al.* (1997) constatam que 80% das empresas existentes no mundo, na atualidade, são familiares. Segundo Santos (1997), mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) dos Estados Unidos da América são gerados por empresas familiares e um terço das companhias mais bem-sucedidas naquele país são familiares. Em contrapartida, como bem mostram Gersick *et al.* (1997), 40% das empresas familiares fracassam ainda no primeiro ano de vida; 60%, em menos de dois anos; 90%, até o final do décimo ano. Soares, Machado e Marocco (1997)

Recebido em 16/julho/2003  
Aprovado em 08/setembro/2005

---

*Annor da Silva Junior*, Graduado em Administração, Contabilidade e Direito, Mestre em Administração, é Doutorando em Administração no Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) (CEP 30170-120 — Belo Horizonte/MG, Brasil) e Professor universitário.  
E-mail: annorsj@cepead.face.ufmg.br  
Endereço:  
Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
CEPEAD  
Rua Curitiba, 832, 11º andar — Sala 1109  
30170-120 — Belo Horizonte — MG

*Reynaldo Maia Muniz*, Doutor pela *Universidad Complutense de Madrid* (Espanha), é Professor Adjunto do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) (CEP 30170-120 — Belo Horizonte/MG, Brasil).  
E-mail: munizd.bh@zaz.com.br

observam, ainda, que 70% dos empreendimentos familiares existentes no mundo não resistem à morte do fundador.

A situação brasileira não se distancia dessa realidade. Além disso, constata-se que, embora as empresas familiares brasileiras apresentassem relativa competitividade até final da década de 1980, com a abertura da economia brasileira no início dos anos 1990 muitas delas tiveram de rever sua dinâmica de direção como condição de sobrevivência. Pode-se dizer, inclusive, que esse processo constitui um dos mais relevantes impactos da abertura econômica sobre o ambiente dos negócios no País, o que tem despertado, também no Brasil, crescente interesse pelo tema.

Nesse contexto surgiu o problema da pesquisa aqui relatada: como as relações de poder e de confiança entre familiares, proprietários e gestores de uma empresa familiar interferem no processo sucessório e impactam a sobrevivência do empreendimento?

Com o estudo de caso da empresa Alpha, pretendeu-se ampliar o conhecimento das conseqüências do processo sucessório em empresas familiares, mostrando como uma empresa brasileira de sucesso, que ainda no começo da abertura econômica conseguira até internacionalizar-se, viu-se ameaçada em sua sobrevivência ao ser objeto de complexo jogo de poder em um processo de sucessão e profissionalização, cujo desfecho foi sua venda a uma multinacional.

Apesar das limitações do estudo de caso quanto às possibilidades de generalização, acredita-se que essa pesquisa lance luz sobre os desafios e riscos a que ficaram submetidos importantes empreendimentos familiares brasileiros quando o ambiente de negócios no Brasil, sob o impacto da abertura econômica, sofreu significativa inflexão no sentido da profissionalização da gestão das empresas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A empresa familiar

Reed (1996) define o campo dos estudos organizacionais como um terreno contestável, marcado por disputas teóricas, no qual o conhecimento se constrói por meio de discussões sobre a verdade inerente a conceitos e esquemas referenciais, estando a área submetida a controvérsias e contestações. Apesar disso, adota-se no âmbito deste trabalho uma única perspectiva teórica, inserida no *main stream*, atendo-se às considerações estritamente necessárias para o desenvolvimento da pesquisa empírica.

Parte-se do entendimento de empresa familiar de Donelley (1964), segundo o qual é aquela que, há pelo menos duas gerações, se encontra identificada com uma única família e cuja política está marcada por seus interesses e objetivos específicos. Assim, não só o relacionamento familiar constitui importante fator na determinação da dinâmica da sucessão em sua direção, como esposas e filhos do proprietário têm assento no conselho de administração, além de, nesse caso, os valores da empresa e da família confundirem-se.

### 2.2. Modelo conceitual de três círculos e a dinâmica da empresa familiar

Partindo de Tagiuri e Davis (1996), Gersick *et al.* (1997) propõem o Modelo de Três Círculos (M3C) que descreve o sistema de empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos — gestão, propriedade e família —, o que implica dizer que isso leva a uma relação de interdependência entre os subsistemas do modelo.

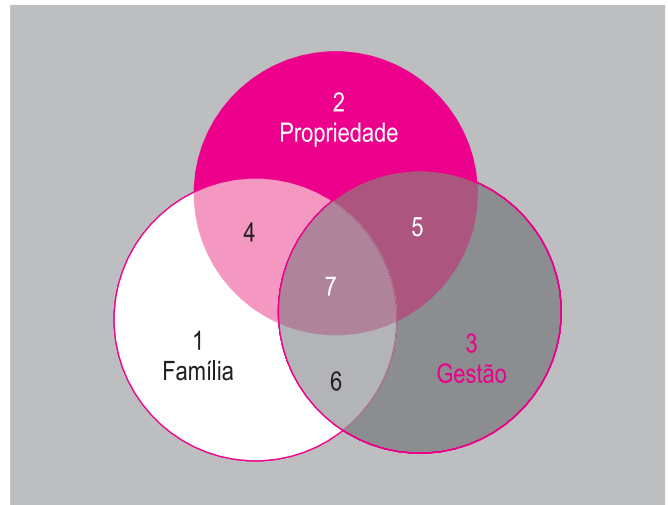


Figura 1: Modelo de Três Círculos (M3C)

Fonte: Gersick *et al.* (1997, p.6).

O Modelo é um poderoso instrumento para a compreensão da dinâmica da empresa familiar, no que se refere particularmente à complexidade da relação entre os membros de sua gestão/direção, que se configura a partir da existência dos seguintes atores identificáveis na figura 1: familiares sem participação nos outros subsistemas (1); sócios-proprietários não-gestores e não-familiares (2); gestores não-proprietários e não-familiares (3); familiares proprietários sem participação na gestão (4); proprietários gestores não-familiares (5); gestores familiares não-proprietários (6); e familiares gestores e proprietários (7).

Os atores integrantes de cada subsistema possuem interesses específicos, que podem convergir para os demais ou divergir deles ao longo de sua existência. Quando os interesses são convergentes, tem-se uma situação de estabilidade e cooperação; porém, quando são divergentes e contraditórios entre si, transformam-se em fonte inesgotável de conflitos na empresa familiar, considerada como o sistema maior.

### 2.3. Ciclo de vida e evolução da empresa familiar

Para Demers (1999, *apud* DAVEL, SILVA e FISCHER, 2000), a evolução das empresas familiares representa uma dinâmica de mudança, concebida como um processo gradual de desenvolvimento, induzido pela natureza intrínseca da em-

presa. Trata-se de processo de mudança progressivo, padronizado e provável, cuja seqüência no tempo vai do menor e mais simples estágio ao maior e mais complexo. Com base na combinação de estágios de desenvolvimento da propriedade, da família e da empresa, e no Modelo de Três Círculos, é possível identificar quatro tipos clássicos de empresa familiar:

- empresa do proprietário fundador — empresa de primeira geração, dirigida pelo fundador, de propriedade de um indivíduo empreendedor;
- empresa familiar crescendo e evoluindo — sociedade entre irmãos;
- empresa familiar complexa — consórcio de primos;
- empresa familiar à beira da transição — controlada por uma família no “estágio da passagem do bastão” (GERSICK *et al.*, 1997).

#### 2.4. Sucessão da direção em empresas familiares

Para efeito da pesquisa aqui relatada, a sucessão em empresas familiares é entendida como “o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir” (LEONE, 1991, p.245, *apud* CAPELÃO, 2000, p.142).

Trata-se, de fato, de um dos processos mais importantes para a garantia de continuidade da empresa, que, segundo Oliveira (1999), pode ser dividido em dois tipos: sucessão familiar e sucessão profissional. A dinâmica da sucessão, tanto familiar quanto profissional, depende de vários fatores, dentre eles: os valores, as crenças, as atitudes e o comportamento pessoal; a forma de abordar o nível de riqueza e de poder em relação às interações pessoais e familiares; a existência de dicotomia entre a família e a empresa; as formas de tratamento de parentes e de agregados.

Ao analisarem a sucessão na empresa familiar, Gersick *et al.* (1997) concluem que ela não precisa seguir uma seqüência progressiva, do mais simples para o mais complexo. Os autores citam como exemplos muitas empresas familiares que são fundadas não por um único empreendedor, mas por um grupo de irmãos (empresa familiar crescendo e evoluindo — sociedade entre irmãos), as quais, no processo sucessório, em vez de passar para a fase de empresa familiar complexa (consórcio de primos), podem optar por uma forma mais simples e mais viável, a do proprietário controlador, com o sucessor e sua família comprando as partes dos demais sócios. Uma mudança semelhante pode ocorrer em um consórcio de primos, quando esses decidem vender suas partes a um primo de um ramo que, então, passa a ser o proprietário controlador. Pelo mesmo raciocínio, uma empresa na fase do proprietário controlador pode pular o estágio de sociedade entre irmãos e passar diretamente para um consórcio de primos.

Assim, a sucessão na empresa familiar pode assumir diversas configurações, ganhando ou perdendo em complexidade da forma anterior à posterior decorrente do processo sucessório.

Gersick *et al.* (1997) apontam nove tipos possíveis de sucessão no ciclo de vida de uma empresa familiar, divididos em três grupos distintos:

- três **recicláveis**, envolvendo mudança na liderança, mas não na forma de propriedade, ou seja, a propriedade continua inalterada, ocorrendo apenas a substituição na liderança. Isso significa dizer que a empresa continua como, por exemplo, uma sociedade entre irmãos, mas com um novo líder no comando da empresa familiar;
- três **progressivas**, envolvendo mudança na liderança e aumento na complexidade da forma de propriedade, ou seja, há alteração tanto na liderança quanto na estrutura de propriedade. A estrutura de propriedade ganha em complexidade, isto é, sai de uma estrutura mais simples para outra mais complexa, como no caso, por exemplo, de que a empresa familiar passa de uma sociedade entre irmãos para um consórcio de primos;
- três **recursivas**, envolvendo ao mesmo tempo mudança na liderança e simplificação da forma de propriedade, ou seja, altera-se a liderança e a estrutura de propriedade de uma forma mais complexa para outra mais simples. Um exemplo desse tipo é o da empresa familiar que passa de um consórcio de primos para uma sociedade entre irmãos.

Essa tipologia demonstra a diversidade e a complexidade das transições de liderança e da estrutura de propriedade na empresa familiar (figura 2).

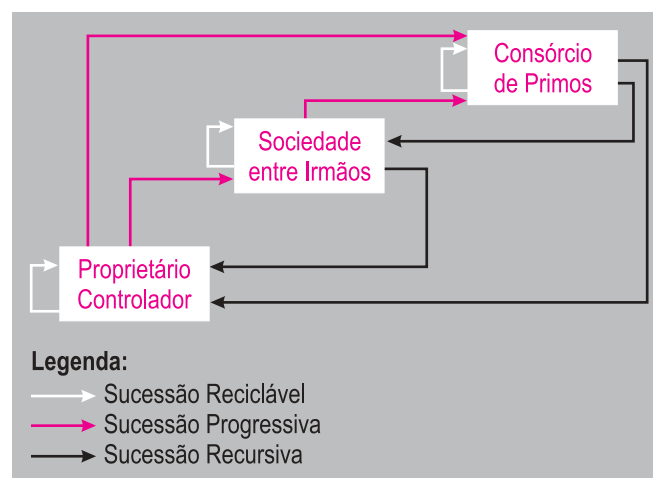


Figura 2: Nove Tipos de Sucessão

Fonte: Gersick *et al.* (1997, p.212).

#### 2.5. Poder, autoridade e relações de confiança nas organizações

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

ignorar outras importantes contribuições ao estudo do poder nas organizações, como os trabalhos de Pagès *et al.* (1987), de Clegg (1989) e de Hardy e Clegg (2001), optou-se neste trabalho pela perspectiva de Weber (1992; 1994).

Segundo Weber (1994, p.33), “poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistência, seja qual for o fundamento dessa probabilidade”. Para ser compreendida, a imposição da vontade necessita do entendimento do conceito de dominação, considerado por esse autor (1994, p.33) como “a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo”.

Conforme Weber (1992), existem três tipos ideais puros de dominação legítima: a dominação tradicional, caracterizada pela crença na tradição e na autoridade tradicional; a dominação carismática, baseada na crença em uma pessoa e em sua autoridade carismática; a dominação racional-legal, fundamentada na legalidade e na autoridade legal.

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

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

Finalmente, a dominação racional-legal especifica-se por encontrar legitimidade no direito estatuído de modo racional, com pretensão de ser respeitado pelos membros da associação. O direito racional é um conjunto abstrato de regras a serem aplicadas em casos concretos. A administração racional supõe cuidar dos interesses da associação, nos limites da lei. O soberano está sujeito à lei. Há uma ordem de caráter pessoal. Quem obedece, não obedece à pessoa do soberano, mas obedece ao direito e o faz como membro da associação. O exercício da autoridade racional depende de um quadro administrativo hierarquizado e profissional, “separado” do poder de controle sobre os meios de administração. A administração racional caracteriza-se, tipicamente, pela existência de uma burocracia (WEBER, 1992).

Para Child (1999), as muitas definições de confiança existentes convergem no fato de que o conceito denota a expectativa de uma pessoa, um grupo ou uma organização, relacionando-se ou negociando com outro sob condições de incertezas, sobre se as ações do outro serão benéficas em lugar de prejudiciais ao seu ponto de vista. Confiança implica risco, e sem um mínimo de incerteza relativa ao resultado do relacionamento ou do intercâmbio ela não se tornaria um jogo. As expectativas daquele que confia em relação ao comportamento do fiduciário podem tender a estar incorretas, possivelmente devido à pouca familiaridade ou conhecimento em relação a ele ou à ausência de mecanismos sociais para conter riscos (LANE e BACHMANN, 1996). Essa natureza condicional da confiança deu origem à questão dos campos em que ela deve desenvolver-se e dos alicerces sobre os quais deve apoiar-se.

Lane (1998) identifica três perspectivas sobre as bases da confiança: a confiança calculista ou calculativa, a confiança cognitiva e a confiança normativa. A primeira envolve expectativas a respeito do outro, baseadas na medida da relação entre os custos e benefícios de certos cursos de ação, tanto para aquele que confia quanto para o fiduciário, e está baseada na visão do homem como ator racional, ou seja, como alguém que escolhe cursos entre ações prováveis, procurando sempre obter o máximo de utilidade ou de vantagem. A confiança cognitiva refere-se ao compartilhamento de cognições, inclusive modos comuns de pensamento entre as partes envolvidas, que provê uma base para o entendimento do pensamento de um sócio e para predizer suas ações. A confiança normativa, por sua vez, depende do compartilhamento de valores entre as pessoas, inclusive de um conceito comum de obrigação moral. Como demonstra Lane (1998), valores comuns e normas de obrigação podem desenvolver-se em uma relação existente há muito tempo, na qual a confiança foi originalmente criada como uma maneira de incremento.

Com base em Lane (1998), é possível, ainda, considerar a confiança como um processo evolutivo que se inicia com a confiança calculista ou calculativa, passando para a fase da confiança cognitiva até atingir a da confiança normativa. Essa perspectiva não é a de um caminho de sentido único, podendo um relacionamento interpessoal atingir a fase da confiança normativa e, por fatores diversos, retroagir para a confiança cognitiva, ou mesmo a confiança deixar de existir.

Em uma outra perspectiva, Child (1999) defende duas bases para a confiança: a tradicional e a institucional. A primeira baseia-se na experiência passada, que repousa no fato de se estar associado ao mesmo grupo social. A família geralmente provê uma forte base para a confiança mútua entre seus membros, fundamentando-se na tradição. A base institucional refere-se à relação de confiança proveniente de contratos legalmente executáveis e garantias de competência e qualidade providas por certificações reconhecidas, como as qualificações e os padrões mantidos pela *International Standardization for Organization* (ISO). Contratos apoiados por um sistema legal

eficaz e a certificação dada com base em testes rigorosos, e subsequentemente monitorada, podem reduzir o risco de entrar-se num novo negócio e em relações de emprego que envolvam pessoas sobre as quais haja conhecimento e experiências limitadas.

Na análise do caso da empresa Alpha, será usada tanto a abordagem de Child (1999) como as de Lane (1998) e Lane e Bachmann (1996), pois elas são complementares.

## 2.6. Sobrevivência do empreendimento familiar

A sobrevivência da empresa familiar refere-se à sua perpetuação ao longo das quatro fases de seu ciclo de vida, sendo a terceira e a quarta fases (respectivamente, as de empresa familiar complexa e empresa familiar à beira da transição) as mais críticas.

Para Gersick *et al.* (1997), a empresa familiar na terceira fase de seu ciclo de vida é uma raridade — nos Estados Unidos da América não mais do que 5% delas atingem esse estágio de desenvolvimento —, já que nessa fase ela tende a sucumbir em função da complexidade das relações e do elevado grau de conflito de interesses existentes entre os membros da empresa e da família.

A partir da terceira fase do ciclo de vida da empresa familiar, é muito comum a existência das crises de sucessão, de liderança e de identidade, pois a geração que assume o comando ainda está se adaptando às mudanças decorrentes do processo sucessório, não existindo um líder formado e em condições de conduzir a empresa, e a identidade adquirida na época de vida do fundador já sofreu mudanças significativas (LODI, 1993).

O comprometimento da sobrevivência do empreendimento familiar pode ocorrer pela extinção da empresa, ou seja, pelo fim de suas atividades ou pela venda total, considerando que a empresa se mantém ativa no mercado, porém não mais sob o comando da família controladora do empreendimento familiar.

## 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Optou-se pela pesquisa qualitativa de caráter descritivo-analítica, por meio de estudo de caso em que se utilizaram a análise documental, a observação e a entrevista semi-estruturada como instrumentos de coleta de dados. A seleção dos oito entrevistados (membros da diretoria, familiares e proprietários) deu-se em função de seus papéis, segundo o Modelo de Três Círculos de Gersick *et al.* (1997).

Atendendo à solicitação da empresa pesquisada quanto à preservação de sua identificação, optou-se pela utilização de nomes fictícios, inclusive para os entrevistados.

Os dados coletados por meio de entrevistas foram tratados tendo como referência a análise de conteúdo sem, contudo, utilizá-la em seu aspecto formal/integral (como a utilização de *software* de análise de conteúdo, por exemplo, o Sphinx). Nesse sentido, estabeleceu-se apenas uma análise para demons-

trar os elementos do conteúdo, a fim de esclarecer suas diferenças e extrair sua significação do discurso apresentado. Tal análise permitiu selecionar, no bojo da idéia principal, o essencial conteúdo das palavras e das falas, de modo a procurar o sentido, captar as intenções, comparar, avaliar e descartar o acessório (LAVILLE e DIONNE, 1999).

## 4. O ESTUDO DE CASO: SUCESSÃO, PODER, CONFIANÇA, PROFISSIONALIZAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA NA EMPRESA FAMILIAR

A empresa Alpha ajusta-se à definição de empresa familiar de Donelley (1964) e apresenta uma dinâmica de funcionamento em que se aplica o Modelo de Três Círculos de Gersick *et al.* (1997).

Trata-se de empresa de grande porte, com atividade no mercado de industrialização e comercialização de alimentos, localizada no município de Vila Velha, na Grande Vitória (estado do Espírito Santo, Brasil). Atua no mercado nacional, com penetração em todos os estados brasileiros, e no mercado globalizado, importando matéria-prima para produção e exportando produtos industrializados e semi-industrializados. A empresa possuiu forte identificação com a família que a controlava, tendo, em 73 anos, passado por dois processos sucessórios: um em 1973 e outro em 1999. Em 2002, três anos após a terceira geração ter assumido seu comando em 1999, ela foi vendida para uma empresa transnacional, o que afastou definitivamente de seu comando a família controladora.

As principais fases vividas pela empresa ao longo de sua história, na perspectiva de ciclo de vida e evolução de Gersick *et al.* (1997), foram: empresa pessoal do fundador; processo sucessório de 1973; empresa familiar crescendo e evoluindo — sociedade entre irmãos; processo sucessório de 1999; empresa familiar complexa — consórcio de primos; e venda da empresa familiar.

### 4.1. Histórico da empresa familiar

Em 16 de agosto de 1929, o imigrante alemão Manfred Kaltz fundou a M. Kaltz & Cia. e começou a produzir as primeiras balas de açúcar que logo receberam o nome de Moleque, em alusão aos meninos que as vendiam em tabuleiros nos pontos de bonde de Vila Velha. Nos anos seguintes, as balas também podiam ser encontradas nas casas comerciais da cidade e do interior.

Em 1934, Manfred recebeu uma herança de seus pais e investiu tudo na compra de máquinas de segunda mão para fabricação de chocolates. Dois anos mais tarde, conseguiu um financiamento e montou sua fábrica no bairro da Glória, atual localização da empresa. Com nova infra-estrutura e novos produtos à base de chocolate (pequenas barras, bombons de frutas e, principalmente, os chamados “bombons alegria”, de formas variadas como violões, chupetas e ratinhos), a fábrica

entrou em fase de grande desenvolvimento, expandindo as vendas para todo o interior do Espírito Santo e parte dos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Bahia.

Esse crescimento também foi impulsionado pela entrada na sociedade, em 1938, de Boris Schumacher que, além de capitalizar a empresa, trouxe uma nova visão empresarial ao negócio e investiu no aumento da produção.

De 1929 até o início dos anos 1940, a M. Kaltz & Cia. desenvolveu-se em ritmo acelerado. A Segunda Guerra Mundial trouxe, porém, as primeiras grandes dificuldades. Por ser de origem alemã, Manfred Kaltz foi detido, juntamente com outros imigrantes alemães e italianos, e a fábrica passou a ser administrada por interventores federais. Ao final do conflito, no entanto, a empresa retomou seu ritmo de crescimento. Em 1948, seus produtos já chegavam a vários estados brasileiros, especialmente os da região Nordeste. Em 1959, os bons resultados da empresa levaram Manfred Kaltz a tomar uma resolução inédita: 15% do lucro líquido de sua empresa passaram a ser distribuídos entre os funcionários, a título de gratificação de final de ano — uma prática que, muitos anos depois, iria tornar-se lei em todo o País.

Em 1962, a M. Kaltz & Cia. sofreu uma grande perda: ao retornar de uma viagem de negócios, Boris Schumacher, sócio de Manfred, faleceu vítima de um acidente aéreo no aeroporto de Goiabeiras, em Vitória. Naquele mesmo ano, a M. Kaltz & Cia. transformou-se em uma sociedade anônima de capital fechado.

A década de 1960 foi marcada pela entrada da segunda geração de administradores da empresa. Os filhos de Manfred Kaltz — Ralph, engenheiro químico, e Michael, que acabara de voltar da Alemanha onde havia cursado engenharia mecânica — passaram a atuar diretamente em setores da empresa, dividindo responsabilidades com o pai.

Em 1973, abriu-se um processo sucessório que culminou com a definição de Michael para a presidência e o afastamento de Ralph. A partir daí, a empresa implantou uma política comercial mais agressiva, com uma rede própria de distribuição. Começou a marcar presença nos mais importantes mercados do País e iniciou as exportações, vendendo produtos semi-acabados (manteiga e torta de cacau) para a América do Sul e para os Estados Unidos. A partir de 1978, iniciou a colocação de produtos acabados no mercado externo, vendendo para a América do Sul, o Japão e a Alemanha.

Em 1979, ano de seu cinquentenário, a empresa lançou um ambicioso plano de expansão que envolvia grandes investimentos em controle de qualidade e aumentava em cerca de 30% sua capacidade produtiva.

No início dos anos 1980, em face da forte crise econômica do País, a empresa entendeu que a melhor alternativa seria crescer ainda mais. Por isso, implantou uma nova estrutura comercial baseada em escritórios e em centros de distribuição regionais, voltando-se especialmente para os mercados de São Paulo e do Sul do país, e adquiriu, em 1982, uma área de 130

mil metros quadrados próxima à sua fábrica para a ampliação da planta industrial.

No final da década de 1980 novas mudanças aconteceriam. Em 1989, momento em que a economia nacional também sofria profundas transformações e o mercado brasileiro passava a ser disputado por inúmeras empresas e marcas internacionais, a empresa decidiu investir novamente em tecnologia e lançar produtos inovadores.

Os anos de 1990 foram marcados pelo lançamento dos tabletes “Coloridos”, pela inauguração da nova fábrica de pastilhas e pela instalação de um grande centro de distribuição em São Paulo, o qual passou a atender aos estados de São Paulo, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul. Nesse período, destacou-se, também, como um dos principais investimentos, a inauguração no final de 1997 do centro de distribuição do Espírito Santo, em Vila Velha, um dos mais modernos centros de armazenagem vertical do País.

***Devido a essas mudanças, surgiram conflitos de interesse exacerbados, tanto no âmbito da família quanto no da empresa, fazendo com que se optasse pela venda do empreendimento familiar.***

Os resultados dos investimentos em tecnologia e em produtos seriam percebidos a partir de meados da década de 1990, quando a empresa conquistou posição de destaque e de liderança no mercado nacional. No triênio 1997-1999, como forma de consolidar sua presença no mercado internacional, implementou um ousado plano de investimento da ordem de R\$ 43,4 milhões em seu parque industrial. A partir de setembro de 1998, passou a contar com um escritório de vendas nos Estados Unidos e, em janeiro de 1999, inaugurou seu escritório em Buenos Aires para explorar as oportunidades oferecidas pela implantação do Mercosul. No início de 2000, a empresa exportava para mais de 40 países.

O volume de vendas do ano de 1998 atingiu 64 mil toneladas de produtos e, em 1999, 75 mil toneladas, direcionando 86,5% para o mercado interno e 13,5% para o externo. Nesse ano, a empresa teve um faturamento de R\$ 466 milhões e, em 2000, atingiu R\$ 690 milhões.

Confiando no apoio total que vinha recebendo de familiares, proprietários e gestores, e no bem-sucedido processo de crescimento ao longo de sua gestão, Michael Kaltz planejou o segundo processo sucessório, pensando em levar seu filho mais velho à presidência da empresa, o que começou a colocar em prática a partir de 1996.

Assim, em 1996, seu filho já assumia a direção comercial, mas sua atuação esteve abaixo das expectativas dos familiares

proprietários. No ano seguinte, o fato repetiu-se, motivando os familiares a questionarem a sucessão planejada por Michael, que não aceitou discutir a decisão de fazer o filho seu sucessor, criando discordância entre os acionistas e turbulências na sucessão planejada. No ano de 1998, familiares proprietários travaram uma disputa pelo poder que durou um ano, culminando com o afastamento de Michael da presidência.

Em 1999, ano em que completou 70 anos de fundação, a empresa promoveu ampla reformulação em seus quadros diretivos, abrindo espaço para a terceira geração de administradores. Michael Kaltz passou à presidência do Conselho de Administração, enquanto Alexandre Kaltz, filho de Ralph, formado em Administração de Empresas e Engenharia Mecânica, passou à presidência da diretoria-executiva e implementou um ousado plano de mudança e inovação na gestão.

A empresa, que tinha uma característica eminentemente industrial nas duas primeiras gestões, assumiu uma postura mais focada na área comercial, ganhando destaque nas ações de *marketing*, vendas e distribuição. Ainda dentro dessa nova estratégia, a empresa flexibilizou sua linha de produção, por meio de contratos de terceirização com outras indústrias de chocolates e similares submetidas a padrões de qualidade pre-estabelecidos.

De 1999 até 2002, ano em que a Alpha foi vendida para uma empresa multinacional, verificou-se, em duas ocasiões, a troca de familiares no comando da empresa.

Devido a essas mudanças, surgiram conflitos de interesse exacerbados, tanto no âmbito da família quanto no da empresa, fazendo com que se optasse pela venda do empreendimento familiar. Em 2001, a empresa buscou a consultoria de uma empresa especializada para efetuar levantamentos e avaliações patrimonial e no negócio que culminaram, em 2002, na concretização da venda da empresa.

#### 4.2. Primeira fase: empresa pessoal do fundador

A primeira fase da empresa tem início com a sua fundação em 1929 e perdura até o ano de 1973, quando do falecimento de seu fundador, Manfred Kaltz.

Observa-se, nesse período, total identidade da empresa familiar com o seu fundador. As histórias de vida confundem-se e quase se tornam uma só: a de Manfred, um empreendedor típico e ousado, que assume todos os riscos para perseguir seus ideais e implantar a tão sonhada fábrica de balas.

Em função de todos os proprietários serem familiares e não haver familiares não-proprietários na gestão da empresa familiar, nessa fase não se verificam as seguintes posições do Modelo de Três Círculos de Gersick *et al.* (1997): a de número 2 (proprietário, não-familiar e não-gestor), a de número 5 (proprietário, não-familiar e gestor) e a de número 6 (não-proprietário, familiar e gestor).

Como é de se esperar, nessa primeira fase do ciclo de vida o fundador possui pleno poder na empresa, impondo sua pró-

pria vontade aos comandados. Apesar de predominar a dominação tradicional, percebe-se também a forte incidência de uma legitimidade do tipo carismática, pois o proprietário fundador é uma pessoa exemplar e heróica, tanto para a família quanto para a empresa (WEBER, 1992; 1994).

O fato de o fundador possuir amplos poderes e exercer um domínio amplamente legitimado faz com que mantenha relacionamento de confiança com os demais familiares, sócios-proprietários e gestores da empresa. Um tipo de confiança identificada como normativa, nos termos de Lane (1998), já que havia total compartilhamento de valores entre as pessoas envolvidas naquele contexto.

Identificam-se, também, as confianças tradicional e institucional de Child (1999). A tradicional, em função do relacionamento das famílias Kaltz e Schumacher (a do sócio entrante de 1938): todos de origem alemã, que compartilhavam características e valores de dois grupos sociais fortes, a família e a etnia. A institucional, em função do contrato de constituição da empresa de natureza legal e aplicável, que vinculava os sócios a uma relação de confiança institucional.

Observa-se que, nessa fase, a empresa apresenta altos índices de crescimento e de desenvolvimento. Esse crescimento está fundamentado, entre outros fatores, na personalidade forte, no poder e na dominação exercida pelo fundador, bem como na relação de confiança existente entre familiares, proprietários e gestores da empresa familiar.

O grande desafio enfrentado nesse momento foi preparar a família e a empresa para o processo sucessório de 1973, no qual as relações de confiança e de poder ameaçaram ruir sob o impacto de forte disputa pelo controle da empresa.

#### 4.3. Segunda fase: processo sucessório de 1973

Com a morte do fundador, efetivou-se o processo sucessório de 1973. A difícil decisão do fundador de fazer ainda em vida a passagem do comando a um de seus dois filhos foi fundamental para o crescimento da empresa, apesar de o afastamento do herdeiro preterido do processo de gestão da empresa ter acarretado, para ele e seus filhos, mágoa e descontentamento.

A sucessão em questão é do tipo familiar (OLIVEIRA, 1999) e classifica-se como progressiva, pois passa de empresa pessoal do fundador para empresa familiar crescendo e evoluindo — sociedade entre irmãos (GERSICK *et al.*, 1997).

Pode-se analisar a decisão de o fundador optar pelo filho Michael, e não por Ralph, à luz da perspectiva weberiana de poder. Michael, ao contrário de Ralph, possuía as mesmas características fundamentais do pai. Era um empreendedor nato e um industrial. Além disso, possuía atributos que faltavam ao fundador: visão de negócio ampla e formação acadêmica adequada. As diferenças entre um filho e outro, principalmente no que se refere às habilidades nas relações de poder, não escaparam ao fundador. Michel estava apto a exercer a dominação que se legitimava, não só por ser herdeiro natural

da propriedade, mas sobretudo por seus traços carismáticos de personalidade — que Ralph não tinha —, pois, como o pai, também aparecia, tanto para a família como para a empresa, como pessoa de caráter exemplar e heróico.

Assim, no contexto do processo sucessório, Michael apresentou-se como o único que reunia condições para manter um relacionamento de confiança com os atores sociais presentes na empresa familiar e representantes dos subsistemas da família, da propriedade e da gestão, recebendo apoio e cooperação de todos, com exceção do irmão Ralph que, ao ser preterido pelo pai e demais membros da empresa familiar no processo sucessório, se sentiu diminuído e frustrado em sua aspiração de ser o escolhido para o comando da empresa.

Mesmo tendo sido planejada pelo fundador antes de sua morte, essa transmissão de poder para uma geração mais nova provocou o surgimento dos primeiros focos de conflitos mais graves entre familiares na disputa pelo poder na empresa.

#### 4.4. Terceira fase: empresa crescendo e evoluindo — sociedade entre irmãos

A fase de 1973 a 1999, em que a segunda geração assume o comando da empresa, caracteriza uma sociedade entre irmãos. Foi nesses 26 anos que a empresa teve o seu maior crescimento, ganhando projeção nacional e internacional. No período, ela tornou-se a terceira maior fabricante de chocolates da América Latina, a primeira no Brasil, além de a maior exportadora do ramo no continente e a marca alimentícia nacional mais conhecida no Mercosul.

Diferentemente da primeira fase do seu ciclo de vida, a empresa passa a apresentar as posições de número 2 (proprietário, não-familiar e não-gestor) e de número 6 (não-proprietários, familiar e gestor) do Modelo de Três Círculos de Gersick *et al.* (1997). Isso se deve a duas circunstâncias: primeira, o fato de o fundador ter doado, antes de sua morte, 1% das ações para uma ex-funcionária, não-familiar, como premiação e reconhecimento pelos serviços prestados à empresa (fonte: análise documental e entrevista com a funcionária beneficiada com a doação); segunda, em função da entrada de familiares (parentes) não-proprietários para o quadro funcional. Com isso, nessa fase de sociedade entre irmãos, a maioria das posições do Modelo de Três Círculos estão presentes, com exceção da posição de número 5 (proprietário, não-familiar e gestor).

A relação de confiança que se estabeleceu nessa fase entre Michael e os demais membros da empresa familiar pode ser identificada como a confiança normativa de Lane (1998), já que havia total compartilhamento de valores e as confianças tradicional e institucional de Child (1999). A tradicional, em função do longo relacionamento familiar, em que todos compartilhavam características e valores de dois grupos sociais, a família e a empresa. A institucional, em função do contrato de constituição da empresa de natureza legal e aplicável, que vinculava os sócios a uma relação de confiança institucional.

Ao longo dos anos, Michael tornou-se um mito vivo para a empresa familiar que, nessa fase, viu ser implementado um processo de profissionalização e reestruturação por meio da contratação de profissionais de várias áreas, como produção, *marketing*, finanças, assessores contábeis e jurídicos, dentre outras.

A empresa apresentou, no período, seus maiores índices de crescimento e desenvolvimento organizacional, o que possibilitou inclusive sua entrada no mercado global de comercialização de chocolates e derivados. O ciclo virtuoso desses 26 anos deve-se, em grande parte, à relação de poder e confiança que Michael estabeleceu com os demais membros da empresa familiar.

O grande desafio foi, então, preparar a família e a empresa para o segundo processo sucessório.

Michael, no comando da empresa desde 1973, planejou dar início à sua sucessão a partir de 1996, quando tornaria seu filho mais velho o presidente da empresa familiar. O filho, contudo, não possuía as mesmas características do pai, fundamentalmente no que tange às relações de poder (WEBER, 1992; 1994) e de confiança (CHILD, 1999; LANE, 1998; LANE e BACHMANN, 1996), o que contribuiria para que ele fosse fortemente combatido por familiares, proprietários e gestores que questionavam, principalmente, sua capacidade de proporcionar à empresa a competência necessária, além de crescimento e prosperidade em seu mercado. Mesmo assim, o processo sucessório teve início em 1996, conforme planejado por Michael. Logo depois, em 1998, familiares e proprietários entram em conflito aberto pela disputa do poder na empresa familiar.

#### 4.5. Quarta fase: processo sucessório de 1999

Esse processo sucessório, que durou um ano (de julho de 1998 e a junho de 1999), representou o momento mais crítico da história da empresa. Nesse período, a sucessão planejada na empresa foi simplesmente abortada e formou-se um bloco de acionistas controladores da empresa familiar, com 60% das ações, que destituiu o presidente e assumiu o controle.

Na perspectiva de poder de Weber (1992; 1994), pode-se entender que a pretensão de Michael de decidir sobre a presidência da empresa, à revelia de atributos que servissem de base sólida à sua legitimidade ante os demais, tornaria o exercício do poder da presidência no âmbito da empresa familiar bastante frágil. Por faltarem ao novo sucessor bases consistentes de legitimidade, na fase da empresa familiar complexa — consórcio de primos, ele certamente comprometeria a sobrevivência da empresa.

Além disso, o suposto presidente não reunia características que possibilitassem o estabelecimento de uma relação de confiança (CHILD, 1999; LANE, 1998; LANE e BACHMANN, 1996) com os demais membros da empresa familiar.

No desfecho do processo sucessório de 1999, Ralph, filho preterido pelo fundador na primeira sucessão, representando



o bloco controlador da empresa familiar com 60% das ações, assumiu indiretamente o comando ao colocar seu filho, Alexandre Kaltz, na presidência da empresa (fonte: análise documental e entrevistas com os principais envolvidos nesse processo).

Essa sucessão, do tipo familiar (OLIVEIRA, 1999), classifica-se como progressiva: saindo da fase empresa familiar crescendo e evoluindo — sociedade entre irmãos, assume a condição de empresa familiar complexa — consórcio de primos (GERSICK *et al.*, 1997).

Percebeu-se, nesse momento, que a empresa teve seu desempenho ameaçado. Os resultados financeiros dos últimos três anos não foram satisfatórios. É claro que não se pode atribuir esse desempenho negativo apenas aos conflitos existentes nos âmbitos da família e da empresa. Outros fatores parecem ter contribuído para esse resultado, como as crescentes competitividade e concorrência desencadeadas pela globalização, as crises financeiras ocorridas no cenário econômico mundial, bem como o período crítico pelo qual passa a economia brasileira.

#### 4.6. Quinta fase: empresa familiar complexa — consórcio de primos

A partir de 1999, quando a terceira geração assume seu comando, a empresa, que ainda sente os reflexos dos conflitos ocorridos no processo sucessório, encontra-se na fase da empresa familiar complexa — consórcio de primos.

Nessa fase, não se apresenta apenas a posição 5 (proprietário, não-familiar e gestor). As outras seis posições do Modelo de Três Círculos de Gersick *et al.* (1997) são verificadas, mantendo-se inalterado esse posicionamento em relação à fase da empresa familiar crescendo e evoluindo — sociedade entre irmãos.

Alexandre Kaltz, que assumiu o comando em 1999, não foi capaz de estabelecer uma relação de confiança com os membros da empresa que lhe desse legitimidade para comandá-la. A relação de confiança estabelecida entre Alexandre e os demais membros da empresa familiar pode ser identificada com confiança calculista ou calculativa de Lane (1998), já que as expectativas envolviam relações de custos e benefícios de certos cursos de ação, ou seja, os acionistas esperavam que o atual presidente proporcionasse uma maximização dos resultados, condição para se manter no comando. Pode, ainda, ser identificada com a confiança institucional de Child (1999), pois estava baseada apenas no contrato social da empresa, de natureza legal e aplicável, que o vinculava como acionista e proprietário da empresa familiar.

Observa-se, nessa fase, não só grande instabilidade no exercício do poder, podendo-se falar, inclusive, em crise de direção que se aprofunda na ausência de alguém que exerça a autoridade carismática (WEBER, 1992; 1994), mas também falhas na relação de confiança (CHILD, 1999; LANE, 1998;

LANE e BACHMANN, 1996), aspectos determinantes e marcantes para a empresa familiar.

Em razão disso, Alexandre Kaltz não se sustenta no comando da empresa, sendo substituído por um familiar pertencente ao bloco controlador com 60% de ações, o qual também não se mantém no poder, havendo a necessidade de uma nova substituição na presidência da companhia, por um outro familiar controlador. Nesse processo de substituição no comando da empresa, percebe-se que os dois novos presidentes não conseguem estabelecer uma posição de consenso (fonte: análise documental e entrevistas com os principais envolvidos nesse processo).

Verifica-se que a família e a empresa estão envolvidas em constantes conflitos que prejudicam o desempenho da última, a qual perde 10% de sua participação no mercado brasileiro, apesar do crescimento em seu faturamento. A sobrevivência da empresa familiar esteve comprometida e ameaçada, sendo necessário que as partes, família e empresa, se recompusessem.

#### 4.7. Sexta fase: a venda da empresa familiar

Esse é o momento final da empresa familiar, confirmando a posição defendida por Gersick *et al.* (1997). Nos Estados Unidos, segundo os autores, não mais que 5% das empresas familiares atingem o estágio de empresa familiar complexa — consórcio de primos. Atualmente, a empresa não pode ser identificada como familiar, já que não apresenta mais as posições do Modelo Conceitual de Três Círculos desenvolvido por Gersick *et al.* (1997). A venda total da empresa para uma multinacional implicou o afastamento definitivo de toda a família controladora do empreendimento empresarial.

A decisão pela venda da empresa deve-se ao alto grau de conflito de interesses existente entre os familiares e os proprietários, que demonstraram ser incapazes de manter o controle e a gestão da empresa sob o comando da família Kaltz.

Foi possível observar, pelas entrevistas, que no processo sucessório de 1999 houve um rompimento irrecuperável, no curto e no médio prazos, na relação de confiança entre os familiares e os proprietários, principalmente entre o sócio majoritário e os sócios que faziam parte do bloco controlador e que estavam diretamente envolvidos no conflito.

Uma opção a ser considerada, e que poderia ter evitado a venda do empreendimento familiar, seria a profissionalização total (LODI, 1993), estabelecendo-se uma dominação racional/legal mediante a retirada de todos os familiares da direção da empresa e a colocação de profissionais do mercado em seus lugares.

Essa opção poderia ser implementada inclusive por meio da adoção de um modelo de gestão do tipo Governança Corporativa, na qual os proprietários familiares estariam ligados apenas ao Conselho de Administração, cuja composição seria com membros não-familiares, o que contribuiria para o equilíbrio das relações de poder e de conflito, questão a ser discutida em outro projeto de pesquisa.

A empresa transnacional que assumiu o controle tem planos de profissionalização total e de investimentos consideráveis para que ela volte a prosperar e sobreviva no mercado de chocolates e derivados.

## 5. CONCLUSÃO

A proposta do estudo de caso aqui relatado foi a análise de uma empresa familiar de grande porte, pesquisando como ocorre o processo sucessório e como as relações de poder, envolvidas nesse processo, interferem na sobrevivência do empreendimento familiar.

Dadas a complexidade da proposta e a questão da temporalidade presente no estudo, utilizou-se a articulação de duas perspectivas de análise: a histórica e a dinâmica. No que tange à temporalidade, pode-se remeter o estudo à perspectiva histórica, o que permite compreender a totalidade da organização em sua gênese e seu desenvolvimento. Assim, identificaram-se as principais fases vivenciadas pela empresa familiar pesquisada, partindo-se da abordagem teórica de ciclo de vida e de evolução. A empresa passou pelas fases de empresa pessoal do fundador, empresa familiar crescendo e evoluindo — sociedade entre irmãos e empresa familiar complexa — consórcio de primos. O primeiro processo sucessório ocorreu em 1973, entre a primeira e a segunda fase; o segundo, em 1999, entre a segunda e a terceira. A importância da utilização dessa perspectiva de análise está no fato de ter sido possível identificar as grandes fases vivenciadas pela empresa ao longo de seu ciclo de vida. Em cada uma dessas fases ocorreram fatos que, de uma forma ou de outra, influenciados por fatores múltiplos, configuraram a história da empresa.

A perspectiva dinâmica permite compreender as estruturas das relações sociais e os processos de mudança que contemplam e integram a perspectiva histórica. Essa perspectiva implicou o estudo das relações de poder que envolvem o processo sucessório na empresa familiar. A empresa analisada teve seus mo-

mentos de crescimento e de desenvolvimento nas primeiras fases de seu ciclo de vida (ou seja, na fase da empresa do proprietário fundador e na fase da empresa familiar crescendo e evoluindo — sociedade entre irmãos), quando teve confirmada sua sobrevivência no mercado e houve, inclusive, a sua profissionalização parcial. Percebeu-se que, nessas fases, as relações de poder e de confiança exercidas por seus gestores (respectivamente, o fundador e o seu primeiro sucessor) eram plenas.

Observou-se que no primeiro processo sucessório a família e a empresa optaram pelo sucessor que possuía relações de poder e de confiança plenas, enquanto no segundo processo houve uma sucessão planejada e abortada e outra que ocorreu mediante momentos de conflito aberto e declarado entre familiares, proprietários e gestores. Vale ressaltar que no segundo processo sucessório, sustentado por um acordo de acionistas que criou o bloco controlador da empresa com 60% das ações, o sucessor não possuía bases para o poder legítimo, resultando em relações de poder tensas e em relações de confiança bastante fragilizadas.

Em decorrência das relações de poder e de confiança que envolveram o último gestor familiar, a empresa passou a ter sua sobrevivência comprometida.

Conclui-se, então, que, na transmissão de poder decorrente do processo sucessório, quando a opção é pelo sucessor que possui relações de poder e de confiança plenas, a empresa familiar mantém sua sobrevivência no mercado em que atua. Assim, atingindo a sobrevivência, a empresa apresenta seus melhores resultados operacionais, representados pelas duas primeiras fases do seu ciclo de vida. Por outro lado, quando as relações de poder e de confiança são parciais e frágeis, os conflitos surgem de forma exacerbada, fazendo com que a empresa apresente seus piores resultados, comprometendo a sobrevivência do empreendimento familiar. Esse comprometimento levou os familiares e os proprietários a optar pela venda total da empresa, determinando-se, assim, sua morte como empresa familiar. ◆

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPELÃO, L.G.F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizzola. *Organização & Sociedade*, Salvador, v.7, n.18, p.141-155, maio/ago. 2000.

CHILD, J. Confiança e alianças estratégicas internacionais: o caso das *joint ventures* sino-estrangeiras. In: RODRIGUES, S.B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

CLEGG, S.R. *Frameworks of power*. London: Sage, 1989.

DAVEL, E.; SILVA, J.C.S.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios

teóricos a partir de um estudo de caso. *Organização & Sociedade*, Salvador, v.7, n.18, p.99-116, maio/ago. 2000.

DONELLEY, R.G. The family business. *Harvard Business Review*, v.42, n.4, p.94-105, July/Aug. 1964.

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

HARDY C.; CLEGG, S.R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S.R.; HARDY C.; NORD, W.R. (Org. da edição original)/CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org. da edição brasileira). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. p.260-289.

- LANE, C. Introduction: theories and issues in study of trust. In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Ed.). *Trust within and between organizations*. New York: Oxford University Press, 1998.
- LANE, C.; BACHMANN, R. The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. *Organizations Studies*, [S.l.], v.17, n.3, p.365-395, 1996.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- LEONE, N.M.G. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 1991, Salvador. *Anais...* Salvador (BA): Anpad, 1991. p.243-257.
- LODI, J.B. *A empresa familiar*. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- OLIVEIRA, D. de P.R. de. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.
- PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- REED, M. Organizational theorising: a historically contested terrain. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996. p.31-57.
- SANTOS, R. Altos ganhos dentro de casa. *Mulher de Negócios*, [S.l.], v.2, n.17, p.50-53, mar. 1997.
- SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. Gestão em família. *Pequenas Empresas: Grandes Negócios*, Rio de Janeiro, v.9, n.107, p.30-35, dez. 1997.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, [S.l.], v.9, n.2, p.199-208, 1996.
- WEBER, M. Os três tipos puros de dominação legítima. In: WEBER, M. *Metodologia das ciências sociais*. São Paulo/Campinas: Cortez/Editora da Unicamp, 1992. v.2. \_\_\_\_\_ . *Economia e sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

### Succession, power and trust: a case-study of a family-run Capixaba company

The current article presents the results of the investigation of a family-run company's succession process, in the light of its relationships of power and trust. Employing the qualitative approach, a case study method was developed in a leading Brazilian family-run company (native of Espírito Santo State, in the Southeast of Brazil). The studied company — besides generating 3,500 direct jobs — presented in the last six years average annual gross revenue of R\$ 493.5 million Brazilian Reals. Having, as theoretical support, the works of Gersick et al. (1997), Leone (1991), Weber (1992; 1994), Child (1999), Lane (1998) and Lane and Bachmann (1996), eight interviews with the owners and executives in the management level, related or not to the family, were conducted. These interviews explored the dynamics and influences of the relationships of power and trust in a succession process that culminated with the sale of the enterprise for a multinational company.

**Uniterms:** family-run company, succession, power, trust, survival.

### Sucesión, poder y confianza: un estudio de caso en una empresa familiar capixaba

En este artículo se presentan los resultados de investigación del proceso sucesorio de una empresa familiar, a la luz de sus relaciones de poder y confianza. Desde un abordaje cualitativo, se desarrolló un estudio de caso en una gran empresa *capixaba* (nativa del estado de Espírito Santo, sudeste de Brasil) que se inserta en el mercado global (con un total de 3.500 empleos directos, la empresa presentó en los últimos años una facturación media bruta anual de R\$493,5 millones) y se contó con el apoyo teórico de los trabajos de Gersick et al. (1997), Leone (1991), Weber (1992; 1994), Child (1999), Lane (1998) y Lane y Bachmann (1996). Se realizaron ocho entrevistas con propietarios y miembros de la dirección de la empresa que pertenecían o no a la familia propietaria. En dichas entrevistas, se examinó la dinámica y la influencia de las relaciones de poder y confianza en el proceso de sucesión que culminó con la venta de la empresa a una compañía multinacional.

**Palabras clave:** empresa familiar, sucesión, poder, confianza, supervivencia.