



**CAROLINA LESCURA DE CARVALHO CASTRO**

**ENTRE O CAMPO E O *HABITUS*: OS  
SIGNIFICADOS ATRIBUÍDOS AO *CONATUS* POR  
HERDEIROS DE UMA EMPRESA FAMILIAR**

**LAVRAS – MG**

**2013**

**CAROLINA LESCURA DE CARVALHO CASTRO**

**ENTRE O CAMPO E O *HABITUS*: OS SIGNIFICADOS ATRIBUÍDOS AO  
*CONATUS* POR HERDEIROS DE UMA EMPRESA FAMILIAR**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Doutor.

Orientadora

Profa. Dra. Mônica de Carvalho Alves Cappelle

**LAVRAS - MG**

**2013**

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca da UFLA**

Castro, Carolina Lescura de Carvalho.

Entre o campo e o *habitus* : os significados atribuídos ao *conatus* por herdeiros de uma empresa familiar / Carolina Lescura de Carvalho Castro. – Lavras : UFLA, 2013.

280 p. : il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Lavras, 2013.

Orientador: Mônica Carvalho Alves Cappelle.

Bibliografia.

1. Organizações familiares. 2. Sucessão empresarial familiar. 3. Identificação. 4. Princípios familiares e empresariais. 5. Aspectos sociológicos. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.045

**CAROLINA LESCURA DE CARVALHO CASTRO**

**ENTRE O CAMPO E O *HABITUS*: OS SIGNIFICADOS ATRIBUÍDOS AO  
*CONATUS* POR HERDEIROS DE UMA EMPRESA FAMILIAR**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Doutor.

APROVADA em 05 de abril de 2013.

Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa	FUCAPE
Profa. Dra. Flavia Luciana Naves Mafra	UFLA
Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima	FUMEC
Prof. Dr. Mozar José de Brito	UFLA

Profa. Dra. Mônica de Carvalho Alves Cappelle  
Orientadora

**LAVRAS - MG**

**2013**

*Aos meus pais, Benedito e Lúcia, por fazerem o que só os melhores pais são capazes.*

**DEDICO**

## AGRADECIMENTOS

Seria um equívoco afirmar que este trabalho foi construído somente por mim. Embora a elaboração de uma tese seja de fato uma “guerra sem testemunhas”, em decorrência das noites solitárias em frente ao papel em branco é evidente que muitos, de maneira indireta, tiveram substancial importância para a concretização deste sonho.

Primeiramente agradeço a Deus, por conduzir todos os meus passos, por me proporcionar oportunidades únicas, como esta, de concluir o curso de doutorado.

Um agradecimento especial a amiga, professora e orientadora Mônica de Carvalho Alves Cappelle, pelos “*insights*” e ensinamentos, pela compreensão nos momentos difíceis e, principalmente, pela confiança depositada ao longo deste trabalho.

Ao professor e amigo, Mozar José de Brito, meus sinceros e eternos agradecimentos por tudo que fez por mim, por me orientar durante toda a minha trajetória acadêmica, me proporcionando desafios e aprimorando meus conhecimentos. Hoje eu o tenho como um exemplo a ser seguindo na academia.

Agradeço ao professor Alexandre Reis Rosa pela orientação na construção desse trabalho. As brilhantes sugestões na qualificação da tese me esclareceram dúvidas e abriram caminhos que propiciaram concluir esse trabalho.

Ao professor Juvêncio de Braga Lima por participar da banca trazendo valiosas contribuições e reflexões para o trabalho. Suas aulas permitiram ampliar meu olhar sobre a construção do conhecimento científico.

A professora Flávia pela participação na banca e pela leitura cuidadosa do meu trabalho. Admiro a sua forma de interpretar a realidade e construir o

conhecimento científico. Aproveito para agradecer a orientação nas minhas primeiras leituras de Pierre Bourdieu.

A todos os professores do PPGA pelo aprendizado durante esses quatro anos de doutorado.

A secretária Deila pela prontidão, paciência e atenção dispendida durante o período de curso.

Aos amigos do PPGA, em especial a Lílian, Miguel, Mariane e Paulo. Eles são e sempre serão grandes amigos em que posso confiar. As conversas descontraídas e o companheirismo foram essenciais para tornar esse caminho mais leve e prazeroso.

Aos queridos amigos que estiveram comigo no mestrado e ainda hoje caminham ao meu lado: Daniel, Alex, Dionísio, Anita e Cris. Eu costumo dizer que Lavras foi um lugar mágico, onde eu tive a oportunidade de conhecer pessoas muito especiais, construindo amizades para toda vida.

A Elaine e Viviane, amigas de doutorado e hoje grandes companheiras. Obrigada pelo carinho e pela troca de experiências. Vou carregar essas valiosas amizades para sempre.

Aos queridos Sr. Hugo, Dona Ivani e Dona Erilda. Obrigada por me acolher de maneira tão carinhosa e gentil na cidade de Lavras.

Ao Alexandre, companheiro de república. Juntos não construímos uma amizade, mas uma “irmandade”, pois o carinho, a cumplicidade e a confiança se iguala a relação entre dois irmãos.

A FAPEMIG, por fornecer subsídios necessários durante a metade do curso de doutorado.

A todos os entrevistados, integrantes do grupo empresarial familiar, pela receptividade, paciência e pela disponibilidade em me atender auxiliando, assim, na construção deste trabalho.

Aos queridos amigos e parceiros de trabalho da UFF – Universidade Federal Fluminense, em especial aqueles que, de alguma maneira, trouxeram contribuições para a construção deste trabalho e compartilharam comigo os períodos difíceis dessa trajetória. Ao Ari da Silva Fonseca Filho agradeço pela troca de experiência, por me auxiliar em tantos momentos e pelo carinho e amizade sincera.

Aos meus pais Benedito e Lúcia, pelo apoio constante, pela confiança depositada em mim e por acreditarem que um dia esse sonho poderia ser concretizado.

A minha avó, irmãos, cunhadas e sobrinhos. A convivência, ainda que restrita, em detrimento da distância, me trouxeram equilíbrio e me proporcionaram maior fôlego para prosseguir com essa caminhada. Obrigada pelos momentos felizes!

Um agradecimento muito especial ao meu querido esposo e amigo Matheus. Diante de tudo que passamos, hoje eu posso dizer que tenho ao meu lado um grande companheiro. Obrigada pela paciência, pela compreensão, pelo auxílio na pesquisa e por ter compartilhado comigo muitos momentos difíceis. Sem você a concretização desse trabalho não seria possível.

As minhas “meninas” Nina e Nani Brown, por aliviarem meus momentos de tensão, trazendo alegria ao nosso lar. Só lamento a tristeza de perder a Nininha durante essa trajetória.

A todos que construíram comigo este trabalho e possibilitam alcançar esse sonho, o meu muito obrigado!

“Eu mesmo tenho frequentemente lembrado que, se existe uma verdade, é que a  
verdade é um lugar de lutas”.

(Pierre Bourdieu).

## RESUMO

Os estudos sobre empresas familiares são recentes, especialmente, no contexto brasileiro. Um dos assuntos amplamente investigados por estudiosos da área é a temática de sucessão, pois esse processo é determinante para garantir a longevidade desses empreendimentos. Contudo, vale mencionar que as investigações se concentraram em compreender a dimensão lógica, cedendo pouca atenção aos aspectos emocionais e afetivos, próprios da dimensão familiar. Essas evidências motivaram a construção de uma pesquisa associando a teoria de empresa familiar com a abordagem teórico-metodológica de Pierre Bourdieu. Portanto, nesta tese buscou-se responder ao seguinte problema: Quais são os significados que os herdeiros, de um grupo organizacional familiar atribuem ao *conatus* da família? O *conatus* pode ser compreendido como um projeto cultivado pela família, que deve ser perpetuado para as futuras gerações. Assim, entende-se a sucessão como um processo no qual a maneira como o herdeiro interpreta o projeto familiar pode determinar o seu desejo de dar continuidade, ou não, ao legado da família. Para tanto, objetivou-se nesta tese investigar a relação entre campo e *habitus*, compreendendo a sua influência na construção do significado, atribuído por herdeiros de um grupo organizacional familiar, ao *conatus* da família. A unidade investigada foi um grupo organizacional familiar que atua no ramo alimentício, situado no estado do Rio de Janeiro. Neste trabalho adotou-se a abordagem qualitativa, usando como estratégia de pesquisa o estudo de caso. As análises foram realizadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Para atender o objetivo central deste trabalho, inicialmente, foi resgatada a história do grupo organizacional familiar. Apresentando as lutas existentes entre os agentes, por meio da posse dos diferentes tipos de capital, foi possível apreender a dinâmica do campo investigado. Os resultados evidenciaram que o *habitus* dos herdeiros investigados é fruto da socialização familiar/organizacional. Por meio da relação entre campo e *habitus*, foi possível apreender como os atores pesquisados interpretam o *conatus* emergindo, por meio da análise de conteúdo, as seguintes categorias: A organização como totalidade; O encantamento ao *conatus*; A frustração com o projeto e; A sensação de estranhamento. Este trabalho teve o intuito de contribuir com o campo científico das empresas familiares, apresentando um novo olhar para a compreensão dessas organizações. A aplicação de uma abordagem sociológica trouxe uma maior compreensão da dimensão familiar, possibilitando constatar o quanto a família é capaz de influenciar na gestão e até mesmo na longevidade desses empreendimentos.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Campo. *Habitus*. *Conatus*. Herdeiro.

## ABSTRACT

The studies on family companies are recent, especially in the Brazilian context. One of the themes largely studied by scholars of this area is the succession, for this process is decisive in guaranteeing the longevity of these enterprises. However, it is worth mentioning that the investigations concentrated in understanding the logical dimension, giving little attention to the emotional and affective aspects, suitable to familiar dimensions. These evidences motivated the construction of a new research associating the family company theory with the Pierre Bourdieu methodological theory approach. Therefore, this thesis sought to answer the following problem: Which are the meaning that the heir of an organizational family group attribute to the family *conatus*? The *conatus* may be understood as a project cultivated by the family, which must be perpetuated to the future generations. Thus, we understand succession as a process in which the manner that the heir interprets the family project may determine his desire of giving continuity or not to the family's legacy. For this purpose, the objective of this thesis was to investigate the relation between the field and the *habitus*, comprehending its influence in the construction of the meaning, attributed by heirs of a family organizations group, to the *conatus* of the family. The investigated unit was family organizational group which acts in the food industry, situated in the State of Rio de Janeiro. This work adopted a qualitative approach, using the case study as a research strategy. The analyses were performed through the content analysis technique. In order to meet the work's central objective, we initially recovered the history of the family organizational group. Presenting the existent struggles between the agents, by possessing the different types of capital, it was possible to learn the dynamics of the investigated field. The results showed that the *habitus* of the investigated heirs is fruit of the family/organization socialization. By means of the relation between the field and the *habitus*, it was possible to learn how the researched actors interpret the *conatus* emerging, through the content analysis, the following categories: The organization as totality; The enchanting to the *conatus*; The frustration with the project and; The sensation of strangeness. This work had the intent of contributing to the scientific field of the family companies, presenting a new view for understanding these organizations. The application of a sociological approach brought a larger understanding of the family dimension, allowing the determination of how much the family is capable of influencing the management and even the longevity of the enterprises.

Keywords: Family Company. Field. *Habitus*. *Conatus*. Heir.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Etapas do processo de pesquisa.....	95
Figura 2	Delimitação do campo.....	115
Figura 3	Linha do tempo – História do Grupo Bourbon (parte 1).....	150
Figura 4	Linha do tempo – História do Grupo Bourbon (parte 2).....	151
Figura 5	Configuração dos clãs do Grupo Bourbon .....	179
Figura 6	Legenda - Clãs do Grupo Bourbon.....	180
Figura 7	Síntese analítica - Tese .....	248

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	15
2	ORGANIZAÇÕES FAMILIARES COMO FOCO DE ESTUDO .....	23
2.1	A relevância socioeconômica das organizações familiares .....	23
2.2	O campo científico dos estudos sobre organizações familiares ....	24
2.3	A pluralidade conceitual de organização familiar e o conceito adotado nesta pesquisa .....	29
2.4	Especificidades simbólicas: A relação família e organização .....	30
3	A SUCESSÃO NA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR E SUA FACE SUBJETIVA/SIMBÓLICA .....	38
4	A “FAMÍLIA EMPRESÁRIA”: A RELEVANCIA DA FAMÍLIA E DAS RELAÇÕES DE PARENTESCO NA DINÂMICA ORGANIZACIONAL .....	45
4.1	Compreendendo a estrutura familiar: uma abordagem sócioantropológica.....	45
4.2	Da família às famílias: uma discussão do patriarcado e da emergência de novos arranjos familiares.....	48
5	EXPLORANDO A TEORIA DE PIERRE BOURDIEU .....	57
5.1	O espaço social e a noção de campo.....	57
5.2	Os tipos de capital .....	61
5.3	<i>Habitus</i> .....	64
5.4	<i>A ilusio</i> .....	66
5.5	Poder simbólico e violência simbólica .....	68
5.6	O espírito da família .....	70
5.7	“O interesse desinteressado” .....	74
5.8	A concepção de <i>conatus</i> .....	75
6	A COMPREENSÃO DA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR POR MEIO DA TEORIA BOURDIEUSIANA .....	80
7	METODOLOGIA .....	89
7.1	A pesquisa segundo Pierre Bourdieu .....	89
7.2	Método de pesquisa.....	96
7.3	Estudo de caso como estratégia de pesquisa e técnicas de coleta de dados.....	97

7.4	Unidade de análise .....	101
7.5	Atores investigados .....	102
7.6	Atores não entrevistados .....	104
7.7	O acesso ao campo .....	105
7.8	Análise dos dados .....	111
8	<b>A INVESTIGAÇÃO DO CAMPO .....</b>	<b>114</b>
8.1	<b>A história do Grupo Bourbon .....</b>	<b>116</b>
8.1.1	<b>Da Europa ao Brasil.....</b>	<b>116</b>
8.1.2	<b>A chegada ao estado do Rio de Janeiro.....</b>	<b>119</b>
8.1.3	<b>A família Bourbon.....</b>	<b>121</b>
8.1.4	<b>O casal Anna e Nico Modrić.....</b>	<b>126</b>
8.1.5	<b>A expansão do Grupo Bourbon e a entrada da segunda geração .....</b>	<b>134</b>
8.1.6	<b>O ingresso da terceira geração e a criação de um novo conceito de empreendimento.....</b>	<b>142</b>
8.1.7	<b>Futuro incerto.....</b>	<b>147</b>
8.2	<b>Particularidades do campo.....</b>	<b>152</b>
8.2.1	<b>A influência do campo econômico .....</b>	<b>152</b>
8.2.2	<b>A influência do campo familiar.....</b>	<b>163</b>
8.2.3	<b>Campo de poder – A relação entre os clãs .....</b>	<b>179</b>
8.2.4	<b>Valores geracionais e distribuição dos diferentes tipos de capital.....</b>	<b>188</b>
9	<b>O HABITUS E O CONATUS NO GRUPO BOURBON.....</b>	<b>198</b>
9.1	<b>O <i>habitus</i> .....</b>	<b>198</b>
9.1.1	<b>A socialização família / empresa .....</b>	<b>198</b>
9.1.2	<b>A <i>ilusão</i> e a violência simbólica no Grupo Bourbon .....</b>	<b>208</b>
9.2	<b>O <i>conatus</i>.....</b>	<b>213</b>
9.2.1	<b>O <i>conatus</i> na empresa familiar investigada .....</b>	<b>213</b>
9.2.2	<b>A interpretação do <i>conatus</i> pelos herdeiros do Grupo Bourbon</b>	<b>220</b>
9.2.2.1	<b>A organização como totalidade.....</b>	<b>221</b>
9.2.2.2	<b>O encantamento ao <i>conatus</i>.....</b>	<b>223</b>
9.2.2.3	<b>A frustração com o projeto .....</b>	<b>225</b>
9.2.2.4	<b>A sensação de estranhamento .....</b>	<b>228</b>
9.2.3	<b>A reprodução do <i>conatus</i> pelos herdeiros .....</b>	<b>230</b>
10	<b>CAMPO, HABITUS E CONATUS: UMA SÍNTESE ANALÍTICA.....</b>	<b>244</b>
11	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>249</b>

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	256
<b>APÊNDICES</b> .....	273

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações familiares vêm sendo investigadas pelos pesquisadores, sob diferentes perspectivas, tanto teóricas, quanto metodológicas. Pode-se afirmar que os primeiros trabalhos acerca desses objetos de estudos concentravam-se em pesquisar a dimensão instrumental, lógica e econômica dessas organizações. Assim, temas relativos aos processos sucessórios, ciclos de vida, profissionalização de gestão, estratégias, eram os mais recorrentes (WAIANDT; JUNQUILHO, 2005). Com o passar dos anos, a teoria organizacional recebe influência de diferentes campos disciplinares, tais como a Psicologia, Psicanálise, Sociologia, Antropologia, entre outros, com o intuito de compreender as organizações por meio de diferentes facetas. Nesse sentido, novos esforços, também, são empreendidos para se investigar as empresas familiares, cedendo abertura para temáticas até então negligenciadas, como as sociais, emocionais, relacionais, temporais e simbólicas (DAVEL; COLBARI, 2003). Para Saraiva e Carrieri (2007), os estudos de natureza simbólica possibilitam ampliar, consideravelmente, o escopo de pesquisas na área de Administração. Por mais que o pesquisador empreenda um esforço em investigar a realidade objetivamente, tal como ela se apresenta, é fundamental ir além das instâncias formalizadas e objetivas cedendo, concomitantemente, espaço para os elementos de natureza subjetiva. No âmbito organizacional, estudos desse caráter buscam pesquisar símbolos, histórias, rituais, comportamentos, artefatos, entre outros aspectos.

Vale mencionar que os estudos que envolvem os empreendimentos familiares são relativamente recentes, especialmente ao se tratar do contexto brasileiro. De acordo com Lima, Silva e Conde (2010), no Brasil, a produção de artigos em congressos e periódicos científicos se deu mais, frequentemente, ao longo dos anos 2000.

Realizando um balanço acadêmico sobre organizações familiares, constata-se, segundo Gryzbovski (2007), que questões relacionadas à sucessão e herança são as mais exploradas pelos pesquisadores da área. Isso se justifica, por serem temas que apresentam grande complexidade, visto que envolvem elementos de natureza material e imaterial. Para Campbell, Heriot e Welsh (2007), o assunto, ainda, é considerado uma caixa preta, por contemplar os elementos mais críticos de investigação das empresas familiares. Allio (2004) relata que somente 30% das empresas familiares chegam à segunda geração, 12% à terceira geração e 3% à quarta geração. Esses números revelam a dificuldade que muitas empresas familiares possuem de se perpetuarem após o processo sucessório.

Diagnosticando a relevância da herança e da sucessão, nesses tipos organizacionais, é importante esclarecer que grande parte dos estudos que abordam essa temática é de natureza funcionalista<sup>1</sup>, concentrando-se, mais precisamente em tópicos econômicos, como crescimento e fatores de sucesso. Para Lima, Soares e Carrieri (2008), essas abordagens limitam uma compreensão sobre a interação da família na relação cotidiana da organização e suas implicações no processo sucessório. Em consonância, Santana et al. (2004) explicam que tal assunto é bastante delicado e, portanto, não pode ser tratado por aspectos puramente racionais e estratégicos da Administração, pois envolve valores, sentimentos e emoções, próprios do seio familiar. Esses empreendimentos são regidos por duas lógicas: a econômica, própria da empresa

---

<sup>1</sup> O paradigma funcionalista se baseia na pressuposição de que a sociedade tem existência concreta e real e um caráter sistêmico orientado para produzir um estado de coisas ordenado e regulado. Os pressupostos ontológicos estimulam a crença na possibilidade de uma ciência social objetiva e isenta de conotações de valor, em que o cientista se distancia da cena que ele está analisando com rigor e a técnica do método científico. A perspectiva funcionalista é, fundamentalmente, reguladora e prática, sem sua orientação básica, e está interessada em compreender a sociedade de maneira que produza conhecimento empírico útil (MORGAN, 1980).

e a afetiva, advinda da família (DAVEL; COLBARI, 2003; GUDMUNDSON; HARTMAN; TOWER, 1999; QUEIROZ, 2008).

A complexidade da sucessão se dá por ela representar a transposição de um sonho, de um projeto de vida construído pelo progenitor, que deposita no seu futuro herdeiro a responsabilidade de perpetuar o *conatus*. Este termo *conatus* foi cunhado por Bourdieu (2010) em sua obra “As Contradições da Herança” e pode ser compreendido como um projeto cultivado pela família e que deve ser perpetuado para as futuras gerações. Entretanto, vale mencionar que o *conatus*, apresentado por Bourdieu (2010), não se resume, simplesmente, a um *projeto* de natureza física, material, objetiva; como um patrimônio, uma organização. Na compreensão do termo, o sociólogo agrega os valores, as crenças, os sentimentos, que estão envolvidos nessa obra construída pelos progenitores. A importância da sucessão nesse cenário fundamenta-se não apenas na continuidade de uma estrutura material, mas, essencialmente, na perpetuação de elementos simbólicos que envolvem o projeto familiar.

Na obra “As Contradições da Herança.”, o autor discute as discordâncias que podem emergir quando o herdeiro não se identifica com o projeto cultivado pelos familiares. Essa questão possui um significado mais profundo quando associada à dimensão familiar. Negar o *conatus* pode representar um peso muito maior para o predecessor, pois não se resume simplesmente no término da organização, mas na morte dos valores e tradições construídos e cultuados pelos familiares.

Ao abordar o processo sucessório, é importante esclarecer que existe um conjunto de agentes que estão envolvidos, entre eles, os principais são o fundador e os possíveis sucessores. Mussi, Teixeira e Massukado (2008) argumentam que, ao se abordar a sucessão, poucos estudos são focados, essencialmente, nos herdeiros. Esses sujeitos representam peças-chave, pois eles se tornam responsáveis pela transição, possibilitando a continuidade do negócio.

Entretanto, a questão da continuidade associa-se, diretamente, ao processo de identificação ou não do herdeiro com o negócio familiar. Essa identificação que garantirá, possivelmente, a perpetuação do empreendimento, está relacionada à maneira como os herdeiros reconhecem e interpretam o *conatus*.

Pela relevância deste processo, o problema de pesquisa traduz-se na seguinte indagação: **Quais são os significados que os herdeiros, de um grupo organizacional familiar, atribuem ao *conatus* da família?**

A partir do momento em que não existe uma identificação, corre-se o risco de o herdeiro renegar o projeto familiar. Ou então de assumir o negócio impulsionado por outras razões, como as financeiras ou por um sentimento de obrigatoriedade, elementos que nem sempre são capazes de garantir a sustentabilidade organizacional.

A identificação ou não com o *conatus* ocorre, por meio de um longo processo, pois perpassa a construção do *habitus* dos sujeitos. O *habitus* pode ser entendido como a socialização do corpo ao longo da história. Em outros termos, o *habitus* constitui-se de um sistema de disposições inconscientes que é fruto da inculcação de estruturas objetivas e que tende a reproduzir práticas ajustadas a estas estruturas (BOURDIEU, 1996b).

Sendo o *habitus* fruto da socialização dos sujeitos, verifica-se a importância dos campos sociais nesse processo. A relação dos indivíduos com os diferentes campos e com diferentes agentes é o que permite a construção de seu *habitus*. Assim, pontua-se que a família desempenha um papel fundamental, pois, para Bourdieu (1996b, p.131), ela pode ser compreendida como um lugar de “acumulação de capital sob seus diferentes tipos e de sua transmissão entre as gerações. [...] a família é o ‘sujeito’ principal das estratégias de reprodução”. Reforçando, Berger e Luckmann (1985) a entendem como responsável pela socialização primária dos sujeitos. Essa socialização ocorre na infância e

representa a interiorização de valores de outrem (familiares) que passam a tornar significativos para o indivíduo.

Tratando, especificamente, da realidade das empresas familiares, verifica-se que tais empreendimentos são influenciados por vários campos, contudo, há uma relação, demasiadamente, marcante com os campos familiar e econômico. Em razão de tal influência, essas organizações são regidas por uma dinâmica bastante peculiar, caracterizada por regras, valores, jogos e disputas de poder entre seus agentes. Desse modo, segundo Bourdieu (2004, 2005a), a própria organização pode ser compreendida e investigada como um campo.

Considerando que a interação entre o campo e o *habitus* é importante para construção da identificação dos herdeiros ao projeto familiar, objetivou-se neste trabalho **investigar a relação entre campo e *habitus*, compreendendo a sua influência na construção do significado, atribuído por herdeiros de um grupo organizacional familiar, ao *conatus* da família.**

Por meio deste objetivo, pretende-se defender a seguinte tese: **adotando a empresa familiar como um campo, na concepção de Pierre Bourdieu, é possível compreender os significados construídos pelos herdeiros ao *conatus* da família.**

Com esta pesquisa buscou-se investigar, com maior profundidade, a realidade de um grupo organizacional familiar que está há 68 anos no mercado e, atualmente, conta com a presença da terceira geração na gestão do empreendimento.

A fim de cumprir o objetivo proposto, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Resgatar a história do grupo organizacional, como forma de contextualizar o campo pesquisado.

- b) Descrever a dinâmica do campo organizacional, apresentando as relações de força e as disputas por meio dos diferentes tipos de capital.
- c) Compreender o processo de construção do *habitus* por meio da história familiar dos herdeiros.
- d) Identificar os significados que os herdeiros do grupo familiar atribuem ao *conatus* da família.

Embora a temática de sucessão seja uma das mais investigadas pelos estudiosos da área, vale reforçar que a dimensão subjetiva e simbólica deste processo, ainda, é pouco pesquisada (DAVEL; COLBARI, 2003). Além desse aspecto, são escassos os trabalhos que analisam, com detalhes, o papel do herdeiro na sucessão, ainda mais sob uma perspectiva bourdieusiana. Compreender a sucessão na ótica de Pierre Bourdieu traduz-se em investigar, com maior profundidade, o sentido de continuidade do legado familiar; a formação e perpetuação de um *habitus* de pertencimento ao projeto; os jogos de poder, a violência simbólica praticada no seio da família; e os diferentes tipos de capital envolvidos nesse processo.

Mais comumente, a sucessão nas empresas familiares é investigada pelos pesquisadores por perspectivas que envolvem somente o capital econômico (MOLLY; LAVEREN; DELOOF, 2010; O' BOYLE JUNIOR; RUTHERFORD; POLLACK, 2010; SACRISTÁN-NAVARRO; GÓMEZ-ANSÓN; CABEZA-GARCÍA, 2011), negligenciando outros tipos de capital, apresentados por Bourdieu em suas obras. Neste sentido, a sucessão é resumida a simples transmissão do legado patrimonial e gerencial, desconsiderando o *habitus* dos herdeiros, os valores e a tradição familiar envolvida nesse processo.

Observa-se que os herdeiros possuem as suas singularidades. Desse modo, tratá-los de maneira homogênea, não considerando as peculiaridades

intrínsecas, pode gerar contribuições menos profundas, uma vez que esses sujeitos atribuem significados diferenciados ao projeto familiar (MUSSI; TEIXEIRA; MASSUKADO, 2008).

Para o desenvolvimento da presente tese, optou-se por adotar a seguinte estrutura: após esta introdução, segue o referencial teórico deste trabalho composto, inicialmente, por uma contextualização das organizações familiares, exaltando o seu papel socioeconômico. Adiante, é apresentado, brevemente, um panorama das produções científicas nessa área do conhecimento. Em seguida é tratada a pluralidade de conceitos existentes sobre empresa familiar, destacando o conceito adotado nesta pesquisa. Finalizando esta seção, são abordadas as especificidades simbólicas inerentes a esses empreendimentos, fruto da interação entre família e organização.

A segunda seção é dedicada, exclusivamente, para tratar sobre a sucessão nas organizações familiares, dando ênfase ao seu caráter subjetivo/simbólico.

A terceira seção do referencial teórico traz uma discussão sócio antropológica, para compreensão das organizações familiares, abarcando o entendimento da instituição familiar e a sua evolução com o passar dos anos.

A última seção do referencial teórico explora a teoria de Pierre Bourdieu, tratando de alguns conceitos centrais de suas obras para, num segundo momento, estabelecer um diálogo com as teorias de empresa familiar.

Finalizado o referencial teórico, é apresentada a metodologia deste trabalho, discutindo a pesquisa na visão de Pierre Bourdieu, apresentando o método qualitativo e o estudo de caso como estratégia adotada. Posteriormente, relata-se sobre a unidade de análise, descrevendo brevemente a organização investigada nesta tese. Em seguida, demonstra-se a identificação criada para representação dos atores entrevistados e não entrevistados, que foram relevantes no desenvolvimento da investigação do campo. Em última instância, é relatado

como foi o acesso da pesquisadora às informações coletadas e a maneira como os dados foram analisados.

Partindo para a análise dos resultados, optou-se, inicialmente, por mapear o campo, compreendido neste trabalho como a organização familiar investigada. Primeiramente, foi reconstituída a história organizacional, como forma de contextualizar o campo. Em seguida, foi apresentada a influência dos campos econômico e familiar, além de se apresentar as lutas existentes entre os agentes por meio da posse dos diferentes tipos de capital.

A segunda parte da análise de resultados trata do *habitus* dos herdeiros da organização, apresentando a socialização decorrente da família e da empresa. Posteriormente, é apresentado o *conatus*, caracterizando o projeto familiar no caso investigado para, em seguida, apresentar como os herdeiros significam e reproduzem o *conatus*.

Finalizando a tese, são apresentadas uma síntese analítica do trabalho e as considerações finais.

## **2 ORGANIZAÇÕES FAMILIARES COMO FOCO DE ESTUDO**

Esta seção tem o intuito de retratar alguns elementos fundamentais para a compreensão do universo das organizações familiares. Assim, será explanada a importância socioeconômica desses empreendimentos; em seguida será dissertado sobre o desenvolvimento do campo científico das empresas familiares. Mais adiante, serão apresentados os diversos conceitos de empresa familiar, apresentando a definição adotada nesta tese. Finalmente, serão delineadas algumas especificidades desse universo organizacional, dentre elas, a relação família/empresa.

### **2.1 A relevância socioeconômica das organizações familiares**

Existem inúmeras razões que impulsionam os pesquisadores a investigarem as organizações familiares. Um forte motivo são os fatos empíricos, mais precisamente a importância socioeconômica desses empreendimentos, tanto em âmbito nacional, quanto internacional. Sharma, Chrisman e Gersick (2012) e Tiergarten e Alves (2008) afirmam que esses tipos empresariais possuem importante significância, pois representam grande parte das organizações privadas do país e do mundo. Venter, Boshoff e Maas (2005) reforçam que as empresas familiares estão entre os empreendimentos que mais contribuem com a geração de riqueza e emprego no mundo. De acordo com Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), 95% dos negócios desenvolvidos na Ásia, no Oriente Médio, na Itália e na Espanha são controlados por famílias. Em economias industriais mais maduras, como a França e a Alemanha, mais de 80% das empresas são de propriedade familiar. Nos EUA, estima-se que as famílias controlam de 60% a 70% das organizações comerciais do país. Especialmente no

Brasil, um estudo identificou que mais de 99% dos negócios são originados de empresas familiares, os quais empregam, ao menos, 60% de toda força de trabalho disponível (LEITE, 2002). Por conta de tamanha expressividade em termos quantitativos, capacidade de geração de empregos e contribuição para a riqueza dos países (GUDMUNDSON; HARTMAN; TOWER, 1999; SHARMA, 2004), diversos estudiosos se sentem instigados a compreenderem, mais a fundo, o universo dessas organizações.

Apesar de os dados empíricos permitirem inferir importância desses empreendimentos, para a movimentação da economia, observa-se que, somente nos últimos anos, esses objetos receberam maior atenção dos pesquisadores acadêmicos (BUENO; FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2007). Esse fato é revelado, quando Fisher (2000, p.50) afirma que, ainda, é possível observar a ausência de “um corpo teórico convergente, unificado e maduro sobre os fenômenos familiares – razão, inclusive, da diversidade conceitual”.

Esses aspectos oferecem duas relevantes justificativas para se estudar as empresas familiares – uma justificativa empírica, fundamentada na importância socioeconômica desses empreendimentos, tanto nacionalmente, quanto internacionalmente; e uma justificativa científica pautada na incipiência dos estudos da área.

Na próxima seção, apresenta-se a trajetória da produção científica sobre as organizações familiares, revelando as temáticas mais exploradas, os veículos científicos mais usuais, para publicações do referido assunto, entre outros aspectos.

## **2.2 O campo científico dos estudos sobre organizações familiares**

Como retratado na introdução, os trabalhos sobre organizações familiares aumentaram, consideravelmente, nos últimos anos. Entretanto, apesar

desta expansão do campo científico, verifica-se que, ainda, persistem muitas inconsistências, motivadas pelas divergências teóricas e conceituais dos estudiosos do campo.

Realizando um breve resgate histórico desta área de investigação, é possível notar que os primeiros estudos sobre empresa familiar não apresentavam um rigor científico, sendo grande parte dos trabalhos fruto de consultorias empresariais (SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012). De acordo com Poutziouris, Smyrnios e Klein (2006), a construção de trabalhos notoriamente científicos se deu, inicialmente, por trabalhos de natureza empírica como, por exemplo, os estudos de caso. Com a crescente expansão dos empreendimentos familiares tanto no âmbito nacional, quanto no internacional, surge a necessidade de compreensão da dinâmica dessas organizações, já que as mesmas possuem algo substancialmente distintivo: a presença da família. Neste sentido surgiram teorias, modelos e a introdução de diferentes perspectivas metodológicas com o intuito de aprimorar o conhecimento sobre esses objetos de estudo. Entretanto, a consideração da instância familiar para a compreensão dessas organizações pode ser considerada relativamente recente, visto que, para Dyer Junior (2003), o surgimento da administração científica e da burocracia, no início do século XX, permitiu que os pesquisadores visualizassem as empresas familiares com desprezo, pois consideravam a presença de relações familiares como fator impeditivo para a existência de boas práticas nos negócios. Bird et al. (2002) e Litz, Pearson e Litchfield (2012) acrescentam que as empresas familiares eram vistas por muitos pesquisadores como empreendimentos que, necessariamente, possuíam uma gestão amadora e simplista. Contudo, as pesquisas evoluíram e demonstraram a importância de se investigar essas organizações em razão do seu caráter distintivo.

No âmbito internacional, é possível verificar que, nos últimos anos, as pesquisas destinadas a compreenderem as empresas familiares tiveram um

aumento exponencial (DEBICKI et al., 2009; LITZ; PEARSON; LITCHFIELD, 2012; SHARMA et al., 2007). De acordo com os estudiosos da área, este aumento se tornou mais evidente a partir de meados de 1990 (LITZ; PEARSON; LITCHFIELD, 2012; SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012), ao observar uma maior diversidade de temáticas sendo investigadas e a adoção de metodologias diferenciadas. Cada vez mais, um amplo e desafiador conjunto de questões, sobre esses objetos de estudo, tem instigado inúmeros pesquisadores sobre a complexidade dessas organizações (SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012).

Um elemento fundamental que contribuiu com a consolidação do campo científico internacional de empresas familiares foi a ampliação e diversificação de instituições preocupadas em desvendar o tema (ensino, pesquisa, consultoria, governamentais, de fomento), ocasionando o aumento dos veículos de publicação, tais como eventos científicos e periódicos e, principalmente, o crescimento de artigos, possibilitando maiores reflexões sobre esta área de investigação (HOY; SHARMA, 2006). Neste cenário, vale ressaltar o importante papel que a Family Business Review teve no estabelecimento e desenvolvimento do campo científico internacional (SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012).

No Brasil, Grzybovski (2007) aponta que os estudos, também, podem ser considerados relativamente recentes. De acordo com a referida autora, as pesquisas iniciais eram caracterizadas, essencialmente, por consultorias empresariais, com a finalidade de compreender o processo sucessório das organizações familiares, buscando alternativas que garantissem a perpetuação do negócio após a transição geracional. Com o passar dos anos, a academia passa a se preocupar em investigar a natureza dessas empresas e, assim, a temática de organizações familiares ganha espaço significativo nos eventos científicos de Administração, tais como Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), Encontro de Estudos Organizacionais

(EnEO), Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE).

Para melhor elucidar como vem se desenvolvendo o campo científico de empresas familiares no Brasil, vale ilustrar algumas informações referentes ao crescimento da área. Em uma revisão de campo, analisando os principais meios de publicação, entre periódicos e anais de eventos científicos, tendo como recorte temporal os anos de 1997 a 2009, um dos elementos constatados foi o modo como as organizações familiares são abordadas pelos pesquisadores. Entre um universo de 175 trabalhos analisados, 66,3% são artigos que investigam **sobre** organizações familiares considerando, deste modo, que são empreendimentos diferenciados por possuírem a instância familiar presente nos negócios. Em contrapartida, verifica-se que 33,7% dos trabalhos são realizados **em** empresas familiares negligenciando, desse modo, as peculiaridades existentes nesses empreendimentos. Este é um aspecto negativo para o desenvolvimento do campo científico sobre organizações familiares, dado que, ainda, para muitos estudiosos, essas empresas não apresentam qualquer distinção em seus processos de gestão (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2010).

Outro elemento importante a ser comentado, refere-se aos temas de pesquisa mais recorrentes em empresa familiar. No levantamento realizado por Borges, Lescura e Oliveira (2010), dentre os artigos analisados, foi possível constatar que a temática mais explorada pelos pesquisadores é a de *sucessão*. Dos trabalhos pesquisados, 22,9% tratam da sucessão em seus conteúdos, sendo explorados elementos como o planejamento, relações de poder, profissionalização, práticas de gestão, cultura, simbolismo, estratégia, gênero, interação entre predecessores e sucessores, relação família e empresa, dentre outros. Este dado releva a importância que o processo sucessório possui para os empreendimentos familiares, visto que existe toda uma complexidade envolvida, em razão de não constituir apenas uma transmissão gerencial e patrimonial, mas

envolver uma transferência ideológica capaz de determinar a sobrevivência entre as gerações da organização.

Finalmente, um último aspecto que merece relevância refere-se à abordagem da pesquisa, ou seja, se o trabalho é de natureza teórica, teórico-empírica ou somente empírica. Dentre os artigos analisados, verifica-se uma predominância de 87,4% de artigos teórico-empíricos, o que revela preocupação por parte dos estudiosos em realizar uma interface entre a teoria e a prática (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2010). Vale ressaltar, também, que grande parte dos artigos (71,4%) utiliza a estratégia de estudo de caso, que permite uma compreensão mais profunda acerca da dinâmica e das especificidades presentes nesses tipos de empreendimentos (DAVEL; COLBARI, 2003). É importante destacar que o estudo de caso é interessante por permitir um detalhamento do objeto investigado, entretanto, constitui-se de uma estratégia de pesquisa que não possibilita generalizações, na medida em que retrata elementos de uma única realidade (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2010).

Este foi um breve panorama do campo científico sobre organizações familiares. Este resgate é importante para situar como esta área vem se desenvolvendo ao longo dos anos no contexto nacional. Nestase, pretende-se dar atenção ao processo sucessório dessas organizações, focando os aspectos simbólicos. Outro ponto a ser exaltado é a interação entre família e organização, pois se considera que esta relação torna a dinâmica dessas empresas bastante peculiar.

### **2.3 A pluralidade conceitual de organização familiar e o conceito adotado nesta pesquisa**

Um dos elementos que se tornou constante alvo de discussão entre os estudiosos de empresa familiar é o conceito adotado para designar essas organizações. Davel (2008, p. 10) relata que “‘saber olhar’ o que ocorre em uma organização familiar é uma tarefa delicada, visto que a definição de empresa familiar é “frequentemente escorregadia, questionável e discutível”. É fato a coexistência de uma variabilidade de conceituações na literatura, tornando a definição confusa (SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012). Para Chua, Chrisman e Sharma(1999), o desafio de se estabelecer uma definição de empresa familiar reside na dificuldade de identificação de uma unicidade conceitual que permita sua caracterização como tal.

Assim, verifica-se que os pesquisadores se fundamentam em diferentes abordagens conceituais para investigarem esses objetos de estudo. Entre muitas definições, pode-se dizer que existem aquelas que são mais usuais entre os estudiosos do campo.

Em primeira instância observa-se, como mencionado na seção anterior, que muitos estudiosos tratam das organizações familiares como meros espaços de investigação, considerando-as semelhantes aos empreendimentos de natureza não familiar. Assim, essas empresas são tratadas simplesmente como objetos de estudo e não como organizações que possuem uma gestão singular, em razão da presença da família.

Um conceito amplamente utilizado pelos estudiosos do campo é o de Gersick et al.(1997). Para esses autores uma organização é considerada familiar quando a propriedade e a gestão pertencem a uma família.

Outro conceito, talvez o mais adotado pelos pesquisadores, são de autores como Donnelley (1964) e Lodi (1998). De acordo Donneley (1964), as

empresas familiares seriam aquelas perfeitamente identificadas com uma família há, pelo menos, duas gerações, sendo caracterizada quando essa ligação implica em uma influência recíproca entre a política geral da organização e os interesses e objetivos da família. Para Lodi (1987), a empresa familiar é aquela em que a sucessão está ligada diretamente ao fator hereditário e cujos valores institucionais possuem identificação com o sobrenome da família ou com a figura do fundador. Verifica-se que tais autores adotam conceituações centradas na sucessão, ou seja, consideram a importância de gerações futuras para que esses empreendimentos sejam classificados como familiar.

Finalmente, há uma conceituação de empresa familiar que está mais pautada em elementos sociológicos e antropológicos do que propriamente administrativos. Para Grzybovskie Lima (2004), uma organização é considerada familiar a partir de laços de parentesco e/ou sociais entre um grupo de pessoas que controla a organização. O presente trabalho fundamentar-se-á nesta última conceituação, por acreditar que a relação familiar é o elemento fundamental na distinção desses empreendimentos.

A próxima seção tratará justamente da singularidade dessas organizações, apresentando a importância de entender a complexa interação família/organização.

#### **2.4 Especificidades simbólicas: A relação família e organização**

Como citado anteriormente, durante anos, as organizações familiares foram tratadas com desprezo por alguns pesquisadores, em razão destas instituições unirem dois sistemas bastante distintos em seus objetivos e racionalidades: a empresa e a família. Assim, muitas pesquisas foram conduzidas negligenciando a dimensão “família” e concentrando-se, essencialmente, na dimensão “empresa”. Para Zachary (2011), em muitos casos,

a empresa familiar é a própria manifestação do que ocorre no seio da família. Corroborando, Dyer Junior e Dyer (2009) questionam: como os pesquisadores podem negligenciar a “família” se estão estudando justamente empresas familiares?

A junção entre família e empresa era interpretada por muitos estudiosos como arriscada para os negócios, pois possibilitaria que conflitos, problemas de toda ordem familiar, influenciassem na administração da organização. Por essa razão, muitos pesquisadores e consultores militaram e ainda militam pela profissionalização desses empreendimentos, defendendo a proposta de retirar a família da gestão organizacional. Entretanto, a realidade revela organizações muito bem sucedidas, que estão sob o controle de famílias, o que desmistifica este pressuposto de que a interação família/empresa resulta, necessariamente, em uma administração precária. No Brasil existem muitos exemplos de empresas familiares de sucesso, tais como, a Odebrecht, Droga Raia, Zen, Grupo Ibope, João Fortes Engenharia, Rede Globo, Gerdau (GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008). Entende-se, portanto, que não é a família em si que prejudica a organização, mas o desconhecimento/descaso dos problemas presentes nas relações parentais (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Corroborando com a importância de se compreender as relações familiares, Chrisman, Chua e Steier (2002) explicam que a compreensão dos elementos de influência da família sobre a organização tende a ser mais importante do que a influência de quaisquer outros elementos. A empresa e família podem ser consideradas variáveis dependentes, visto que esta interação influenciará no desempenho, no comportamento e nas decisões estratégicas dessas organizações (LINDOW; STUBNER; WULF, 2010; SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012).

Deste modo, neste trabalho, um de seus propósitos é destacar, constantemente, a particularidade das organizações familiares. Esses empreendimentos possuem uma dinâmica única, fruto da interação

família/empresa (IRAVA; MOORES, 2010; LINDOW; STUBNER; WULF, 2010) que gera, por certo, uma forma singular de conduzir as práticas organizacionais, na medida em que se encontram duas instituições com objetivos bastante diferentes e até mesmo contraditórios (SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012). Enquanto a esfera familiar denota uma tendência à exaltação de aspectos emocionais e de aceitação e proteção dos membros da família, a esfera organizacional está voltada para aspectos individuais e de busca incessante por melhores resultados e objetivos (GUDMUNDSON; HARTMAN; TOWER, 1999). Diante disso, “a própria expressão ‘empresa familiar’ é, por si só, um paradoxo” (QUEIROZ, 2008, p. 9). Esse é o grande e principal diferencial das organizações familiares – a onipresença da dimensão familiar influenciando a dinâmica de seu funcionamento (DAVEL; COLBARI, 2003).

As especificidades desta junção entre as dimensões familiar e organizacional podem promulgar tanto elementos que beneficiam os negócios – cooperação, coesão comprometimento, como pode acarretar na intensificação de conflitos e rivalidades parentais (DAVEL; COLBARI, 2003; FLORES JUNIOR; GRISCI, 2010). Gupta e Levenburg (2012) explicam que alguns gestores de empresas familiares percebem a influencia da família, ou melhor, o “poder da família” como fonte de continuidade e força para os negócios, enquanto outros entendem essa influencia como maléfica.

Nessas organizações “as relações econômicas estão imersas em relações de parentesco, de uma maneira que torna difícil saber quais prevalecem” (LIMA, 1999, p. 110). Para Cattani (1992), embora a família e o negócio possuam suas próprias normas, regras e estruturas, qualquer modificação em uma dessas dimensões acarretará certamente em alterações para a outra. Assim, o equilíbrio, ou seja, medidas que satisfaçam, concomitantemente, essas duas esferas são essenciais para garantir a sobrevivência desses empreendimentos (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

Considerando a importância da esfera familiar para melhor compreensão das organizações deste caráter, exalta-se a necessidade de se recorrer a diferentes campos disciplinares, como a Sociologia, a Antropologia, a Psicologia (PIEPER, 2010), de modo a ceder maior espaço para as dimensões temporais, emocionais, psicossociais, discursivas, de gênero (DAVEL; COLBARI, 2003). Reforçando a singularidade dessas organizações, Poutziouris, Smyrniotis e Klein (2006) corroboram com a necessidade dos estudiosos buscarem outros conteúdos, abordagens teóricas e metodológicas que viabilizem a compreensão das interfaces presentes na organização e na família.

Pereira e Oliveira (2010) comentam que as idiosincrasias da empresa familiar estariam relacionadas a um conjunto de características da história, da cultura familiar/organizacional, que imprimem uma singularidade na conduta dos dirigentes destas organizações. É por esta razão que este “é um tipo organizacional que requer uma análise particularizada” (DURANTE et al., 2008, p.5).

Frank et al. (2010) ressaltam que uma preocupação recorrente deste campo de pesquisa é reconhecer e demonstrar os elementos distintivos das organizações familiares. Um dos conceitos que emergiu na literatura foi o de “familiness”, conhecido como “senso de família” (IRAVA; MOORES, 2010; ZELLWEGER; EDDLESTON; KELLERMANNNS, 2010). Esta conceituação busca compreender como a família pode contribuir com o sucesso da empresa (PEARSON; CARR; SHAW, 2008; ZELLWEGER; EDDLESTON; KELLERMANNNS, 2010). A influência da família gera uma identidade única a essas organizações, impossível de copiar, o que pode ser entendido como uma vantagem competitiva sustentável. Habbershon e Willians (1999) definem “*familiness*” como um pacote idiosincrático de recursos e capacidades resultantes da interação entre família e empresa. Este “recurso” único, inseparável, sinérgico está imbuído de elementos próprios da família (história,

tradição, nome), dos seus membros (interesses, habilidades) e do próprio negócio (estratégias, estrutura). É um conjunto de elementos materiais e imateriais, difíceis de serem mensurados, mas que agregam valor e garantem singularidade a essas organizações.

A imbricação entre família e empresa reforça a ideia de que esses empreendimentos são marcados pelo fator emocional e afetivo, como já comentado. Isso não exclui o fato de que as organizações que não são desta natureza apresentem esses elementos em suas gestões. Contudo, nas empresas familiares os laços que ligam os integrantes da organização têm uma história longa, em virtude de serem desenvolvidos desde a infância e da adolescência. Justamente por serem relações construídas, ao longo de anos, é possível inferir que as ligações entre os sujeitos são mais intensas e marcadas, possivelmente, por relações de confiança e lealdade (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2005). Em consonância, Meyer e Allen (1991) explicam que, nessas organizações, existe um maior comprometimento com o trabalho, por parte dos seus integrantes, em razão de um processo psicossocial advindo da família. Durante et al.(2008) afirmam que as organizações familiares, por cultivarem valores próprios da família, geralmente, despertam o sentimento de proteção nos seus funcionários possibilitando, assim, construir vínculos psicológicos com eles reforçando, portanto, a questão do comprometimento. Os autores completam argumentando que o fato de existir, muitas vezes, uma sobreposição dos valores substantivos aos instrumentais, pode propiciar com facilidade a ocorrência de conflitos, especialmente, ao se tratar de processos sucessórios.

Frank et al. (2011) ressaltam que os conflitos não são problemas específicos das empresas familiares, mas são recorrentes neste tipo de organização em virtude da relação parental e podem migrar facilmente para o nível pessoal.

Silva e Oliveira (2008) reforçam que a presença da afetividade, da emoção na gestão dessas empresas estão relacionadas com a simultaneidade dos papéis vivenciados pelos seus integrantes. Isto é, os familiares, ao mesmo tempo em que desempenham papéis de parentes (pais, filhos, cônjuges, genros, noras), desempenham, conjuntamente, papéis de empregados, diretores, acionistas e/ou detentores potenciais do patrimônio. Pieper e Klein (2007) reforçam, ao comentar que nas empresas familiares a construção identitária é mais complexa do que em outras organizações, dado a natureza dual desses empreendimentos e dos múltiplos papéis que os indivíduos podem vir a desempenhar. Essa dualidade de papéis gera um universo plural, com a coexistência de múltiplos sentimentos e interesses tornando, desta forma, desafiadora a gestão dessas organizações.

Outro aspecto importante a ser retratado refere-se à cultura dessas empresas. Souza-Silva e Davel (2005) retratam que a cultura empresarial familiar constitui-se de crenças, pressupostos, códigos, expressividades próprias da família empresária. Não existe de forma clara, uma fronteira entre os valores familiares e organizacionais, visto que eles se mesclam originando uma cultura singular caracterizada pelos relacionamentos e histórias vivenciadas pela família/organização.

Para muitos a dinâmica das empresas familiares pode parecer ilógica, especialmente quando analisada sob a ótica da burocracia. A presença de laços familiares impede a impessoalidade entre os membros da empresa. Desse modo, o parentesco pode adicionar uma forte dose de altruísmo nas relações, uma vez que valores, além dos econômicos, são criados e cultivados entre os integrantes. É muito comum empregar sujeitos da família com a finalidade de manter um bom convívio, entretanto, vale ressaltar que esta prática pode vir a reduzir o potencial de crescimento e rentabilidade da empresa, já que entram integrantes despreparados para trabalhar no negócio (DAWSON, 2012). Kidwell, Hoy e

Ibarreche (2012) salientam que, nas organizações familiares, o processo de formalização de práticas de recursos humanos ocorre de forma muito mais lenta, diferente das empresas não familiares.

As motivações que conduzem esses empreendimentos extravasam os objetivos exclusivamente materiais. Pesquisas demonstram que as famílias estão dispostas a passar por um risco significativo para proteger a sua riqueza sócioemocional, verificando que seus membros, muitas vezes, são impulsionados por razões intrínsecas do que propriamente extrínsecas (PIEPER, 2010). Isto porque os integrantes da empresa são suscetíveis a ver o negócio como extensão da família. Portanto, eles não medem esforços para criar e manter uma identidade organizacional positiva (DYER JUNIOR, 2006).

Tendo explanado a importância de se investigar a esfera organizacional juntamente com a familiar, para melhor compreender a dinâmica desses empreendimentos, Grzybovski (2002) elenca três pressupostos para que a interação entre essas dimensões promova um modelo de gestão mais humanizado: considerar a história de diferentes gerações, bem como os interesses da família com relação à organização; reconhecer que as práticas de gestão não são apenas movidas por uma racionalidade instrumental, mas estão imbuídas de afetividade, emoção e vínculos de parentesco; e, finalmente, compreender que as relações de trabalho geralmente são pautadas em valores cultuados no espaço privado familiar e transferidos para a organização familiar.

Dando fechamento a esta seção, aponta-se para a importância de se compreender a fundo os relacionamentos familiares, pois são eles que garantem a singularidade de cada organização. Desse modo, modelos rígidos, percepções padronizadas não se constituem de meios apropriados para investigar ou mesmo solucionar algum problema dessas organizacionais, pois cada empresa precisa ser compreendida considerando suas particularidades.

A próxima seção dará ênfase ao processo mais crítico das empresas familiares – a sucessão. Como será demonstrado, além da transmissão geracional e patrimonial, é comum a emergência de um conjunto de sentimentos advindos da família que, possivelmente, irão interferir nesse processo.

### **3 A SUCESSÃO NA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR E SUA FACE SUBJETIVA/SIMBÓLICA**

Como vem sendo retratado ao longo desta tese, a sucessão constitui-se um dos processos mais relevantes para as organizações familiares (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 2003). Esse fato possui evidências tanto teóricas quanto empíricas, isto é, no que tange aos temas acadêmicos mais investigados sobre essas organizações, a sucessão está entre as mais pesquisadas pelos estudiosos do campo (BROCKHAUS, 2004; GRZYBOVSKI, 2007). No campo empírico, verifica-se que este é o momento mais crítico, por colocar em risco a continuidade e efetividade do negócio familiar. Prova disso é que 70% das empresas familiares vivem, em média, 24 anos, tempo em que o fundador permanece na direção dos negócios (CARRÃO, 1997). A falta de longevidade destas organizações pode representar um grande problema, não apenas para as empresas familiares e seus empregados, mas, sobretudo, para a saúde econômica de um país (MILLER; STEIER; BRETON-MILLE, 2003; VENTER; BOSHOFF; MAAS, 2005). Para Jaffe e Lane (2004), quando um empreendimento familiar entra na terceira geração, ele passa a apresentar uma estrutura complexa, com vários ramos familiares e interesses múltiplos, tornando-se desafiador sustentá-lo ao longo de gerações.

A sucessão deve ser compreendida como algo complexo, por envolver um conjunto de questões particulares, tanto de natureza administrativa, quanto afetiva, sentimental. Esses elementos podem acarretar, segundo Dalla Costa (2006), em um dos piores conflitos organizacionais.

Considerando que a sucessão constitui-se um momento crítico para a organização familiar, por colocar em risco a continuidade do negócio, é fundamental ceder espaço para a compreensão deste fenômeno, pois muitas

organizações se dissolvem durante ou após a condução de um processo mal planejado (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2003).

Como mencionado na seção anterior, a gestão das organizações familiares caracteriza-se pela peculiaridade construída na junção da esfera organizacional e familiar. Assim, a sucessão, também, envolve elementos dessas duas dimensões, acarretando, além de uma transmissão gerencial e patrimonial, uma transferência de elementos simbólicos familiares. Para Capelão e Melo (2001), a sucessão implica, inclusive, em uma mudança na estrutura de poder da organização, ocasionando em novos jogos e relações para a empresa.

A sucessão é um processo que pode ocorrer de forma planejada, com a entrada gradativa dos herdeiros na organização, como também pode se dar de modo inesperado e repentino, por motivo de falecimento, acidente ou doença, que obrigue o predecessor a se afastar da gestão organizacional (LODI, 1987). Assim, é ideal planejar esse processo muito antes do fundador vislumbrar sua retirada da empresa, pois essa seria uma medida de se precaver diante de uma situação inusitada (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

Tratando da importância de se planejar a sucessão, alguns autores defendem a ideia de compreendê-la como um processo e não como um momento organizacional (BORGES; LIMA; CARVALHO, 2008). Isso significa que a mesma não deve ser entendida como algo estático, mas sim como um *continuum*, que se desenvolve desde a infância do herdeiro, por meio da socialização e prossegue, durante a adolescência até o estado adulto, quando o sucessor assume definitivamente o cargo do fundador. Esse processo é cíclico, pois assim que ocorre a sucessão, gradativamente outros herdeiros já começam a ser preparados pelos seus pais proprietários pela própria educação familiar (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

Uma figura que merece destaque no processo sucessório é o fundador, pois é ele que molda a cultura organizacional, por meio de suas próprias crenças

e valores. Apesar de ser uma figura soberana nas empresas familiares, o fundador está sujeito, em razão das próprias condições humanas, a falecer a qualquer momento. Isso não implica, necessariamente, no término da gestão organizacional, visto que o empreendimento tem a possibilidade de dar prosseguimento às suas atividades, sob a responsabilidade de novos dirigentes. Contudo, há de se convir que a morte representa um evento crítico na história da organização, pois resulta tanto em alterações no universo simbólico, quanto em modificações nas relações de trabalho (LOURENÇO; FERREIRA, 2008). Ainda, de acordo com as referidas autoras, é possível dizer que a morte do fundador representa para os integrantes da organização uma ruptura com a velha ordem, acompanhada de certo receio e angústia, uma vez que esses sujeitos transitam de uma situação de conforto para uma nova condição, caracterizada por incertezas e instabilidade, a qual será necessária uma reestruturação organizacional, com a realocação dos funcionários, a fim de assumirem novos papéis e responsabilidades.

A figura heroica do fundador permite a criação de um mito em torno de sua história. A trajetória organizacional, seus pontos críticos, as formas de solucionar problemas, desenvolvidos pelo dirigente central, faz com que os integrantes da organização mitifiquem a figura do fundador. Esse aspecto pode trazer resistências na sucessão, visto que neste processo alterações administrativas, relacionais e de poder entram em jogo (LOURENÇO; FERREIRA, 2008).

Assim como o fundador representa uma das peças chave na sucessão organizacional, o herdeiro, também, é essencial neste processo, contudo, nem sempre ele é investigado com profundidade pelos estudiosos do campo. É o sucessor que possibilitará a realização de uma transição bem sucedida, que garanta a continuidade do empreendimento (MUSSI; TEIXEIRA; MASSUKADO, 2008).

É importante compreender que nem sempre a entrada do sucessor na organização acontece de modo tranquilo, pois assumir o projeto familiar pode não ser o desejo do herdeiro. Rossato Neto (2008) explica que os sucessores podem se encontrar no dilema de assumir a empresa da família ou seguir seu próprio caminho, buscando construir uma carreira desvincilhada do empreendimento familiar. Desse modo, acredita-se que um dos elementos fundamentais no processo sucessório é analisar se os possíveis herdeiros se identificam com o projeto familiar e possuem o desejo de perpetuá-lo para as próximas gerações. Assim, faz-se necessário que o sucessor esteja envolvido afetivamente com o sentido de dar continuidade à organização da família. Portanto, é válido que o fundador empreenda o esforço de educar os herdeiros, respeitando, também, os seus desejos pessoais, de modo a prepará-los para assumir, futuramente, a direção dos negócios.

Um estudo realizado por Sharma et al.(2001) aponta cinco fatores essenciais para se obter maior satisfação nos processos sucessórios: 1) propensão do predecessor se afastar; 2) vontade do sucessor de assumir os negócios da família; 3) acordo entre os membros da família para manter o envolvimento da família nos negócios; 4) aceitação dos papéis individuais; 5) planejamento da sucessão.

O primeiro aspecto refere-se ao medo do predecessor de perder o seu *status* na família e na empresa. É um exercício para o idealizador do negócio, o fundador, compreender que existem pessoas aptas a gerir a empresa de forma eficiente e, em muito casos, de forma diferente da realizada em sua gestão. Esse é o momento do fundador reconhecer a sua mortalidade e “sair de cena” para que as próximas gerações possam assumir o controle dos negócios (SHARMA et al., 2001). Davis e Harveston (1999) mencionam que a “sombra do fundador” pode tornar o processo sucessório incompleto, na medida em que o predecessor não consegue se desvincilhar por completo dos negócios familiares. Deste

modo, as gerações seguintes encontram barreiras para gerir a organização com autonomia plena, dado que o fundador encontra-se presente nas decisões e rotinas organizacionais.

A “vontade do sucessor de assumir os negócios da família” está estritamente relacionada com um dos propósitos desta pesquisa. Este aspecto é chave no processo de sucessão, pois quando não existem sucessores dispostos e interessados em assumir o projeto familiar, não ocorre sucessão na família. Portanto, as pesquisas revelam que este aspecto influencia, significativamente, no sucesso dessas organizações, bem como na sua longevidade (BJÖRNBERG; NICHOLSON, 2012; SHARMA et al., 2001). Björnberg e Nicholson (2012) apontam que há poucas pesquisas preocupadas em compreender os componentes psicológicos que caracterizam a ligação dos herdeiros com o projeto de seus familiares. Para os referidos autores, é necessário certo grau de “propriedade emocional”, ou seja, uma espécie de ligação afetiva para que os sucessores sintam-se dispostos a dar continuidade à empresa.

O terceiro aspecto, “acordo entre os membros da família para manter o envolvimento da família nos negócios”, está relacionado à importância de existir coesão entre os integrantes familiares para dar continuidade ao empreendimento (SHARMA et al., 2001).

“Aceitação dos papéis individuais” se associa à ideia de que a maioria das pessoas querem papéis e responsabilidades claramente definidas. Esse aspecto é muito importante, pois como se trata de uma empresa familiar, as relações de parentesco podem se confundir com as relações empresariais. Atribuir papéis bem definidos ajuda a criar um senso de justiça, melhora relação entre os integrantes, além de evitar conflitos e possíveis manifestações de ciúmes (SHARMA et al., 2001).

Finalmente, o planejamento da sucessão é um dos elementos mais recorrentes na literatura da área. A saída repentina do fundador pode causar

grandes transtornos de poder e autoridade, conflito entre os herdeiros, entre outros aspectos. O planejamento auxilia no desenvolvimento da cooperação entre os envolvidos no processo, além de aumentar a probabilidade de ocorrência de uma sucessão tranquila e satisfatória. O desenvolvimento de um plano implica em um processo realizado de forma ordenada, com a preparação dos sujeitos envolvidos antes, durante e após o evento da sucessão, além da estipulação de critérios claros para a seleção do sucessor (SHARMA et al., 2001).

Diferenças entre o sucessor e o sucedido, também, podem gerar muitos conflitos empresariais, segundo Grzybovski (2002). É comum o fundador se identificar com uma imagem mais conservadora, centralizadora e menos profissionalizada; enquanto o sucessor apresenta-se com uma identidade mais profissional, flexível e descentralizadora. Portanto, é necessário compreender que esses sujeitos encontram-se em etapas diferentes, resultado de suas formações e experiências (GRZYBOVSKI, 2002). Adicionalmente, Sonfielde Lussier (2004) destacam a necessidade de construir pesquisas analisando as diferenças e semelhanças entre as diferentes gerações de empresas familiares, discutindo suas implicações para a gestão.

Raimundini (2005) aponta que, para buscar amenizar os possíveis conflitos advindos do processo sucessório, faz-se necessário transferir ao herdeiro não somente os bens patrimoniais, dado que isso levará à disputa de poder, à falta de comprometimento com a empresa e ao individualismo. A transferência conjunta de um legado ideológico é uma forma de atribuir maior valor e reconhecimento ao projeto instituído pelo fundador. É preciso considerar que “o desejo de entregar hereditariamente o resultado de uma vida, muitas vezes, adiciona subjetividade aos parâmetros de decisão, aumentando a complexidade do processo, em âmbito gerencial, social e legal” (LESCURA et al., 2010a).

Finalizando esta seção, diante das colocações apresentadas, destaca-se, mais uma vez, a necessidade de compreender as organizações familiares, especialmente o processo sucessório, por meio de um prisma abrangente, que possibilite envolver elementos, além da esfera financeira, econômica, administrativa, mas que, sobretudo, ofereça respaldo para compreender a estrutura parental e as relações entre os sujeitos. Lourenço, Oliveira e Ferreira (2010) revelam que as abordagens funcionais nem sempre dão conta de compreender as dimensões ocultas existentes nas organizações, principalmente quando se trata de empreendimentos familiares, sendo preciso aprofundar na dimensão social.

Diante das colocações apresentadas, este trabalho fundamentar-se-á em uma abordagem distinta da funcionalista, buscando reconhecer a complexidade presente no universo das empresas familiares. Portanto, um dos elementos a serem explorados, refere-se à instância familiar e às relações parentais, a fim de buscar compreender a família como um dos elementos centrais, não apenas para a dinâmica organizacional, mas em toda a sucessão, incluindo os significados atribuídos pelos herdeiros ao *conatus* familiar.

#### **4 A “FAMÍLIA EMPRESÁRIA”: A RELEVANCIA DA FAMÍLIA E DAS RELAÇÕES DE PARENTESCO NA DINÂMICA ORGANIZACIONAL**

Esta seção objetiva-se por recorrer a um recorte socioantropológico para retratar da dimensão familiar e das relações de parentesco. Entende-se que a investigação desses elementos são fundamentais, pois auxiliam na compreensão mais profunda da dinâmica das organizações familiares. Desse modo, o próximo item tratará de alguns conceitos sobre família e a sua importância na formação dos sujeitos.

Em seguida, será trabalhada a temática da emergência de novos arranjos familiares, debatendo sobre uma possível crise do sistema patriarcal; a inserção das mulheres no mercado de trabalho; e as novas configurações e relações parentais.

##### **4.1 Compreendendo a estrutura familiar: uma abordagem socioantropológica**

Ao longo desta tese, tem-se defendido a necessidade de compreender a família, sua estrutura e suas relações, para que se possa analisar com maior profundidade a gestão das organizações familiares. Apesar de apontar para esse elemento, verifica-se que a família, ainda, é pouco investigada nos estudos organizacionais (DYER JUNIOR, 2003; ZACHARY, 2011), talvez, por esta abarcar uma racionalidade distante do instrumentalismo lógico.

Contudo, conforme mencionado é relevante explorar o debate da família nas organizações familiares, em razão do fato destas estruturas frequentemente estarem impregnadas de problemáticas próprias do universo simbólico familiar, como a relação entre casais, o desentendimento entre irmãos, a gestão por

parentes que não pertencem à família nuclear (genros, noras, primos), autoridade dos pais para com os filhos, entre outros aspectos.

Inicialmente, é importante refletir acerca do que vem a ser a instituição familiar. Carvalho e Almeida (2003) esclarecem que o conceito de família é plural, coexistindo várias acepções. Os referidos autores entendem a família como um grupo de indivíduos vinculados entre si por laços consanguíneos, consensuais ou jurídicos, que formam uma complexa rede de parentesco. Diante disso, é válido destacar que este conceito extrapola a ideia da família nuclear – pai, mãe e filhos – cedendo espaço para uniões não consanguíneas, sejam estes laços estabelecidos por adoção ou qualquer vínculo afetivo.

Vale mencionar que a família constitui-se de uma instituição fundamental por garantir a proteção e a socialização de seus integrantes e por possibilitar a transmissão de capital cultural e econômico. Pode-se afirmar que este é um espaço de mediação entre o indivíduo e a sociedade e pode ser entendida como uma organização responsável pela existência cotidiana de seus membros, pois reúne, distribui e satisfaz suas necessidades básicas (CARVALHO; ALMEIDA, 2003).

Portanto, é importante entender a família como uma unidade de reprodução biológica e ideológica, em que seus integrantes, de sexos e grupos etários distintos, interagem continuamente, produzindo uma complexa pluralidade de sentimentos e emoções. Barros (2006) explica que a instituição familiar defronta-se constantemente com um “jogo de poder”, em razão dos direitos e deveres incumbidos a cada sujeito.

Delgado (2005, p. 91) completa mencionando que a família encontra-se “integrada por projetos, expectativas, frustrações, dificuldades, reflexões, alegrias, responsabilidades assumidas ou não, conquistas individuais e grupais, perdas, todas as vivências e experiências que coexistem na convivência da família”.

Ainda, para o referido autor, conviver em família não implica apenas em compartilhar de um mesmo teto, de uma mesa de refeições; não se restringe a uma relação biológica e material, mas envolve um auxílio mútuo, um “cuidar de” que não substitui o indivíduo, mas o ajuda.

Ao tratar de família, é importante mencionar conjuntamente o sistema de parentesco presente nesta instituição. Silva (1999) explica que esse sistema é importante para a reflexão da linguagem e da cultura. Esse campo de análise trabalha com duas ordens integradas: o *sistema terminológico*, que tem por finalidade nomear, criar um vocabulário (fenômeno linguístico) para referenciar os integrantes da família (ex.: pai, mãe, avó, avô, filho, primo); e o *sistema de atitudes* (fenômeno cultural) em que determina os comportamentos, regras, obrigações entre sujeitos vinculados por laços de parentesco. Silva (1999) esclarece, ainda, que foi Lévi-Strauss, em 1945, que iniciou uma análise não linguística dos sistemas de parentesco buscando compreender, de modo mais profundo, quais sentidos, condutas e atitudes eram atribuídas às classificações parentais.

Em consonância ao *sistema de atitudes* apresentado por Lévi-Strauss, Radcliffe-Brown e Forde (1982) explicam que, ao aplicar a classificação de parentesco à determinada pessoa, isto resulta, necessariamente, em um conjunto de atitudes, regras, comportamentos que este indivíduo deve exercer no grupo familiar o qual está inserido. Augé (1978) pontua, ainda, que para os parentes que possuem vínculos mais próximos, é notável que as regras sejam mais bem definidas do que para parentes distantes.

Todos os elementos discutidos nesta seção visam demonstrar a importância da família no processo de constituição do sujeito, pois esta instituição possui um papel central na construção identitária dos seus integrantes, por meio de suas ações educativas. Berger e Luckmann (1985) explicam que a família é responsável pela socialização primária, sendo esta

entendida como a primeira forma de interação social, pois é experimentada na infância e representa a interiorização de valores de *outrem* (familiares), tornando significativos para o indivíduo. Nesse momento o sujeito assume para si uma realidade dada, instituída. Ao longo da vida, o sujeito passa, também, pela socialização secundária, exercida por instituições como o Estado, a igreja, a escola. Essas instituições são fundamentais, pois assim como a família, são responsáveis por introjetar valores e crenças, moldando o comportamento dos sujeitos conforme o ambiente em que estes estão inseridos. Neste trabalho, entende-se que a socialização constitui-se de um dos elementos fundamentais para se compreender a interação entre o herdeiro e a organização familiar, possibilitando investigar qual é o significado, atribuído pelos herdeiros, ao *conatus* da família.

A discussão sobre família e relações de parentesco demonstra que, desde a infância, os sujeitos assumem condutas estabelecidas e ditadas no seio familiar, baseados na cultura edificada pelos seus progenitores.

Tratar da família requer um debate mais amplo, que envolva essa unidade como algo dinâmico, que ganhou múltiplas configurações em virtude das transformações econômicas, sociais, culturais, políticas, enfrentadas ao longo das décadas. Desse modo, no próximo item objetivou-se explanar sobre o processo de emergência de novos arranjos familiares.

#### **4.2 Da família às famílias: uma discussão do patriarcado e da emergência de novos arranjos familiares**

Família ou famílias? Ao recorrer sobre o debate sociológico da família, observa-se que a discussão muito tem avançado no sentido de não restringir esta estrutura ao modelo nuclear patriarcal. Observa-se que a partir de 1990 a família ganha, de modo cada vez mais evidente, novos contornos, apontando para uma

necessidade de se repensar e ressignificar essa instituição, até então essencialmente pautada no patriarcado. Nessa tentativa, esforços têm sido empregados no sentido de se considerar as transformações sociais, econômicas, políticas, culturais que conduzem a uma nova demografia e a novas relações parentais, ocasionando a emergência de novos arranjos familiares. (CARVALHO; ALMEIDA, 2003; CASTELLS, 2008; MACHADO, 2005; PERUCCHI; BEIRÃO, 2007; ZAMBRANO, 2006).

Em consonância a essa afirmação, Amazonas e Braga (2006, p. 117) explicam que, ao tratar de família, o mais adequado seria referir-se “a uma trans-historicidade do laço familiar, em vez de uma ‘eternidade’” desta instituição. Para as autoras, nunca existiu “a família”, mas sempre houve “as famílias”, especialmente na contemporaneidade, em que um conjunto de elementos tem influenciado essa instituição de modo cada vez mais recorrente.

Dando prosseguimento a este debate, Carvalho e Almeida (2003) apontam, ainda, que as mudanças nas estruturas familiares, em direção a uma pluralidade de modelos não é, em absoluto, um processo novo. Os autores descrevem que, na literatura internacional existe, há algum tempo, uma desconstrução do “mito da família (nuclear) ocidental”, visto que, durante anos, vivenciam-se fenômenos como o incremento do número de separações, casamentos tardios, nascimentos fora do matrimônio, mulheres ingressando constantemente no mercado de trabalho.

Apesar do emergente debate sobre novos arranjos familiares e da discussão sobre a crise do sistema patriarcal, Machado (2005) observa que existe, ainda, uma gama considerável de trabalhos que são desenvolvidos tomando como base essa estrutura familiar. A autora reitera que esse tipo de estrutura não deixou de existir, mas, na atualidade, este não é o único modelo existente.

Antes de tratar dos novos arranjos, é importante compreender mais a fundo o modelo tradicional de família patriarcal. Assim, um dos estudos importantes a ser mencionado é o de Stearns (2007). Este autor descreve que o início do patriarcado remonta ao período do qual a sociedade se organizava em torno do modo de produção agrícola e, ainda, menciona que as relações de desigualdade entre os sexos emergiram, mais especificamente, no momento que os homens passaram a se responsabilizar pelas atividades de caça, pesca e agricultura. Neste momento, os papéis foram claramente divididos, restando às mulheres o cuidado com o ambiente doméstico e a educação dos filhos. Stearns (2007) destaca que a propriedade nas sociedades agrícolas levou o controle da herança pelo sexo masculino. Isso remete à regulação da sexualidade, preservando uma preferência ao nascimento de homens a mulheres. Por isso, várias famílias começaram a praticar o infanticídio com o intuito de eliminar os recém-nascidos do sexo feminino. Esse cenário foi fundamental para a edificação e o crescente fortalecimento do sistema patriarcal. Culturalmente, o patriarcalismo enfatiza a fragilidade das mulheres e sua inferioridade, direcionando-as para espaço privado, mais precisamente, para os deveres domésticos.

Embora o patriarcado seja um sistema que desfavoreça o sexo feminino, é igualmente importante ressaltar que o universo masculino, também, foi abalado por essa estrutura familiar tradicional. Pratta e Santos (2007) e Stearns (2007) explicam que, independente da personalidade de cada sujeito, o homem deve assumir uma postura de dominador, viril, líder além de, necessariamente, ser o provedor da família.

Pratta e Santos (2007) explanam que, até meados dos anos de 1960, existiu o predomínio desta estrutura familiar, que homens e mulheres possuíam papéis específicos, social e culturalmente estabelecidos. Outro aspecto a ser mencionado, são as relações parentais presentes no modelo patriarcal. Essas

relações, geralmente, são caracterizadas pelas diferenças entre gerações, marcadas por valores de respeito e autoridade, aspectos que delineiam a assimetria entre adultos e crianças. Os pais possuem o controle absoluto sobre os filhos, sendo extremamente exigentes com relação ao cumprimento de determinadas normas e obrigações sociais.

Com o passar dos anos, o modelo patriarcal passa a ser questionado, cedendo espaço para o surgimento de novos arranjos distintos do tradicional. Carvalho e Almeida (2003) declaram que existe uma realidade muito mais plural, visto que muitas famílias, na atualidade, não se enquadram nesse padrão. Entretanto, Castells (2008) menciona que o patriarcalismo está enraizado na estrutura familiar e, ainda, encontra-se presente em muitos lares.

A discussão sobre a crise do sistema patriarcal decorre de algumas transformações tais como as mudanças nas relações de gênero, ocasionadas pela inserção feminina no mercado de trabalho; a ampliação da autonomia dos integrantes da família acarreta, sobretudo, em um exercício mais livre e aberto da sexualidade, dissociada da responsabilidade de reprodução; a utilização de práticas anticoncepcionais; as transformações tecnológicas no processo de reprodução da espécie; a fragilização dos laços matrimoniais com o aumento dos divórcios e o crescente aumento de novos acordos sexuais (CARVALHO;ALMEIDA, 2003; CASTELLS, 2008).

Dentre as transformações citadas, Castells (2008) destaca que a incorporação da mulher na força de trabalho remunerado aumentou o seu poder de barganha nas relações, abalando, certamente, a legitimidade da dominação masculina; entretanto, nota-se que este fenômeno colocou sobre o sexo feminino o peso das duplas jornadas de trabalho. Silva, Amazonas e Vieira (2010) corroboram, afirmando que admitir a mulher como sujeito autônomo e independente implica, de certo modo, em desnaturalizá-la de sua função reservada ao espaço doméstico, gerando uma confusão entre os sexos. Para as

autoras, sendo o gênero uma categoria relacional, questionar a natureza de um polo implica por em dúvida o outro, ou seja, desnaturalizando o papel da mulher, conseqüentemente, coloca-se em xeque a supremacia masculina.

Outro fator que propiciou a entrada das mulheres no mercado de trabalho relaciona-se a cultura centrada no prazer, no lazer e na livre escolha individual, negando o modelo feminino de “perfeita dona de casa”. Além disso, com a emergência da sociedade de consumo, cresce a necessidade de aumento dos rendimentos familiares impulsionando, desse modo, as mães de família a buscarem um trabalho fora da esfera doméstica (SILVA; AMAZONAS; VIEIRA,2010).

Neste cenário, em que as mulheres tornam-se cada vez mais independentes, os pais têm dividido a responsabilidade de cuidar e educar os filhos. Assim, a criança deixa de possuir uma dependência absoluta da figura materna, sendo este afeto compartilhado com o pai, com os avós e outros membros da família (AMAZONAS; BRAGA, 2006).

Como já mencionado, existe uma discussão entre os sociólogos e antropólogos no sentido de atestar se o sistema patriarcal encontra-se de fato em crise. Há autores (MACHADO, 2005) que reconhecem o surgimento de novos arranjos, mas não desconsideram que o sistema patriarcal, ainda, encontra-se muito presente em grande parte das estruturas familiares. Diferentemente desta ideia, Castells (2008) defende a crise da família patriarcal. Para o autor, os atuais indicadores apontam para o declínio da forma tradicional de família, podendo citar: 1) a transformação da economia e do mercado de trabalho, associada à abertura de oportunidades para as mulheres no campo da educação; 2) transformações tecnológicas que proporcionam maior controle sobre a gravidez e a reprodução humana; 3) o desenvolvimento do movimento feminista, no final da década de 60 e início dos anos1970, em consequência dos movimentos sociais dos anos de 1960; e 4) a rápida difusão das ideias em um mundo

globalizado que possibilita a conexão entre pessoas e a disseminação de experiências.

Desse modo, verifica-se a existência de várias modificações na estrutura tradicional das famílias, em especial um enfraquecimento do modelo pautado na autoridade/dominação exercida pelo homem. Essas mudanças são melhores visualizadas por meio dos seguintes fatos: o divórcio ou a separação dos casais – gera a dissolução do casamento, levando à formação de lares de solteiros ou lares com apenas um dos pais, cessando a autoridade patriarcal sobre a família; dificuldade de compatibilizar casamento, trabalho e vida, gerando o adiamento da formação de casais e a formação de relacionamentos sem casamento – a ausência da legalização enfraquece a autoridade patriarcal; como resultado das diferentes tendências mencionadas, associadas a fatores demográficos como envelhecimento da população e diferença da taxa de mortalidade entre os sexos, surgem estruturas domésticas que diluem o modelo de família nuclear clássica, comprometendo sua reprodução social; a instabilidade familiar e a crescente autonomia das mulheres diante de seu comportamento reprodutivo faz a crise da família patriarcal se estender até a crise dos padrões de reposição populacional – aumenta o número de crianças nascidas fora do casamento, as mulheres diante de dificuldades limitam o número de filhos e adiam o nascimento do primeiro. As tendências mencionadas indicam, segundo Castells (2008), o fim da família como a conhecemos até agora.

Diante de todas essas transformações, observa-se que as famílias da atualidade ganham novas configurações. De acordo com Gomes e Paiva (2003), as famílias têm se constituído de modo mais amplo incluindo, por exemplo, novos parceiros como o marido da mãe, a esposa do pai e os filhos e irmão agregados.

Amazonas e Braga (2006) apontam para a emergência de modelos familiares até então não reconhecidos, tais como as famílias monoparentais<sup>2</sup>, homoparentais<sup>3</sup>, coparentais<sup>4</sup>. Castells (2008) acredita que o declínio da família patriarcal coloca em xeque a heterossexualidade como norma, possibilitando a abertura para a exploração de novas formas de relacionamentos pessoais e novas formas de vida familiar como, por exemplo, as famílias gays. Em consonância, Zambrano (2006) observa que o crescente número de famílias constituídas por pais/mães homossexuais, travestis e transexuais tornou-se não apenas um acontecimento social, mas também um fato sócio antropológico, que requer a desconstrução de convicções tradicionais.

Guerreiro (2003) destaca o aumento das unidades residenciais de pessoas sós, visto que atualmente observa-se uma valorização das identidades pessoais e da autonomia dos indivíduos, acarretando em uma perda de importância da instituição familiar e do que ela representa em termos de coesão para o grupo de parentesco. Sozinhos os sujeitos tornam-se livres das obrigações e “compromissos” para com a família, fazem escolhas menos condicionadas, optam por outros estilos de vida, por novas maneiras de viver os afetos.

Além das mudanças estruturais que a família tem passado, é importante ressaltar as transformações nas relações de seus integrantes. Verifica-se que, neste novo cenário, as famílias ganham novos contornos, no sentido de se tornarem mais democráticas. No que diz respeito às relações entre homens e mulheres, observa-se que estes estão atuando em condições semelhantes no mercado de trabalho, além de começarem a dividir entre si as funções

---

<sup>2</sup> Monoparental refere-se às famílias constituídas por uma pessoa adulta, homem ou mulher, responsável pelos seus descendentes (CARVALHO; ALMEIDA, 2003).

<sup>3</sup> “Homoparental é um termo que surgiu em 1997 para designar uma situação em que pelo menos um dos pais se assume como homossexual” (DERRIDA; ROUDINESCO, 2004, p. 48).

<sup>4</sup> “Coparental é uma situação na qual uma mãe lésbica ou um pai gay elabora o projeto de ter e criar uma criança com um parceiro e um é o pai biológico e o outro, o pai social que cria a criança” (DERRIDA; ROUDINESCO, 2004, p. 48).

domésticas e a educação dos filhos (PRATTA; SANTOS, 2007). No que diz respeito às relações entre pais e filhos, percebe-se um declínio do autoritarismo, crescendo a valorização de relacionamentos mais abertos e democráticos, em que a afetividade e o amor tornam-se centrais para a manutenção desta instituição (SINGLY, 2007). Em consonância, Gilding (2000) destaca que as pessoas agora focalizam na qualidade dos relacionamentos, valorizam a realização pessoal, a autonomia e a igualdade nas relações. Com relação às crianças, nota-se a ocorrência da substituição de uma educação de repressão, corretora e moral por uma “pedagogia da negociação” (MACHADO, 2001).

Muitos estudiosos têm empreendido um esforço no sentido de destacar os valores que ganham importância, atualmente, para as famílias (ÁRIES, 1981; GIDDENS, 1991, 1993; GILDING, 2000; ZAMBRANO, 2006). Num primeiro momento, parece que as famílias estão se tornando desestruturadas, ameaçadas, em vias de extinção. Contudo, ao realizar uma análise mais profunda deste fenômeno, percebe-se que essas instituições têm ganhado uma plasticidade, uma grande capacidade de se modificar, em razão das transformações econômicas, sociais, tecnológicas, culturais. Embora a família tenha ganhado novos contornos, é evidente que a sua função social, suas responsabilidades, seu papel de socialização primária, solidariedade e proteção social permanecem íntegros (CARVALHO; ALMEIDA, 2003). Esse conjunto de aspectos aponta para que as diferenças de gênero tenham cada vez menos lugar na conjugalidade e para que o amor torne-se o elemento fundamental para a sustentabilidade da família (LESCURA et al. 2010b).

Todas as discussões realizadas são importantes para analisar em que momento as organizações familiares podem ter sofrido variações em razão das transformações decorrentes na estrutura familiar. Como mencionado nesta tese, para compreender a empresa familiar, em sua complexidade, faz-se necessário observar a imbricação dessas duas dimensões: a empresarial e a familiar. Para

tanto, optou-se recorrer nesta pesquisa ao arcabouço teórico de Pierre Bourdieu por acreditar que suas teorias podem auxiliar em uma compreensão mais ampla e profunda das organizações familiares.

## 5 EXPLORANDO A TEORIA DE PIERRE BOURDIEU

Nesta seção objetivou-se explorar alguns conceitos centrais de Pierre Bourdieu. Inicialmente, serão trabalhadas a ideia de espaço social e a noção de campo. Em seguida, serão apresentados os tipos de capital, a concepção de *habitus* e a ideia de *illusio*. Mais adiante, serão tratados dois conceitos essenciais nas obras do sociólogo: o poder simbólico e a violência simbólica. Ao final, será apresentado um item denominado “O espírito da família”, que traz a concepção de Bourdieu sobre a família. Ainda, tratando da estrutura familiar, será retratado o “interesse desinteressado”. Concluindo a seção, será apresentada a concepção de *conatus*, elemento central desta tese.

### 5.1 O espaço social e a noção de campo

A fim de compreender o conjunto de teorias propostas por Pierre Bourdieu, é importante tratar inicialmente da concepção de espaço social. A noção de espaço pauta-se no princípio de que o mundo social é regido pela lógica relacional. Os seres aparentes, visíveis, existem, em razão de suas diferenças e ocupam posições sociais distintas, que podem variar de acordo com as relações construídas nesse espaço. São os agentes e suas relações objetivas que possibilitam a existência do espaço e a sua dinamização (BOURDIEU, 1996b, 2004).

Para Bourdieu (1996b), o espaço social apresenta-se como uma realidade intangível, na qual organiza as práticas e a atuação dos agentes, possibilitando a criação de *classes teóricas*<sup>5</sup> homogêneas, nas quais os sujeitos

---

<sup>5</sup> Bourdieu (1996b, p. 27) entende que as classes existem de algum modo em estado virtual, não como um dado, mas como “algo que se trata de fazer”.

encontram-se agrupados, de acordo com as suas similaridades sociais, econômicas, culturais. Entende-se que o princípio de diferenciação entre classes pode se alterar conforme a época e o lugar em que os agentes estão inseridos.

A construção de taxionomias no campo das ciências naturais é comumente aceitável, contudo, na área das ciências sociais, demonstra-se de modo dramático, “porque se trata de um problema político que, na prática, surge na lógica da luta política todas as vezes que se construir grupos reais” (BOURDIEU, 1996b, p.49).

É fundamental aplicar o pensamento relacional aos agentes que estão inseridos no espaço social, entendendo o microcosmo social em que atuam, seja o campo literário, artístico, científico. Não será possível compreender o que ocorre, em cada agente ou instituição, sem antes situá-los em suas relações objetivas com os outros. É analisando o modo como estes se posicionam, no espaço social, que se tornará entendível as lutas decorrentes da necessidade de conservar, transformar posicionamentos, ou mesmo de defender determinados interesses (BOURDIEU, 2007a, 2004). É preciso considerar que a orientação para a mudança dos espaços sociais está relacionada às possibilidades oferecidas ao longo da história, delineando o que é possível e impossível de se fazer ou pensar, considerando a lógica de cada campo e, também, os interesses que movem os agentes, especialmente aqueles que ocupam uma posição de dominação (BOURDIEU, 1996b, 2007b, 2007c).

Para Bourdieu (1996b, p. 50), “todas as sociedades se apresentam como espaços sociais” e para compreendê-las é preciso entender verdadeiramente os princípios objetivos que as tornam distintas. A estes princípios são atribuídas as formas de distribuição do poder e dos tipos de capital, que podem variar de acordo com os lugares e os momentos. Sendo assim, nota-se que a construção individual e coletiva no espaço social associa-se ao modo de distribuição de capital entre os agentes e seus grupos, acreditando-se que os diferentes tipos de

capital constituem-se verdadeiras “armas” nas lutas de posição, seja de conservação ou transformação do *status quo*. É notável que os agentes que ocupam uma posição favorecida na estrutura, orientam suas estratégias com a finalidade de manter a ordem estabelecida, bem como sua postura de dominação perante os demais agentes (BOURDIEU, 2004, 2006).

O espaço social pode ser entendido como um conjunto regido por diferentes campos, que podem ser de natureza científica, religiosa, artística, cultural, jurídica. Esses campos se expressam por um jogo de forças entre os agentes que lutam por fins diferenciados, conforme sua posição na estrutura. Assim, o campo é compreendido por Bourdieu (1996b, 2004) como uma estrutura social relativamente autônoma, com regras próprias de funcionamento, que só apresentam sentido para aquele contexto. Portanto, nota-se que as regras instituídas, por exemplo, para o campo econômico, não são aplicáveis e nem mesmo aceitas pelo campo científico, isso porque as lógicas que dinamizam os *corpus* e as instituições desses campos são muito distintas. Portanto, enquanto microcosmo, o campo apresenta-se relativamente autônomo, visto que possui leis próprias. Entretanto, enquanto macrocosmo ele é submetido às leis sociais, o que significa que o campo não se encontra completamente isento dos fatores externos. Para Bourdieu (1996b), o microcosmo pode acionar mecanismos na tentativa de se desvencilhar dessas imposições externas, possibilitando maior autonomia. Este conceito é denominado, pelo sociólogo, como coeficiente de *refração*, isto é, quanto maior a autonomia do campo, maior é a sua capacidade de *refratar* (BOURDIEU, 1996b, 2004).

Independente de qual for o campo, ele sempre será objeto de luta. Já que ele é um objeto de luta, qual seria a diferença entre campo e jogo? Para Bourdieu (2004, p. 29) “[...] o campo é um jogo no qual as regras do jogo estão elas próprias postas em jogo”.

Embora existam diferentes campos e estes sejam regidos por uma lógica própria, Bourdieu (1983) menciona que existem leis gerais que podem ser aplicadas a qualquer campo. A primeira lei atesta que, independente de qual for o campo, sempre existirá um jogo de lutas entre o novo, que entra e busca conquistar espaço, e o dominante que tenta defender o monopólio e excluir a concorrência. Os tipos de capitais, nesse sentido, funcionam como verdadeiras “armas” visto que os agentes os utilizam como tentativa de movimentar-se e, possivelmente, ocupar novas posições de poder dentro deste campo. Bourdieu (1983) explica que, para garantir o funcionamento de um campo, é necessária a existência de pessoas prontas para jogar o jogo. Em consonância com a primeira lei, esta segunda lei demonstra que existem jogadores dinamizando o campo e estes permanecem em constantes lutas na tentativa de manter ou subverter simbolicamente suas posições no jogo. Finalmente outra lei, já menos visível, trata de certa cumplicidade objetiva partilhada por aqueles que estão inseridos no campo, uma espécie de corporativismo. Esse é um meio para evitar possíveis “intrusos”, ou seja, agentes que desejam entrar no campo não respeitando as regras que já foram legitimadas. Os novos que entram têm que “pagar um direito de entrada, que consiste no reconhecimento do valor do jogo e no conhecimento dos princípios do funcionamento do jogo” (BOURDIEU, 1983, p.122).

Diante do exposto, conclui-se que os campos são espaços em que os agentes vivenciam disputas, o que induz a pensar que esses espaços são como um “campo de poder”, pois existe um conflito constante entre os detentores de capital, que buscam conservar a estrutura existente e perpetuar as regras do jogo, mantendo sua hegemonia, e os desafiantes que buscam subverter essa estrutura (BOURDIEU, 1983).

Partindo do pressuposto de que os capitais, bem como a luta pela obtenção dos mesmos é o que configura um campo e dinamiza os *corpus* que ali

estão inseridos, a próxima seção será destinada a tratar dos diferentes tipos de capital.

## 5.2 Os tipos de capital

Em grande parte de suas obras, Bourdieu (1996b, 2009) trata dos diferentes tipos de capital, entendendo que estes são alvo de disputas entre os agentes sociais que atuam nos campos. Para Bourdieu (2004), cada campo representa um lugar de constituição de uma forma específica de capital. Portanto, entende-se que existem diferentes formas de capital, visto que a legitimidade dos indivíduos na sociedade não ocorre somente por meio de posses financeiras, ou seja, do capital econômico. Há outras maneiras de legitimação, como o conhecimento, as relações sociais, enfim, formas que, também, são valorizadas socialmente, mas que, no entanto, não se pautam em elementos de natureza material.

Assim, o sociólogo classifica quatro tipos de capital: *capital econômico*; *capital cultural*, *capital social* e *capital simbólico*.

O *capital econômico* assemelha-se à própria ideia de capital que temos no mundo capitalista. Este é constituído pelos meios de produção como, por exemplo, terra, indústrias e trabalho e, pelos recursos econômicos, como renda, patrimônio, bens materiais. Os elementos que compõem o universo do capital econômico estão na esfera da tangibilidade, portanto, são facilmente intercambiáveis, transferidos, herdados (BOURDIEU, 2004).

O *capital cultural* pode ser compreendido como o conjunto de qualificações obtidas pelos agentes, especialmente por meio das instituições educacionais. A obtenção de capital cultural ocorre quando o indivíduo se apropria da cultura legitimada de certa sociedade. Além das instituições educacionais, cada família transmite para seus filhos, mais por meios indiretos

do que propriamente diretos, certo capital cultural (BOURDIEU; PASSERON, 1982).

O capital cultural pode se manifestar em três formas: *no estado incorporado* (sob a forma de disposições duráveis no organismo); *no estado objetivado* (sob a forma de bens culturais – quadros, livros, dicionários, instrumentos, máquinas) e *no estado institucionalizado* (sob forma de titulações, certificados escolares) (BOURDIEU, 2010b).

Ao *estado incorporado* atribui-se a ideia de que o capital cultural “está ligado ao corpo e pressupõe a sua incorporação” (BOURDIEU, 2010b, p.74). Isto quer dizer que a apropriação desta forma de capital implica em um processo de inculcação, que compete apenas ao sujeito a realização desse trabalho. “Aquele que possui pagou com a sua própria pessoa e com aquilo que tem de mais pessoal, seu tempo” (BOURDIEU, 2010b, p.75). Portanto, o *capital cultural incorporado* não pode ser transferido, doado, comprado ou trocado. O seu processo de assimilação começa desde a origem, por meio do trabalho de socialização realizado pelos familiares e por meio das instituições educativas (BOURDIEU, 2010b).

O *estado objetivado*, como mencionado, engloba elementos tangíveis, tais como livros, pinturas, monumentos. O *capital cultural objetivado* pode ser facilmente adquirido por um agente por meio do *capital econômico*. Contudo, para se apropriar dos bens culturais e utilizá-los conforme a sua destinação específica é preciso dispor, pessoalmente, do *capital incorporado*.

Já o *capital cultural* na sua forma *institucionalizada*, compreende as titulações, certificados escolares obtidos pelos agentes ao longo de suas vidas. O *estado institucionalizado* é uma forma de legitimar, reconhecer socialmente o *capital cultural* apropriado pelo sujeito.

O *capital social*, de acordo com Bourdieu (2010a, p. 67) é um “conjunto de recursos atuais ou potenciais, ligados a uma rede durável de relações mais ou

menos institucionalizadas de inter-reconhecimento”. Em outros termos, entende-se por esta forma de capital à vinculação a um grupo, a um conjunto de agentes que são unidos por laços permanentes e úteis. Essas ligações não se reduzem as relações objetivas de proximidade no espaço físico, econômico ou social, mas se fundam em um relacionamento simbólico, cuja criação e perpetuação decorrem do reconhecimento mútuo entre os agentes. Nota-se que o volume de capital social atribuído por uma agente individual depende da extensão da “rede de relações que ele pode, efetivamente, mobilizar” (BOURDIEU, 2010a, p.67).

Finalmente, o *capital simbólico*, encontra-se ligado à ideia de reconhecimento. Para Bourdieu (1996b) a forma como os capitais anteriores são reconhecidos e percebidos pelos agentes de campos específicos é o que garante a existência do *capital simbólico*. Assim, esta forma de capital pode ser entendida como “uma propriedade qualquer (de qualquer tipo de capital, econômico, cultural, social), percebida pelos agentes sociais cujas categorias de percepção são tais que eles podem entendê-las (percebê-las) e reconhecê-las, atribuindo-lhes valor” (BOURDIEU, 1996b, p. 107).

São essas diferentes formas de capital, bem como sua distribuição desigual entre os agentes, que tornam o espaço social diferenciado e hierarquizado. Segundo Bourdieu (2009), a diferenciação pode ocorrer de duas formas: segundo o *volume global de capital* que possuem, isto é, com relação à quantidade de capital acumulado pelos agentes, ou por meio da *composição de seu capital*, ou seja, com relação à qualidade do capital possuído.

A próxima seção será voltada para a explicação do *habitus*, entendendo como este conceito se relaciona com a ideia de campo e dos diferentes capitais.

### 5.3 *Habitus*

Ao investigar a sociedade Cabila, Pierre Bourdieu percebeu que a forma de agir e responder a determinados problemas cotidianos não apresentavam um princípio racional. Os indivíduos agem de modo natural, sem fazer grandes reflexões sobre seus atos. É por este pressuposto, que o sociólogo escreve sobre a razão prática, que compreende um conjunto de comportamentos providos de uma lógica social, mas que não parte de um raciocínio explícito, de um cálculo. É a partir daí que emerge o conceito de *habitus*

O *habitus* constitui-se de um sistema de disposições inconscientes, fruto da inculcação de estruturas objetivas e que tende a reproduzir práticas ajustadas a estas estruturas (BOURDIEU, 2007a). Em outras palavras, o *habitus* pode ser entendido como um corpo socializado ao longo da história, que incorporou as estruturas do mundo ou de um setor particular desse mundo como, por exemplo, de um dado campo. Assim, ao mesmo tempo em que o *habitus* pode ser compreendido como uma estrutura estruturada, ele opera, também, como uma estrutura estruturante, na medida em que reproduz aquilo que foi incorporado pelo sujeito (BOURDIEU, 1996b, 2007c, 2009).

Essas disposições inconscientes operam em atos de conhecimento prático, ou seja, estímulos convencionais dos agentes, como também direcionam estratégias sem cálculo racional ou uma posição explícita de finalidade. Isso denota que o *habitus* está intrínseco ao sujeito, arraigado em sua estrutura subjetiva e pode ser externalizado, objetivado, pelo estilo de vida, das escolhas, das práticas rotineiras, no modo de visualizar e interpretar a realidade (BOURDIEU, 1996b, 2007c).

Bonnewitz (2003) menciona que o *habitus* encontra-se no estado da *ethose* da *héxis*. O primeiro refere-se aos pressupostos, valores, princípios que orientam a conduta humana no dia a dia. Assim, entende-se que o *ethos* constitui

o modo como um indivíduo age, pensa, organiza o ambiente, julga, ou seja, como ele conduz as suas ações rotineiras. Já a *hêxis* refere-se à maneira como os princípios foram interiorizados e enraizados pelo corpo, manifestando-se nos gestos, nas expressões corporais, na postura.

Sendo o *habitus* fruto da socialização dos sujeitos, verifica-se a importância do campo nesse processo. Como já mencionado, o campo constitui-se de uma estrutura social, relativamente autônoma, por apresentar regras próprias que conduzem as ações de seus agentes. Desse modo, um sujeito pode demonstrar algumas escolhas e opiniões que coadunam com o campo no qual ele foi socializado. Isso permite inferir que é mais provável um sujeito identificar-se e, conseqüentemente, conquistar uma posição social mais favorável naqueles campos os quais ele possui uma maior familiaridade, ou seja, em campos que ele tenha vivenciado e experimentado suas regras desde a infância. Estabelecendo a relação entre *habitus* e campo, Bourdieu (2007c, p. 175) relata que o sujeito “se sente em casa no mundo porque o mundo, também, está nele sob a forma do *habitus*”.

Verifica-se que existe um tipo de “corporativismo” entre os agentes que estão inseridos no campo. Este corporativismo cria uma espécie de barreira a possíveis entrantes que queiram desestruturar as normas que foram estabelecidas e aceitas neste campo (BOURDIEU, 1983). Portanto, para entrar no jogo, o novo postulante deve trazer um *habitus* compatível, suficientemente próximo ou maleável à possibilidade de reestruturação. Isso quer dizer que, para ser aceito, o novo jogador deve buscar ajustar ao máximo sua postura, seus modos e sua maneira de agir, de acordo com as regras impostas pelo campo (BOURDIEU, 2007c).

Para Bourdieu (2007c, p. 184), o *habitus* tanto é um princípio de “coletivização” quanto de “individualização”. A “coletivização” advém da ideia de que o *habitus* é resultado de uma “história encarnada nos corpos”. Os

indivíduos passam por experiências comuns e, muitas vezes, são socializados por meio de princípios similares. Entretanto, a socialização é incorporada de maneira particularizada por cada sujeito, num dado tempo e espaço e isso é o que constitui o princípio da individualização.

Por fim, observa-se que a noção de *habitus* auxilia na compreensão da lógica relacional tratada por Bourdieu (1996b, p. 18). As *tomadas de posição* por um sujeito, ou seja, “as escolhas que os agentes sociais fazem nos domínios mais diferentes da prática” estão relacionadas às suas disposições, ou melhor, ao seu *habitus*. É pela absorção de elementos constitutivos da socialização que o sujeito guiará suas escolhas e buscará se posicionar no espaço social.

#### 5.4 A *ilusio*

Partindo da lógica relacional proposta por Bourdieu (1996b), observa-se, como já mencionado, que os atores sociais apresentam uma posição dinâmica no espaço social. Essa dinamicidade está associada à apropriação de diferentes tipos de capital, bem como da constituição do *habitus* de cada sujeito, entendendo que este se constrói a partir dos processos de socialização. Nesse movimento, os indivíduos estabelecem diferentes relações com os diversos campos – social, científico, artístico, político. Essa relação é o que Pierre Bourdieu denomina *ilusio* (BOURDIEU, 1996b, 2007c). *Ilusio* é o “sentido do jogo” (BOURDIEU, 1996b, 2007c), ou seja, o interesse apresentado pelos agentes em fazer parte de um dado campo, seja para compactuar das normas estabelecidas por aquele espaço social, como para confrontar o que já foi instituído pelos sujeitos que possuem uma posição de domínio. Segundo Bourdieu (1996b, p. 139), a *ilusio* significa “estar no jogo, estar envolvido no jogo, levar o jogo a sério”. Ter o sentido do jogo corresponde a ter o *jogo na pele*, é conseguir perceber o futuro do jogo, é ter senso histórico do jogo. Bourdieu (1996b, p. 144) acrescenta que o

mau jogador sempre está fora do jogo, seja porque está muito adiantado ou muito atrasado. O bom jogador é aquele que tem condições de antecipar as práticas do jogo. Para se tornar um bom jogador é necessário possuir “as tendências iminentes do jogo no corpo, incorporadas”.

Portanto, a *ilusio* compreende a ideia de acreditar que vale a pena jogar para aqueles que estão envolvidos. No entanto, para que o jogo apresente um sentido ao sujeito, é fundamental desenvolver um *habitus* condizente com o jogo.

[...] se você não nasceu em uma sociedade de corte, se não tem o *habitus* de um cortesão, se não tem na cabeça as estruturas que estão presentes no jogo, essa querela lhe parecerá fútil, ridícula. Se, ao contrário, você tiver um espírito estruturado de acordo com as estruturas do mundo no qual você está jogando, tudo lhe parecerá evidente e a própria questão de saber se o jogo vale a pena não é nem colocada (BOURDIEU, 1996b, p.139).

Portanto, os sujeitos dão importância aos jogos que lhe foram impostos em suas mentes e em seus corpos nos processos de socialização. Assim, verifica-se que os agentes mais bem ajustados no jogo são aqueles que, geralmente, já nasceram nele. Desse modo, já possuem o sentido do jogo e o compreendem de uma maneira naturalizada (BOURDIEU, 1996b). Bourdieu (2007c, 2009) reforça que ninguém pode *tirar proveito* do jogo sem antes se enredar, ou melhor, envolver-se no jogo. Portanto, só existe jogo, quando existe adesão dos agentes, interesse por parte deles, mesmo que esses interesses se apresentem de maneira conflitante. Vale mencionar que nem sempre os agentes que se encontram em um jogo, coadunam com as regras que ali foram estabelecidas. Um sujeito pode aderir a um jogo com o intuito de fazer revolução. Para tanto, Bourdieu (1996b) explica que para realizar uma revolução em um campo é preciso, inicialmente, concordar com o que é tacitamente exigido por aquele

campo e compreender que o que está em jogo é tão importante a ponto de querer produzir uma revolução.

Um ponto fundamental revelado por Bourdieu (1996b, p. 149), ao tratar de *ilusio*, são os diferentes tipos de interesse. Para o autor, “cada campo produz uma forma de interesse que, do ponto de vista de outro campo, pode parecer desinteresse”. Assim, a *ilusio* apresenta-se como uma ilusão para aqueles que visualizam o campo de fora, que não se encontram enredados no jogo (BOURDIEU, 2007c). Portanto, para aqueles que não estão jogando, o jogo apresenta-se inútil, absurdo, loucura, pois a *ilusio*, o sentido do jogo, somente se constrói quando o agente se encontra envolvido.

### **5.5 Poder simbólico e violência simbólica**

O poder simbólico constitui-se de um dos elementos mais trabalhados nas obras de Pierre Bourdieu. O poder simbólico pode ser compreendido como um “poder invisível”, um “poder quase mágico”, que permite obter o equivalente ao que seria obtido por meio da força física ou econômica. É uma forma de poder que só é exercida quando existe uma cumplicidade entre aqueles que o exercem e aqueles que estão sujeitos a tal poder. Assim, o poder simbólico é “capaz de produzir efeitos reais sem dispêndio de energia” (BOURDIEU, 2009, p.15).

Segundo o referido autor, o poder simbólico pode se manifestar em toda parte, em todos os lugares, justamente por ser entendido como um poder invisível, de difícil percepção. É pelo poder simbólico que as instituições, estruturas estruturadas estruturantes, reproduzem um ponto de vista dominante. A este ponto de vista dominante Bourdieu (1996b) denomina *dos*. A *doxa* pode ser compreendida como “[...] um ponto de vista particular, o ponto de vista dos dominantes, que se apresenta e se impõe como ponto de vista universal”

(BOURDIEU, 1996a, p.120). A *doxa* é imposta de maneira naturalizada aos sujeitos e se reproduz, porque é aceita e legitimada pela sociedade, sendo reconhecida como uma espécie de senso comum. Em razão da *doxa* estabelecida, prevalece um silêncio referente à situação que é colocada e o discurso que é disseminado tende a reforçar a *doxa*, “assumindo a aparência de um discurso ortodoxo” (ROSA, 2007, p.40). A imposição, de modo naturalizado desse ponto de vista dominante, ocorre por meio de um processo denominado violência simbólica (BOURDIEU, 2009).

A violência simbólica é essa violência que extorque submissões que sequer são percebidas como tais, apoiando-se em “expectativas coletivas”, sem crenças socialmente inculcadas. Como a teoria da magia, a teoria da violência simbólica apoia-se em uma teoria da crença ou, melhor, em uma teoria da produção da crença, do trabalho de socialização necessário para produzir agentes dotados de esquemas de percepção e de avaliação que lhes farão perceber as injunções inscritas em uma situação, ou em um discurso, e obedecer-lhes (BOURDIEU, 1996b, p.171).

Para que a violência simbólica seja exercida e possua essa *eficácia mágica*, é necessário que um trabalho anterior, quase invisível, seja realizado. Nesse processo os agentes sentem a imposição, a obrigatoriedade de ter que prestar determinada obediência sem, no entanto, contestar a questão da obediência, ou seja, sujeitam-se aos dominados de modo naturalizado. O modo como as relações são dadas apresenta-se de modo muito apropriado, pois não se consegue pensar em outra forma de funcionamento, já que esta foi a única apresentada ao sujeito. Portanto, a violência simbólica só se instaura na “cumplicidade daqueles que a sofrem” (BOURDIEU, 1996b, p.181), como nas relações domésticas (BOURDIEU, 1996b). Em consonância com a ideia anterior, Bourdieu (1996b) completa que um dos elementos da violência simbólica é a transfiguração das relações de dominação em relações afetivas, ou

melhor, a transformação do poder em carisma, uma espécie de encantamento afetivo do submisso ao dominado. Essa relação de amor, afeição, apresenta-se de modo claro entre sujeitos ligados pelo aspecto geracional. Isso remete à reflexão de que um poder exercido por pai/mãe para com o (a) filho (a) se configura por meio da violência simbólica, na qual o sujeito, socializado desde a infância a aceitar as ordens estabelecidas pelo(s) seu(s) responsável (eis), se sujeita às imposições que lhe são colocadas. Mesmo discordando dessas imposições, os submetidos, muitas vezes, aceitam-nas de modo natural, visto a existência de um vínculo afetivo.

Para Bourdieu (2009), quanto mais o poder perdura, mais se torna difícil derrubá-lo e mais irreversível a dominação se apresenta.

Finalmente, Bourdieu (2007c) comenta ser ilusório acreditar que a violência simbólica pode ser superada somente pela consciência e pela vontade. A violência simbólica se exprime de maneira eficaz, porque a sua essência está imbuída de afetividade e admiração, especialmente nos casos onde existem relações de parentesco, ou semelhantes a tal. Essas relações, muitas vezes, são confundidas com atos de respeito, afeição, amor, o que possibilita, de maneira naturalizada, a subjugação do dominado ao dominante.

## **5.6 O espírito da família**

A seção 4 desta tese versou sobre a importância da família empresária na compreensão das organizações familiares. Nesta seção, também, tratar-se-á da família, contudo, pela concepção de Pierre Bourdieu.

Para Bourdieu (1996b, p. 125), a família pode ser compreendida como “[...] um conjunto de indivíduos aparentados, ligados entre si por aliança, casamento, filiação, ou, excepcionalmente, por adoção (parentesco), vivendo sob o mesmo teto (coabitação)”. Corroborando com os autores Bourdieu (1996),

Carvalho e Almeida (2003), Castells (2008), Delgado (2008), Machado (2005), Perucchi e Beirão (2007) e Zambrano (2006), também, acredita que a família nuclear patriarcal surge como uma definição tradicional e predominante desta instituição, contudo, a realidade revela a existência de diferentes arranjos familiares muito distantes desta estrutura. Bourdieu (1996b), ainda, reforça que a família nuclear patriarcal é, na grande parte das vezes, uma experiência minoritária nos dias atuais. Entretanto, é esse arranjo tradicional que os sujeitos tendem a considerar como *natural*, pois a impressão dada é que as estruturas sempre foram nucleares e patriarcais e que, aquelas que não atendem a este formato, não são bem aceitas pela sociedade.

A expressão “espírito da família”, proposta pelo autor, advém da ideia de que uma família possui um espírito de coletividade, que produz uma visão específica de mundo, fruto da cultura que foi desenvolvida e é transmitida entre as gerações. Os valores que são cultuados no interior de uma família são tidos como *sagrados* pelos seus membros, que buscam sempre, de algum modo, mantê-los vivos por meio de um trabalho de perpetuação (BORDIEU, 1996b).

Bourdieu (1996b, p. 126) relata, ainda, que a família pode ser entendida como um ser ativo, dotado de sentimento, vontade, afeto; lugar em que são abolidos o espírito calculista, instrumental, ou seja, “são suspensas as leis corriqueiras do mundo econômico”, prevalecendo, portanto, as relações de solidariedade, doação, confiança.

A família, para Bourdieu (1996b), surge como um *nonos*, uma visão tácita que todos possuem. Isso porque o espírito da família nos é inculcado por um trabalho de socialização que se dá desde a infância. Esse processo auxilia na construção do *habitus* dos agentes que, posteriormente, irá influenciar nos seus modos de pensar, agir, expressar.

Bourdieu (1996b) explica que a família apresenta-se tanto como categoria social objetiva (estrutura estruturante) quanto como estrutura social

subjetiva (estrutura estruturada). Desse modo, a família constrói estruturas cognitivas nas mentes dos sujeitos, que são objetivadas por ações, como os diversos rituais que ela celebra. Assim, as relações entre as categorias objetivas e subjetivas tornam a família um elemento natural e universal.

De fato, a família pode ser compreendida como um produto de um longo trabalho, um trabalho de natureza simbólica e prática, que visa instituir, de maneira duradoura, em cada um dos membros de sua estrutura, comportamentos e sentimentos direcionados a assegurar a sua integração e perpetuação ao longo da história. Esse trabalho da família transforma “a obrigação de amar em disposição amorosa” (BOURDIEU, 1996b, p.130) e possibilita a criação do espírito da família, que produz práticas de generosidade, dádivas, devotamento, gentilezas. O referido autor menciona que a família “tende a funcionar como um campo, com suas relações de força física, econômica e, sobretudo, simbólica e suas lutas pela conservação ou transformação dessas relações de força” (BOURDIEU, 1996b, p.130).

A família apresenta-se como um instrumento de acumulação e transferência de diferentes tipos de capital. Para Bourdieu (1996b, p. 131), “ela é o “sujeito” principal das estratégias de reprodução”, e isso se torna claro, de maneira objetiva, por meio da transmissão do nome de família. Interessante analisar que o pai impõe, de maneira declarada, um poder para com seu filho no processo de transmissão do nome. Entretanto, esse poder não é fruto necessariamente de sua vontade, mas de uma tradição cultural, entendendo que o ato de transmissão nominal impõe a ideia de fazer parte de um *corpo unido*, ou seja, de uma família que influencia nas decisões e comportamentos de seus membros.

Bourdieu (1996b) acrescenta que nem todos os membros de uma família apresentam a mesma docilidade e conformidade com relação à dominação. Os sujeitos se portam de maneira distinta; alguns aceitam de modo mais

naturalizado e sem contestações as relações de dominação praticadas nas estruturas parentais; outros se demonstram mais resistentes a tais imposições.

O autor enaltece, ainda, a importância da preservação do patrimônio material, como a própria casa, por representar simbolicamente a perpetuação familiar. Bourdieu (1996b, p. 133) aponta que as famílias extensas podem estar fortemente integradas não apenas pela

[...] afinidade dos *habitus*, mas também pela solidariedade dos interesses, isto é, tanto pelo capital quanto para o capital, o capital econômico, evidentemente, mas também o capital simbólico (o nome) e, sobretudo, talvez, o capital social (que sabemos ser a condição e o efeito de uma gestão bem-sucedida do capital coletivo dos membros da unidade doméstica). Nas corporações, por exemplo, a família tem um papel considerável, não apenas na transmissão, mas também na gestão do patrimônio econômico, especialmente através das ligações de negócios que são também, com frequência, ligações familiares.

Pode-se dizer que a família apresenta uma lógica distinta da lógica econômica, calculista. Bourdieu (1996b) ressalta que a economia doméstica se distancia de todas as relações econômicas, pois possui uma dinâmica específica, pautada no amor. Entretanto, isso não quer dizer que a família não possa ser corrompida pela lógica calculista. O autor comenta que o patrimônio ao mesmo tempo em que une os integrantes da família, para garantir sua perpetuação, pode incitar a competição entre eles, acarretando até mesmo no afastamento entre os herdeiros. Nesse sentido, a solidariedade, o amor, a cumplicidade, a confiança, a afeição entre os membros pode ser corroída pelo “verme do cálculo” (BOURDIEU, 1996b, p.175). A família, portanto, para manter seu equilíbrio, deve lutar para que a lógica do amor prevaleça sobre todas as outras, pois será por meio desta lógica que esta instituição alcançará seu principal objetivo: a união de seus membros e a continuidade de seu legado.

Como visto, a família é fundamental na construção do *habitus* dos sujeitos. Esse processo decorre do trabalho de socialização que se desenvolve nas estruturas parentais por meio de ações práticas e simbólicas. Essas ações costumam direcionar os agentes a cumprirem determinados comportamentos que irão garantir a integração e, possivelmente, a perpetuação da cultura familiar.

### 5.7 “O interesse desinteressado”

Associando a terminologia “interesse” com a ideia de cálculo consciente, com princípio utilitário, Bourdieu (1996b) indaga se é possível ocorrer um ato desinteressado por agentes que atuam em determinados campos. Verifica-se que cada campo é regido por uma lógica própria, ou seja, possui leis próprias. Nesse sentido, considera-se que a lei de um determinado campo não é aplicável em outros campos. Portanto, entende-se que o campo científico, por exemplo, funciona de modo muito diferente do campo econômico e do campo da família. Isto porque as pulsões que motivam os agentes são completamente distintas.

Bourdieu (1996b, 2007c) aponta que existem casos em que é necessário mostrar “desinteresse” para se ter êxito. Agir de maneira espontaneamente desinteressada pode ser um artifício que vai de acordo com os interesses dos agentes. O autor explica que, em certos universos, é melhor transparecer uma imagem de desinteressado, generoso, altruísta, do que de interesseiro - é o que o sociólogo denomina de “interesse desinteressado”. No mundo artístico, científico, familiar nota-se uma lógica econômica às avessas, “[...] as ‘loucuras’ mais antieconômicas são, de certo modo, ‘racionais’, já que o desinteresse é aí reconhecido e recompensado” (BOURDIEU, 1996b, p.183). O autor explica que a troca de dádivas, concebidas na economia de bens simbólicos, opõe-se à lógica da economia econômica, visto que na primeira os agentes são isentos do

interesse calculista, pois sua predisposição pelo jogo decorre do sentido da troca e não da intenção de cálculo.

Como mencionado, os campos são regidos por lógicas bastante distintas por possuírem certa autonomia, leis próprias. Assim, “cada campo ao se produzir, produz uma forma de interesse que, do ponto de vista de outro campo, pode parecer desinteresse” (BOURDIEU, 1996b, p. 149).

Bourdieu (1996b) acredita toda ação é fundamentada em alguma intenção, em algum tipo de interesse, embora nem sempre isso seja evidenciado. Os agentes sempre são orientados por uma direção, um fim. Assim, o autor aponta que eles não agem de maneira *disparatada*, ou seja, não realizam atos sem sentido. Reforçando, o autor acrescenta que a “[...] sociologia postula que os agentes sociais não realizam atos gratuitos”. Por gratuito entende-se como um ato absurdo, louco, sem motivação (BOURDIEU, 1996b, p. 138).

Portanto, para Bourdieu (1996b), os agentes sempre estão imbuídos de algum interesse ao participar dos diferentes espaços sociais. Mas deve-se ficar claro que o interesse pode ser interpretado como desinteresse para quem está fora do jogo, pois quando não existe a *ilusio*, torna-se difícil compreender a razão para determinadas condutas e comportamentos.

### **5.8 A concepção de *conatus***

Esta seção tem como intuito versar sobre a temática central desta tese: a concepção de *conatus*. Esse termo é trabalhado por Pierre Bourdieu em um de seus artigos denominado “As contradições da herança”, publicado originalmente em 1993, na obra *La misere du monde*.

Bourdieu (2010c) discute o fenômeno da sucessão, tratando especificamente sobre a relação entre pais e filhos no processo de perpetuação da linhagem e da herança. A transferência de um patrimônio, de um legado,

geralmente, ocorre de modo turbulento e até conflituoso, pois envolve aspectos de natureza material e imaterial, incluindo neste segundo, afetos, rivalidades, toda forma de sentimento.

Os pais se apresentam centrais nesse processo, pois a sucessão nada mais é que a continuidade daquilo que foi construído pelos progenitores. Entretanto, para que a perpetuação ocorra, muitas vezes, o herdeiro necessita distinguir-se deles, superá-los e, em certo sentido, negá-los: “tal operação não ocorre sem problemas, tanto para o(s) pai(s) que deseja(m) e não deseja(m) essa operação assassina, quanto para o filho (ou filha) que se encontra diante de uma missão dilacerante” (BOURDIEU, 2010c, p.231).

A sucessão pode ser compreendida como a transposição de um sonho, de um projeto de vida construído pelo progenitor, que deposita no seu futuro herdeiro a responsabilidade de perpetuar o *conatus*. Este termo *conatus*, designado por Bourdieu (2010c), pode ser compreendido como um projeto instituído pela família e que deve ser perpetuado para as futuras gerações. Entretanto, vale mencionar que o *conatus*, apresentado por Bourdieu (2010c), não se resume simplesmente em um *projeto* de natureza física, material, objetiva; como um patrimônio, uma organização. Na compreensão do termo, o sociólogo agrega os valores, as crenças, os sentimentos, que estão envolvidos nessa obra construída pelos progenitores. A importância da sucessão nesse cenário fundamenta-se não apenas na continuidade de uma estrutura material, mas, essencialmente, na perpetuação de elementos simbólicos que envolvem o projeto familiar. Herdar, para Bourdieu (2010c), corresponde perpetuar o *conatus*<sup>6</sup>, aceitar-se fazer instrumento dócil desse “projeto” de reprodução.

---

<sup>6</sup> Como mencionado na introdução deste projeto, o termo *conatus* pode ser compreendido tanto como um “projeto” familiar, não apenas de natureza física, mas, sobretudo, simbólica. O termo também pode ser entendido como “pulsão da família”, ou seja, um desejo de perpetuar o seu ser social (BOURDIEU, 1996b, 2007c, 2010c).

O autor explica que a transmissão desse legado ocorre muitas vezes de maneira inconsciente, ou seja, o sucessor desde sua infância passa a compartilhar valores, símbolos e ideais instituídos pelos pais. Conviver diariamente com o projeto construído pela família cria no futuro herdeiro um sentimento de pertença. O progenitor transfere o *conatus* tanto inconscientemente na sua maneira de ser, de se expressar, quanto explicitamente por ações educativas orientadas pela perpetuação da linhagem (BOURDIEU, 2010c).

Bourdieu (1996b) salienta que a família é um corpo animado pelo desejo de perpetuação do *conatus*. Assim, para dar continuidade ao seu ser social com todos os seus poderes e privilégios, a família cria “estratégias de reprodução, estratégias de fecundidade, estratégias matrimoniais, estratégias de herança, estratégias econômicas e, por fim, estratégias educativas” (BOURDIEU, 1996b, p. 36).

O espírito da família cria uma espécie de vontade transcendente que se manifesta de forma coletiva, levando seus membros a agirem como parte de um corpo unido (BOURDIEU, 1996b). Nesse sentido, existe uma tentativa de integração entre os parentes de modo a possibilitar que os valores instituídos naquela estrutura sejam transmitidos de geração para geração.

No processo sucessório, os herdeiros são os substitutos de seus progenitores e são encarregados de realizar um ideal “mais ou menos irrealizável” (BOURDIEU, 1996b, p.232). Bourdieu (2010c) relata que é muito comum encontrar casos em que os pais projetam em seus filhos os seus mais profundos desejos, exigem-lhes conquistas impossíveis ou que nem sempre coadunam com as suas expectativas. “Essa é uma das principais fontes de contradições e sofrimentos: muitas pessoas sofrem continuamente em razão do descompasso entre suas realizações e as experiências dos pais, que elas não conseguem nem satisfazer, nem repudiar” (BOURDIEU, 2010c, p. 233). Desse

modo, entende-se a sucessão como um processo delicado, na medida em que estão em jogo os anseios de pais e filhos, gerando conflitos, angústias, frustrações.

O herdeiro comumente denominado “fracassado” é aquele que se desvirtua do projeto familiar que lhe foi imposto. Não perpetuar o legado familiar, traduz-se, na ótica bourdiesiana, matar simbolicamente, em seu próprio princípio, o projeto construído pelos pais. Negar o *conatus* compreende, no sentido mais dramático, abdicar uma missão, que se materializa, como explica o autor, na rejeição da herança. Portanto, a família apresenta-se como principal responsável pelo sofrimento de seus próprios integrantes, ou seja, os maiores mal-estares vivenciados nesse espaço social são, frequentemente, desenvolvidos no seu interior (BOURDIEU, 2010c).

Bourdieu (2010c, p. 234), tratando dos dramas e conflitos gerados no processo de sucessão, menciona o dilaceramento que nasce da “experiência do êxito como fracasso”. Nos casos em que o pai ocupa uma posição dominada, do ponto de vista econômico ou social (operário, pequeno empregado), o patriarca encontra-se, inconscientemente, dividido por dois sentimentos. Primeiro o desejo que seu filho o supere, tenha êxito na vida. Nessas circunstâncias, o herdeiro, de acordo com Bourdieu (2010c), nega seu pai e mata, simbolicamente, a sua imagem. Um segundo sentimento do patriarca é o de esperar que seu filho não se distancie dele, não se afaste de seus princípios, de sua vida humilde. Assim, o progenitor se vê diante de uma dupla injunção: “tenha êxito, mude de situação, torne-se um burguês e, por outro lado, permaneça simples, sem orgulho, próximo de seu povo (de mim)” (BOURDIEU, 2010c, p.235). Ao mesmo tempo em que não quer que seu filho se identifique com a sua própria posição e disposições, trabalha continuamente para reproduzi-la por meio de seu comportamento, da linguagem do corpo, que contribui fortemente na modelação do *habitus*.

De acordo com Bourdieu (2007c), o herdeiro apropriado pela herança acaba não escolhendo, conscientemente, as estratégias para a conservação ou ampliação do legado que lhe foi atribuído. Muitas vezes, o sucessor molda seus comportamentos e atitudes, de acordo com as exigências de perpetuação da herança, isso porque o *habitus*, também, foi herdado, possibilitando a formação de um sentimento de pertencimento e continuidade do projeto familiar.

## 6 A COMPREENSÃO DA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR POR MEIO DA TEORIA BOURDIEUSIANA

Esta seção foi elaborada na tentativa de relacionar alguns elementos da teoria bourdieusiana com as organizações familiares.

Reiterando que o objetivo desta pesquisa consiste em investigar a relação entre campo e *habitus*, compreendendo a sua influência na construção do significado, atribuído por herdeiros de um grupo organizacional familiar, ao *conatus*, ressalta-se a importância de situar esses sujeitos, que serão alvos de análise, no espaço social. Reforçando a ideia de Bourdieu (2007a, 2004), é por meio desse processo que será possível compreender, devidamente, as lutas entre os agentes, seus interesses, seus anseios.

Para Bourdieu (1996b, 2004), o espaço social é constituído por diferentes campos que são dinamizados pelos agentes que lutam pela apropriação dos diversos capitais. Pode-se dizer que as organizações familiares encontram-se imersas em vários campos, mas dois deles apresentam relevante influência no seu funcionamento – o campo econômico e o campo familiar. Como tratado anteriormente, a interação família/empresa constitui um grande diferencial dessas organizações. Assim, nota-se que a integração entre dois campos (familiar e econômico), com leis e regras distintas é o que caracterizará a gestão dessas empresas de um modo bastante peculiar.

De acordo com Bourdieu (2005a, p. 22), o campo econômico “se distingue de outros campos pelo fato de que as sanções são especialmente brutais e que as condutas podem se atribuir publicamente como fim a busca aberta da maximização do lucro material individual”. O autor aponta, ainda, que outras esferas como da arte, da literatura, da família e da ciência são, de certo modo, “estranhas à busca de maximização de lucros materiais”. Embora o campo econômico apresente regras e uma dinâmica muito distinta de outros

campos sociais, Bourdieu (2005a) elucida que a lógica do mercado nunca conseguiu superar completamente os fatores não econômicos da produção ou do consumo. O autor reitera que, na economia da casa, elementos simbólicos podem exercer grande influência.

Além de a organização familiar estar inserida no campo econômico e familiar, verifica-se que ela, também, está envolvida pelo campo de poder, já que este é um espaço caracterizado, por disputas e rivalidades, tanto de ordem financeira como de ordem sentimental.

Partindo da ideia de que as organizações familiares encontram-se inseridas, principalmente, nesses campos mencionados acima, verifica-se que a sua dinamização ocorre por meio da disputa de diferentes tipos de capitais, como já salientado por Bourdieu (1996b, 2009). Assim, é notável que os sujeitos, para conquistar legitimidade no espaço em que estão inseridos, jogam na busca da obtenção de capital econômico, cultural, social e simbólico. Reconhecer que nas organizações familiares os agentes disputam outras formas de capital, além do econômico, possibilita realizar uma análise mais detalhada desses empreendimentos, abarcando os aspectos sociais, emocionais e simbólicos (DAVEL; COLBARI, 2003).

Na investigação das organizações familiares, o *habitus* apresenta-se como um elemento essencial para entender o processo de incorporação pelos sujeitos, das crenças, das histórias, dos códigos, da cultura. Como as esferas familiar e empresarial encontram-se imbricadas, não existe, de maneira clara, uma segregação entre os valores cultivados na família e os que são cultivados na organização (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2005).

Por meio do *habitus*, torna-se possível entender a socialização dos agentes, o processo de inculcação de determinados valores que possibilitarão, inclusive, garantir a perpetuação geracional de um empreendimento familiar. Bourdieu (2007a, p. 201) aponta que o princípio orientador da escolha

vocacional de muitos sujeitos é o *habitus*, “sistema de disposições inconscientes que constitui o produto de interiorização das estruturas objetivas”. O *habitus* tende a “produzir práticas e, por esta via, carreiras objetivamente ajustadas às estruturas objetivas” (BOURDIEU, 2007a, p. 202). Desse modo, para Bourdieu (2007c), nunca se sabe quem faz a escolha a rigor, se o agente ou a instituição.

O *habitus* facilita o envolvimento dos agentes com os diferentes campos. Quando o sujeito cria um vínculo com um dado campo, é o que Bourdieu (1996b, 2007c) denomina *ilusio*, ou seja, “sentido do jogo”. Nas organizações familiares nota-se que a *ilusio* é estabelecida pelos indivíduos, na medida em que eles se envolvem com o negócio da família e lutam pela sua perpetuação ao longo de gerações. Pode-se dizer que, nesses empreendimentos, o envolvimento é mais intenso do que em outras empresas, em razão dos valores organizacionais estarem mesclados com os familiares.

A violência simbólica constitui-se de outro elemento interessante no entendimento das organizações familiares. Sendo esta forma de violência manifestada de modo sutil, “invisível” e com a cumplicidade entre os agentes envolvidos, nota-se que esta forma de expressão de poder é comum em relações de parentesco. Como já tratado, nas estruturas familiares é comum a prática da obediência dos mais novos com relação aos mais velhos. Nesses casos a obediência pouco é contestada, posto que essa forma de relação seja legitimada pela sociedade e é vista com naturalidade pelos agentes. As pessoas ligadas pela relação parental estão envolvidas pela afetividade, amor, carinho, admiração, ou seja, elementos essenciais para não explicitar qualquer tipo de dominação.

Bourdieu (1996b) trata, também, do “espírito da família”. Para o autor, esse espírito garante que a instituição familiar funcione como um *corpo unido*, movido por práticas de solidariedade e cordialidade. Esse *corpo unido* busca perpetuar-se, de modo a manter vivo, ao longo de gerações, os valores cultivados na família.

A presença da família nas organizações familiares é o que, muitas vezes, alimenta o desejo de continuidade do negócio. Assim, como mencionado por Bourdieu (1996b), o patrimônio material é, de certo modo, um elemento de representação simbólica da perduração familiar.

Bourdieu (1996b, 2007c), ao tratar de família, relata sobre a lógica presente nessas instituições. Entre os integrantes prevalecem sentimentos de solidariedade, afetividade, união, ou seja, livres do instrumentalismo, da intenção de cálculo. Nesse sentido, o autor trata da ideia de “interesse desinteressado”. Partindo da ideia de interesse como princípio utilitário, verifica-se que no *jogo* familiar os agentes parecem agir de modo desinteressado. Entretanto, como já explicado, o desinteresse, em alguns campos, pode ser um mecanismo para se obter aquilo que deseja. Demonstrar-se generoso, complacente, altruísta, pode ser uma estratégia fundamental para a conquista de um determinado objetivo.

Nas organizações familiares este é um ponto de extrema divergência. Como este tipo de empresa abarca as dimensões familiar e organizacional, os agentes que atuam nesses espaços organizacionais acabam internalizando elementos tanto de uma lógica racional, quanto emocional, gerando o que Bourdieu (2005b, p. 125) denomina *habitus* clivado, caracterizado pela “conciliação de contrários”. Assim, o agente internaliza valores dessas duas dimensões, consideradas opostas em seus objetivos, construindo um *habitus* dúbio, fruto desta inter-relação.

Finalmente, relacionar a ideia de *conatus* com a sucessão em organizações familiares possibilita compreender esse processo, sob uma perspectiva mais complexa, especialmente do ponto de vista do herdeiro.

O sentimento de pertença ao projeto, bem como a sensação obrigatoriedade à perpetuação do legado familiar é inculcado desde a infância pelos progenitores, por meio de práticas de educação (BOURDIEU, 2010b). Em

empreendimentos familiares é comum os pais integrarem os filhos desde suas infâncias no dia a dia da empresa. Desse modo, no processo de socialização do sujeito é natural que o cotidiano da organização passe a fazer parte do imaginário, possibilitando uma transmissão natural dos valores construídos e cultivados pela família empresária. Como visto na seção sobre sucessão, para alguns autores (BORGES; LIMA; CARVALHO, 2008; TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005), esse processo tem início a partir do momento em que o indivíduo estabelece seus primeiros contatos com a empresa, podendo ocorrer, inclusive, na infância. De algum modo, são nesses contatos iniciais que se começa a construir um sentido de identificação e de necessidade de perpetuação do *conatus*.

Em consonância, Kets de Vries (1993) aponta que o fato de os herdeiros estarem em contato com o negócio familiar desde a infância faz com que eles aprendam muito sobre a dinâmica da organização. Portanto, para o autor, em vários momentos a empresa influencia a identidade dos membros família, que a veem como reflexo deles mesmos.

Nesse sentido, nos estudos sobre sucessão, um dos componentes que deve ser analisado com atenção é o herdeiro, posto que este sujeito pode ser visto como peça fundamental para a continuidade da empresa e para uma transição bem sucedida. Portanto, se por um lado é relevante avaliar as questões que envolvem a habilidade técnica e gerencial do sucessor (SHARMA; RAO, 2000), é igualmente fundamental investigar o sentido que este herdeiro atribuiu ao projeto familiar, ou seja, qual a importância dada por ele à perpetuação material e simbólica desse *conatus*.

Com relação às discordâncias advindas da sucessão, nota-se que elas podem ocorrer entre as disposições do herdeiro e as obrigações que lhes são impostas. Nesse processo é fundamental que o herdeiro sinta-se de fato identificado com o projeto instituído pelos familiares. Para Lodi (1987), essas

contradições relacionam-se ao comprometimento do futuro sucessor, que se sente pressionado e, muitas vezes, só assume o negócio familiar por falta de opção de trabalho ou por exigências dos pais. Corroborando com Lodi (1987), Cavedon e Rossato Neto (2004) apontam que alguns herdeiros trabalham na organização familiar porque têm que trabalhar e não porque optaram por isso. Para os referidos autores, o plano de sucessão está atrelado ao comprometimento dos sujeitos com o negócio da família, bem como à capacidade de transmiti-lo para as futuras gerações.

Cavedon e Rossato Neto (2004) elucidam que é muito natural pressionar o sucessor para que ele escolha a mesma carreira desenvolvida pelo pai. Isso pode ser traduzido pela incessante busca da perpetuação familiar. Essa é uma forma, segundo os autores, de demonstrar o poder dos pais sobre os filhos. Na pesquisa realizada por Cavedon e Rossato Neto (2004), os autores relatam que o fato dos sucessores começarem a trabalhar, ainda muito jovens, preferindo o trabalho ao estudo, de permanecerem muito tempo junto do pai, reflete um sentimento de seguir aquilo que lhes foi traçado, uma missão. Porém, ao mesmo tempo em que esses herdeiros sentem prazer no que fazem e estão identificados com o negócio, transpassam certa frustração, porque não tiveram outra escolha que não fosse a perpetuação do negócio da família. Machado (2003) explica que, na tentativa de dar continuidade ao projeto familiar o indivíduo, muitas vezes, passa a renunciar aos seus próprios valores, relegando sua liberdade e seus anseios pessoais, na busca de se integrar e ser bem aceito em um determinado grupo.

A negação dos próprios valores, rejeitando os desejos pessoais, pode ocorrer com muitos herdeiros de organizações familiares. Nesses casos, buscarão dar continuidade a um projeto por sentirem-se na obrigação de manter um legado construído ao longo de anos e que, certamente, está imbuído de sentimentos e de uma tradição geracional. A negação dos próprios valores pode

ter início na infância, segundo Bourdieu (2007c, p. 203), pois para o autor o processo de socialização ocorre, por meio de uma transação permanente, “na qual a criança admite renúncias e sacrifícios em troca de provas de reconhecimento, de consideração ou de admiração”.

Outra situação usual é quando o próprio fundador assume que a sua figura é insubstituível. Nesse caso, o predecessor pode, inconscientemente, menosprezar o filho, tentando desacreditá-lo de sua capacidade de perpetuar os negócios da família com esperada competência. Assim, pode-se criar uma expectativa muito grande, tornando o sucessor inseguro, com o sentimento de impotência para dar continuidade a um projeto que foi, cuidadosamente, idealizado e construído (KETS DE VRIES, 1993).

Portanto, conclui-se que sucessão na empresa familiar é um assunto delicado, justamente por envolver a família. Existe uma grande expectativa dos dirigentes de que suas empresas continuem a ser administradas por parentes, mais especificamente por seus descendentes diretos. Por isso, cabe ao fundador despertar no futuro herdeiro o interesse em dar continuidade aos negócios da família (LEONE, 1992).

Nessa perspectiva, Lopes (2008) aponta que um dos problemas referentes às organizações familiares corresponde à escolha e à preparação de membros da família como sucessores da organização. Essa escolha geralmente é pré-determinada pela família e tais sujeitos escalados aos cargos são incentivados desde a infância a inserirem-se na lógica dos negócios familiares, representando papéis outorgados a eles e que “podem ou não coadunar com suas próprias escolhas pessoais e profissionais” (LOPES, 2008, p. 15). Grzybovski (2002) ressalta que os fundadores da organização se preocupam com a vocação profissional do sucessor escolhido. Para tanto, muitos sucedidos investem em um programa de preparação do herdeiro para dar continuidade à empresa, envolvendo curso de graduação em uma área específica para atuação

organizacional, atividades de orientação vocacional, acompanhamento psicológico, entre outros. Essas ações podem representar uma maneira de inculcar nos herdeiros a necessidade de perpetuação do empreendimento familiar. Diante de tantos investimentos, o futuro sucessor, muitas vezes, não encontra outra saída senão a de assumir o projeto construído pelos familiares. Em consonância, Bourdieu (2007c) esclarece que o processo de construção do *habitus* inicia-se na infância por um trabalho de inculcação realizado, principalmente, pelos pais. Entendendo que a família exerce forte influência nesse processo, o autor indaga se, em alguns casos, quem determina as escolhas assumidas pelo indivíduo é ele próprio ou a família na qual está vinculado.

Na ótica bourdieusiana essas ações corresponderiam a uma forma de violência simbólica, pois a dominação, geralmente, apresenta-se revestida de afetividade, generosidade, sentimentos comuns ao espaço familiar. Bourdieu (1996b) esclarece que, especialmente no relacionamento entre gerações, é comum o reconhecimento da dívida em relação ao autor do ato generoso. Desse modo, o herdeiro, mesmo que não apresente o desejo em dar continuidade à organização familiar, percebe que a sucessão corresponderia a um ato de gratidão perante os investimentos e o carinho concedido pelos seus pais.

Diante dos elementos apresentados, entende-se que a perpetuação do *conatus* não se reduz a um desejo do progenitor. Esses elementos possuem uma representatividade maior: a manutenção de uma tradição familiar. Por esta razão, negar o *conatus* pode apresentar um peso muito maior para o predecessor, pois não se resume simplesmente no término da organização, mas na morte dos valores construídos e cultivados pela família.

Em contrapartida, evidencia-se que, na atualidade, é muito comum os filhos optarem por um caminho diferente daquele traçado por seus pais (FLORIANI; RODRIGUES, 2000). A emergência de novos arranjos familiares, bem como a mudança nas relações da família, cedeu maior liberdade para os

herdeiros trilharem os seus próprios caminhos profissionais. Contudo, a predominância do modelo patriarcal como natural, ainda, impulsiona muitos filhos a tomarem decisões alinhadas ao desejo de seus pais. Nesse sentido, para Bourdieu (2010b), torna-se complexa a negação do projeto da família, pois quando o herdeiro assume um caminho avesso ao estilo de vida familiar, ele “mata”, simbolicamente, em sua origem, o “projeto” parental.

## **7 METODOLOGIA**

Nesta seção, trata-se dos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. O item 7.1 tem como intuito explorar elementos próprios da pesquisa bourdieusiana, como a reflexividade e a construção do objeto de pesquisa. Em seguida, no item 7.2, trata-se do método qualitativo, adotado nesta tese. No 7.3, são apresentadas a estratégia de estudo de caso e as técnicas utilizadas para coletar os dados. No 7.4, é feita uma breve descrição do objeto de estudo. Os itens 7.5 e 7.6 foram elaborados com a finalidade de caracterizar os atores centrais desta pesquisa. Com o item 7.7, tem-se o propósito de narrar a relação da pesquisadora com o campo investigado, destacando as facilidades e os entraves durante o processo de investigação. Finalmente, no 7.8, é relatado o modo como as entrevistas foram analisadas, optando-se, nesta pesquisa, pela adoção da análise de conteúdo.

### **7.1 A pesquisa segundo Pierre Bourdieu**

A obra sociológica de Pierre Bourdieu é constituída, fundamentalmente, por “uma variante modificada do estruturalismo” (BOURDIEU, 1996b, p.28), do qual o autor apreende a existência de estruturas objetivas que influenciam a ação dos agentes. Contudo, rejeita o individualismo metodológico, por não aderir à proposta de que o fenômeno social seja produto único e exclusivo das ações individuais (TRIRY-CHERQUES, 2006).

Bourdieu avança ao compreender que as estruturas são construídas e reconstruídas, continuamente, pelos próprios agentes que constituem os campos. Portanto, diferente de Levi-Strauss, a sua concepção de estrutura é dinâmica,

visto que é entendida como um “produto de uma gênese social dos esquemas de percepção, de pensamento e de ação” (THIRY-CHERQUES, 2006, p.28).

O que Bourdieu constrói, ao longo de sua trajetória, não é propriamente um método original, mas uma forma particular de fazer pesquisa, rejeitando algumas ideias e se aproximando de outras escolas do pensamento que se destacaram na segunda metade do século passado (THIRY-CHERQUES, 2006).

Bourdieu (1996b) salienta que gostaria de ser compreendido por seus leitores não como um teórico puro, mas como um estudioso que buscou, mediante um esforço intenso, resolver problemas tanto de natureza teórica, quanto empírica. Assim, o sociólogo aponta que suas obras não devem ser lidas como um simples instrumento de reflexão, mas também como um instrumento possível de solucionar questões de cunho prático. A importância de se estabelecer um diálogo entre teoria e prática é salientada por Bourdieu, Chamboredon e Passeron (2010) em alguns trechos da obra “Ofício de sociólogo: metodologia da pesquisa na sociologia”. Bourdieu, Chamboredon e Passeron (2010) apontam que é necessário evitar que o saber sociológico seja entendido como uma soma de técnicas ou de conceitos desvencilhados do empirismo. Gonçalves e Gonçalves (2010), ao retratarem sobre os princípios fundamentais do pensamento de Pierre Bourdieu, comentam sobre a preocupação do autor em tornar a teoria e o empírico dois elementos indissociáveis.

Considerando a relação entre teoria e prática, o sociólogo aponta para o cuidado que os pesquisadores devem tomar para não transformar “os preceitos do método em receitas de cozinha científica ou em engenhocas de laboratório” (BOURDIEU; CHAMBOREDON; PASSERON, 2010, p.14). Para tanto, o pesquisador deve estar em constante vigilância epistemológica, interrogando-se e repensando continuamente sobre a validade de determinados conceitos e

técnicas, para evitar uma aplicação automática, rotinizada dos procedimentos (BOURDIEU; CHAMBOREDON; PASSERON, 2010).

Outro aspecto retomado por Bourdieu, Chamboredon e Passeron (2010) é a crítica subjetivista da objetividade dos fatos sociais. Os fatos sociais distinguem-se dos fatos físicos e naturais “porque são crenças ou opiniões individuais e, por consequência, não devem ser definidos a partir do que poderíamos descobrir a seu respeito por meio dos métodos objetivos da ciência, mas a partir do que a pessoa que age, pensa a seu respeito” (BOURDIEU; CHAMBOREDON; PASSERON, 2010, p.17).

Desse modo, diferentemente da ciência exata, a ciência social não deve evitar erros, encontrar uma única verdade, pois a compreensão de maneira puramente objetiva dos fatos sociais acarreta em uma visão muito simplista da realidade.

Bourdieu, Chamboredon e Passeron (2010) referem-se, também, à dificuldade de se romper com a sociologia espontânea, ou seja, estabelecer uma separação entre a opinião comum e o discurso científico; como um físico separa nitidamente o laboratório e a vida cotidiana. Isso decorre, porque o sociólogo pesquisa a sociedade e, ao mesmo tempo, está dentro dela, tornando-se impossível a construção de um saber social livre de qualquer subjetivismo. Bourdieu, Chamboredon e Passeron (2010) mencionam que a familiaridade do pesquisador com o universo social constitui, para o sociólogo, uma espécie de obstáculo epistemológico.

A sociologia relacional de Bourdieu (1996b) se orienta na relação dialética entre campo, *habitus*, e capital. Existe uma relação de mão dupla entre as estruturas objetivas (dos campos sociais) e as estruturas incorporadas (do *habitus*). A inserção do agente nos diferentes campos possibilita a construção de seu *habitus*; em contrapartida, o *habitus*, também, é fundamental na dinamização dos campos, que pode se dar por meio da luta pelos diferentes tipos de capital.

[...] a análise das estruturas objetivas – as estruturas dos diferentes campos – é inseparável da análise da gênese, nos indivíduos biológicos, das estruturas mentais (que são em parte produto da incorporação das estruturas sociais e da análise da gênese das próprias estruturas sociais: o espaço social, bem como os grupos que nele se distribuem, são produtos de lutas históricas (nas quais os agentes se comprometem em função de sua posição no espaço social e das estruturas mentais através das quais eles apreendem esse espaço) (BOURDIEU, 1990, p.26).

A interação entre agente e estrutura defendida por Bourdieu (1990) apresenta-se de modo claro no próprio conceito de *habitus*, que trata da relação dialética entre estrutura e disposições estruturadas, um duplo processo de interiorização da exterioridade e de exteriorização da interioridade. Portanto, o autor costuma criticar dicotomias como objetivismo/subjetivismo, individual/coletivo, consciente/inconsciente, interessado/desinteressado.

Na ótica bourdieusiana, o trabalho científico não deve ser uma operação linear, desse modo, a problemática pode ser repensada, as hipóteses alteradas e as variáveis modificadas (THIRY-CHERQUES, 2006). Portanto, a pesquisa pode ganhar novos rumos, dependendo das evidências do campo.

Metodologicamente, Everett (2002) explica que a abordagem de Bourdieu contempla o que se denomina de *praxeologia social*. Esta trata de dois aspectos fundamentais no processo de pesquisa: a *reflexividade do pesquisador* e a *construção do objeto de pesquisa*. Com relação à *reflexividade do pesquisador*, verifica-se que esta se apresenta fundamental para o sociólogo, à medida que possibilitaria uma transformação das ferramentas sociológicas em práticas científicas, com o intuito de refletir “criticamente sobre as condições sociais e as operações concretas de construção do objeto” (WACQUANT, 2002, p.97). Na reflexividade do pesquisador, Gonçalves e Gonçalves (2010) explicam que, pela ótica bourdieusiana, o investigador deve compreender que ele é um agente historicamente situado, que tem incorporado um conjunto de disposições

que, de certa maneira, irão influenciar no seu modo de reconhecer e interpretar o objeto pesquisado. Considerando esses elementos, suas escolhas e práticas devem ser induzidas a constantes questionamentos.

Na *construção do objeto de pesquisa*, Bourdieu, Chamboredon e Passeron (2010) afirmam que não é possível construir o objeto desvinculando-se totalmente dos objetos pré-construídos, dos fatos sociais percebidos e nomeados pela sociologia espontânea. Entretanto, apesar dessa impossibilidade, os autores apontam que esse processo deve ocorrer, em função de uma problemática teórica, que permita submeter a realidade a uma interrogação sistematizada. Quando o pesquisador não se preocupa em fundamentar a sua pesquisa em uma teoria sólida, ele fica sujeito a aplicar pressupostos de uma sociologia espontânea, isto é, ele pode acabar construindo questionamentos atrelados ao seu papel de sujeito social e não de sociólogo. Thiry-Cherques (2006) corrobora salientando que o pesquisador deve romper com aquilo que é sabido, generalizado, convencional, estabelecido, abrindo espaço para o inesperado, o novo.

Ainda, tratando do processo de *construção do objeto de pesquisa*, Bourdieu, Chamboredon e Passeron (2010) mencionam o fato de os pesquisadores em ciências sociais trabalharem com um objeto que fala. Diante disso, verifica-se um risco comum aos estudiosos de tal campo “quando o sociólogo pretende tirar dos fatos a problemática e os conceitos teóricos que lhe permitam construir e analisar tais fatos corre sempre o risco de limitar ao que é afirmado por seus informadores” (BOURDIEU; CHAMBOREDON; PASSERON, 2010, p.50).

Assim, não basta que o pesquisador esteja à escuta dos sujeitos, faça uma gravação fiel de seus relatos. Quando não se estabelece uma visão crítica das informações, é muito provável que o pesquisador substitua pura e

simplesmente suas prenoções, pelas prenoções daqueles que ele está investigando.

Em termos práticos, ao tratar da *construção do objeto de pesquisa*, Everett (2002) apresenta duas etapas centrais desse processo, denominadas por Bourdieu (1996b) de objetividade de primeira e segunda ordem. Na primeira etapa, sugere-se uma análise do poder, examinando o campo, mais especificamente, as posições ocupadas pelos agentes conforme as posses de diferentes tipos de capital. Nesse momento, começa-se a mapear quem exerce posição de dominante e de dominado no campo que está sendo investigado.

Segundo Thiry-Cherques (2006), a liberdade de demarcação do campo é dada pelo próprio exemplo de Bourdieu, que trabalhou com uma variedade enorme de campos (científico, literário, de poder, religioso, jurídico, construção civil, economia regional, pintura, educação superior, político, econômico, do jornalismo, produção intelectual, produção cultural, ciência política, marketing, alta-costura, história em quadrinhos, arte, física) segmentados de acordo com sua própria lógica e interesses específicos.

Será demonstrado adiante que, para este trabalho foi adotada a própria organização familiar como um campo. Foram utilizadas as técnicas de observação não participante, análise documental e entrevista semi-estruturada para compreender a dinâmica do campo investigado.

A segunda etapa, denominada de “objetividade de segunda ordem”, compreende investigar elementos de natureza subjetiva. Apreendem-se, neste estágio, as experiências dos agentes sociais, ou seja, o processo de construção de seus *habitus*. Analisa-se o conjunto de disposições adquiridas pelos sujeitos pela internalização dos fatos (EVERETT, 2002). Para cumprimento desta etapa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e observação não participante.

Por fim, considerando a perspectiva relacional bourdieusiana, foi importante estabelecer uma relação entre *habitus* e campo para, então,

compreender o significado atribuído pelos herdeiros ao *conatus* familiar. A figura 1 apresenta detalhadamente as etapas constituintes do processo de pesquisa.

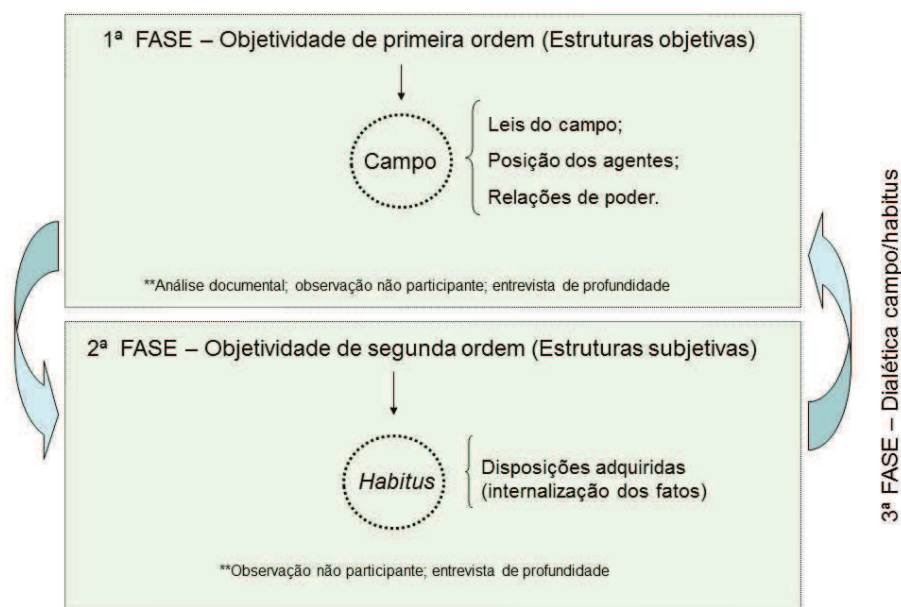


Figura 1 Etapas do processo de pesquisa

Na próxima seção, tratar-se-á do método de pesquisa adotado neste trabalho.

## 7.2 Método de pesquisa

Para a realização do presente trabalho, optou-se pela adoção do método qualitativo. Denzin e Lincoln (2006) explicam que o termo “qualitativo” advém da ideia de que os processos não são mensurados experimentalmente, ou seja, não se avalia quantidade, volume, intensidade, forma. A proposta deste método é “buscar soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p.23).

Estudiosos que adotam este método compreendem que a realidade é socialmente construída e consideram que a pesquisa deste caráter estabelece uma íntima relação entre pesquisador e objeto de análise (DENZIN; LINCOLN, 2006). Nesta abordagem preocupa-se com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto (GODOY, 1995a).

Enquanto os pesquisadores quantitativos consideram a realidade de forma objetiva e fazem uso da lógica dedutiva, os investigadores que utilizam o método qualitativo creem que a realidade é multifacetada e pode ser apreendida pela lógica indutiva (ROCCO et al., 2003). Embora existam elementos distintivos entre os métodos quantitativo e qualitativo, cabe ressaltar que eles não guardam relação de oposição (NEVES, 1996). Diferentemente de uma abordagem dicotômica, muitos pesquisadores estão adotando a triangulação de métodos como potencial recurso nas pesquisas científicas (CRESWELL; CLARK, 2007; GUBA; LINCOLN, 1994).

Com relação aos fenômenos sociais, observa-se certo consenso entre os pesquisadores de que o método qualitativo apresenta-se como o mais adequado (CRESWELL; TROUT; BARBUTO JUNIOR, 2007), visto que possibilita desvendar a dimensão subjetiva das organizações, incluindo os aspectos simbólicos, como emoção, afeto, cultura e valores.

Considerando as peculiaridades do objeto de estudo desta pesquisa, Davel e Colbari (2003) reforçam que a metodologia qualitativa é a mais apropriada para compreender os fenômenos socioculturais das organizações familiares. Os autores recomendam esta abordagem porque, para o entendimento de processos socioculturais, não basta mensurar a frequência de um dado fenômeno, mas sim, compreendê-lo profundamente.

A fim de compreender um fenômeno com maior profundidade, neste trabalho far-se-á uso da estratégia de estudo de caso.

### **7.3 Estudo de caso como estratégia de pesquisa e técnicas de coleta de dados**

A pesquisa qualitativa envolve diferentes formas para se coletar o material empírico: experiência pessoal, introspecção, estudo de caso, história de vida, entrevista, artefatos, textos e produções culturais, textos observacionais, históricos, interativos e visuais (DENZIN; LINCOLN, 2006). Para a realização do presente trabalho, optou-se pela adoção do estudo de caso como estratégia de pesquisa, visto o interesse do pesquisador em investigar profundamente a unidade de análise.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso pode ser utilizado para pesquisar inúmeras situações, desde fenômenos individuais e grupais, até organizacionais, sociais, políticos, entre outros. É uma estratégia destinada a compreender fenômenos de natureza complexa. Ainda, segundo o referido autor, problemas de investigação que iniciam com as palavras “como” e “porque” são mais suscetíveis ao uso do estudo de caso. Desse modo, compreende-se que a problemática desta tese (Quais são os significados que os herdeiros de um grupo organizacional familiar atribuem ao *conatus* da família?) está de acordo as premissas recomendadas pelo autor. Verifica-se que esta estratégia de pesquisa tem sido utilizada amplamente no campo da Administração (GODOY, 2006),

especialmente por estudiosos impulsionados a desvendar a razão e o motivo de determinados fenômenos (NEVES, 1996).

De acordo com Yin (2010), o estudo de caso pode ser compreendido como uma pesquisa que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de um estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

O estudo de caso tem como propósito realizar um exame detalhado de um ambiente, sujeito ou situação particular (GODOY, 1995a). Apesar de o Grupo investigado ser constituído por nove filiais, optou-se, neste trabalho, pelo estudo de caso holístico (YIN, 2010).

Retomando a peculiaridade do objeto a ser investigado, Davele Colbari (2003) apresentam o estudo de caso como uma estratégia apropriada para estudos sobre e nas organizações familiares. Para estes autores, essa estratégia possibilita analisar como o complexo família/organização se manifesta e evolui ao longo do tempo, explicitando as singularidades desses tipos organizacionais.

Para a realização do estudo de caso, optou-se pelas seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista semi-estruturada; observação não participante e análise documental.

A principal técnica para obter as informações necessárias a esta pesquisa foi a entrevista utilizando um roteiro semi-estruturado. Segundo Manzini (2004), a entrevista orientada por um roteiro semi-estruturado traz a possibilidade de fazer outras perguntas que fogem ao que foi preparado previamente, na tentativa de melhor compreender o fenômeno investigado, ou mesmo indagar sobre questões momentâneas que parecem ter relevância para o estudo.

Além disso, as entrevistas semi-estruturadas permitem ao pesquisador apreender como o entrevistado interpreta a realidade e como ele fundamenta

suas opiniões e crenças. É uma técnica pertinente “quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial e ‘delicado’” (GODOY, 2006, p.134).

A proposta inicial do trabalho era entrevistar todos os herdeiros do grupo organizacional familiar escolhido. Entretanto, em decorrência de uma série de adversidades do campo, isto não foi possível. Desse modo, as entrevistas foram realizadas com 22 (vinte e dois) indivíduos, dos quais 3 (três) não faziam parte da família e 19 (dezenove) eram familiares. Destes 19 (dezenove) parentes, 3 (três) não atuam na organização e 1 (uma) entrevistada foi assassinada no decorrer da pesquisa.

Outra técnica utilizada na coleta de dados foi a observação não participante. As entrevistas tinham como finalidade apreender não apenas elementos históricos da organização, mas, sobretudo, aspectos vivenciados no cotidiano dos participantes. Assim, a técnica de observação foi chave nesse processo, dado que auxiliou na percepção dos comportamentos de cada indivíduo, além da análise do próprio ambiente de trabalho.

Segundo Yin (2010), esta técnica pode envolver a observação de reuniões, trabalho em empresa, salas de aula, entre outros. Menos formalmente, as observações não participantes podem ser feitas durante a própria visita ao campo, no momento em que o pesquisador está aplicando as entrevistas. Aspectos como condições do local de trabalho poderão fornecer informações a respeito da situação econômica da empresa ou clima organizacional. Igualmente, a localização ou o mobiliário do escritório de um entrevistado pode fornecer evidências referentes à sua situação dentro da organização.

As observações, neste trabalho, deram-se de maneira informal e foram desenvolvidas de modo bastante discreto a fim de que os entrevistados e os funcionários, pertencentes à organização, não percebessem que estariam sendo analisados. Como não foi permitida a participação em reuniões,

confraternizações ou qualquer outra atividade promovida pela empresa, optou-se por fazer uma observação informal, durante as visitas ao campo de estudo. A espera do início das entrevistas possibilitou à pesquisadora analisar, ainda que de forma superficial, a dinâmica de cada loja, a relação entre os funcionários e o modo como estes eram tratados pelos seus superiores, as instalações do local, a entrada e saída de clientes, bem como o comportamento, a postura e o espaço de trabalho de cada indivíduo entrevistado. Muitas percepções, também, foram apreendidas nas conversas telefônicas e no modo como a pesquisadora era recebida pelos entrevistados.

Em acordo com os atores da pesquisa, foi permitida a gravação de todas as entrevistas. A gravação foi realizada, por meio de um gravador digital, que possibilitou captar as falas de modo claro para, posteriormente, serem transcritas e analisadas.

Por fim, uma terceira e última técnica de coleta de dados foi a pesquisa documental. Para Godoy (1995b), a pesquisa documental apresenta-se como uma valiosa técnica em estudos qualitativos, podendo ser utilizada para complementar informações obtidas por meio de outras fontes. A pesquisa de documentos pode trazer contribuições muito relevantes para o estudo de caso. Dentre os documentos que podem ser analisados, Godoy (2006) menciona recortes de jornais e outros textos publicados em mídia, memorandos, relatórios internos e externos, documentos administrativos. Neste trabalho, coletaram-se artigos publicitários da organização com a finalidade de melhor compreender o fenômeno investigado.

#### 7.4 Unidade de análise

Para a determinação do objeto de investigação, privilegiou-se um empreendimento que apresentasse, além da presença da 2ª geração, uma forte influência da família na condução dos negócios.

O objeto investigado corresponde a um grupo empresarial familiar, constituído por nove organizações gerenciadas por indivíduos da primeira, segunda e terceira geração. Este grupo familiar atua no setor alimentício e divide suas atividades entre a fabricação dos produtos e sua comercialização, que se dá em diferentes lojas espalhadas pelo estado do Rio de Janeiro.

O “Grupo Bourbon”, nome fictício criado com a finalidade de garantir o anonimato do empreendimento, foi fundado em 1945 e neste ano de 2013 completa 68 anos de existência. O grupo familiar conta 550 funcionários que estão distribuídos nas nove lojas e na fábrica dos produtos.

Durante esses quase 70 anos de atuação, muita coisa mudou no Grupo Bourbon, incluindo inserção de novas tecnologias de gerenciamento, adoção de um visual moderno, de uma nova logomarca e ambientação. Além disso, houve inauguração de novas lojas e expansão na linha de produtos.

Atualmente, a organização possui uma vasta linha de produtos como sanduíches, salgados, frios, doces, biscoitos, pães, embutidos. Quase tudo o que se consome nas lojas do Grupo é de fabricação própria, exceto os queijos e bebidas, como cervejas e refrigerantes.

A empresa era gerenciada, inicialmente, por seis integrantes da família, que foram responsáveis pelo processo de fundação. Aos poucos, os parentes foram ingressando, primeiramente, algumas esposas dos fundadores e, posteriormente, a segunda geração. Vale lembrar que a história inicial da organização é marcada pela entrada no Brasil de um casal de europeus que foram chave para o estabelecimento e crescimento da empresa, pois trouxeram

para a organização receitas originalmente europeias que até hoje fazem grande sucesso entre os clientes.

Mais recentemente, a terceira geração ingressou na empresa, contudo, ainda não atua com plena autonomia, visto que se encontra sob o controle administrativo das gerações anteriores.

Talvez um dos grandes diferenciais do Grupo Bourbon é o cuidado na produção, bem como a manutenção da tradição. Mesmo com o advento da tecnologia, algumas receitas, ainda, são produzidas artesanalmente com a garantia de conservar o sabor original.

### **7.5 Atores investigados**

Na pesquisa qualitativa, dificilmente é possível definir previamente o número de sujeitos que serão entrevistados. “Tudo depende da qualidade das informações obtidas em cada depoimento, assim como da profundidade e do grau de recorrência e divergências das informações” (DUARTE, 2002, p.143).

Portanto, nos primeiros contatos da pesquisadora com o objeto de estudo ainda não era possível mensurar com precisão quantos sujeitos participariam das entrevistas. O desejo inicial, com o propósito de atender o objetivo desta tese, era entrevistar todos os herdeiros do Grupo Bourbon. Entretanto, isso não foi possível por diferentes motivos. Alguns herdeiros já são falecidos; outros, por não trabalharem na empresa, não tiveram interesse em participar da pesquisa e, finalmente, algumas pessoas que atuam ativamente no negócio não aderiram ao estudo por diferentes razões (falta de vontade, indisponibilidade de tempo, desvalorização da pesquisa). Sendo assim, foi possível entrevistar um total de 22 indivíduos e 19 são herdeiros do Grupo e 3 não fazem parte da família e atuam na área operacional da empresa.

Todos os fundadores que pertenciam à primeira geração faleceram, restando apenas três esposas para contar este período da história. Destas três, apenas uma, segundo os próprios parentes, tinha condição física, psicológica e emocional para contribuir com o estudo. Desse modo, a fim de obter mais informações sobre a primeira geração, optou-se por recorrer a funcionários antigos que poderiam resgatar esses dados, em razão de forte convivência com os fundadores. Portanto, os três funcionários entrevistados que não pertencem à família empresária foram categorizados neste trabalho como testemunhas-chave.

Como mencionado, dos 19 herdeiros entrevistados, apenas três não atuam na organização. Esses atores foram indicados pelos próprios membros da família, porque possuíam informações muito ricas a respeito da própria família empresária, bem como da história organizacional. Além desse fato, cabe retomar que uma das herdeiras foi assassinada no período em que a pesquisa estava sendo realizada.

Por uma questão ética em pesquisa, foi garantido o anonimato dos entrevistados. Para Yin (2010, p. 212), uma dos motivos para se garantir o anonimato decorre quando “o lançamento do relatório final do caso pode afetar ações subsequentes daqueles que foram estudados”. Por se tratar de uma pesquisa que desvela relações de poder, conflito, questões particulares, acreditou-se que expor o nome dos participantes não seria adequado.

O Quadro 1 traz os atores que foram entrevistados nesta pesquisa, identificados por nomes fictícios.

Sujeito	Sexo <sup>1</sup>	Escolaridade	Pertence à família? <sup>2</sup>	Geração	Duração entrevista
Helen	F	3º grau inc.	S	2ª	33 min
Estela	F	fundamental	S	1ª	55 min
Mauro	M	3º grau	S	2ª	1h e 28 min
Daniel	M	3º grau	S	3ª	59 min
Ludmila	F	3º grau	S	3ª	27 min
Gustavo	M	3º grau inc.	S	3ª	2h e 10 min
Lúcio	M	3º grau	S	2ª	52 min
Claudio	M	3º grau	S	2ª	1h e 54 min
Marta	F	Ens. médio	S	2ª	1h e 48 min
Gláucio	M	3º grau	S	2ª	3h e 40 min
Wagner	M	3º grau	S	2ª	1h e 49 min
Aguinaldo	M	3º grau	S	2ª	1h e 12 min
Marina	F	3º grau	S	2ª	1h e 23 min
Ricardo	M	3º grau inc.	S	2ª	1h e 43min
Leonardo	M	Ens. médio	S	2ª	2h e 20 min
Bruna	F	3º grau	S	3ª	1h e 30 min
Clara	F	3º grau	S	3ª	42 min
Rafael	M	fundamental	S	2ª	1h e 53min
Beatriz <sup>3</sup>	F	3º grau	S	2ª	1h e 14min
João	M	fundamental	N	-	51 min
Carlos	M	fundamental	N	-	28 min
Fabio	M	fundamental	N	-	12 min

Quadro 1 Caracterização dos atores entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

\*Nota 1: M: Masculino; F: Feminino

\*Nota 2: S: sim; N: não

\*Nota 3: Falecida +

A coleta de dados totaliza 1804 minutos de entrevistas, com uma média de 1h e 36 min. cada.

## 7.6 Atores não entrevistados

Esta seção destina-se a criar identificações a sujeitos que não foram entrevistados, seja por falecimento, impossibilidade física ou psicológica, ou por não desejarem contribuir com a pesquisa. A criação de nomes fictícios foi

necessária, visto que esses atores aparecem em alguns momentos na história da organização. Portanto, foram identificados: os pais dos fundadores; o casal de europeus que por um período se associou à empresa; os fundadores; e outros sócios proprietários que não participaram da pesquisa.

Mãe dos fundadores	Olga
Pai dos fundadores	Francisco
Senhor croata	Nico Modrić
Senhora croata	Anna Modrić
Fundador 1	Basilio
Fundador 2	Inacio
Fundador 3	Augusto
Fundador 4	Rubem
Fundador 5	Santiago
Fundador 6	Tomas
Sócio proprietário 1	Esther
Sócio proprietário 2	Luciana
Sócio proprietário 3	Lucas
Sócio proprietário 4	Joaquim
Sócio proprietário 5	Alberto
Sócio proprietário 6	Luiz

Quadro 2 Atores não entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

A localização das lojas que compõem o Grupo Bourbon, também, não será revelada. As empresas serão identificadas da seguinte forma: Matriz, filial 1, filial 2, filial 3, filial 4, filial 5, filial 6, filial 7, filial 8.

## 7.7 O acesso ao campo

Talvez o momento mais difícil para construção desta tese foi a acessibilidade ao campo. Por se tratar de um tema complexo, que envolve especialmente questões de caráter pessoal, subjetivo e, em muitas vezes, íntimo, foi difícil encontrar uma organização que se dispusesse a participar do estudo.

Antes de iniciar a pesquisa no Grupo Bourbon, a pesquisadora recorreu a várias empresas familiares, consultando o interesse em participar da pesquisa. No entanto, as inúmeras tentativas foram fracassadas. Finalmente, surgiu a oportunidade de realizar o estudo no grupo investigado. O Grupo Bourbon foi uma indicação feita por uma amiga e antiga professora de graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora. Tomando conhecimento da proposta teórica, a professora aconselhou investigar o Grupo Bourbon por acreditar que se encaixaria perfeitamente no objetivo de estudo. Feita tal indicação, a mesma professora se dispôs a entrar em contato com a empresa, visto que era amiga de infância de um dos sócios proprietários.

O primeiro contato foi estabelecido com o Rafael. Segundo as palavras da própria professora, ele demonstrou desejo em participar do estudo, entretanto, salientou que esta não era uma decisão exclusivamente sua. Portanto, seria necessário que ele entrasse em contato com os demais sócios proprietários para consultar o interesse do grupo. Esse primeiro contato ocorreu no mês de janeiro, período desfavorável em razão das férias de muitos integrantes da empresa.

Passaram-se alguns dias e o Grupo Bourbon não apresentou uma resposta definitiva de participação ou não na pesquisa científica. Inúmeras ligações foram realizadas e nada de concreto era resolvido. Desse modo, a pesquisadora optou por ir até a matriz do grupo e falar diretamente com o sócio proprietário Rafael. A fim de dar maior credibilidade à proposta apresentada, optou-se por levar uma carta de solicitação de pesquisa científica, assinada pela orientadora da tese e pelo coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA (PPGA-UFLA); o comprovante de matrícula de doutorado da UFLA e uma declaração de pertencimento ao corpo docente do curso de Turismo da UFF (Universidade Federal Fluminense).

O encontro com o Rafael foi extremamente agradável, ele foi muito receptivo, apresentou brevemente a matriz do Grupo Bourbon, contou

sucintamente a história da empresa e declarou ter muito interesse na realização da pesquisa. Ele comentou que havia falado de modo superficial, com algumas pessoas da empresa sobre a proposta de estudo, contudo, afirmou que precisaria de uma resposta do presidente do Grupo.

Naquele dia, o Sr. Aguinaldo (presidente) passaria mais tarde na matriz para fechar o caixa da empresa. Sendo assim, Rafael sugeriu que a pesquisadora retornasse três horas mais tarde a fim de se apresentar pessoalmente ao presidente. Passadas três horas, a pesquisadora retornou ao local e não encontrou o Sr. Aguinaldo presente. Já desistindo de aguardá-lo, Rafael saiu do escritório do estabelecimento dizendo que o presidente havia chegado e estava disposto a ouvir a proposta de pesquisa.

Neste primeiro contato, foi possível perceber certa insegurança e receio por parte do Sr. Aguinaldo em participar do trabalho. Muitas perguntas foram feitas com relação à proposta da pesquisa e a procedência da pesquisadora. Após apresentar toda a proposta de trabalho, ainda não foi dada uma resposta definitiva sobre a aderência do Grupo Bourbon à pesquisa de campo. Solicitaram-se mais alguns dias.

Finalmente, no início do mês de março foi dada a autorização para iniciar a pesquisa, porém, o Sr. Aguinaldo apontou que, por ele ser o presidente do Grupo, não poderia garantir a participação de todos os integrantes.

O Grupo Bourbon possui uma estrutura na qual o Sr. Aguinaldo é o presidente administrativo e a Sra. Helen atua como chefe de produção. A organização é constituída por seis clãs, representados por herdeiros de cada fundador do Grupo. Portanto, são 6 núcleos familiares distintos, carregando um mesmo sobrenome. A função do Sr. Aguinaldo é apenas representar as decisões que são votadas no conselho, não tendo autonomia para tomar decisões sem o consentimento e a concordância da maioria do grupo.

A primeira entrevista foi realizada com o próprio presidente no dia 09 de março de 2012. Ao final da entrevista, o Sr. Aguinaldo sugeriu que a próxima entrevistada fosse a Sra. Estela, em razão de fazer parte da primeira geração e de ter informações ricas que poderiam contribuir com a pesquisa. Sra. Estela mora com uma de suas filhas, Luciana, que também atua na empresa. Ao saber da pesquisa, Luciana demonstrou total desinteresse em contribuir e argumentou que sua mãe, naquele momento, estava com problemas de saúde, o que impossibilitaria a realização da entrevista.

Diante deste problema inicial, em não conseguir entrevistar uma pessoa que seria chave na compreensão do objeto, optou-se por recorrer a Rafael e solicitar que ele mediasse o contato com os demais sócios proprietários. Desse modo, Rafael pediu ao seu irmão (Ricardo) que participasse da pesquisa o qual, posteriormente, forneceu uma entrevista com informações interessantíssimas. Por meio de Rafael e Ricardo, foi possível entrevistar Mauro, Claudio, Marina. Estes três últimos encaminharam a pesquisadora para entrevistar Gustavo, Leonardo, Glaucio, Marta, Bruna e Wagner. Leonardo e Glaucio atuaram por alguns anos no Grupo Bourbon e, atualmente, estavam em outro ramo profissional. Wagner teve uma participação na empresa quando era muito jovem, optando por construir carreira independente dos negócios familiares.

Estando completas estas entrevistas, a pesquisa estagnou. Esses sujeitos entrevistados pertenciam aos mesmos clãs, o que possibilitou fácil acesso aos parentes. Destes quatro clãs, apenas Beatriz e Rafael, ainda, não haviam participado da pesquisa. Ela estava de férias e Rafael, conforme combinado com a pesquisadora, seria um dos últimos a serem entrevistados.

Ingressar como pesquisadora nas outras famílias foi como iniciar o campo novamente. Inúmeros telefonemas, sem sucesso, foram realizados aos representantes dos clãs ainda não investigados. Vale mencionar que a relação

entre essas famílias é permeada por disputas de poder, observando, inclusive, relações conflituosas entre algumas delas.

Foi um momento de grande desestímulo para a pesquisadora, pois se acreditou que ninguém mais participaria das entrevistas a partir daquele momento. No entanto, se o campo fosse interrompido o caso deveria ser descartado, dado que representantes-chave da organização, ainda, não haviam dado os seus relatos.

Joaquim foi um dos representantes contatados que afirmou em telefone: “Procure os outros sócios para entrevistar, pois eu não tenho interesse em participar desta pesquisa”.

A pesquisa de campo continuou e a busca por novos entrevistados estava ficando cada vez mais difícil.

Depois de muitos telefonemas, Lúcio aceitou participar da pesquisa. Apesar de Lúcio ser pai de Ludmila e Lucas, os dois filhos estavam relutantes a fazerem as entrevistas. Já que Lucas trabalhava na mesma loja que Rafael, um contato anterior havia sido estabelecido. Neste primeiro encontro, ele se demonstrou aberto a participar da pesquisa, embora tivesse ressaltado que não tinha interesse em resgatar a história da família, importando para ele apenas o que a empresa estava vivenciando no momento presente. Dada essa primeira abertura, tentativas de agendar a entrevista foram feitas várias vezes. No entanto, Lucas apresentava inúmeros motivos para não participar da pesquisa. Após cinco tentativas, a pesquisadora desistiu, por acreditar que a situação já estava alcançando um nível de desconforto.

Clara e Helen também trabalhavam no mesmo estabelecimento que Rafael, só que na área de produção. Rafael foi mais uma vez contatado para mediar a relação entre a pesquisadora e as possíveis entrevistadas. Clara, prontamente, agendou a entrevista, Helen, em razão de inúmeros afazeres, não pode participar naquele momento.

Entre essas dificuldades, Beatriz voltou de férias e aceitou ser entrevistada. Muito interessada com a proposta do trabalho, ao final de sua entrevista, ela perguntou quais pessoas faltavam participar para que a pesquisa fosse encerrada. Os nomes: Ludmila, Daniel, Helen e Sra. Estela foram mencionados e Beatriz demonstrou total disponibilidade em auxiliar nesses contatos.

No dia 25 de junho de 2012, a pesquisadora foi surpreendida por uma notícia muito desagradável: o assassinato de Beatriz em uma tentativa de assalto. Este imprevisto dificultou ainda mais o agendamento das últimas entrevistas.

Após muitas tentativas de contato, Daniel e Ludmila são entrevistados. Daniel, por ser filho de Helen, auxilia no agendamento da entrevista com sua mãe. Helen, por ter uma proximidade com Luciana, convence-a de permitir a participação de Sra. Estela na pesquisa.

Finalmente, as entrevistas foram encerradas com a participação de Rafael que, posteriormente, por solicitação da pesquisadora, indicou três funcionários com longo tempo de casa para que pudessem relatar mais detalhes sobre a história da empresa, principalmente, sobre a atuação da primeira geração. A proposta era coletar mais informações de pessoas que tiveram a oportunidade de conviver de perto com os fundadores da empresa.

As entrevistas foram realizadas no período de 09 de março de 2012 a 11 de julho de 2012. É importante ressaltar que algumas pessoas foram fundamentais na articulação da pesquisa, pois mediaram o contato entre a pesquisadora e os indivíduos ainda não entrevistados. Dentre esses sujeitos, destacam-se Ricardo, Beatriz e, especialmente, Rafael. Sem esses atores a pesquisa não seria desenvolvida com êxito.

## 7.8 Análise dos dados

A transformação dos dados coletados, ainda no seu estado bruto, em resultado de pesquisa, envolve uma série de procedimentos com a finalidade de sistematizar as informações por parte do pesquisador (CAPPELLE; MELO; GONÇALVES, 2003). No presente trabalho, optou-se por adotar a análise de conteúdo.

De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011), a análise de conteúdo vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas de caráter qualitativo em administração, psicologia, ciência política, educação e, principalmente, em sociologia.

A análise de conteúdo pode ser entendida, segundo Bardin (2001, p. 37) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo pode ser aplicada para compreender diversas formas de comunicação, como materiais linguísticos (escrito ou oral); icônicos (sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes); códigos semióticos (música, objetos, comportamento, espaço, tempo, sinais patológicos). Vale ressaltar que a análise de conteúdo tanto pode ser de caráter qualitativo, quanto de caráter quantitativo. A abordagem quantitativa tem a preocupação de quantificar a frequência em que determinados elementos aparecem na comunicação. Em contrapartida, a análise qualitativa visa atentar-se à presença ou ausência de determinadas características nas mensagens analisadas, o que demonstra uma

superação ao aspecto puramente descritivo, dada a busca de interpretações mais profundas com base na inferência (BARDIN, 2011).

A adoção desta análise não acontece por um modelo exato e rígido, entretanto, é válido lembrar que determinadas etapas precisam ser respeitadas. “A técnica tem como propósito ultrapassar o senso comum do subjetivismo e alcançar o rigor científico necessário, mas não a rigidez inválida, que não condiz mais com tempos atuais” (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 736).

A análise de conteúdo é composta por três procedimentos: “1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação” (BARDIN, 2011, p.125).

Seguindo os preceitos da *pré-análise*, inicialmente foi realizada a leitura “flutuante”, com o propósito de ir restabelecendo o contato com todo o material coletado. Foi uma forma de buscar apreender, de modo mais global, as ideias principais e seus significados gerais. Partiu-se, posteriormente, para a constituição do *corpus*, ou seja, dentro de todo material coletado buscou-se selecionar quais seriam submetidos aos procedimentos analíticos. Tendo constituído o *corpus* foi possível fazer a *referenciação dos índices*, que consiste na organização do material para, em um segundo momento, ser analisado.

A segunda fase é constituída pela *exploração do material*, que nada mais é que a aplicação sistemática das decisões tomadas. Neste momento, foi possível selecionar as unidades de análise, por meio de recortes textuais que tivessem relação com a estrutura teórica deste trabalho, e, principalmente, com os objetivos propostos nesta tese.

Por fim, o tratamento dos resultados compreendeu o processo de criação de categorias de análise. Segundo Bardin (2011, p. 147) “As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos”.

De acordo com Campos (2004), as categorias utilizadas podem ser apriorísticas ou não apriorísticas. As primeiras são categorias pré-definidas pelo pesquisador antes mesmo dele ir a campo. Esta forma de categorização pode tornar-se engessada, na medida em que limita a abrangência de novos conteúdos que, por alguma razão, não se encaixam nessas categorias prévias. Por outro lado, a categorização não apriorística sugere que as categorias devam emergir das respostas dos atores entrevistados. Nesse sentido, cabe ao pesquisador realizar um exercício exaustivo de ir e vir no material para, então, desvendar as categorias de análise.

Este trabalho partiu do processo de categorização não apriorístico, embora a pesquisadora já visualizasse possíveis categorias na própria construção dos roteiros de entrevistas. Contudo, a ideia era deixar livre esse processo para que dos relatos dos entrevistados emergissem as categorias de análise.

## 8 A INVESTIGAÇÃO DO CAMPO

Na praxeologia social de Pierre Bourdieu, é necessário investigar as estruturas objetivas e as estruturas subjetivas para, então, compreender a relação dialética entre campo e *habitus*.

Seguindo esta lógica, na presente seção tem-se o intuito de descrever o campo, apresentando os aspectos históricos e a relação dinâmica estabelecida pelas lutas entre os agentes.

Retomando a citação de Thiry-Cherques (2006), a demarcação do campo na perspectiva bourdieusiana é bastante flexível, sendo esta segmentação orientada pela sua lógica e por interesses específicos.

Neste trabalho, uma das grandes dificuldades foi justamente a delimitação do campo, pois, como apresentado anteriormente, o objeto de estudo encontra-se inserido em vários campos, tendo maior destaque o familiar e o econômico. Não seria prudente apreender, exclusivamente, o campo familiar, embora esta pesquisa tenha tido maior preocupação em investigar elementos que compõem a dimensão da família. Por outro lado, atentar-se, unicamente, aos aspectos econômicos estaria desvinculado do propósito da presente tese. A ideia não é negligenciar ambos os campos, mas entender como eles exerceram e, ainda, exercem influência na constituição do Grupo Bourbon. Assumir o grupo familiar como um “campo” é entender que o mesmo é regido por regras próprias de funcionamento e possui uma dinâmica peculiar, fruto das lutas estabelecidas pelos diferentes agentes.

Bourdieu (2005a, p. 41) em seu artigo “O campo econômico” esclarece que, no momento em que o pesquisador entra na “caixa preta que constitui a empresa” é possível encontrar nela uma estrutura, a do campo da empresa, que possui regras próprias de funcionamento, relações de força e disputas de capital.

Na obra “Os usos sociais da ciência”, Bourdieu (2004), ao analisar uma instituição de pesquisa, o INRA – Institut National de La Recherche Agronomique (Paris), ele a considera como um campo, dada a sua lógica particular e relativa autonomia.

Compreendendo que o Grupo Bourbon, também, possui uma lógica peculiar, fruto de sua história e das ações de seus agentes, neste trabalho, considerou-se a organização investigada como um *campo* que é influenciado especialmente pelos campos familiar e econômico, conforme a figura 2.

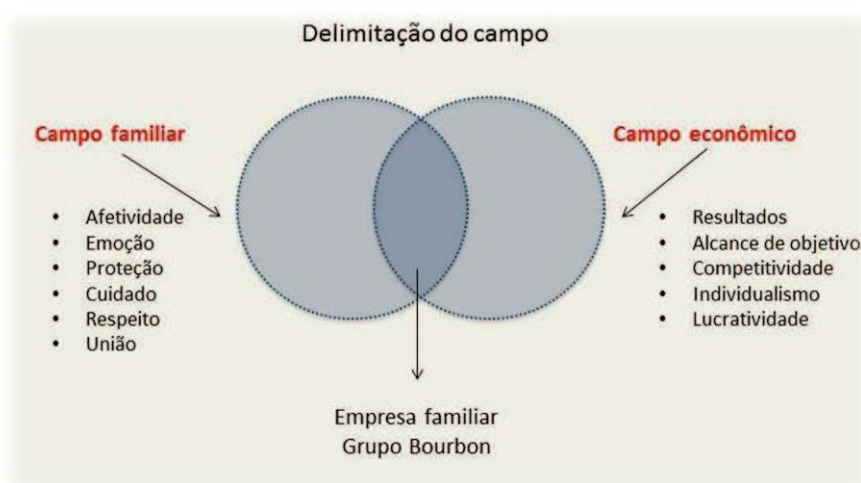


Figura 2 Delimitação do campo

Na primeira parte deste capítulo tem-se por objetivo tratar da trajetória histórica do Grupo Bourbon, desde a fundação até os dias atuais. Já a segunda parte será reservada para a compreensão das particularidades do campo investigado, apresentando as relações de força, os diferentes agentes e as disputas decorrentes da posse dos tipos de capital.

## **8.1 A história do Grupo Bourbon**

A história que será relatada nesta seção foi construída por meio das narrativas dos atores entrevistados. Seleccionando diferentes relatos, foi possível reconstruir o processo de criação e consolidação da empresa investigada. Por se tratar de uma organização familiar, verifica-se que os fatos familiares estão intimamente imbricados com a trajetória do negócio.

### **8.1.1 Da Europa ao Brasil**

A história do Grupo Bourbon retoma o início do século XX com a vinda dos pais dos fundadores (Sr. Francisco Bourbon e Sra. Olga Bourbon) por meio de um navio de imigrantes oriundo de Bruxelas, na Bélgica.

A minha família veio egressa de uma leva de imigrantes, um navio que saiu de Bruxelas, com alguns belgas, alguns franceses e pode ter outros imigrantes que eu não sei mais (Ricardo).

Este casal de origem europeia (francesa e belga) instalou-se na zona rural, em uma pequena cidade no interior de Minas Gerais e lá iniciou uma nova vida em território brasileiro. Segundo os relatos dos entrevistados, o casal veio para o Brasil com dinheiro de uma herança familiar.

Eles não vieram como imigrantes empregados, eu já vi registro da chegada deles. A maior parte vinha já contratada por uma fazenda, que promovia a migração nessa época. Eles vieram por recursos próprios, eles pagaram a passagem. Pelo que eu entendi da história, na divisão de terras do meu bisavô, ele (Sr. Francisco) pegou a sua parte em dinheiro e comprou terras aqui no Brasil. E veio, então, com a família toda pra se instalar aqui, mas na atividade agrícola (Wagner).<sup>7</sup>

Na Europa, Sr. Francisco e seus familiares eram moleiros e, também, dominavam as técnicas de construção de moinho d'água. Moleiro era uma antiga profissão associada à moedura de cereais, especialmente a do trigo para a fabricação de farinha.

Eles, na Bélgica, plantavam, colhiam. Eles tinham um moinho. Eles moíam a própria produção pra fazer farinha, isso envolvia trigo, cevada, grãos em geral [...]Eles eram construtores de moinhos também. No inverno, eles construíam moinhos de água, tinham o próprio, mas construíram pra outros proprietários rurais (Wagner).

Ao chegar ao Brasil, Sr. Francisco, dominando tal ofício, teve a oportunidade de construir moinhos d'água em algumas cidades do interior de Minas Gerais e no norte do estado do Rio de Janeiro.

Ao se instalarem em Minas Gerais, os Bourbon fabricavam os produtos de seu próprio sustento, uma cultura que trouxeram da Europa. Eles tinham conhecimento do cultivo de vários grãos, cereais, hortaliças e produção artesanal de embutidos.

---

<sup>7</sup> O entrevistado Wagner realizou uma pesquisa genealógica para obtenção de cidadania belga. Portanto, ele pode contribuir, efetivamente, com o resgate histórico da família.

E você sabe que, na zona rural europeia, as pessoas têm que plantar, colher, produzir seus alimentos com seus recursos pra armazenar para o inverno, porque no inverno você vai ter que fazer outra atividade que você não pode plantar, está tudo cheio de neve, não tem nada. Então você aprende a fazer salsicharia (Wagner).

Eles tinham plantação de café, açúcar, tinham horta, cultivavam alguns 'chazinhos', faziam manteiga, linguiça, matavam porco, essas coisas (Glaucio).

Com os filhos nascidos e criados, a família teve a oportunidade de se deslocar para a zona urbana, em razão da compra de uma padaria. Como eles haviam trabalhado anteriormente no cultivo de trigo, dominavam, também, a arte de produzir pães. Já com uma razoável ascensão econômica em virtude da panificação, o negócio da família é abalado pela Crise de 1929 e, posteriormente, pela Segunda Guerra Mundial. Foi um período longo de recessão econômica, caracterizado por altas taxas de desemprego, quedas na produção industrial e nos preços de ações e, principalmente, crises de abastecimento. Vários países foram atingidos, inclusive o Brasil, que sofreu com a queda na exportação do café e, conseqüentemente, com a recessão de produtos importados. Segundo os relatos dos entrevistados, o trigo não chegava ao interior de Minas Gerais, o que dificultou a atividade de panificação.

Quando chegou a Segunda Guerra, o trigo não chegava lá. Então ficou difícil, porque não tinha como nem trabalhar direito, porque não tinha matéria-prima, o trigo que viria da Europa, da Argentina, não chegava. O trigo que chegava ao Brasil ficava aqui na capital (Wagner).

Diante de tal crise, a família Bourbon perdeu quase tudo o que havia conquistado e optou por ir em busca de oportunidade de trabalho no estado do Rio de Janeiro.

Eles tinham cavalo, cada um tinha um cavalo. E cavalo era símbolo de status como hoje é o automóvel. Eles perderam tudo, tiveram que sair do interior e vir para o litoral. A intenção era vir para o Rio de Janeiro, pra capital (Ricardo).

Eles vieram para o Rio de Janeiro porque não tinha farinha lá no interior, a farinha não chegava, os navios foram bombardeados, então padaria sem farinha não tem razão de ser e eles vieram trabalhar de padeiros no Rio de Janeiro (Leonardo).

Os primeiros a migrarem de Minas Gerais para o estado do Rio de Janeiro foram os filhos mais velhos do casal Bourbon.

### **8.1.2 A chegada ao estado do Rio de Janeiro**

Não se sabe a real razão de os familiares não terem se instalado na cidade do Rio de Janeiro, escolhendo uma cidadezinha próxima à capital. Inicialmente, Sr. Francisco e Sra. Olga permaneceram no interior de Minas Gerais, vindo apenas o filho mais velho, Basílio.

Basílio logo encontrou um emprego em uma padaria (Panificação São José), gerenciada por quatro sócios, que já eram famosos na cidade pela fabricação de biscoitos amanteigados. Neste local, o primeiro integrante da família Bourbon exerceu a função de padeiro. Em virtude do excelente trabalho executado, pouco tempo depois Basílio foi promovido a gerente do negócio. Nessa ocasião, ele entrou em contato com os outros irmãos, que ficaram em Minas, convidando-os a trabalhar na Panificação São José. Desse modo, os irmãos Inácio e Augusto, juntamente com o cunhado Rubem migram para o estado do Rio de Janeiro.

Veio um, veio outro, eles vieram igual os nordestinos fazem hoje em dia (Leonardo).

Vinha um, depois vinha outro, foram arrumando emprego para um para o outro e foram puxando. Meu tio Basílio já estava trabalhando na Panificação São José como gerente, aí meu pai veio trabalhar como funcionário (Ricardo).

Os integrantes da família Bourbon executavam tão bem o trabalho que foram ganhando respeito dos quatro sócios da Panificação São José. Gradativamente, por razões particulares, esses sócios foram abandonando o negócio e vendendo as cotas do capital da empresa para os integrantes da família Bourbon.

Na década de 1940, a empresa já pertencia integralmente à família Bourbon. Por volta deste mesmo período, Sr. Francisco, juntamente com os filhos Santiago e Tomas, deslocaram-se para o estado do Rio de Janeiro e adquirem outra padaria (Panificação Santa Edwiges) na mesma cidade onde já estavam instalados Basílio, Inácio, Augusto e Rubem. Foi um momento muito próspero para a família, que era reconhecida cada vez mais pelos habitantes da cidade, em virtude da qualidade de seus produtos.

Os biscoitos amanteigados ficaram ‘famosérrimos’, muito famosos [...] Eles eram craques em pães. Tinha um deles aqui, o Santiago, que era craque em padaria. O pão que ele fazia era um espetáculo! Coisa que a gente não vê mais hoje! Você não acha em padaria nenhuma, você não consegue um pão daqueles. Aqui no Brasil não tem (Claudio).

Uma grande vantagem do negócio era a sua localização estratégica, especialmente da Panificação São José, que estava situada no topo da serra, em frente a um posto de combustível. Relatos dos entrevistados demonstram que este fator foi determinante para a consolidação do empreendimento.

O ônibus que subia aquela serra tinha que parar ali porque o motor fervia. Todo o carro que subisse tinha que parar ali. Então era só o camarada ser simpático, ter boa coisa para vender que dava certo (Glaucio).

Com o passar dos anos, por volta de 1945, a Panificação Santa Edwiges foi vendida e todos os integrantes da família (filhos e cunhado) ficaram reunidos em uma única organização, ainda denominada de Panificação São José.

### 8.1.3 A família Bourbon

Para melhor compreensão da trajetória histórica do Grupo Bourbon, é necessário conhecer mais a fundo as características, o comportamento, os valores e o modo de trabalho desta simples família do interior de Minas Gerais.

Um fator unânime entre os entrevistados é a característica empreendedora dos fundadores, especialmente de Basílio, que visualizou no estado do Rio de Janeiro a oportunidade para iniciar uma nova vida, em razão da crise de abastecimento que assolava o interior do Brasil.

Sem dúvida nenhuma, o mais empreendedor (Basílio). Não tem uma palavra que caiba melhor o sentido. O Basílio veio para o Rio de Janeiro porque não tinha farinha lá no interior, a farinha não chegava (Leonardo).

O meu tio Basílio foi um grande empreendedor, um homem de muita visão que começou e aí juntou a força de todos os seus irmãos que eram pessoas muito trabalhadoras (Beatriz).

O meu tio Basílio, que era do líder (...) era um camarada que tinha visão, ele olhava para frente (Glaucio).

Wagner acredita que este caráter “empreendedor” seja algo nato à família Bourbon, tendo visto sua trajetória de luta ao longo dos anos. O

entrevistado ressalta que a proposta dos fundadores sempre foi de gerir um negócio próprio e não trabalhar, permanentemente, como empregados de uma empresa. A ideia era trazer os parentes (irmãos e cunhado) para o estado do Rio de Janeiro e, juntos, administrarem um empreendimento de propriedade da família.

Empreendedorismo. A mesma coisa que eles tinham na Europa eu acho que eles herdaram. Eles nunca pensaram em ser empregados. Isso meio que veio no sangue. Aí a ideia era: todo mundo trabalha, junta dinheiro e empreende. Por isso, essa noção da inserção familiar. Cada um arruma um emprego, um ofício que sabia. E a primeira geração, juntava o recurso de cada um, fazia um recurso maior pra poder empreender. E assim foi feito, assim que eles saíram dessa condição. Eles sempre tentavam estar na posição de criar um negócio deles. Uma característica comum dessa geração foi o empreendedorismo (Wagner).

A primeira geração parece que papai do céu escolheu a dedo pra entrar aqui. Porque eram pessoas visionárias, empreendedoras (Ricardo).

Os entrevistados ressaltam que uma característica comum à primeira geração era o espírito de coletividade, ou seja, havia uma relação de solidariedade, fraternidade entre os membros da família. Deste modo, assim que Basílio se estabeleceu no Rio de Janeiro, a primeira decisão tomada foi agregar seus familiares nesta oportunidade de trabalho que surgiu.

Sabe o que acontece, todo mundo que passa dificuldades juntos, tornam-se amigos. Quem tem dificuldade, sofre junto, cria um vínculo de amizade muito forte. E assim foi. Eram muito amigos, o início deles foi muito duro, você não faz ideia (Claudio).

O Sr. Basílio, por exemplo, poderia ser uma pessoa egoísta, ‘eu já resolvi a minha vida, já estou ganhando dinheiro aqui’. Ele tinha um espírito de solidariedade que não ficou reservado apenas a irmãos, ele acolheu o cunhado também (Aguinaldo).

Esse espírito de coletividade traduz-se em uma frase mencionada por muitos entrevistados: *“A empresa é uma árvore que deve oferecer fruto e sombra para todos os integrantes da família”*. De acordo com os relatos, esta foi a filosofia cunhada pelos integrantes da primeira geração. O intuito era garantir a expansão da empresa de modo a integrar os familiares em um único negócio.

Culturalmente nos foi passado que a empresa é uma árvore, e que do fruto, toda família deve participar. É como se aquela árvore fosse um guarda-chuva, e que todos deviam estar protegidos dos frutos daquela árvore. A ideia dos fundadores era fundir família e sociedade pra que conforme houvesse crescimento familiar, houvesse crescimento societário. Pra gente que está dentro dela, alguns pelo menos, acham que ela tem um aspecto encantado (Ricardo).

Favorável foi o conceito da primeira geração, essa coisa da árvore frondosa, esse pensamento é muito favorável. Isso que fez ‘O Grupo Bourbon’. Essa coisa do desprendimento material, até de você chamar o parceiro e dar oportunidade dele ter participação na empresa (Leonardo).

Respeito, cumplicidade, amizade eram alguns valores cultivados entre os membros da família Bourbon. Esses elementos foram essenciais para a união do grupo e concretização do negócio no estado do Rio de Janeiro. Vale ressaltar que esses valores não ficavam restritos aos membros da família, os funcionários, na

medida em que conviviam com os fundadores, passavam a assimilar esta forma de trabalho.

Eu sei que durante o tempo em que eu estive aqui com a presença deles, nunca os vi brigando, discutindo, nada disso, sempre um respeitando o outro com muita sinceridade. Abraçavam-se e era uma coisa muito linda, cordialidade, uma coisa sincera e creio que esse foi um dos motivos da casa ter crescido depois (João).

Ele (Basílio) ajudou muitos funcionários e a pessoa que não era funcionário ele ajudava também. Ele ajudou muitas pessoas e era um homem trabalhador, muito trabalhador mesmo, com ele não tinha tempo ruim, podia estar chovendo, de qualquer maneira ele comparecia e dava o exemplo dele, um homem muito bom (João).

Os fundadores não tiveram muitas oportunidades de estudo, tanto que todos eles cursaram apenas o ensino fundamental, entretanto, este não foi um fator impeditivo para a criação e posterior crescimento da empresa.

Eu dou muito valor aos fundadores, dou muito valor, porque eles eram praticamente de uma intelectualidade muito pequena e construíram, não construíram um império, mas deixaram praticamente construído grande parte dele. Pela tenacidade deles, pela vontade de trabalhar, eles eram aguerridos (Aguinaldo).

Eram pessoas humildes, tinham no máximo o primário. Então todos humildes, pessoas simples, mas com muita cabeça (Lúcio).

Os entrevistados descrevem os fundadores como pessoas que trabalhavam intensamente, atuando em todos os segmentos da empresa, desde a administração até serviços mais operacionais, como processo de produção e distribuição dos produtos. Ficavam responsáveis pela abertura e fechamento da

loja expondo, de certo modo, ao risco de serem assaltados, visto que a padaria ganhava cada vez mais visibilidade entre os habitantes da cidade.

Eram muito dispostos, eram muito trabalhadores, faziam tudo com as próprias mãos. Era um pessoal que tinha um valor assim, uma fibra mesmo. Sabe quando a gente fala que fulano tem garra? Então, eles tinham muita garra. Ninguém fazia nada pra eles, não tinha nada pronto, era mão na massa mesmo. Testando, errando, acertando e abriam casa, fechavam casa, corriam risco pra caramba, eram assaltados pra caramba (Bruna).

Há quem diga que eles eram “viciados” em trabalho, verdadeiros “*workaholic*”, fato, inclusive, que os privava das relações sociais e de um convívio mais intenso com a família no espaço doméstico.

Eles gostavam de trabalhar, eles não tinham hora, eles trabalhavam domingo, segunda, eles não tinham hora. Eles eram *workaholic* (Glaucio).

Muito trabalhadores, eles abriram mão, todos eles, da sua vida pessoal. Eu não sei se isso foi bom. Eu, quando entrei pra família deles, eu senti muito, porque a vida deles era trabalho, eles nunca tiveram vida social, eles nunca pensaram em coisas próprias, sempre em função da empresa. Acho que isso foi um dos motivos de ter dado certo, eles abriram mão de tudo (Helen).

A história da primeira geração não se encerra com a atuação somente dos fundadores. Poucos anos depois, a família recebeu um casal de croatas que passaram a marcar, significativamente, a trajetória de crescimento e consolidação do Grupo Bourbon.

#### 8.1.4 O casal Anna e Nico Modrić

A real consolidação do Grupo Bourbon só foi possível com a entrada de um casal de croatas, refugiados da Segunda Guerra Mundial, Sr. Nico e Sra. Anna Modrić. Ele era conhecido como “mestre salsicheiro”, por dominar a técnica de produção de embutidos. Ela era uma confeitadeira “espetacular”, de acordo com os próprios relatos dos entrevistados. Há evidências, inclusive, de que ela fez parte da cozinha da rainha da Iugoslávia.

Dona Anna tinha mãos de fada. Era uma confeitadeira, fazia coisas dos deuses, era maravilhosa (Claudio).

Pelo que me contam, a Sra. Anna era da cozinha da rainha da Iugoslávia, então aqueles doces todos que existiam, originalmente no Grupo Bourbon, e que existem uns até hoje era coisa dela. Isso agregou um valor monstruoso à empresa (Glauco).

Antes de associarem à família Bourbon, o casal já possuía uma pequena loja no centro desta mesma cidade no Rio de Janeiro. Naquele local, eles comercializavam os embutidos que eram produzidos artesanalmente por Nico Modrić.

Eles tinham uma lojinha no centro da cidade, em que eles faziam embutido, tudo aquilo que a gente faz hoje, eles faziam (Ricardo).

O casal de croatas, anteriormente, mantinha aliança com uma empresa que, atualmente, pode ser considerada a maior concorrente do Grupo. Por um desentendimento, Sr. Nico e Sra. Anna acabaram se aproximando de Basílio, que os convidou para fazer parte da antiga Panificação São José.

Eles tinham uma relação com o nosso maior concorrente, mas o cara não dava 'trela' pra eles e não queria que eles crescessem. Então meu o tio Basílio, falou 'você gosta tanto daqui, vem pra cá que a gente cotiza, vamos fazer isso algo nosso'. Aí eles vieram, eu acho que foi antes de 1960, foi logo no começo (Rafael).

Aí acontece que um dos sócios da concorrência se desentendeu com o Nico, esposo da Anna. Aí eles trouxeram a parte de salsicharia pra Panificação São José. Os dois se associaram ao tio Basílio e aos outros irmãos na época (Leonardo).

No ano de 1958, ocorreu a fusão entre a Panificação São José e a lojinha do casal Modrić. Foi um momento muito oportuno, em razão do aumento da linha de produtos do empreendimento. Somou-se o conhecimento de panificação e biscoitos amanteigados dos Bourbon com a arte de fazer doces da Sra. Anna e o domínio na fabricação de embutidos do Sr. Nico.

Ele (Nico) percebeu que tinha um bom ponto comercial, onde ele podia vender diretamente as especialidades que ele sabia produzir. Ele entrou na sociedade com aquela lojinha e as máquinas que ele tinha para a produção de salsicha (Glucio).

Outro aspecto interessante foi a introdução de um sistema 'industrial' de produção. Pelo que consta, Nico Modrić havia trabalhado na cozinha do exército na Segunda Guerra Mundial e, portanto, tinha o domínio de produzir alimentos em escala.

Nico tinha um conhecimento que minha família talvez fosse deficiente: gerir uma cozinha industrial, em escala industrial. Alguém já me disse que ele chegou do exército, que ele trabalhava na cozinha, então, ele tinha experiência de cozinha, não sei se é absolutamente verdade, mas a história fecha. Trabalhar em alta escala, gerenciando cozinha em escala maior (Wagner).

A linha de embutidos ganhou tanta notoriedade que, atualmente, a fábrica e as embalagens dos produtos carregam a marca “Modrić”, em homenagem ao trabalho dos croatas.

Inclusive nossos produtos se chamam ‘Modrić’ em homenagem a ele (Nico) (Lúcio).

Era hábito de Nico, quando lançava um produto novo, oferecer aos clientes que estavam no balcão, a fim de conquistar o paladar e verificar a aceitação dos consumidores.

Como ele (Nico) era um cara muito expansivo, e tudo relacionado à comida, você ganha os clientes pela boca, quando ele acabava de fazer o produto ele oferecia ao cliente no balcão (Ricardo).

Após fazer sociedade com a família Bourbon, Nico preparou uma equipe para iniciar o processo de produção. Os entrevistados contam que ele selecionava os funcionários um a um, ensinava-lhes os procedimentos de fabricação dos embutidos e, posteriormente, coordenava o processo. Muitos meninos que fizeram parte do início da fábrica tinham em média 13 e 14 anos. Ingressando ainda jovens, eram treinados rigorosamente pelo Sr. Nico a fabricar salsicha, linguiça, frios. Alguns deles que iniciaram na década de 1950 ainda estão atuando no Grupo e contam com satisfação a experiência de trabalho com o croata.

Ele (Nico) escolhia os funcionários dele. Eu fui um dos felizardos, fizemos um contato muito bom, ele era bom pra todos. Não vou dizer que ele era bom só pra mim, porque vou estar mentindo. Mas eu não sei o que aconteceu que entre eu e ele que nós combinamos muito bem. Ele ensinava pra gente e fazia questão de cruzar os braços e ir só falando pra gente ir colocando os ingredientes. A gente fazia linguça, salsicha branca, salsicha comum que é a viena, calabresa, frios. Os frios são produtos que não se encontram em qualquer lugar por aí (João).

Até hoje tem gente que começou a trabalhar com ele com 13 anos de idade e está na empresa. Desde o começo, foram escolarizados por ele, menino que ele puxava orelha e dizia: ‘você tem que fazer assim’. Ele criou uma geração de profissionais dentro do Grupo Bourbon, esses rapazes que até hoje trabalham na empresa, alguns já aposentaram, mas tem parentes deles. (Claudio).

Os funcionários relatam que a relação com Sr. Nico era marcada pela cumplicidade e carinho. O comportamento exigente era uma forma de disciplinar ‘seus alunos’, a manter a qualidade no processo produtivo. Aqueles que se mantiveram por muito tempo na fábrica herdaram, inclusive, parte do patrimônio do casal Modrić.

Nós éramos bem valorizados porque também dávamos muito de si, cada um dava muito de si. Inclusive, o Sr. Nico fez uma promessa de que todos aqueles que trabalhavam com ele na salsicharia, nunca ficariam com ‘uma mão na frente e outra atrás’. E ele realmente cumpriu, deixou para mim um apartamento, ele deixou pra vários daqui (João).

Em função da forma de trabalhar, o casal Modrić era muito admirado pela família Bourbon, especialmente pelo cuidado na elaboração dos produtos, pelo dinamismo de trabalho, pela atenção ao cliente, pela forma de produção sem desperdício. É fato que as famílias Modrić e Bourbon possuíam muitas semelhanças quanto aos valores e a conduta, fator que possibilitou uma união de

sucesso. Um das entrevistadas aponta que Sra. Anna e Sr. Nico foram responsáveis por ensinar muitas coisas aos Bourbon.

Eles eram pessoas muito sofridas e muito trabalhadoras. Eu acho que a convivência com eles foi muito boa, porque eram pessoas que já vieram de uma história de guerra, de muito sofrimento. Mas eu acho assim, eles passaram muito ensinamento em termos de aproveitamento, de não fazer desperdício, de tratar bem o cliente [...] Eu nunca vi gente tão econômica na minha vida. Naquela época nem se ouvia falar em congelamento, ela congelava tudo, porque isso lá no país dela era muito comum, porque você não sabia se tinha comida depois. Então eles congelavam tudo à moda deles pra conservar os alimentos porque não sabia o dia de amanhã. Blusa de lã, todo ano ela desmanchava toda, botava num rolo e fazia outro modelo. Eu lembro que na época, eu tinha 20 anos, eu olhava aquilo e ficava encantada, porque a gente não via isso, né (Helen).

Outro elemento que ficou marcado na memória dos integrantes mais velhos do Grupo era a responsabilidade e o comportamento rígido dos croatas.

Eles cobravam muito da gente. Eles eram muito dinâmicos (Estela).

A dona Anna era aquela mulher que chegava aqui quatro horas da manhã pra ter brioche fresquinho às seis horas, quando a casa abria. Às seis horas já tinha brioche fresquinho, café fresquinho, tinha tudo pro freguês chegar, lanchar e ainda elogiar (João).

Algumas esposas dos irmãos Bourbon tiveram a oportunidade, no início do empreendimento, de trabalhar na produção de biscoitos e doces, juntamente com a Sra. Anna.

Elas eram praticamente assessoras da dona Anna. Porque foi a dona Anna que trouxe as receitas dos doces. Ela naturalmente ia passando ‘Estela ajuda fazer isso aqui’. Aí iam aprendendo aqui, aprendendo acolá (Aguinaldo).

O casal não possuía herdeiros, pelo fato de Nico ter sido vasectomizado pelo exército durante a guerra. Portanto, ficou acordado entre os croatas e os Bourbon, que as cotas de capital da empresa do casal Modrić seriam integralmente repassadas aos demais sócios, em caso de falecimento.

Eles não tiveram herdeiros não. Diziam que eram nós. Tanto que nós recebemos as cotas deles da empresa (Claudio).

O Nico entrou na sociedade. Abriu-se uma cota com o compromisso...como ele não tinha herdeiro, na hora que eles falecessem as cotas voltavam para a família (Glaucio).

Prosperaram, tiveram seus bens, que acabaram deixando para quem eles quiseram, mas a parte da sociedade eles retornaram para a família que os recebeu como sócios (Ricardo).

Vale mencionar nesta história que a aparência caucasiana, tanto do casal Modrić, quanto dos descendentes belgas/franceses foi responsável pela posterior alteração do nome para Grupo Bourbon. Segundo os relatos, o sotaque diferenciado, “carregado”, fez com que vários clientes começassem a denominar a Panificação São José como “casa europeia, padaria dos europeus”.

O Nico ficava muito no balcão. Ele tinha todo aquele sotaque e quem parava na Panificação São José falava, ‘vamos parar lá nos europeus’. E isso foi pegando (Beatriz).

O meu pai aprendeu um pouco de italiano, de francês, de inglês, de alemão, um pouco de cada coisa. E aqui ele ficava falando com o Nico em outra língua. Aí, o público começou a apelidar de padaria dos europeus. ‘Vamos à padaria dos europeus, vamos à padaria dos europeus’ (Rafael).

O apelido dado à Panificação São José fez com que os sócios alterassem, posteriormente, no ano de 1972, a razão social para Grupo Bourbon, sobrenome advindo dos pais dos fundadores (Sr. Francisco e Sra. Olga).

Há uma unanimidade entre os entrevistados sobre a importância que este casal de croatas teve para a história da empresa. Eles agregaram valor à organização, implementaram uma forma de produção, um novo conceito de qualidade, uma cultura empresarial fruto, inclusive, do próprio processo de socialização por que passaram. A história de luta, dificuldades, traduziu-se na disciplina, no comportamento rígido, na cumplicidade das relações e no cuidado da fabricação dos produtos.

Acho que a dona Anna e o esposo dela que trouxeram essa qualidade para cá (Carlos).

A união entre o casal Modrić e a família Bourbon proporcionou à empresa o que hoje é considerado de mais especial pelos herdeiros da organização: as receitas dos produtos. Segundo os relatos, as receitas e o modo praticamente artesanal de preparo dos alimentos é o que para muitos, garantiu a perpetuação do empreendimento durante 68 anos.

Nós fomos crescendo, mas tudo era baseado nessa empresa familiar, um processo de produção mais artesanal, sempre seguimos as mesmas receitas. Na história da vida dos cariocas, a história do Grupo Bourbon faz parte (Beatriz).

As receitas são todas muito artesanais, a gente preza muito pela qualidade. Eu e minha tia aqui, a gente tenta manter à risca a receita antiga e tudo na qualidade, o tempo todo a gente preza (Clara).

A cultura construída e disseminada pelos primeiros integrantes do Grupo Bourbon era de preparar um produto de alta qualidade, mesmo que isto demandasse um tempo e um gasto maior de fabricação. Compreendendo esse modo de produção como uma vantagem competitiva para a empresa, os sucessores buscam seguir à risca as regras de fabricação instituídas pelos fundadores. Alguns relatos apontam que hoje a empresa atua de forma eficaz<sup>8</sup> e não eficiente<sup>9</sup>.

Eles (fundadores) primavam muito pela qualidade. Eles não queriam fazer o produto só para obter lucro. O produto tinha que ser ‘o produto’, independente se ele fosse dar lucro ou não (Beatriz).

O Grupo Bourbon é muito eficaz, mas ele pode não ser mais eficiente, porque eu acho que a quantidade de recurso que é empregado pra fazer o que a gente faz hoje é maior do que necessário (Gustavo).

A qualidade dos produtos foi o elemento que impulsionou o posterior crescimento do Grupo Bourbon. Nos anos seguintes, a partir da década de 1960,

---

<sup>8</sup> Eficácia: Capacidade de realizar atividades de modo a alcançar os objetivos estabelecidos. Escolher os objetivos certos e atingi-los (SOBRAL; PECI, 2008).

<sup>9</sup> Eficiência: Capacidade de realização das atividades da organização, minimizando a utilização dos seus recursos – desempenhar corretamente as tarefas (SOBRAL; PECI, 2008).

a empresa iniciou um processo de expansão pelo estado do Rio de Janeiro, contando, neste momento, com os primeiros ingressos da segunda geração.

Daí pra frente a empresa começou a ganhar musculatura. Porque os produtos eram muito bons e tinham aceitação muito grande. Nós começamos a ficar muito famosos (Claudio).

A expansão da empresa se deu de forma muito natural, de acordo com as oportunidades que surgiam aos fundadores. A abertura de novas filiais foi um elemento essencial para a manutenção da cultura “da árvore frondosa” que previa a entrada dos herdeiros no negócio da família.

#### **8.1.5 A expansão do Grupo Bourbon e a entrada da segunda geração**

Em razão da qualidade dos produtos, do excelente atendimento, localização estratégica e, principalmente, de uma cultura organizacional calcada no comprometimento, seriedade, disciplina, o Grupo Bourbon iniciou um processo de expansão a partir da década de 1960.

Segundo os relatos, a pedido dos clientes, a primeira filial foi inaugurada no ano de 1960 em uma rodovia de intenso fluxo de carros no trecho Rio de Janeiro - Minas Gerais. Foi uma excelente oportunidade para iniciar a consolidação da marca Bourbon, dado que o Grupo começou a se firmar como lanchonete de beira de estrada e pode atingir um vasto público, constituído por pessoas de diferentes localidades.

Os clientes cobravam a gente de abrir uma filial na estrada que liga Rio de Janeiro a Minas Gerais, nós falávamos ‘vamos abrir, vamos abrir’, aí apareceu um terreno, meu cunhado foi ver, gostou e nós compramos, e aí fizemos a primeira loja, a filial 1 (Estela).

Inicialmente, a administração da filial 1 ficou sob responsabilidade de Inácio e do cunhado Rubem. Com o passar dos anos, seus respectivos herdeiros ingressaram na empresa, com a finalidade de aprender as tarefas cotidianas e assimilar a rotina gerencial. Neste caso, os legatários que, posteriormente, sucederam a administração da loja foram: Ricardo, filho de Inácio, Claudio e Aguinaldo, ambos os genros de Rubem. Interessante observar neste último caso, que a mesma lógica aplicada a Rubem foi, num segundo momento, reproduzida aos seus genros. As mulheres, nas duas situações, foram excluídas da participação do Grupo Bourbon, o que possibilitou que os “agregados” assumissem seus lugares na empresa.

Existia um consenso meio que entre eles, de que os seus filhos ou genros entrariam pra empresa. Eles tinham um acordo entre eles, uma vontade entre eles dos filhos entrarem e, no caso do meu sogro que não tinha filho, que entrassem os genros que quisessem entrar (Claudio).

Após um ano de abertura da filial 1, em 1961, ocorreu o falecimento do patriarca e da matriarca da família Bourbon, Sr. Francisco e Sra. Olga. Sr. Francisco morreu no mês de agosto e, três meses depois, em novembro, Sra. Olga veio a falecer.

A primeira loja do Grupo Bourbon, localizada na antiga Panificação São José, hoje é denominada pelos integrantes de matriz. Até o início da década de 1970, tanto a matriz, como a filial 1 despontaram em vendas. É importante mencionar que a filial 1 estava situada no sentido Rio - Minas Gerais, desse modo, muitos clientes que viajavam no sentido contrário, paravam do lado oposto da pista e atravessavam a rodovia para poder consumir os produtos do Grupo Bourbon. Em detrimento do risco, os clientes passaram a solicitar a abertura de uma nova filial, localizada na mesma rodovia, mas no sentido Minas-Rio de Janeiro.

Na volta, os clientes paravam do lado de lá, atravessavam a pista para comprar os produtos para levar para casa. Eles paravam e iam atravessar a pé. Aí escurecia e eles reclamavam ‘você têm que abrir uma loja do lado de lá’. Aí apareceu a oportunidade e nós abrimos do lado de lá, em frente. Então ficou a filial 1 e a filial 2. E assim foi crescendo (Estela).

Com a inauguração da filial 2, a segunda geração começou a entrar ativamente para a administração das lojas. Além de alguns integrantes da primeira geração trabalhando na empresa, ingressaram, inicialmente, os herdeiros mais velhos, filhos de Basílio, Luiz e Alberto. Luiz foi trabalhar na filial 2 e Alberto passou a auxiliar o Sr. Nico Modrić que, em razão da idade e de algumas complicações de saúde, desejava se afastar do processo produtivo.

Na reconstituição dessa história, vale a pena destacar alguns fatos interessantes. Atualmente, o produto considerado “carro chefe” do Grupo Bourbon é o croquete. Este alimento tem sua receita originalmente europeia, é feito de modo muito artesanal, mas nem sempre foi o produto mais vendido pela empresa. Segundo alguns relatos, Santiago foi um dos responsáveis por tornar o alimento popular entre os fregueses. Com o passar dos anos, a demanda pelo produto cresceu tanto, a ponto de o Grupo Bourbon construir uma pequena fábrica destinada, exclusivamente, para a produção de croquetes.

Tem umas curiosidades no Grupo Bourbon que você não acredita. O croquete hoje é uma das coisas que mais vende na empresa. Antigamente, fritavam-se 30 croquetes, botava no balcão quente, vendia 10, mais tarde vendia 10 e pronto. Aí meu tio Santiago, um padeiro de mão cheia, fazia os pães e ia entregar no comércio. Ele tinha que andar com o carro igual a um maluco para entregar pão quente em diversos pontos ao mesmo tempo. Quando ele foi trabalhar na filial 2, ele olhou aquele croquete e falou para a menina da cozinha “frita 10 só, por favor”. A menina fritou 10 e, na hora que ela fritou.. ‘vup’, saiu rapidinho. ‘Agora, você pode fritar mais 10’... ‘vup’. E aquilo começou a vender, vender, vender. Hoje são 200 mil por mês ou mais, não sei. É o

seguinte, quem estava tomando conta naquela hora era um camarada que tinha um comprometimento de servir pãozinho quentinho ao freguês. Porque eu vou vender um pão quentinho que é uma mixaria e vou vender o croquete, um negócio bem feito, que dá um trabalho danado, frio? Experimentou, deu certo (Glaucio).

Embalado com o faturamento das lojas, o Grupo Bourbon decidiu expandir ainda mais. No ano de 1973, foi inaugurada a terceira filial na rodovia que liga as maiores cidades do Brasil (Rio de Janeiro - São Paulo). A abertura da loja foi uma decisão estratégica, pois estava localizada em uma estrada, com alto fluxo de carros, o que propiciou um aumento do número de clientes e extensa divulgação da marca.

Com a abertura da loja, ingressaram mais herdeiros da segunda geração para auxiliar na administração da filial 3. Naquele momento, entraram Lúcio (filho de Augusto) e Joaquim (filho de Basílio). Ambos estão trabalhando até hoje nesta mesma filial.

Todos os imóveis das lojas até então inauguradas - matriz, filial 1, 2, e 3 - eram próprias do Grupo Bourbon, ou seja, os fundadores adquiriam os terrenos e iniciavam a construção. Essa era uma prática comum à primeira geração, que depois foi se perdendo, como será demonstrado adiante.

Nenhuma loja foi inicialmente alugada, eram lojas próprias, constrói e faz (Glaucio).

Em 1975, morre um dos fundadores, Sr. Tomas, e seus filhos Mauro e Glaucio entraram para o Grupo Bourbon, com a finalidade de trabalhar no lugar do pai.

O ano de 1977 foi marcado por mais um falecimento no Grupo Bourbon. Nico Modrić já apresentava uma saúde debilitada em detrimento de uma doença ocasionada pela ingestão de carne crua. Como o croata desempenhava a função

de “mestre salsicheiro” era habitual a degustação de salsichas, linguiças e outros produtos não cozidos.

De acordo com os relatos, não se sabe ao certo o motivo da morte de Sr. Nico, visto que ele faleceu dormindo.

Ele era salsicheiro e trabalhava muito na salsicharia, então ele gostava de comer carne crua, de experimentar o sabor né. Acho que por isso ele teve problema de saúde (Carlos).

Ele (Nico) morreu dormindo. Teve até uma morte bonita, quando encontramos ele estava como se estivesse dormindo. Como ele dormia separado da dona Anna, ela esperou que ele levantasse como de costume e ele não levantou, aí ela chamou a gente pra ver o que estava acontecendo, ele estava deitado, ela ficou apavorada, começou a chorar muito e nós fomos correndo ver o que estava acontecendo, chegou lá ele estava gelado, partiu, teve uma morte bonita, ele não sofreu (João).

O falecimento do Sr. Nico Modrić permitiu que Alberto assumisse definitivamente a gestão da produção do Grupo Bourbon. O trabalho anterior com Sr. Nico possibilitou que o herdeiro se preparasse adequadamente para se tornar o responsável pelo processo produtivo.

Ele (Alberto) ficou responsável pela salsicharia, no lugar do Sr. Nico. Ele era filho do Basílio e ficou na responsabilidade de guardar todas as receitas da salsicharia (João).

No ano de 1982, houve a inauguração da filial 4, uma pequena loja do Grupo Bourbon, localizada na mesma cidade onde estava situada a matriz, contudo, na região central do município. Neste período, Esther havia se separado de Basílio e solicitou ao ex-marido a abertura de uma loja para que pudesse administrar individualmente. Muitos entrevistados comentam que ainda hoje a

Sra. Esther continua à frente da gestão do empreendimento, sem o auxílio de outros sócios-proprietários.

A quarta filial foi uma loja aberta em função da tia Esther, que era esposa do tio Basílio. Foi aberta pra ela. Até hoje ela administra do jeito dela, ninguém se mete (Leonardo).

Em 1989, morre o grande empreendedor do Grupo Bourbon, Sr. Basílio. O falecimento do fundador foi um fato impactante para toda a organização em razão de ele centralizar muitas decisões e se responsabilizar por ações estratégicas da empresa.

Porque depois que Basílio morreu, ficou acéfala a empresa, sem comando (Leonardo).

A partir da década de 1990, o Grupo Bourbon sofreu a perda de grande parte dos integrantes da primeira geração. Em 1993, vem a falecer o fundador Augusto, em 1994, morre Rubem, em 1996, falece Santiago. Muitos deles morreram relativamente jovens, por volta dos 60, 70 anos em razão de problemas cardíacos. Relatos evidenciam que o ritmo de trabalho exaustivo ocasionou o envelhecimento e a morte precoce dos fundadores.

Os homens não morreram muito tarde. Se começaram com vinte e pouco, morreram com sessenta e pouco. Meu pai também morreu jovem, pra média de hoje. Sempre um trabalho desgastante, quando você é dono de um negócio, você já trabalha 26h por dia. Quando é no setor de alimentos, você trabalha 29h pelo menos, porque aquilo funciona dia e noite. O forno faz biscoito de dia, faz pão pela noite, aquele forno não esfria, todo dia tem produção, tem matéria-prima (Wagner).

Por volta deste mesmo período, uma fatalidade acontece com Alberto, sócio proprietário da segunda geração. Transportando mercadoria do Grupo

Bourbon, Alberto bate com o carro e falece no ano de 1995. Foi mais uma grande perda para organização, pois, como mencionado anteriormente, este sucessor havia se responsabilizado pelo processo produtivo no lugar de Nico Modrić. Para alguns entrevistados, dentre os integrantes da segunda geração, Alberto e Luiz eram os herdeiros mais apropriados para assumir a liderança dos negócios da família.

A segunda geração foi decapitada com a morte do Alberto (...). A liderança era um negócio natural dele (Leonardo).

Então ele sempre foi um cara muito trabalhador e respirava o Grupo Bourbon, estava no sangue dele, uma coisa que passou de pai pra filho, e era apaixonado pelo negócio. Acordava quatro horas da manhã, ia trabalhar. Criou algumas inimizades, mas o pessoal o respeitava, porque ele era o cara que tocava a fábrica. E mal ou bem ele era o coração do negócio (Helen).

Com o falecimento inesperado de Alberto, sua esposa assume, subitamente, a gerência da produção. É interessante destacar que Helen não tinha experiência com a área de produção e nem sequer havia trabalhado anteriormente no Grupo Bourbon, dado o comportamento machista de Alberto. Segundo os relatos, a empresa concedeu esta função a ela como forma de gratidão e reconhecimento aos trabalhos desempenhados por Basílio e Alberto, dois integrantes fundamentais do Grupo, que impulsionaram o processo de expansão da empresa.

Aí depois da morte dele, a minha mãe foi trabalhar lá e ficou assim, uma coisa meio perdida. Eu acho legal que minha mãe tenha assumido, mesmo nunca tendo trabalhado. Meu pai um cara machista pra caramba e tal, nunca a deixou trabalhar. Até uma vez deu uma lojinha pra ela de roupa, porque ela queria trabalhar com negócio de roupa, mas ela sempre quis trabalhar, sempre teve vontade e sempre foi podada (Daniel).

Helen, sendo indagada sobre a sucessão súbita, argumenta que, naquele momento, aceitou trabalhar no processo produtivo, em razão de seus filhos serem novos e precisar sustentá-los.

Porque eu tinha dois filhos, eu não tinha opção. Eu tinha dois filhos, um com 12 e outro com 14, então não tive opção. Sabe quando você não tem tempo pra pensar? Você não tem tempo pra pensar, as coisas têm que ir pra frente (Helen).

O falecimento dos integrantes da primeira geração acarretou, mais tarde, em certa “confusão” no que diz respeito ao controle da empresa. Pessoas que haviam legitimado a posição de liderança na organização saíram de forma abrupta, levando a uma pulverização do poder entre os membros mais velhos da segunda geração.

A confusão foi se dando ao longo da história [...] Eu vejo isso até de amigos meus, de empresas familiares, quando você tem a figura do fundador, esse cara ainda tem o controle. O cara tem uma série de coisas, ele tem o respeito, então, qualquer coisa que o cara falar, todo mundo obedece (Daniel).

Os membros da segunda geração que passaram a assumir efetivamente o controle da empresa foram: Luiz, Joaquim, Lucio, Aguinaldo e Claudio. Para alguns entrevistados, grande parte dos representantes da segunda geração não tinha o perfil de liderança e empreendedorismo, característico dos fundadores.

A coisa vai andando, mas há pessoas que brecam muito, Claudio, Lucio e Batista são caras esforçados, mas muito limitados com relação à visão. Eles não herdaram a sabedoria da primeira geração (Leonardo).

[...] quem vai chegando vai querendo melhorar, mas existem as pessoas que ficam bloqueando um pouquinho (Marina).

A maioria dos relatos revela que a segunda geração estagnou o processo de expansão do Grupo Bourbon. Ao assumirem a empresa, não inovaram os processos, não inauguraram novas filiais. De acordo com os relatos, foi um momento de “engessamento” da organização.

A segunda geração parece que quis espremer a laranja só, ela não quis plantar mais laranja, ela queria só espremer as laranjas. Quando a segunda geração começou a tomar conta da empresa, houve uma acomodação muito grande (Ricardo).

Esse “engessamento” está diretamente atrelado à mudança de valores, de uma cultura de coletividade e solidariedade, para o individualismo. A segunda geração optou por estagnar o crescimento da empresa com o intuito de não ceder espaço para novos sucessores.

A segunda geração estancou a empresa, porque se eu for crescer vai favorecer fulano, então é melhor nem crescer. Houve um egoísmo que atrapalhou muito o desenvolvimento da empresa (Leonardo).

O Grupo Bourbon, de acordo com os relatos, foi gerido de modo muito conservador pela segunda geração, que não possibilitou a implementação de sistemas de informação e nem mesmo abriu espaço para a inauguração de novas filiais. A abertura da filial 5 ocorreu no ano de 1995, doze anos após a abertura da filial 4.

#### **8.1.6 O ingresso da terceira geração e a criação de um novo conceito de empreendimento**

Em 1995, é inaugurada filial 5 do Grupo Bourbon, no centro de uma cidadezinha tipicamente turística, no estado do Rio de Janeiro. As filiais 4 e 5

surtem em outro formato, distinto do habitualmente adotado pelo Grupo Bourbon. Essas lojas seriam consideradas pelos membros da empresa como “lojas de destino”, diferente das anteriormente abertas, que eram classificadas como “lojas de passagem”, por estarem situadas em rodovias.

Os entrevistados revelaram que a abertura da filial 5 era um sonho de Alberto, contudo, ele faleceu antes de o empreendimento ser inaugurado. A administração dessa loja ficou a cargo de duas pessoas da segunda geração: Rafael, filho de Inácio e Marta, nora de Tomas.

Fica evidente na história do Grupo Bourbon que a sucessão nunca foi um processo planejado pelos membros. Na medida em que as lojas eram abertas, os herdeiros se ofereciam para ocupar os novos cargos de sócios gerentes.

No ano de 2001 Luiz, filho de Basílio e Esther, morre de maneira inesperada. Seu falecimento acarretou na entrada da primeira integrante da terceira geração. Clara ingressou na empresa de modo súbito, assumindo juntamente a Helen o setor produtivo.

Luiz faleceu de forma incrível, ninguém imaginava que ele ia morrer daquela forma estúpida. Chegou a casa de noite, foi tomar banho e morreu debaixo do chuveiro. Ele era uma pessoa extremamente alegre, uma pessoa que a gente dizia que ia ter vida longa, vivia brincando e morreu assim (Claudio).

O pai da Clara morreu do dia pra noite, foi tomar banho de noite e morreu. Eu acho que a empresa não estava preparada pra isso. A Clara também veio, coitada, aos trancos e barrancos, deu certo, mas poderia não ter dado (Helen).

Os anos de 2003 e 2004 foram marcados por mais dois falecimentos do Grupo Bourbon. Em 2003, morre Inácio, o último integrante da primeira geração. Naquele instante, seu filho Ricardo assume definitivamente, junto a Claudio, a gestão da filial1. Já em 2004, morre a Sra. Anna Modrić, que há

muito anos estava afastada da organização em detrimento da avançada idade e do falecimento de seu marido Nico.

E a Anna continuou, depois ela foi ficando mais velha e cansada, aí ela ficava só no balcão, depois ela ficou velhinha aí ela não podia trabalhar mais e se afastou. Ela morreu com 96 anos, lúcida, lúcida (Estela).

Em 2007, houve a inauguração da filial 6, em uma região nobre da cidade do Rio de Janeiro. Esse foi um momento em que o Grupo Bourbon consolidou ainda mais a proposta de “lojas de destino”. Um novo conceito de empreendimento ganhou solidez, com a informatização, novo *layout*, renovação da marca, diversificação do cardápio focando, principalmente, na preparação de refeições para atender clientes em horário de almoço. Foram mudanças significativas criadas com o intuito de promover a marca do Grupo Bourbon.

Foi a primeira loja do Grupo Bourbon diferente em termos de sistema de computador, de tudo. As lojas de lá eram mais de balcão, aqui é mais de mesa. Então, mudou toda a estrutura. Antigamente, ninguém se importava com isso, era só vender. Hoje em dia, a gente fez o *layout* da loja todo novo, a gente se preocupa mais com isso (Ludmila).

A inauguração da filial 6 propiciou a entrada de novos integrantes da terceira geração. Atualmente, Daniel e Ludmila gerenciam esta loja que, mais tarde, serviu de inspiração para a abertura da filial 7.

Eu sou da terceira geração, mas eu sou mais antiga aqui. A entrada da terceira geração é uma coisa nova na empresa. A filial 6 começou a abrir as portas para que a terceira geração viesse (Clara).

O ano de 2010 foi marcado pela inauguração de mais uma filial denominada de “loja de destino”. A filial 7, também, está localizada na cidade

do Rio de Janeiro, em uma região de moradores com alto poder aquisitivo. Segundo os relatos, este tipo de loja foca, essencialmente, na projeção da marca Bourbon.

A loja quer botar a empresa na mídia, então você tem que ir pra outros lugares vitrine. Que é exatamente o que eu penso dessa filial 7. Foi um investimento pesado pra colocar num lugar que seja uma vitrine. Transformar a empresa numa grife, numa marca, pra valorizar a marca. Não é uma questão de faturamento, é uma questão de valorizar, consolidar a marca (Gustavo).

Seguindo o mesmo padrão da filial 6, a filial 7 passa a investir no *layout* da loja e na mudança do cardápio, buscando oferecer produtos diferentes do simples croquete e pão com linguiça, costumeiramente vendidos nas lojas de beira de estrada. Contudo, é notável a preocupação em não descaracterizar o Grupo Bourbon, no que se refere aos alimentos, visto ser este o grande diferencial da empresa.

Mas o que eu fiz aqui foi inserir algumas coisinhas que não descaracterizassem o Grupo Bourbon, mas que eu pudesse atender à demanda. Botei uma batata *rostie*, porque tem muita gente que vem aqui almoçar, tem os escritórios aqui, o pessoal chegava: 'tem comida?' 'Não só sanduíche'. Eles iam embora na mesma hora. Agora tem o almoço executivo, tem a salada verde, tem a batata *rostie*, que não vai descaracterizar (Bruna).

A administração da filial 7 ficou sob a responsabilidade de Bruna (3ª geração) e Beatriz (2ª geração). Ambas buscaram dar à loja um caráter mais profissional, fator observado no processo seletivo de novos funcionários.

Antigamente, se contratava empregado porque gostava da cara da pessoa. Hoje, por exemplo, eu sei que a filial 7 contratou uma assessoria, e aí se fez um processo seletivo com assessoramento, e essas pessoas foram levadas a treinamentos. Muito mais organizado do que antigamente. Mas o mundo exige também. A empresa é condicionada pela realidade também (Wagner).

Em 2011, o Grupo Bourbon deu continuidade ao processo de expansão com a abertura da filial 8. Esta loja resgata a ideia de “loja de estrada”, pois foi construída em uma rodovia que dá acesso a região dos lagos, no estado do Rio de Janeiro. Este era um projeto da década de 1970, quando os fundadores ainda eram vivos. Na ocasião, os integrantes da primeira geração adquiriram um terreno próximo onde foi inaugurada a filial 8. O projeto só se consolidou em 2011, entretanto, o que não ficou claro, para muitos sócios proprietários, foi a abertura da loja em um imóvel alugado, não fazendo uso do terreno que já é de propriedade do Grupo Bourbon.

A gente tem um terreno lá, mas a loja não está neste terreno e muitos não entenderam o porquê. Não tem sentido a gente pagar um aluguel absurdo se tem um terreno maravilhoso (Marta).

O argumento é que ali já tem uma infra-estrutura, o posto trata bem o cliente, já tem todo o sistema de eletricidade instalado, lá nós temos que sair do zero, fazer toda a urbanização, isso, isso e isso. Isso foi o argumento para essa loja, que se paga um tremendo de um aluguel, funcionar lá (Gláucio).

Alguns entrevistados expressam a preocupação pelo fato de as últimas filiais estarem situadas em imóveis alugados, filosofia diferente da implementada pelos fundadores, que optavam pela compra do terreno e construção da loja.

Eu acho que a empresa desviou o foco do fundador. Não pela questão de vender produto, nada disso. Mas o que os caras faziam, essa casa aqui foi comprada e a casa de lá também. No Rio, não tem nenhuma loja própria, a filial 7 também não é própria, mesmo a gente tendo um terreno próximo. Então faz-se um investimento pesado num imóvel que não é próprio, que você não tem garantia de continuar com ele, isso que me preocupa (Gustavo).

No ano de 2012, falece mais uma sócia proprietária do Grupo Bourbon. Beatriz foi assassinada em uma tentativa de assalto no dia 25/06/2012, quando retornava para sua casa no Rio de Janeiro.

### **8.1.7 Futuro incerto**

Como mencionado na história, muitas mudanças, principalmente relacionadas ao visual da organização, aconteceram com a entrada da terceira geração. A informatização em algumas lojas possibilitou maior segurança e liberdade aos sócios proprietários, que não precisariam mais assumir a vigilância no caixa da empresa.

Antigamente, a gente abria e fechava a loja. Hoje em dia, a gente já vem, já tem gerência, minha loja é 100% informatizada, não preciso tá colado no caixa. Houve mudança sim (Mauro).

Muitas modificações implementadas, principalmente pelas filiais 6 e 7, aos poucos foram aderidas por outras filiais. Contudo, como ficou instituído que a administração das lojas deve ser independente, cada gestor adere às modificações que ele julga necessárias.

Mas se você for ver, acho que cada loja tem uma cultura diferente. As lojas têm uma certa independência administrativa, que não deveria ter (Daniel).

Mas ninguém mete o bedelho aqui e a gente não se mete com loja nenhuma. Existe um respeito, por exemplo, eu não me envolvo com a administração da filial 1... É lógico que, se a gente ouvir uma reclamação do freguês, a gente dá um toque. Procura se ajudar, mas não há envolvimento de outros sócios aqui, até porque eles não vivem aqui no dia a dia (Marina).

A terceira geração do Grupo Bourbon teve mais oportunidade de estudo, diferente das gerações anteriores. Nas entrevistas, eles se julgam mais preparados em diferentes aspectos. Contudo, há relatos de que ainda falta uma liderança entre estes integrantes mais novos e que muitos não estão comprometidos com os valores cunhados pelos fundadores.

Não sei te dizer. Acho que a terceira geração são pessoas mais preparadas, meus primos fizeram faculdade de administração, as pessoas hoje em dia têm mais estudo né? Têm mais interesse em estudar, conhecer (Clara).

Eu, sinceramente, não consigo enxergar um líder na terceira geração. Eu não consigo enxergar um comprometimento (Glauco).

Foi frequentemente mencionado pelos entrevistados que a terceira geração não tem muito espaço para atuar no Grupo Bourbon, visto o fato da sucessão não ter sido tutelada, o que ainda determina a forte atuação da segunda geração na gestão. Isso quer dizer que o poder de direito ainda não se tornou poder de fato para a terceira geração, ocorrendo uma administração conjunta.

Muito difícil, com essa terceira geração, praticamente nada. Porque não houve uma sucessão tutelada, então as pessoas ficam perdidas, ficam atirando pra tudo que é lado, entendeu? Tem ideias, mas elas não são acolhidas, inclusive pela segunda geração (Aguinaldo).

A terceira geração, que é a minha geração, a gente tem muito pouca influência. É porque a segunda geração é muito atuante ainda, apesar de eles estarem querendo se afastar, eles ainda são muito atuantes. Eles têm as ideias deles, que eles acham que está bom, que está funcionando assim, então não muda. Então, a gente consegue mudar muito pouco, hoje muito pouco (Bruna).

O fato de a terceira geração ainda não estar atuando efetivamente gera certa preocupação com relação ao futuro do Grupo Bourbon, que se divide ao ser indagado sobre a ideia de profissionalização.

Hoje alguns integrantes estão querendo entregar a empresa para um administrador, profissionalizar. Agora, isso não dá certo, o cara não tem o nosso *feeling*, ele não sabe disso (Glaucio).

Eu acho que esse negócio da relação familiar atrapalha. E eu acho que o jeito é profissionalizar o negócio (Daniel).

Atualmente, o Grupo Bourbon vivencia um momento bastante delicado, por não precisar como serão os próximos anos da empresa. A terceira geração, ainda, atua de modo muito incipiente na organização, o que não permite a emergência de um líder entre os jovens. O Grupo vivencia muitas relações conflituosas o que prejudica obter uma decisão consensual sobre o futuro da empresa familiar.

A seguir seguem as figuras 3 e 4 que ilustram a trajetória histórica do Grupo Bourbon.

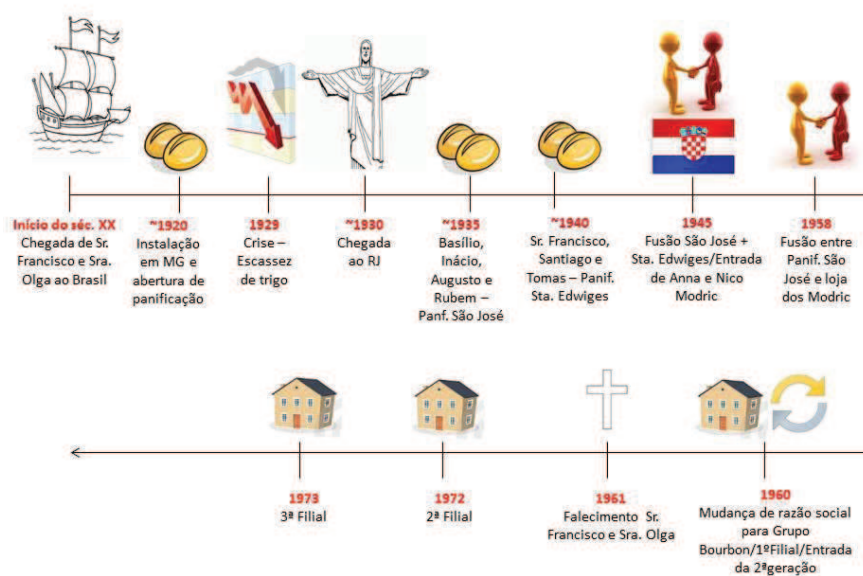


Figura 3 Linha do tempo – História do Grupo Bourbon (parte 1)

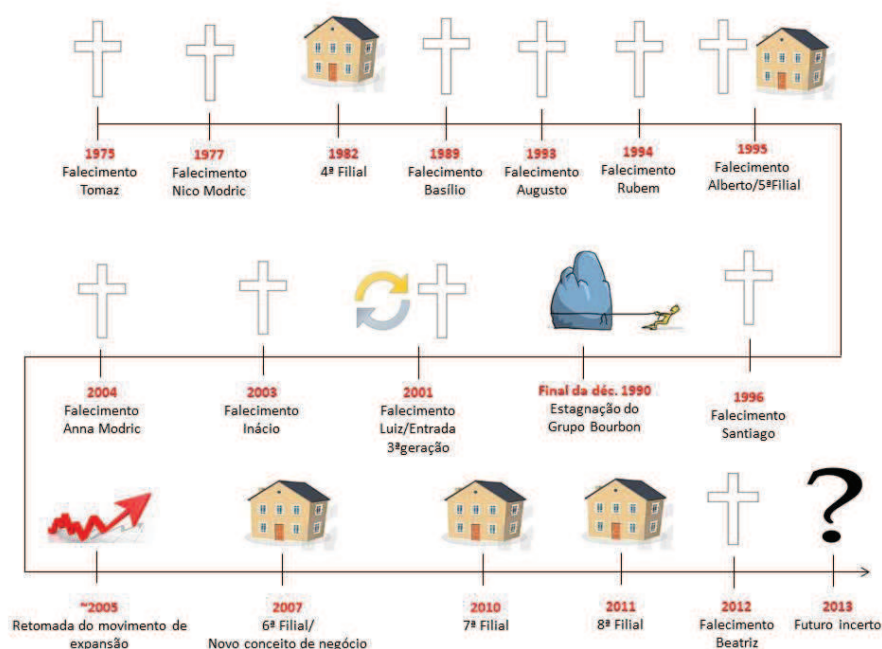


Figura 4 Linha do tempo – História do Grupo Bourbon (parte 2)

Como é possível visualizar na figura 4, a trajetória do Grupo Bourbon foi marcada inicialmente por importantes parcerias o que propiciou, em um segundo momento, a expansão do empreendimento. A história é delineada pela inauguração de oito filiais e pela morte de muitos integrantes da empresa familiar, principalmente os membros que pertenciam à primeira geração. Ao longo dos anos, a organização vivencia um período de estagnação e retoma o crescimento, por volta do ano de 2005, com o ingresso da terceira geração. Atualmente, o Grupo Bourbon passa por um momento caracterizado por muitas dúvidas, entre elas se discute a ideia de profissionalizar a empresa.

## **8.2 Particularidades do campo**

Como mencionado no início deste capítulo, as organizações familiares são influenciadas por diversos campos, contudo, os campos familiar e econômico merecem especial atenção. Empresas deste caráter precisam ser analisadas pelos acadêmicos, sob um olhar diferenciado, pois suas dinâmicas muito se diferenciam de organizações não familiares, caso em que o aspecto econômico apresenta-se predominante.

No presente objeto de estudo, foi possível constatar forte relação da família com negócios, principalmente, nos primeiros anos da história do Grupo Bourbon. O passar dos anos e a entrada dos sucessores permitiram o surgimento de “novas regras”, novos valores e novas disputas de capital em torno do projeto familiar.

A fim de contemplar as particularidades do campo em questão, optou-se por dividir esta seção nos seguintes pontos: A influência do campo econômico; A influência do campo familiar; Campo de poder – A relação entre os clãs; Valores geracionais e distribuição dos diferentes tipos de capital.

### **8.2.1 A influência do campo econômico**

Para se manter no mercado durante 68 anos, o Grupo Bourbon precisou criar estratégias, ainda que informais, para atender às exigências externas. Nesse sentido, algumas mudanças foram realizadas com o passar dos anos, na tentativa de garantir a sobrevivência da empresa em um cenário altamente competitivo, como é caracterizado atualmente.

O Grupo Bourbon atua no segmento de alimentação, ramo considerado complexo pelos entrevistados, em decorrência das inúmeras exigências estabelecidas pela agência reguladora de vigilância sanitária.

Eu acho até que a gente evoluiu porque a própria parte de higiene que o Brasil está passando, coisa que não existia, essa legislação toda de higiene, a gente foi obrigado a aderir. Porque a gente fazia tudo pelo bom senso, mas hoje em dia tem planilhas e mais planilhas de higienização, de produção, de procedimentos, coisas que vigilância sanitária, Ministério da Agricultura, obrigam a gente a fazer, mas que num ponto eu acho muito bom, porque é uma forma de profissionalizar sem sentir. Acho que mudou muito, a gente era muito amador, a linguiça ficava pendurada. Então eu acho que foi bom pra gente (Helen).

A entrevistada aponta o quanto a organização teve que se modificar para se alinhar aos princípios de higienização estabelecidos pelo governo, fato que propiciou forçosamente alterações no processo de produção e armazenamento dos alimentos.

Preocupar-se constantemente com o alimento que está sendo oferecido, atentar-se com a consistência, qualidade e perecibilidade do produto é visto pelos integrantes do Grupo como algo extremamente desgastante.

Eu acho que toda alimentação é difícil. Parte de higiene na cozinha é muito difícil. Tudo gira em torno de validade, tudo dentro da loja é validade (Marta).

Um ramo muito difícil, mas um ramo muito bom. É um ramo difícil porque a gente lida com produtos perecíveis, grande responsabilidade que a gente oferece, porque alimenta né (Marina).

Em contrapartida às inúmeras exigências do setor alimentício, os entrevistados reconhecem que é um ramo seguro para se trabalhar, dada a baixa sazonalidade dos clientes.

Acho muito interessante, um ramo seguro [...] é setor que sofre menos com recessão porque todo mundo tem que se alimentar, as pessoas querem em qualquer evento comemorar. Milenarmente, o homem comemora comendo e bebendo. Então, acho muito interessante (Wagner).

É um ramo trabalhoso (risos), muito trabalhoso. Alimentação é um ramo muito interessante, não tem crise. É o ramo que menos sofre com a crise. O preço disso é trabalho (Leonardo).

Segundo os entrevistados, o ramo alimentício, dificilmente, é afetado pela crise, fato que repercute na baixa sazonalidade dos consumidores. Além disso, o aspecto pouco sazonal pode ser compreendido pelo fato de a alimentação ser necessária, essencial, diferente de outras categorias de consumo, entendidas como supérfluas.

Além da produção dos alimentos, que demanda muito cuidado, o Grupo Bourbon atua também na área de serviços, o que exige um contato direto com o consumidor. Nesse sentido, para manter a clientela, não basta fabricar os produtos com qualidade, é necessário apresentar excelência no atendimento.

O que a gente faz não é exclusivo, qualquer um pode fazer linguiça, salsicha, croquete, o que a gente faz, faz muito bem, mas não adianta ter um negócio bom se não sabe vender (Gustavo).

Para o entrevistado, o produto pode ser copiado pelos concorrentes, diferente de um atendimento de qualidade. Este argumento remete ao conceito de “vantagem competitiva sustentável” (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008), pelo qual se compreende que recursos intangíveis, menos comercializáveis, criam competências intrínsecas à organização, pois são menos passíveis de imitação, como é o caso de um atendimento diferenciado oferecido por uma

empresa, sua cultura organizacional, aprendizado construído, confiança compartilhada.

Qualidade dos produtos, preservando antigas receitas, e bom atendimento são valores cultivados entre os membros do Grupo Bourbon, pois eles acreditam que esses dois aspectos têm garantido a perpetuação da empresa durante esses anos.

Ainda tratando da dificuldade do ramo alimentício, os entrevistados apontam que a concorrência tem crescido muito nos últimos anos, fato que exige a adoção de diferentes estratégias para a empresa se manter no mercado.

Mas é um ramo difícil porque no contexto de que hoje em dia tem muita alimentação, tem muita concorrência, na época dos fundadores, era bem menor a concorrência (Rafael).

Para sobreviver a três gerações, a organização familiar estudada precisou atender às exigências do setor alimentício, inserir recursos tecnológicos, reestruturar a marca e o visual da empresa e ampliar sua carta de produtos, conforme apresentado no item anterior, sobre a história organizacional.

Retornando ao último aspecto mencionado – ampliação da carta de produtos, destaca-se o quanto este fator gera dúvidas na mente dos integrantes do Grupo Bourbon. Os questionamentos giram em torno da manutenção da tradição ou “modernização” dos alimentos, visto que os produtos fabricados na empresa são bastante calóricos (pão com linguiça, croquete, biscoitos amanteigados, doces variados) e as lojas estão situadas no estado do Rio de Janeiro, algumas delas na própria capital, lugar em que se preza por uma alimentação leve e saudável.

É um ramo próspero, apesar de a gente ter muito alimento calórico e o pessoal está buscando outra coisa [...] mas a gente pode produzir essa alimentação menos calórica, mais saudável que o pessoal está buscando (Marina).

Eu acho que mudou. As pessoas não gostam mais do doce tão doce como era antes, doces tão pesados. Aí eu mudei algumas coisas, mas não pode descaracterizar, porque tem a questão da tradição (Bruna).

Os relatos evidenciam que pequenas alterações estão sendo feitas nas receitas produzidas pelo Grupo Bourbon, dada a preocupação em atender um público mais preocupado com o bem estar. Bourdieu (2005a) destaca que fatores externos são capazes de contribuir para as transformações nas relações de força do campo e, conseqüentemente, no modo como as organizações agem. Modificações demográficas, mudanças no estilo de vida social afetam diretamente o universo das organizações. Portanto, a preocupação do Grupo Bourbon em oferecer produtos diferenciados, voltados ao público mais atento aos cuidados com a saúde, é uma forma de responder às pressões externas.

Tratando especificamente do público frequentador do Grupo Bourbon, verifica-se que ele apresenta uma configuração bastante heterogênea, formada por consumidores de diferentes Estados e com alto, médio e baixo poder aquisitivo. Essa pluralidade pode ser explicada pela própria localização das lojas, que se situam em beira de estrada e em regiões nobres da cidade do Rio de Janeiro.

Tem de toda categoria. Tem do mais pobre ao mais rico, depende da localização. Se você chegar ao estacionamento ali você vai ver um carrinho velho do lado de uma Mercedes, o público é geral (Claudio).

O fato de ampliar o conceito de “lojas de passagem” para “lojas de destino”, classificação dada pelos próprios integrantes da empresa, seria uma

medida estratégica para ampliar o público consumidor e dar maior visibilidade à marca.

Todas as ações adotadas pelo Grupo Bourbon são criadas com a finalidade de possibilitar a perpetuação da organização ao longo dos anos. As empresas estão inseridas dentro do campo econômico que, assim como os outros campos, apresenta-se como um espaço de lutas para a conservação ou transformação das forças de seus agentes (BOURDIEU, 2004). Portanto, investir em diferenciais competitivos é fundamental para as organizações que desejam se manter e, possivelmente, destacar-se entre os concorrentes.

Para Bourdieu (2005a), a força de um determinado agente vai depender de seus diferentes recursos, denominados de “fatores diferenciais de sucesso”, que podem lhe assegurar vantagem com relação à concorrência.

Tratando de concorrência, os entrevistados acreditam que o grande diferencial do Grupo Bourbon quanto aos seus concorrentes é a originalidade dos produtos.

Muita diversidade de produtos é a originalidade. A originalidade porque essencialmente é uma mistura de padaria com salsicharia, não procurou copiar os *fastfoods*. É uma ideia muito brasileira, uma mistura de mineiro com croata, com descendente de belga. O sucesso é bem diversificado e não são produtos comuns (Leonardo).

Para o entrevistado, a originalidade advém da miscigenação do Grupo Bourbon que, por diferentes raízes culturais, pode contribuir com a formação singular da organização.

O meu produto além de ter uma identidade ele tem um diferencial. Eu acho que igual o meu croquete não tem, igual o meu sanduíche de linguiça não tem (Beatriz).

A entrevistada exalta os dois produtos considerados “carros chefes” da empresa, destacando que, no setor alimentício, tanto o croquete, quanto o sanduíche de linguiça são considerados diferenciais pelo sabor inigualável.

A originalidade do sabor advém da fabricação própria, baseada em receitas europeias, que começaram a ser produzidas desde a década de 1950. Visto o diferencial atribuído pelos produtos, o Grupo Bourbon preocupa-se em manter o modo de produção praticamente artesanal de seus alimentos.

Diferencia por ter 100% do sabor dos produtos, próprios. É um sabor que você não vai encontrar em lugar nenhum. Por exemplo, a linguiça, a gente que faz aqui e não vai ter um sabor igual. Isso daí é um diferencial danado, salsicha, doces, tudo que é fabricação própria. É um negócio que é totalmente diferente. Não é um cara que vai vender sanduíche ali e compra uma linguiça de alguém, por isso a gente preza por uma exclusividade dos produtos (Daniel).

O entrevistado destaca que, diferentemente de outras empresas do setor alimentício que fazem uso de produtos industrializados para o preparo de seus alimentos, o Grupo Bourbon se destaca por optar pela produção própria, fabricando praticamente tudo, exceto as bebidas, como cervejas, refrigerantes e leite e seus derivados.

Os produtos fabricados no Grupo Bourbon propiciaram à empresa o reconhecimento do público, a projeção da marca e a fidelização dos clientes. Segundo Bourdieu (2005a), o que vai garantir vantagem de uma organização com relação aos seus concorrentes é o volume e a estrutura de capital que ela possui, sob diferentes formas de capital: capital financeiro, atual ou potencial, capital cultural, capital tecnológico, capital jurídico, capital organizacional, capital comercial e capital simbólico. Acredita-se que o Grupo Bourbon se destaca entre os seus concorrentes pela acumulação de capital simbólico, dado que este pode ser definido como um tipo de capital que “reside no controle de

recursos simbólicos baseados no reconhecimento, como a imagem da marca, a fidelidade à marca, poder que funciona como uma forma de crédito” (BOURDIEU, 2005a, p. 25).

Com o passar dos anos, a empresa passou a ficar amplamente conhecida pelos clientes e, em razão de tamanha notoriedade, algumas empresas começaram a copiar a marca e os produtos comercializados pelo Grupo Bourbon.

Eles tentam imitar, são genéricos, são imitações. E eu digo que é imitação porque eu que conheço o nosso processo produtivo, posso garantir que as outras pessoas não conhecem o segredo pra fazer igual, de jeito nenhum, é muito fechado, esse croquete aqui você não vai achar nunca em lugar nenhum (Claudio).

No relato acima, o entrevistado menciona que outras empresas tentam reproduzir os produtos fabricados pelo Grupo, inclusive, algumas delas buscam se apropriar da tipicidade da marca, associando o nome da organização à ideia de “produto europeu”.

Apesar da tentativa de cópia, os entrevistados reconhecem que a família Bourbon possui apenas um concorrente forte, constituído por uma empresa que também se estabeleceu no estado do Rio de Janeiro, na mesma cidade onde a família Bourbon iniciou seu negócio. Esta empresa concorrente aparece na história do Grupo, quando é mencionado que o casal Modrić havia trabalhado inicialmente para eles.

Você tem uma empresa que concorre direto. Esta empresa também é origem europeia, é tcheca. O Nico, que foi o croata que veio a ser sócio da gente, antes, ele chegou a ter uma relação com eles, e não sei dizer direito o que foi, mas acho que não se entenderam (Wagner).

Nesta fala, o entrevistado destaca a relação que o concorrente mantinha anteriormente com Anna e Nico e esclarece que, por um desentendimento, o casal se aliou ao Grupo Bourbon.

A relação entre o Grupo Bourbon e a concorrente direta é antiga e marcada por certa “rixa” dada à similaridade dos produtos oferecidos. Os alimentos, o modo de produção, a arquitetura são muito parecidos, fato que acarretou na produção de algumas matérias publicitárias enfatizando a disputa entre as duas organizações. Abaixo segue um texto publicado no site [www.comida.ig.com.br](http://www.comida.ig.com.br), em fevereiro de 2001. Algumas adaptações foram feitas com a finalidade de garantir o anonimato da empresa.

Os dois vizinhos têm cardápios muito parecidos. Ambos os estabelecimentos tiveram a "consultoria" do casal de croatas Anna e Nico Modrić, que vieram ao Brasil fugidos da Segunda Guerra Mundial que assolava a Europa. Ela era doceira e ele dominava a técnica para fabricação de salsichas e linguiças. Os dois lugares têm mais de cinquenta anos de tradição (RODRIGUES, 2012, p.1).

As empresas disputam pela maior consolidação da marca no mercado e pela percepção dos clientes quanto à qualidade dos produtos. Portanto, a maioria das matérias publicitárias indaga sobre qual delas apresenta o melhor croquete e pão com linguiça para os consumidores. Para um dos entrevistados, a proximidade entre lojas e a “rixa” estabelecida entre elas funciona como uma estratégia de marketing para ambas as organizações.

Mas eu acho, e olha que eu acho muita coisa certa, que aquilo é um filme do Tom & Jerry, você não vai ver um filme só do Tom, você não vai ver um filme só do Jerry, agora Tom & Jerry você vai ver, aonde vai um, tinha que estar o outro do lado, isso é marketing puro, ter dois do mesmo ramo perto. Ninguém da empresa (Grupo Bourbon) acha isso, que um ajuda o outro, não pensa não (Glauccio).

No depoimento, o entrevistado realiza uma comparação entre as empresas concorrentes e o desenho animado do “Tom & Jerry”. A analogia ilustra o caráter de constante disputa estabelecido entre os empreendimentos.

Versando sobre as peculiaridades do campo econômico, observa-se que as tentativas de perpetuação organizacional, traduzidas em estratégias de reprodução, não são absolutamente instrumentais, especialmente quando se trata de uma organização familiar. Há um coletivo, um grupo familiar, que luta para que seu projeto, imbuído de uma história, perdure por muitas gerações (BOURDIEU, 2005a).

É justamente pensando neste caráter da perpetuação que, atualmente, o Grupo Bourbon encontra-se no dilema da profissionalização do negócio. Como mencionado na história, a empresa encontra-se em um momento delicado, dada a existência de três gerações na gestão da organização. Da primeira geração, permaneceram duas viúvas que, ainda, atuam na empresa, mas de forma muito restrita. A segunda geração, ainda, é mais atuante, contudo, seus integrantes estão envelhecendo e, alguns, já pensam na aposentadoria. A terceira geração, como anteriormente comentado, ingressou recentemente e, ainda, não ganhou legitimidade por parte dos demais membros. Alguns atestam a ausência de um líder entre os mais jovens, outros acreditam que, ainda, falta comprometimento. Diante destas circunstâncias, reflexões sobre a profissionalização têm sido feitas como tentativa de solucionar uma questão que, ainda, parece obscura para muitos: por quantos anos o Grupo Bourbon irá se perpetuar?

A ideia de profissionalização surgiu, há alguns anos, como um discurso de garantia de sucesso para empresas familiares fadadas ao fracasso gerado pela gestão de seus parentes. Uma espécie de modismo gerencial, um remédio capaz de curar todos os males advindos de uma administração amadora (QUEIROZ, 2008). Este movimento, conduzido pela academia e, principalmente, pelas empresas de consultoria, aponta a profissionalização como uma máxima para

aqueles que estão ávidos por uma solução que viabilize a longevidade empresarial.

O relato abaixo evidencia que alguns integrantes do Grupo Bourbon percebem a profissionalização como um imperativo para as organizações familiares que se encontram na terceira geração.

[...] eu acredito na empresa familiar, eu acredito. Eu não acho que acaba na terceira. Eu acho que ela continua. De uns tempos começou essa lavagem, parecia uma imposição que na terceira, a empresa acaba. Começou na mídia, sei lá. Eles começaram a constatar essa regra e aí...eu acho que as próprias empresas começaram a pirar nisso. Era obrigatória a profissionalização (Beatriz).

A entrevistada não apóia a proposta de profissionalização, alegando acreditar na continuidade da organização, mesmo estando sob a administração da família. Pelo relato é possível inferir que há uma força, vinda do campo econômico, que impulsiona as empresas a adotarem determinadas ações consagradas como efetivas, seja pela academia, por consultores ou por organizações líderes de mercado. Esse movimento está relacionado ao “isomorfismo” organizacional tratado por DiMaggio e Powell (2005), compreendido como um processo que impulsiona as empresas, que compartilham das mesmas condições ambientais, a se homogeneizarem, adotando estratégias de sobrevivência semelhantes. Especificamente os autores tratam do “isomorfismo mimético”, um processo que estimula a imitação das organizações que estão bem posicionadas no mercado. Concatenando com as empresas familiares, observa-se que, muitas delas, quando atingem a terceira geração, buscam a sua sobrevivência pela profissionalização, entendendo esta prática como essencial para os empreendimentos que anseiam pela longevidade.

Como mencionado ao longo de todo este trabalho, as organizações familiares, além de serem influenciadas por forças advindas do campo

econômico, sofrem, também, influência da família empresária. Portanto, é natural que elementos próprios do universo familiar venham afetar diretamente a dinâmica desses empreendimentos, conforme será demonstrado no item a seguir.

### **8.2.2 A influência do campo familiar**

Algumas regras que, atualmente, ditam a dinâmica do Grupo Bourbon advêm da família. Esse fato só é explicado, em razão das dimensões familiar e organizacional estarem imbricadas (IRAVA; MOORES, 2010; LINDOW; STUBNER; WULF, 2010), tornando-se complexo analisá-las de modo fragmentado já que, neste caso, a empresa foi construída em torno da família e a família foi desenvolvida e consolidada em torno da empresa. Pelo resgate da história, observa-se que esta relação de interação ocorria de modo muito mais intenso na época da primeira geração. Conforme os anos foram passando, esse laço permaneceu forte, contudo, deixou de ser excessivamente estreito, como no passado.

Quando você tinha menos gente, no caso da primeira geração, a empresa funcionava como o grande plenário da família e do negócio. Obviamente, com a expansão do número de agentes, e a diversidade das pessoas isso foi diminuindo. Mas ainda existe um grupo que usa a empresa como plenário pra discussão de todos os assuntos (Wagner).

O entrevistado destaca que, nos primeiros anos da organização, quando a gestão concentrava-se apenas na primeira geração, era habitual tornar a empresa palco de discussões relacionadas ao negócio e à família. O crescimento e o aumento de sócios proprietários permitiram a redução, mas não a extinção de discussões de ordem familiar no dia a dia do Grupo Bourbon.

Para alguns entrevistados, a relação contrária é mais comum, ou seja, o espaço casa e empresa mesclam-se de tal forma que se torna, praticamente, impossível poupar o ambiente doméstico de assuntos próprios da organização.

Mas assim, de trazer o dia a dia da empresa pra dentro de casa, no meu núcleo, da minha mãe e do meu irmão, acontece direto. Principalmente, quando eu trabalhei na Matriz, no escritório. Tinha acabado de entrar, ficava indignado, aí era só isso dentro de casa. Aí, eu comecei a exercitar e tentar não falar isso com ela, mas é difícil. Até hoje a gente traz esse assunto dentro de casa (Daniel).

O entrevistado explica em sua fala que, embora exercite o contrário, é inevitável privar o ambiente de casa dos assuntos que surgem no dia a dia do Grupo Bourbon, principalmente, porque existem pessoas do seu núcleo familiar trabalhando na empresa. No relato, ele comenta que, quando trabalhava na matriz, sede administrativa da empresa, esta prática era ainda mais recorrente, visto que ele tinha contato com todos os tipos de problema. Em muitas organizações dessa natureza, é notável a dificuldade de separar o ambiente casa/trabalho, fato que pode prejudicar tanto o espaço doméstico, quanto o dia a dia da organização, em virtude da pessoalidade das relações. Frank et al. (2011) apontam que, em razão da forte relação entre empresa e família, é natural que os conflitos nessas empresas migrem facilmente para o nível pessoal.

Quando marido e mulher trabalham na mesma organização, a separação casa e empresa torna-se ainda mais difícil, segundo a opinião de alguns entrevistados.

Uma coisa não pode se afastar da outra, porque são muito interligadas, principalmente, quando trabalha mulher e marido na mesma empresa, o assunto em casa é predominante. É lógico que outros assuntos também existem, é claro que não podiam deixar de existir, mas prevalecem muito aspectos do trabalho, do dia a dia, as pessoas trazem os problemas, trazem as chateações que teve. Às vezes isso não é bom, o relacionamento, às vezes, se estremece por causa de problemas dessa ordem (Aguinaldo).

A fala exprime que os problemas, oriundos da empresa, quando trazidos para o espaço familiar, podem atrapalhar a relação conjugal. Trazer assuntos próprios da empresa para o ambiente familiar pode “estremecer” a união do casal, uma vez que o espaço doméstico não fica privado de discussões que abalam o cotidiano da empresa.

A inter-relação traz uma série de consequências e confusões, especialmente para a organização. No Grupo Bourbon, verifica-se que os papéis assumidos na família confundem-se com os papéis assumidos na empresa. Embora todos os familiares tenham a função de sócios proprietários, é notável a predominância do laço de parentesco. Para Silva e Oliveira (2008), isso se explica pela dualidade de papéis que pais, filhos, cônjuges, genros, noras desempenham, conjuntamente, papéis de empregados, diretores, acionistas.

Se você pega o telefone pra chamar atenção de um filho de um sócio, e esse sócio é seu tio, seu sobrinho, a pessoa fica chateada. ‘Ué, mas porque chamou atenção?’ (Aguinaldo).

A empresa é tratada totalmente com a relação de parentesco. Não por uma relação de sócios. Eu vejo isso muito. Você não trata seu sócio como sócio, trata como parente, tio, primo (Clara).

As falas ilustram que a relação parental se sobrepõe à relação empresarial, o que dificulta um maior profissionalismo, pois no cotidiano o tratamento recai no laço familiar. Isso gera, também, certo protecionismo para os

indivíduos, visto que, para alguns entrevistados, no Grupo Bourbon, existem pessoas que não estão capacitadas, ou não possuem o perfil para administrar o negócio. O protecionismo está associado a uma característica das empresas familiares: a aceitação incondicional de seus membros (SCHUMAN; STUTZ; WARD, 2011). Nessas empresas, é comum aceitar os herdeiros, independente de suas características. Diferentemente das empresas não familiares cuja aceitação é condicional, as organizações familiares tendem a “convidar” seus parentes a atuar na empresa, desconsiderando a necessidade de qualificações específicas para fazer parte da gestão.

Mas que tem protecionismo, tem. Você vê sócios que não têm condições de gerir, mas se não deixar, a mãe mata (risos) (Marta).

Tem gente que está aqui e foi feita pra fazer outra coisa. Não tem o que fazer e acaba indo parar na empresa (Gustavo).

As falas acima traduzem o protecionismo praticado no Grupo Bourbon. Interessante observar, no primeiro relato, o poder que algumas matriarcas possuem, no sentido de exigir que seus filhos sejam empregados pela organização. Nesse caso, observa-se que as esposas dos fundadores, mesmo possuindo pouca influência nas decisões estratégicas, conseguem desempenhar um papel muito semelhante ao desempenhado no interior da família – a proteção de seus integrantes. Será demonstrado adiante que as viúvas exercem seu poder na organização, por meio da posse do capital social, fato que tem garantido a permanência de membros pouco qualificados em prol de um discurso de união familiar.

O protecionismo recorrente no Grupo Bourbon advém da influência da dimensão familiar. Historicamente, a família inclui-se entre as instituições sociais básicas, estando responsável não apenas pela “sobrevivência” dos

indivíduos, mas também pela proteção e socialização dos seus componentes, transmissão de capital cultural, de capital econômico e de solidariedade entre as gerações. A família é a instituição mediadora entre indivíduo e sociedade, cabendo a ela o papel de reunir e distribuir recursos para a satisfação básica de seus integrantes (CARVALHO; ALMEIDA, 2003). Embora existam questionamentos a respeito da centralidade e do futuro da família nas sociedades contemporâneas, é notável que suas responsabilidades e suas funções sociais parecem não ter perdido importância.

O desejo de proteger seus membros, de garantir um futuro seguro para seus herdeiros é o que permite o ingresso de integrantes despreparados no Grupo Bourbon. Deste modo, critérios de meritocracia são desconsiderados em detrimento da solidariedade familiar. Em consonância, Schuman, Stutz e Ward (2011) apontam algumas diferenças inerentes à esfera familiar e à empresarial. Enquanto a família preza pela igualdade de seus familiares, garantindo condições similares, independente do desempenho; as empresas pautam suas escolhas no mérito de seus funcionários.

Além da proteção, outro aspecto verificado é a transposição do respeito familiar para o dia a dia da empresa. No caso do Grupo Bourbon, não há relação hierárquica entre os integrantes, isto é, todos ocupam igualmente a posição de sócios gerentes. Na estrutura empresarial existe a figura do presidente e vice-presidente, mas ambos possuem apenas a função de representar o conselho organizacional, conforme será apresentado mais adiante. Entretanto, na prática, o que prevalece é a hierarquia familiar, em que os mais novos devem respeito aos mais velhos.

Nota-se que na família patriarcal valores como honra, tradição, obediência e respeito aos progenitores são os grandes legados de uma geração para outra (ROCHA-COUTINHO, 2006). Nesse modelo tradicional, a assimetria entre pais e filhos é marcante, uma vez que os pais exercem controle absoluto

sobre seus filhos, exigindo-lhes a adoção de determinados comportamentos condizentes com os valores familiares (PRATTA; SANTOS, 2007).

Entretanto, observa-se que as relações parentais ganharam uma nova configuração com o passar dos anos, possibilitando que o autoritarismo, advindo de uma estrutura rigidamente hierárquica, concedesse espaço para o diálogo e o respeito (ROCHA-COUTINHO, 2006). Vale mencionar que esse movimento de reestruturação das ações, funções e valores familiares não é abrangente, universal. Cada estrutura familiar, de acordo com a sua história, estará mais ou menos disposta a adotar novas formas de relacionamento entre seus membros.

Especificamente no Grupo Bourbon, a autoridade, ainda, concentra-se nos integrantes mais velhos. Como mencionado ao longo da história, a terceira geração está, aos poucos, ingressando na organização. Embora alguns integrantes apresentem propostas de modernização e ampliação para a empresa, grande parte das sugestões não é acatada, visto que a segunda geração, ainda, exerce o controle.

Tem uma hierarquia dos mais velhos, talvez por isso que essa terceira geração não faça nada por enquanto. Uma estrutura meio furada. A hierarquia familiar repete-se na empresa. Não há uma diferenciação não, mesma coisa (Leonardo).

O entrevistado explica que a hierarquia familiar se repete na organização o que, em sua opinião, prejudica o Grupo Bourbon, pois a terceira geração ainda não conseguiu conquistar efetivamente um espaço na empresa.

A influência familiar no Grupo permite, na opinião de muitos entrevistados, que a gestão da organização seja ainda muito amadora. Como mencionado neste trabalho, a família Bourbon está há 68 anos no mercado de alimentação, atualmente, possui nove lojas, contudo, observa-se que embora

tenha ocorrido este movimento de expansão, a administração da empresa é pouco profissional.

(...) a empresa não é muito profissional, é meio familiar mesmo (Daniel).

A gente administra aqui como administra a casa da gente (Claudio).

As duas falas apresentadas acima demonstram que os próprios entrevistados reconhecem o caráter amador da administração. No segundo relato há uma analogia com o ambiente doméstico ilustrando que a gestão da empresa muito se assemelha à gestão do próprio lar.

Esta forma de administração trouxe e ainda traz alguns entraves para a expansão do Grupo Bourbon. A ausência de planejamento estratégico; a falta de setores estruturados na área de marketing, recursos humanos, produção, logística; a carência de um controle de estoque são elementos que prejudicam o desenvolvimento da organização. A empresa adota uma postura acomodada e age de forma reativa às situações que surgem, de acordo com alguns entrevistados.

A gente não tem um objetivo, a gente aproveita as oportunidades que passam. Eu traduzo todas as nossas ações pelas ameaças e oportunidades. Não vejo planejamento em nada, nada (Bruna).

Esta postura tem sido contestada principalmente pelos integrantes da terceira e os mais novos da segunda geração. Uma questão muito debatida nas reuniões do Grupo Bourbon é a possibilidade de abertura de franquias. Esta forma de expansão, além de ser muito requisitada por potenciais franqueados, é um desejo dos membros mais jovens, que lamentam não poder realizá-la por

acreditarem que a organização ainda não está administrativamente preparada para isso.

Outro ponto interessante de se observar no Grupo Bourbon é que, também, recebe forte influência da formação familiar, é o modo como as mulheres são vistas na organização. Um detalhe importante a ser esclarecido é que a família Bourbon é constituída por seis núcleos familiares. Este fato possibilita inferir que, embora essas famílias estejam ligadas pelo mesmo sobrenome, o modo como cada uma delas se estruturou e socializou seus herdeiros é distinto. Portanto, não é possível afirmar que na família Bourbon as relações de gênero são desiguais ou igualitárias, pois cada núcleo, mesmo que orientado por princípios gerais, apresenta também as suas peculiaridades.

Atualmente, o que se observa no Grupo Bourbon, é uma atuação significativa de representantes do gênero feminino, tanto que as mulheres hoje gerenciam lojas e participam das decisões estratégicas da organização. Há alguns anos atrás, elas ficavam restritas à produção da empresa, trabalhando na cozinha, especialmente no preparo de doces e biscoitos amanteigados. Com o passar dos anos e a expansão do Grupo, funcionários foram contratados para assumir as funções operacionais da indústria.

A trajetória da empresa familiar é marcada pelo falecimento precoce de grande parte dos fundadores. Este fato propiciou que as mulheres assumissem postos importantes na organização, rompendo naturalmente com o ideal machista de algumas famílias.

Há casos em que as mulheres eram explicitamente excluídas da organização, ainda no processo de socialização.

O meu pai não queria nem por um decreto que eu fosse trabalhar na loja (Beatriz).

A fala da entrevistada revela que seu pai sempre foi contra seu ingresso no Grupo Bourbon. Entretanto, com o passar dos anos, e as mudanças nas estruturas e relações familiares, a herdeira pôde entrar para a organização.

Eu tenho as três irmãs, o negócio é machista, as mulheres não eram computadas no aspecto sucessório (Wagner).

Algumas mulheres que foram inicialmente vetadas de atuar na empresa, posteriormente, com o falecimento dos seus pais ou esposos, tiveram a oportunidade de se inserir no Grupo Bourbon. A transposição da lógica patriarcal para a organização excluiu, inicialmente, muitas mulheres da gestão do empreendimento, pois se acreditava que somente os representantes do sexo masculino estariam aptos para assumir cargos administrativos.

Eu acho legal que minha mãe trabalhe hoje aqui, mesmo nunca tendo trabalhado antes. Meu pai, um cara machista pra caramba e tal, nunca deixou ela trabalhar. Até uma vez ele deu uma lojinha de roupa pra ela, porque ela queria trabalhar com negócio de roupa. Mas ela sempre quis trabalhar, sempre teve vontade e sempre foi podada (Daniel).

O relato do entrevistado aponta que a sua mãe sempre teve o desejo de trabalhar fora de casa, contudo, era impedida por seu esposo, em consequência de sua postura machista. Atualmente, esta mulher, a que o entrevistado se refere, ocupa o cargo de vice-presidente e chefe de produção. Seu ingresso no Grupo Bourbon ocorreu repentinamente, por um convite realizado após o falecimento de seu marido.

Outras histórias particulares do Grupo Bourbon revelam que as mulheres, inicialmente, não tinham abertura para atuar na organização. Entretanto, como mencionado, o cenário atual é completamente distinto, dado que as mulheres conquistaram posições relevantes na empresa.

Aí foram entrando cunhados, genros e muita gente faleceu, várias mulheres entraram também, então ficou uma empresa até bem feminina nos últimos tempos (Beatriz).

A entrada das mulheres na organização acompanha “o processo de modernização por que vem passando a família atual” (ROCHA-COUTINHO, 2006, p.95). Estudos recentes apontam o surgimento de novos arranjos familiares, além de um próprio processo de reestruturação das famílias fundadas no modelo nuclear tradicional – pai, mãe e filhos. As mudanças referem-se à maior igualdade entre seus integrantes, substituindo as rígidas posições hierárquicas tradicionais. Verifica-se, também, um questionamento sobre a diferença de papéis entre homens e mulheres, pais e filhos, surgindo nas famílias relações mais horizontalizadas, pautadas no diálogo. Entre essas transformações, observa-se que o modelo feminino de “perfeita dona de casa” começa a ser contestado, já que as mulheres passam a ocupar um importante espaço no mercado de trabalho, em razão da própria sociedade de consumo, que impulsiona as mulheres a buscarem trabalho fora de casa com a finalidade de aumentar os rendimentos familiares (SILVA; AMAZONAS; VIEIRA, 2010).

É fato que o processo de modernização da família tradicional transformou o papel das mulheres na sociedade. Entretanto, esta não foi a única razão que garantiu o ingresso de representantes do sexo feminino para o Grupo Bourbon. A ausência de herdeiros consanguíneos do sexo masculino propiciou, mais tarde, o ingresso das mulheres e a inserção de agregados na gestão do empreendimento. Nota-se que, em núcleos familiares mais conservadores, os agregados entraram para o empreendimento com a finalidade de excluir definitivamente as mulheres, herdeiras legítimas, do processo sucessório.

Nesse contexto, cabe discutir como se dá a relação entre a família Bourbon e os “agregados”, ou seja, parentes familiares que não possuem o elo consanguíneo, como cunhados (as), genros e noras.

Ao longo da história, nota-se que, nos primeiros anos do Grupo Bourbon, a relação com aqueles que seriam denominados de agregados parecia ser muito saudável, tanto que a organização foi fundada contando com cinco irmãos e um cunhado. A ideia de permitir que um cunhado fizesse parte da sociedade surge como algo extremamente natural e consensual entre os irmãos fundadores, pois a proposta da primeira geração era justamente unir a família em torno de um negócio que pudesse garantir o sustento de todos.

Com o passar dos anos, o Grupo Bourbon foi se expandindo e a política de aceitação dos agregados na organização continuou a ser adotada, mas não de forma consensual, como na gestão dos fundadores. Atualmente, as opiniões dos familiares consanguíneos sobre tal prática são diversas; existem aqueles que são a favor, outros que são contra e alguns que não se posicionam de modo muito claro, apenas toleram a ação de acolher os agregados.

Para alguns entrevistados, os agregados, principalmente os que entraram a partir da segunda geração, trouxeram para a organização valores distintos dos cultivados pela família Bourbon.

[...] em certo momento começaram a entrar os genros e não filhos. Com a entrada de genros aí é um ponto crítico, porque eles não compartilhavam da mesma situação de generosidade. Então passou a ter uma visão menos familiar de agregação da família e passou a ter uma visão mais fria, econômica de expansão da firma e isso gerou uma ruptura da filosofia inicial (Wagner).

Nesta fala, o entrevistado atribui as mudanças de valores na organização à entrada dos genros na gestão. Conforme será apresentado no item 8.2.4 “Valores geracionais e distribuição dos diferentes tipos de capital”, a segunda geração foi responsável por modificar os valores construídos e cultivados pelos fundadores. Contudo, vale destacar que a segunda geração não é constituída apenas de agregados, a maioria, no entanto, pertence à própria família Bourbon.

Atualmente, o Grupo Bourbon conta com cinco agregados na gestão e dois deles ocupam posições de destaque (presidência e vice-presidência) e os demais são sócios gerentes. O presidente e a vice-presidente parecem ser muito bem aceitos pelo Grupo, uma vez que a nomeação dos indivíduos, para tais cargos, acontece por meio de votação.

[...] o Aguinaldo, como ele tinha na família dele esses valores, ele se encaixou muito bem (no Grupo Bourbon), ele amava os velhos, ele se sentia como filho dos velhos, porque na característica pessoal e nos valores que ele trazia, ele tinha essa semelhança (Rafael).

O entrevistado explica que o presidente teve uma boa aceitação entre os integrantes da organização, por sua família cultivar valores muito semelhantes aos da família Bourbon. A proximidade e o amor que Aguinaldo estabeleceu com os fundadores foram fundamentais para ele conquistar legitimidade no Grupo.

Quanto aos agregados, grande parte deles tem um discurso de gratidão, pela confiança e oportunidade de trabalho no Grupo Bourbon.

[...] eu acho até que a empresa nesse ponto é muito humana, porque ela aceitou pessoas que ela não conhecia, se você pensar bem. Aqui eles me acolheram, poderia não ter dado certo, é um risco (Helen).

A entrevistada nesta fala está se referindo ao momento em que seu marido faleceu e ela foi convidada a assumir a gestão da produção. Ela aponta que a empresa tem uma postura “humana” no que se refere à aceitação dos membros, especialmente aqueles que não estão ligados diretamente à família. A integração dos agregados à organização pode ser bastante arriscada, de acordo com o relato, posto que, em muitos casos, não existe uma relação prévia de confiança. A confiança está associada às condições de incerteza, inerentes à

relação com uma pessoa ou um grupo, nas quais há pouca familiaridade ou conhecimento, gerando riscos para um dos envolvidos (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2003). No caso dos agregados, a confiança é facilmente questionada, uma vez que esses indivíduos não foram socializados com os mesmos valores e princípios da família Bourbon.

Finalmente, outro aspecto próprio do campo familiar está associado à união dos membros. A união faz parte dos princípios de qualquer família, seja ela patriarcal, monoparental, coparental, homoparental (AMAZONAS; BRAGA, 2006). O que seus integrantes prezam, especialmente os responsáveis pela manutenção da instituição, como o patriarca e a matriarca, é a união entre os parentes e este fato pode ser notado pelos rituais de celebração, que constroem e reforçam o sentido de unidade familiar (BOURDIEU, 1996b).

Na empresa familiar estudada, a união entre os integrantes decorre de uma mistura entre família e organização. Nos primeiros anos do empreendimento, esta união era claramente derivada da família, tanto que a empresa se fundou com o propósito de agregar os parentes e garantir o futuro e sustento de todos. Com o passar dos anos, o crescimento da família gerou um distanciamento natural entre os membros, assim, alguns valores foram se diluindo, como a própria noção de união.

Depois de um tempo, não sei, sabe, é meio complicado, porque eu não estava nessa época, mas eu acho que depois que os velhos morreram isso se perdeu (união). Hoje são várias famílias com o mesmo sobrenome (Gustavo).

Neste relato, o entrevistado esclarece sobre a união do Grupo Bourbon. Para o integrante da terceira geração, os fundadores eram os responsáveis por manter a coesão entre a família. Após a morte dos progenitores, esse sentido foi se perdendo, restando várias famílias com um mesmo sobrenome.

Em consonância, outra entrevistada ressalta que não existe união entre os integrantes do Grupo Bourbon. O que aproxima os indivíduos é a própria relação empresarial, existindo pouca afetividade, principalmente, entre os diferentes núcleos familiares.

Os laços são com a empresa. Aqui não tem muito essa afetividade. Ninguém passa Natal junto, ninguém liga pra ninguém no dia do aniversário (risos), entendeu? Não tem isso. Na verdade é uma família, porque todo mundo é descendente. Não é uma família onde todo mundo passa Natal junto, não é. São pessoas, completamente independentes que trabalham pela mesma empresa. Eu entrei na empresa há 1 ano e pouco e não conhecia a maioria dos sócios [...] Até hoje eu sento em uma reunião e falo: “pai, que é aquele ali?” (risos). Não tem relação de família, afetiva não. Tem de boa convivência (Bruna).

Neste caso, a estrutura organizacional funciona como um espaço que permite maior convívio entre os familiares. Apesar da boa convivência, relatada pela entrevistada, não há muita afetividade entre os indivíduos. Nota-se que as expressões de carinho e afeto ficam restritas aos núcleos familiares.

Outro aspecto mencionado por muitos entrevistados é que o crescimento da família, ao longo dos anos, gerou um distanciamento parental verificado, inclusive, dentro da própria organização. Muitos sócios sentem dificuldade de reconhecerem seus familiares na reunião do conselho da empresa.

Há opiniões extremamente críticas com esta forma de união estabelecida na organização:

Existe muita hipocrisia nisso tudo aí. Na reunião está tudo bem. Eu acho que você sabe como é, não é uma maravilha, tem uns podrezinhos que não desaparecem. Cria uma união não muito harmônica, é uma união conveniente (Leonardo).

É possível inferir, por meio do relato, que existe uma relação conflituosa entre os integrantes. A união em torno do empreendimento familiar não acontece de forma harmônica, amigável, afetuosa, mas pela simples conveniência.

A “união conveniente”, denominada pelo entrevistado, retoma o conceito de “interesse desinteressado” de Bourdieu (1996b). Para o referido autor os agentes de um determinado campo podem agir estrategicamente de modo “desinteressado” com a finalidade de alcançar aquilo que desejam. Como tratado no referencial teórico, cada campo é regido por um conjunto de regras e, alguns não admitem que seus agentes sejam conduzidos por ações puramente calculistas, instrumentais, como é o caso do campo familiar.

Analisando o caso do Grupo Bourbon, verifica-se que os conflitos são sutis e revestidos por relações de boa convivência. Isso gera a “união conveniente”, ou seja, os agentes demonstram ser unidos, evitando expressar qualquer desavença ou rivalidade com o objetivo de garantir sua permanência e a própria perpetuação do empreendimento familiar.

Diferentemente das opiniões anteriores, há entrevistados que acreditam que não é a empresa que une a família, mas a família que une a empresa.

Por mais que tenha em uma reunião, por exemplo, um desentendimento entre um sócio, daqui a dois meses quando tem outra reunião estão se cumprimentando, é admirável isso. Talvez se não fosse da família não teria [...] eu acho que a família ajuda a superar esses desentendimentos [...] acima de tudo ele é seu parente, ele está ali, não tem jeito, vai ter que olhar para a cara dele (Marina).

Segundo a entrevistada, a relação familiar possibilita que os desentendimentos entre os integrantes sejam superados. O fato de estarem unidos pelo laço de parentesco permite a manutenção de, ao menos, uma relação de respeito entre os sócios.

Tendo visto o modo como o campo familiar influencia na dinâmica do Grupo Bourbon, a próxima seção tratará especificamente do campo de poder e a relação entre os clãs que compõem a organização.

### 8.2.3 Campo de poder – A relação entre os clãs

Atualmente, o Grupo Bourbon é composto por seis clãs, maneira denominada pelos próprios integrantes da empresa, aos grupos familiares que fazem parte da organização. Com o falecimento dos fundadores e com a entrada dos herdeiros, cada núcleo familiar originou um clã, como pode ser observado na figura 5.

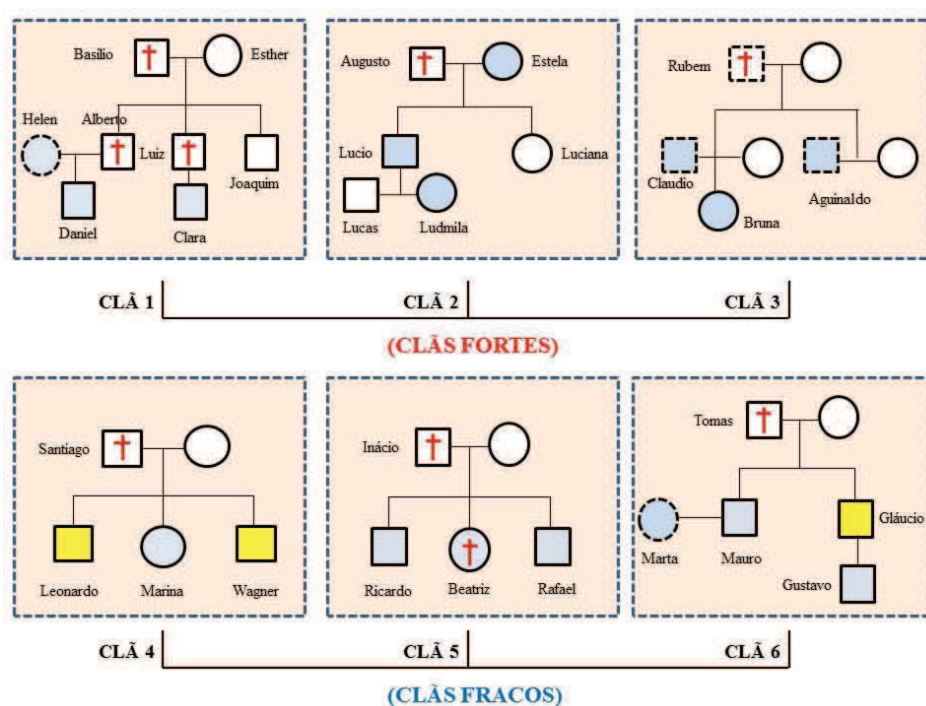


Figura 5 Configuração dos clãs do Grupo Bourbon




LEGENDA - CLÃS DO GRUPO BOURBON	
SIMBOLO/COR	SIGNIFICADO
	Sexo feminino
	Sexo masculino
	Falecido
Amarelo	Trabalharam e saíram da empresa / participaram da pesquisa
Azul	Trabalham na empresa / participaram da pesquisa
Branco	Não participaram da pesquisa
Pontilhado	“Agregados”

Figura 6 Legenda - Clãs do Grupo Bourbon

Conforme observado na figura 5, o Clã 1 é originado pelo casamento entre Basílio e Esther. Basílio foi o precursor do Grupo Bourbon, sendo o primeiro filho de Sra. Olga e Sr. Francisco a se deslocar para o estado do Rio Janeiro com a finalidade de iniciar um empreendimento na área de panificação. A ilustração demonstra que Basílio é falecido e foi casado com Esther, uma das poucas viúvas que ainda atua efetivamente na organização, estando responsável pela administração da filial 4.

O casal teve três filhos, Alberto, Luiz e Joaquim. Como revelado na história organizacional, Alberto e Luiz atuaram na organização, mas morreram de maneira inesperada nos anos de 1995 e 2001, respectivamente. Com o falecimento dos irmãos, ingressaram Helen e Daniel para representar Alberto no empreendimento e Clara, com o intuito de assumir o lugar de Luiz.

Joaquim é o terceiro filho do casal Basílio e Esther, o qual continua atuando na organização e hoje é responsável pelas filiais 3 e 8. Ainda nenhum de

seus herdeiros ingressou na empresa familiar. Diante do exposto, conclui-se que o Clã 1, atualmente, é composto por Esther, Joaquim, Daniel, Helen e Clara. Entre os nomes mencionados, somente foi possível entrevistar Daniel, Helen e Clara (sinalizados na cor azul na figura 5).

O clã 2 é composto pelos herdeiros do fundador Augusto. Augusto se casou com Estela e juntos tiveram os filhos Lúcio e Luciana. Lúcio se casou e teve dois filhos, Lucas e Ludmila, que atualmente são sócios gerentes do Grupo Bourbon. Já Luciana não se casou e não teve filhos. Portanto, o segundo clã é composto por Sra. Estela, Lucio, Luciana, Lucas e Ludmila. Deste grupo, somente Lucas e Luciana não se dispuseram a participar da pesquisa.

Vale ressaltar que da primeira geração só restaram as viúvas Sra. Estela e Sra. Esther, as únicas esposas de fundadores que atuaram efetivamente nos negócios da família.

Já o clã 3 possui uma configuração peculiar, visto que foi constituído com a entrada de “agregados” (sinalizado em pontilhado na figura 5) para o Grupo Bourbon. Este clã se originou de Rubem, cunhado dos irmãos Bourbon. A esposa de Rubem, herdeira legítima da empresa familiar, não teve a oportunidade de trabalhar no empreendimento, sendo seu esposo convidado pelos seus irmãos a fazer parte do negócio. Interessante observar que a lógica de inserir os homens, excluindo as mulheres do processo sucessório, perdurou até a segurada geração, observada com a entrada de Aguinaldo e Claudio, dois agregados do Grupo Bourbon.

A entrada de Bruna, membro da terceira geração, rompe com o predomínio de indivíduos do gênero masculino no clã 3. Portanto, atualmente este clã é composto por Aguinaldo, Claudio e Bruna, todos entrevistados para esta pesquisa.

O clã 4 se originou do fundador Santiago e, atualmente, é representado por Marina, Leonardo e Wagner, todos pertencentes à segunda geração. Neste

clã somente Marina, ainda, atua na organização. Leonardo trabalhou durante muitos anos no Grupo Bourbon optando, posteriormente, em abandonar o negócio por razões de conflito com alguns membros da empresa familiar. Já Wagner teve contato com o empreendimento na infância e na adolescência, entretanto, preferiu construir sua carreira profissional desvincilhada do negócio da família. Todos os representantes deste clã se dispuseram a participar da pesquisa. Wagner e Leonardo estão sinalizados em amarelo para indicar que não atuam mais no Grupo Bourbon.

O clã 5 advém do fundador Inácio e possui somente herdeiros da segunda geração na gestão do Grupo Bourbon: Ricardo, Rafael e Beatriz. É possível notar que este clã está entre os menores da organização, visto que atualmente conta apenas com dois representantes, dada a morte de Beatriz no ano de 2012.

Finalmente, o clã 6 surgiu do fundador Tomas. Com o falecimento de Tomas, entraram os herdeiros Mauro e Glaucio. Com o passar dos anos, Marta (sinalizado em pontilhado), esposa de Mauro, entrou para organização. Gláucio, após estabelecer relações conflituosas, optou por abandonar os negócios da família. Mais tarde, Gustavo (3ª geração) ingressa na organização, para assumir o posto de seu pai.

Quanto à participação na pesquisa, todos os representantes do clã 5 e 6 aceitaram ser entrevistados.

Vale mencionar que os círculos em branco e sem identificação na figura 5 representam as esposas de alguns fundadores e as herdeiras legítimas do Grupo Bourbon que foram excluídas do processo sucessório. Como elas não foram entrevistadas e nem mesmo mencionadas na história organizacional, optou-se por não fazer a identificação.

Houve uma tentativa de entrevistar estas herdeiras, contudo, os próprios integrantes da empresa afirmaram que essas mulheres não possuem contato

algum com o empreendimento da família, portanto, não poderiam contribuir com a pesquisa.

Cada um destes clãs mencionados possui um representante no conselho administrativo, que é presidido por Aguinaldo e Helen, presidente e vice-presidente, respectivamente. Ambos não exercem autoridade no Grupo Bourbon, apenas, representam as decisões votadas em conselho empresarial.

Esses clãs parecem manter uma boa relação, contudo, ao investigar e conhecer mais a fundo a história organizacional, foi possível observar que esta estrutura oculta muitas questões conflituosas.

Os conflitos surgem, especialmente, ao tratar da divisão de cotas da empresa. As cotas podem ser entendidas como as parcelas que cada grupo detém da empresa. Em outras palavras, cada clã obtém uma porção da organização, entretanto, essa divisão não foi realizada de forma igualitária, gerando atrito entre esses grupos.

É isso, o negócio de cotas é onde a história dá um nó (Rafael).

Nesta fala, o entrevistado explica que é na divisão das cotas que a empresa dá um “nó”, ou seja, seus membros entram em conflito. Atualmente, esta divisão irregular das cotas de capital tem ocasionado muita insatisfação entre os clãs menos favorecidos, gerando discórdia entre os integrantes da organização.

Atualmente a divisão de cotas entre os clãs é feita da seguinte forma: **Clã 1 (3 cotas); Clã 2 (2 cotas); Clã 3 (2 cotas); Clã 4 (1 cota); Clã 5 (1 cota); Clã 6 (1 cota).**

Como é possível verificar, há uma divisão de cotas desigual entre os clãs do Grupo Bourbon. Investigando a história da empresa familiar, foi possível averiguar que, inicialmente, quando os fundadores geriam a organização, a

proposta era que os herdeiros ingressassem e desfrutassem igualmente do empreendimento.

O acordado era que cada sucessor, ao entrar para a organização, tivesse a possibilidade de comprar uma determinada quantidade de cotas da empresa. Este direito, bem como a quantidade a ser adquirida por cada herdeiro, deveria ser igual. Inicialmente, este acordo foi cumprido, tanto que os primeiros herdeiros, os filhos mais velhos da segunda geração, ingressaram no empreendimento adquirindo cotas do Grupo Bourbon. Entre os membros que usufruíram deste direito estão: Alberto, Luiz, Joaquim, Lucio, Claudio e Aguinaldo.

Após o ingresso dos sucessores mais velhos da segunda geração e, com o falecimento de muitos fundadores da empresa, a política de distribuição de cotas do Grupo Bourbon foi alterada. Esse grupo de sucessores rompeu com a política de venda de cotas, permitindo que os demais herdeiros não obtivessem o mesmo direito de adquirir uma parcela do empreendimento.

Uma das questões que instigou a pesquisadora na coleta dos dados foi compreender a razão de se romper com a política de venda de cotas. Pode-se perceber que este elemento fundou um dos maiores embates entre os integrantes do Grupo Bourbon. Grande parte dos membros foi prejudicada neste processo, especialmente os pertencentes aos clãs 4, 5 e 6. Como estes herdeiros são mais novos, eles ingressaram, posteriormente, à organização, não desfrutando do mesmo direito obtido pelos primeiros sucessores.

Os depoimentos revelam que a segunda geração mais velha, após ingressar na empresa, optou por não vender mais cotas para os próximos entrantes. Aqueles que foram desfavorecidos por esta nova conduta alegam que esta foi uma decisão individualista do grupo.

Não é de interesse das pessoas que estão no poder abrir pra quem não está. Eu tenho sei lá, 12% da empresa, não é do meu interesse que se iguale. Antes era na base da irmandade. A empresa vai abrir a loja e você vai pagar com seu lucro, uma questão de irmandade, os irmãos faziam entre eles (Gustavo).

O relato do integrante da terceira geração revela que a segunda geração não tinha o interesse em diluir o seu poder com os novos sucessores da organização, pois assim deixariam de ocupar a posição de dominantes no campo. O entrevistado explica que há muitos anos, quando a primeira geração exercia controle da empresa, as relações eram baseadas na “irmandade”, ou seja, o sentimento de solidariedade reinava entre os membros da organização.

No início, quando foram abertas as primeiras filiais do Grupo Bourbon, os sucessores que entraram para a organização manifestavam o seu desejo em adquirir cotas e, conforme trabalhavam iam pagando progressivamente sua parcela na empresa.

Por exemplo, como se fazia antes: abria-se uma loja e a pessoa entrava como sócio da empresa. Ela era convidada, entrava e depois ia pagando. Esse era o conceito. Chegou essa segunda geração e bloqueou isso (Leonardo).

O trecho acima é de um entrevistado da segunda geração mais nova. No momento em que ele ingressou na organização, a venda de cotas foi bloqueada pelos sucessores mais velhos, desfavorecendo os futuros integrantes.

Os sucessores que ingressaram na organização sem obtenção de cotas, tiveram que compartilhar a cota do fundador entre os irmãos. Isto significa que a cota do fundador, representante de um determinado clã, foi diluída entre os seus sucessores. Esta “regra”, posteriormente instituída, gerou uma revolta entre os membros prejudicados.

Este é um problema, por exemplo, que quando você olha pra questão dos clãs você fala assim: “Ué, meu pai abriu mão pra que o filho do outro irmão tivesse entrado”, então seria justo que um filho dele fizesse o mesmo (Wagner).

O entrevistado questiona a forma injusta de distribuição de cotas entre os clãs. Se em um determinado momento era permitido a compra de cotas pelos sucessores, por qual razão estes que foram beneficiados romperam com esta política?

Segundo os relatos, o contrato social prevê a integralização de cotas entre os herdeiros, ou seja, a divisão de cotas de maneira igualitária entre os clãs.

Com a integralização de cotas a gente ia ter uma quantidade maior de cotas e ia ser distribuído para todo mundo. Mas com aquela menor quantidade de cotas a gente ficou contando que ia integralizar, que está prevista no contrato, mas não aconteceu. O pessoal não assina e pronto. Vão vender sem integralizar (Glaucio).

Apesar de o contrato social prever a integralização de cotas, isto ainda não foi realizado no Grupo Bourbon. O entrevistado revelou não acreditar que, em algum momento, essa integralização seja cumprida, pois os integrantes dos clãs fortes demonstram-se resistentes para assinar essa nova medida. Por enquanto, esta configuração não tem afetado os clãs com menor número de cotas. Mas, pensando na possibilidade de venda da organização, esta forma de divisão pode, efetivamente, prejudicar alguns herdeiros.

Esse fato acarretou em muitos conflitos organizacionais. Analisando o discursos dos entrevistados é possível verificar que, atualmente, o Grupo Bourbon é dividido em clãs fortes (1,2,3) e clãs fracos (4,5,6). Observa-se que os mais fortes se uniram para garantir a manutenção do poder, e os mais fracos utilizaram da mesma estratégia para lutar pela subversão deste quadro.

Tem clãs que se dão melhor, tem clãs que não se dão tão bem (risos). Apesar de ser família, tem uns que se identificam mais e há outros que não (Beatriz).

A entrevistada relata sobre a afinidade ou falta dela entre os clãs. Nota-se, como já mencionado, que a relação de proximidade ou distanciamento entre os grupos está associada à questão de poder.

A estrutura de clãs do Grupo Bourbon, descrita nesta seção, configura um campo de poder. Segundo Bourdieu (1983, 1994), em toda forma de campo existirá um jogo de lutas entre os seus agentes, e esta disputa se concentra entre os novos entrantes, que desejam conquistar espaço e legitimidade no campo, e os dominantes, que lutam para manter a posição conquistada. Como tratado no referencial teórico, os tipos de capital constituem-se de armas que possibilitam a mobilização dos agentes a fim de angariar melhores posições.

No Grupo Bourbon o embate entre os clãs fortes e fracos explicitam o jogo de poder na organização. Os clãs fortes seriam aqueles que conquistaram legitimidade, que exercem domínio sobre a organização por meio do capital econômico, representado pela obtenção de cotas empresariais. Os clãs fracos seriam os “novos entrantes”, que lutam para subverter a situação existente.

Verifica-se que no Grupo Bourbon o capital econômico é uma forma de capital muito reconhecida pelos seus integrantes. Hoje, os membros com maior poder decisório dentro da organização são aqueles que obtêm mais cotas de capital. No conselho administrativo cada clã possui o mesmo poder de voto, independente das cotas de capital, entretanto, quando acontece empate nas votações, as decisões são resolvidas em Assembleia sendo, neste caso, consideradas as cotas de capital no ato da votação.

Em resumo, é muito comum ocorrer empate quando as decisões estratégicas são colocadas em voto, uma vez que o Grupo Bourbon possui três clãs fortes e três clãs fracos, que tendem a se unir para conquistar maior

legitimidade e poder no campo. Em caso de empate, os clãs fortes sempre saem favorecidos, já que na Assembleia são consideradas as cotas de capital. Assim, esses grupos sempre permanecerão na condição de dominantes, tornando difícil para os dominados reverter as condições do jogo.

Amarrando com Bourdieu (1983), o autor ao tratar das leis dos campos, fala do princípio de corporativismo. Este princípio evitaria a entrada de possíveis “intrusos”, ou seja, agentes que desejam ingressar no campo sem respeitar as regras instituídas. Para o agente garantir o seu ingresso é necessário reconhecer a importância e compreender as regras do jogo.

No caso do Grupo Bourbon, inicialmente a norma estabelecida era de que os sucessores, ao ingressar na organização, tivessem a possibilidade de adquirir uma quantidade de cotas da empresa. Como já elucidado, com o falecimento dos fundadores, quem passou a ditar as “regras do jogo” foram os membros mais velhos da segunda geração. Deste modo, a venda de cotas foi bloqueada para os futuros entrantes. Atualmente, quem deseja ingressar para o Grupo Bourbon precisa respeitar estas regras que foram instituídas. Esta é uma condição para a aceitação do agente no campo, mas isso não o impede depois de entrar para a organização, de lutar para reverter a estrutura consolidada.

A próxima seção dará continuidade à discussão sobre o campo de poder no Grupo Bourbon, tratando das gerações existentes no empreendimento e da disputa pelos diferentes tipos de capital.

#### **8.2.4 Valores geracionais e distribuição dos diferentes tipos de capital**

Atualmente, o Grupo Bourbon possui membros de três gerações (1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup>) atuando nos negócios da família. Este fato gera, naturalmente, uma série de conflitos que afetam diretamente a condução da organização.

As discordâncias geracionais são inúmeras e se refletem na maneira de pensar e gerir o negócio, nos valores cultivados, entre outros aspetos. Como tratado no referencial teórico, é comum o fundador se identificar com uma imagem mais conservadora, centralizadora e menos profissionalizada enquanto o sucessor apresenta-se com uma identidade mais profissional, flexível e descentralizadora (GRZYBOVSKI, 2002).

Apesar de tais diferenças, na empresa familiar há um momento em que os progenitores precisam reconhecer que os sucessores irão assumir e gerir o empreendimento de uma forma diferente, mas não menos eficiente que os antecessores (SHARMA et al., 2001). Para tanto, é necessário que as primeiras gerações deem espaço e autonomia para as gerações subsequentes atuarem na organização de maneira plena (DAVIS; HARVESTON, 1999), pois, do contrário, inúmeros conflitos podem emergir na organização.

No caso investigado, observa-se que as sucessões não foram tuteladas, o que representa um grande problema para o Grupo Bourbon. Deste modo, atualmente, a organização encontra-se sob a gestão das três gerações, conforme mencionado. As duas viúvas da primeira geração atuam, de forma muito restrita, em razão da avançada idade. A segunda geração, no momento, é a mais ativa, que exerce maior autoridade sob os demais membros da empresa. A terceira geração, embora já tenha ingressado no empreendimento, não atua plenamente, pois o que prepondera no Grupo Bourbon é a hierarquia familiar, ou seja, a autoridade dos integrantes mais velhos, no caso, a segunda geração.

A terceira geração não conseguiu fazer praticamente nada. Porque não houve uma sucessão tutelada, então as pessoas ficam perdidas. Tem ideias, mas elas não são acolhidas, inclusive pela segunda geração [...] Eu tentei trazer uma empresa de consultoria, para que ela viesse fazer esse trabalho aqui, pra exatamente mostrar pra onde a terceira geração iria trabalhar. Mas a própria sociedade, ela mesmo não quis ouvir esse tipo de aconselhamento, por razões de ponto de vista de cada um, a gente tem que respeitar né? Mas se houvesse uma sucessão tutelada, eu acho que ela estaria numa situação mais tranquila internamente falando (Aguinaldo).

O entrevistado defende a necessidade da sucessão tutelada, ou seja, aquela que legitima a atuação dos sucessores. O relato evidencia que a ausência desta prática impede uma atuação efetiva da terceira geração. Buscando resolver o problema do Grupo Bourbon, o atual presidente recorreu a uma empresa de consultoria empresarial com a finalidade de definir claramente os papéis de cada geração. Contudo, conforme explicitado, alguns membros da sociedade foram avessos a esta decisão.

Ao analisar o Grupo Bourbon, observa-se que a empresa configura um campo de poder, em que a disputa concentra-se não apenas nos diferentes clãs, mas também nas diferentes gerações. As três gerações presentes no empreendimento investigado possuem valores e a posse de diferentes tipos de capital, como será elucidado.

A primeira geração era caracterizada pelo árduo trabalho no processo de fundação do Grupo Bourbon. Era um grupo composto pelos fundadores e suas esposas que tinham como principal objetivo construir um empreendimento capaz de garantir o sustento de toda a família, vislumbrando a entrada dos herdeiros. Na história da organização, foi relatado que a primeira geração mantinha a filosofia de que a organização deveria ser como uma “árvore frondosa”, capaz de oferecer sombra e fruto a todos os familiares.

O que eu sei é que a proposta era essa, a família crescer junto, tanto é que os irmãos se chamaram uns aos outros para a sociedade, chamaram o cunhado. Então o que eu deduzo é que a filosofia sempre foi essa, colher aqui e dar suporte (Rafael).

A fala do entrevistado enaltece a proposta inicial do Grupo Bourbon: acolher os familiares, oferecendo-lhes suporte profissional. A primeira geração era menos movida pela ambição. É fato que os fundadores eram visionários, empreendedores, o que acarretou em uma expansão natural da organização, contudo, este crescimento tinha como propósito a união familiar.

À medida que a firma tinha oportunidade de expansão, ela expandia também o número de sócios, ela agregava os sócios da segunda geração para expandir, para trabalharem na expansão, e isso era uma maneira uma filosofia muito virtuosa em termos familiares (Wagner).

O relato esclarece que a expansão acontecia concomitantemente com o ingresso dos herdeiros. O entrevistado destaca o quanto esta filosofia, pautada na união, no amor e na solidariedade era positiva para os integrantes familiares.

Como elucidado, praticamente todos os fundadores da organização são falecidos, restando deste grupo apenas duas viúvas. Analisando o Grupo Bourbon como um campo de poder, observa-se que esta primeira geração se caracteriza pela obtenção de capital social, entendido como um tipo de capital que possibilita aos agentes o reconhecimento pela vinculação a um grupo. Essas ligações não se reduzem às relações objetivas de proximidade no espaço físico, econômico ou social, mas se fundam em um relacionamento simbólico, cuja criação e perpetuação decorrem do reconhecimento mútuo entre os agentes (BOURDIEU, 2010a).

Mesmo existindo poucos integrantes da primeira geração, observa-se que este grupo, ainda, consegue exercer controle na organização, dado o reconhecimento que estes agentes conquistaram ao longo da história.

Por exemplo, se eventualmente começa a existir uma divergência, uma discussão qualquer, que comece a ficar forte, se cita o nome do tio fulano que não deixaria isso acontecer e aí, mata a discussão. Acho horrível usar isso, porque às vezes você quer falar coisas objetivas. Aí vem com coisas sentimentais, isso não funciona muito bem, impede a discussão de um problema objetivo. Parece sessão espírita (risos). Chama espírito de fulano pra acabar com a divergência (Wagner).

Esta fala é bastante interessante, pois revela como a primeira geração, ainda, consegue ter autoridade na organização, mesmo tendo seus integrantes falecidos. A figura simbólica dos fundadores é muito forte e presente no Grupo Bourbon, fato constatado nas reuniões de conselho. Em caso de divergência entre os familiares, geralmente, as viúvas mencionam o nome de um dos patriarcas, no sentido de apaziguar a situação. O entrevistado comicamente faz analogia a uma sessão espírita para explicar que os fundadores são evocados para amenizar os conflitos organizacionais.

Esse fato expressa que a primeira geração é sinônimo de união entre os integrantes do Grupo Bourbon e isto é utilizado como um elemento simbólico de mediação de conflitos.

Como mencionado na história organizacional, após a entrada da segunda geração, muitas mudanças ocorreram na empresa familiar, especialmente, no que se refere aos valores cultivados.

Olha, eu acho que isso tudo sofreu um processo de deterioração, a confiança, a união, a solidariedade. Isso tudo se deteriorou. Mais gente, menos possibilidade de pensamento uniforme (Wagner).

Nesta fala, o entrevistado revela que os valores, anteriormente construídos e cultivados, sofreram um processo de “deterioração”, explicado pela valorização de uma lógica racional e econômica, em detrimento da confiança, da união e da solidariedade. Para o entrevistado, uma das razões que ocasionou esta mudança foi o aumento de integrantes na organização, tornando o pensamento menos uníssono.

A sociedade perdeu um pouco desse aspecto de família e empresa, os que detinham cotas, que tinham comprado cota da empresa não quiseram mais vender. Qual o pensamento inicial da empresa: você faz o bolo, se vai entrar mais gente, você reparte o bolo. Essa segunda geração não quis mais repartir esse bolo. A primeira parte dessa segunda geração prejudicou completamente a segunda parte. Os mais velhos da segunda geração prejudicaram as pessoas mais novas. Os velhos já tinham ido, eles detinham o núcleo de poder, aí perdeu a configuração inicial que era unir a empresa (Ricardo).

A fala reforça a ideia de que a segunda geração, formada, principalmente, pelos integrantes mais velhos, rompeu com o princípio de união instituído pelos fundadores. Este fato pôde ser observado com a ruptura da venda de cotas para os demais herdeiros. Segundo o entrevistado, a segunda geração mais velha não se preocupou em repartir o “bolo”, prejudicando, posteriormente, muitos membros. Em razão dessa mudança de valores no Grupo Bourbon, alguns entrevistados atestam que os integrantes do empreendimento passaram a se ater mais à questão financeira, do que propriamente ao aspecto simbólico do projeto familiar. Quando as regras do jogo eram determinadas pelos fundadores, o capital social (BOURDIEU, 2010a) era mais valorizado que o capital econômico (BOURDIEU, 2005a).

Eu acho que não se passa a ideia do Grupo Bourbon, se passa a ideia da cota. Segura teu espaço aqui e pronto. Eu acho que o grande problema é esse, não se fala do Grupo Bourbon, se fala do seu espaço aqui dentro. A primeira geração deu exemplo do trabalho, da parceria, da união, a união faz a força (Leonardo).

O relato revela que a questão de cotas se tornou uma das principais preocupações entre os membros da empresa familiar investigada, principalmente, após o crescimento e o ingresso de novos herdeiros para a organização. Os princípios, inicialmente cultivados, foram sendo diluídos em decorrência da disputa por um espaço no Grupo.

Alguns entrevistados mencionam que a segunda geração foi responsável pela estagnação do empreendimento. O Grupo Bourbon, por muitos anos, manteve-se engessado no que diz respeito à inovação e abertura de novas filiais. Muitos atribuem este fato ao comportamento individualista destes integrantes.

Eles são mais individualistas, pelo menos parte deles. Eles querem ser os certos, tem mais cotas, tem tudo. Alguns se frustraram muito com essa quebra de paradigmas, de valores (Rafael).

O entrevistado faz parte de um clã fraco (clã 5) da organização. Pela situação desfavorecida, fruto da ruptura de venda de cotas, ele expressa em seu discurso um sentimento de revolta e frustração. Em sua opinião, “parte” da segunda geração mais velha possui uma postura individualista, pois eles foram responsáveis por instituir uma nova regra, que acarretou na divisão desigual das cotas de capital entre os clãs. Quando o entrevistado diz que esses sucessores “têm tudo” ele reforça que a posse do capital econômico (BOURDIEU, 2005a) concede, aos seus detentores, mais reconhecimento e poder decisório dentro da organização.

A terceira geração, como apresentado na história organizacional, ainda não conquistou legitimidade no Grupo Bourbon, tanto que a atuação dos seus integrantes é pouco efetiva. Visualizando a organização como um campo de poder, é possível identificar que esta nova geração está lutando para ganhar reconhecimento e espaço na empresa.

[...] estão querendo fazer reuniões da nova geração. Todo mundo da terceira geração se reunir pra discutir sobre a empresa. A gente tem que combinar de se reunir, de conversar (Daniel).

O integrante da terceira geração comenta que o grupo de jovens pensa em se reunir para discutir alguns pontos relacionados à empresa. Na pesquisa, foi possível perceber que esses indivíduos possuem potencial para atuar no Grupo Bourbon, contudo, suas ideias são pouco acolhidas pelas gerações anteriores. Observa-se que, mesmo sendo constituída por diferentes clãs, a terceira geração tem buscado estrategicamente se unir, com a finalidade de conquistar maior espaço, especialmente, nas decisões da empresa.

Diferentemente dos integrantes mais velhos, a terceira geração obteve boas oportunidades de estudo, visto que todos os integrantes já completaram ou estão completando o terceiro grau. Cabe mencionar que grande parte deles teve o privilégio de cursar a faculdade em renomadas instituições de ensino.

Em compensação, essa mesma segunda geração que não se preparou assim, investiu na educação da terceira geração. Pelo menos isso. Já se preocupou em preparar aqui, já com base acadêmica e científica mais consolidada (Wagner).

O entrevistado comenta que a segunda geração se preocupou em preparar a terceira, em termos de formação acadêmica para, posteriormente, ingressar na organização.

Os próprios integrantes da terceira geração se definem como mais preparados para atuar nos negócios:

Uma geração mais atendida, acho que atualizada com relação ao mercado mesmo, as práticas, porque é um pessoal que tem mais estudo, está mais familiarizado com tecnologia. Então eu vejo a geração dessa maneira, esperando só o momento de realmente atuar, então estamos aguardando (risos) (Bruna).

Para a entrevistada, a formação acadêmica oferece, aos integrantes da terceira geração, condições plenas de gerenciar o Grupo Bourbon de maneira efetiva. Em contrapartida, a pesquisa aponta que a “instrução escolar” ainda é um elemento pouco valorizado no campo em questão, fato que impossibilita a legitimidade e a autonomia dos jovens sucessores.

Observa-se que esta geração mais nova luta para conquistar mais espaço na organização, por meio da posse do capital cultural, entendido como o conjunto de qualificações obtidas pelos agentes, especialmente pelas instituições educacionais (BOURDIEU; PASSERON, 1982).

Finalizando esta seção, observa-se que a empresa familiar investigada, hoje, configura-se com a presença das três gerações que lutam pela conquista de espaço pela posse dos diferentes tipos de capital: social, econômico e cultural. Anos atrás, quando a primeira geração ainda possuía expressiva atuação, a forma de capital mais reconhecida na organização era o capital social. Assim, é possível afirmar que o capital social, naquele período, era também o capital simbólico (BOURDIEU, 1996b), pois garantia maior legitimidade daqueles que o possuíam. Os anos se passaram e a regra do jogo foi modificada com a entrada de novos agentes, como foi o caso da segunda geração mais velha. A atuação desses sucessores determinou que o capital econômico se transformasse no principal instrumento de poder na organização. Desse modo, atualmente, capital econômico passou a ser considerado o capital simbólico, pois ele concede maior

reconhecimento para aqueles que o detêm. Por fim, o capital cultural, ainda, é pouco valorizado pelos agentes do campo, razão que impede a terceira geração de tomar decisões de maneira autônoma.

A posse desses diferentes tipos de capital imprime um jogo de poder, capaz de alterar as posições dos agentes no campo. Isso revela que o campo é dinâmico e está sujeito a constantes transformações, inclusive, das regras que orientam as ações dos agentes.

## **9 O HABITUS E O CONATUS NO GRUPO BOURBON**

Nesta seção, tem-se o intuito de tratar do *habitus* dos herdeiros do Grupo Bourbon, apresentando como se deu o processo de socialização desses indivíduos. Posteriormente, tratar-se-á do *conatus*, revelando as significados construídos pelos atores entrevistados ao projeto familiar, bem como o desejo ou não de reprodução do legado pelos herdeiros.

### **9.1 O *habitus***

Nesta seção, trata-se, num primeiro momento, sobre a socialização família/empresa para, posteriormente, relatar sobre a *ilusio* e a violência simbólica no caso investigado.

#### **9.1.1 A socialização família / empresa**

A constituição do *habitus* dos sujeitos está estreitamente relacionada com o processo de socialização. Como tratado no referencial teórico, o *habitus* pode ser compreendido como um sistema de disposições inconscientes, fruto da inculcação de estruturas objetivas e que tende a reproduzir práticas ajustadas a estas estruturas (BOURDIEU, 2007a). A interação do agente com diferentes estruturas (família, trabalho, escola, religião) possibilita a sua socialização ao longo da história (BOURDIEU, 1996b).

Trazendo esta reflexão para as empresas familiares, é possível observar que a socialização dos indivíduos, inseridos neste universo, caracteriza-se pela presença de aspectos familiares e organizacionais, simultaneamente. Como a organização faz parte da família e a família faz parte da organização, torna-se,

praticamente, impossível desvencilhar os processos de socialização, decorrentes destas duas estruturas.

Essa relação dual, que envolve a família e a organização, produz nos agentes o que Bourdieu (2005b, p. 125) denomina *habitus clivado*, que envolve a “conciliação de contrários”. Quando os atores entrevistados relatam sobre sua infância e seu processo de socialização, nota-se claramente uma inter-relação entre essas duas dimensões.

Esta seção trata brevemente da infância, bem como do processo de socialização dos herdeiros do Grupo Bourbon. Como o foco incide nos sucessores da empresa, a discussão recairá sobre a segunda e terceira gerações da organização.

A segunda geração ingressou efetivamente no Grupo a partir da década de 1960. Entretanto, conforme destacado por Borges, Lima e Carvalho (2008), a sucessão pode ser compreendida como um processo e não simplesmente como um momento organizacional. Portanto, ela se desenvolve desde a infância do herdeiro, por meio da socialização e prossegue, durante a adolescência até o estado adulto, quando o sucessor assume definitivamente o cargo do fundador.

Corroborando com a visão dos autores supracitados, no Grupo Bourbon, a segunda geração inicia sua participação na empresa desde muito cedo, configurando a ideia de sucessão como um processo e não momento organizacional.

Quando a gente é herdeiro, esse entrelace família e empresa é muito grande, então a gente participa desde pequenininho da vida da empresa, escutando história, escutando a parte cultural da empresa, os pontos de vista dos familiares, então você tem essa cultura desde pequenininho, de ficar escutando (Ricardo).

O entrevistado ressalta a relação entre empresa e família e explica que desde a infância os herdeiros começam a ter contato com o empreendimento

pelas histórias e cultura organizacional passada, muitas vezes, inconscientemente pelos fundadores. Para Bourdieu (2010a), desde muito cedo, o sucessor convive com valores, símbolos e ideias instituídos pelos pais. Como explanado no referencial teórico, o *conatus* é transferido pelos progenitores inconscientemente, por meio da sua postura, modo de agir e se expressar e, conscientemente, pelas ações educativas.

O relato da entrevistada a seguir expressa a convivência com o empreendimento na infância.

Eu descia, entrava na loja, na fábrica, convivía com ele, e então aquilo muito presente. É lógico que todos tiveram a sua formação, mas a tendência era a sucessão, o crescimento, e as pessoas de confiança irem entrando (Beatriz).

No relato, a sucessora da segunda geração conta que sua casa, na infância, ficava muito próxima de uma das lojas do Grupo Bourbon, possibilitando uma convivência constante com a empresa. Além deste fato, o contato diário com a organização acontecia por meio da figura de seu pai, um dos fundadores do Grupo Bourbon. A entrevistada acredita que, embora muitos sucessores tivessem a oportunidade de se formarem em outras áreas, desvinculadas da administração do empreendimento, a tendência natural era que os filhos assumissem o projeto familiar. Para Bourdieu (2010a), conviver diariamente com o projeto construído pela família cria, no futuro herdeiro, um sentimento de pertença.

Os relatos, principalmente dos sucessores da segunda geração, apontam que a ideia de assumir os negócios da família era vista de maneira muito natural pelos herdeiros, tanto que o processo ocorria de maneira espontânea.

Porque pareceu automático. O caminho natural da família, dos primos era ir trabalhar na firma. Se você me perguntar quando eu comecei a trabalhar para as coisas, com oito anos de idade eu já tinha obrigações. Com oito anos de idade eu já sabia ler e escrever, eu tinha que escrever nota fiscal pra vender. Eu fazia nota fiscal. Muito novinho. Eu tenho uma tia que está velhinha, aí outro dia ela falou que eu era um menino admirável. Eu abria a padaria 6h da manhã com 10, 12 anos de idade, trabalhava o dia inteiro e minha mãe mandava uma marmitinha pra eu comer lá e fechava o negócio todo. Então a gente é levado. Quando você é filho do comerciante e a família vive em função daquilo, ali é o ponto de reunião de convergência da família e mesmo que você não queira, você fala, você pega um sobrinho: “fulano, preciso ir ao banheiro fica aqui no caixa pra mim”, vem no automático. Você insere as crianças nesse meio sem querer. Você já passa a instrução e a criança já vai tendo que assimilar, é uma roda viva né (Wagner).

O trecho deste entrevistado é riquíssimo em informações, pois ele explica como, geralmente, ocorre a socialização dos indivíduos que pertencem a uma família empresária. Primeiramente o herdeiro revela o caráter “automático” desse processo, pois o progenitor transmite, de maneira muito natural, o desejo de que seu filho ingresse para o empreendimento. Essa maneira naturalizada é expressa na participação da criança ou jovem no dia a dia do negócio. Pequenas funções lhes são designadas com o propósito não só de introduzir o “futuro sucessor” na empresa familiar, mas, de criar em seu inconsciente, a importância da perpetuação do *conatus*. Quando o entrevistado comenta que sua tia lhe dizia “você era um menino admirável”, isso reflete que o trabalho era muito valorizado pelos familiares, sendo a importância desse valor transmitida, ainda na infância, pelos herdeiros. Esse processo educativo, realizado pela família, é o que Berger e Luckmann (1985) denominam socialização primária, entendida como a interiorização de valores de *outrem* (familiares) pelos indivíduos.

Corroborando com o depoimento anterior, outro sucessor da segunda geração explica que sua entrada no Grupo Bourbon ocorreu de modo

praticamente impensado, pois a ideia de ingressar para a empresa familiar parece estar inconscientemente arraigada em alguns herdeiros.

[...] desde que me entendo por gente, sempre trabalhei no Grupo Bourbon. Desde os 10, 12, 15 anos. Sempre trabalhei com meus pais, tios [...] eu fui criado aqui dentro. Eu já sabia tudo. Quando entrei aqui já sabia de tudo (Lúcio).

Esse “agir espontâneo”, que permite o agente fazer escolhas de maneira natural, sem envolver grandes reflexões, faz parte da razão prática descrita por Bourdieu (1996b), que consiste em um conjunto de comportamentos que se expressam sem um cálculo, um raciocínio explícito. Essas ações espontâneas, praticadas pelos agentes têm relação com o seu *habitus*, sistema de disposições inconscientes que orientam os indivíduos com relação ao modo de agir, organizar e pensar (BOURDIEU, 1996b, 2007b).

Como já apresentado, o Grupo Bourbon é composto por seis núcleos familiares. Geralmente, as mulheres eram socializadas de modo a não fazer parte da organização no futuro. Muitos relatos evidenciam que, em casos de famílias com herdeiros e herdeiras, os pais preparavam somente os garotos para ingressar no empreendimento.

Não, meu pai nunca me trouxe, ele trazia meus irmãos, mais os meninos, as meninas ele não trazia não. Quando eu ia à empresa, eu brincava muito com os funcionários ali fora, eles mexiam muito comigo. Na infância não tive nenhuma relação com a empresa, a empresa ficou fora da minha vida durante um tempo [...] Eu tinha minha mãe muito presente na minha infância e meu pai com aquela visão de trabalho, sempre trabalhando (Marina).

A sucessora conta que teve pouco contato com a empresa na sua infância, visto que seu pai buscava incentivar apenas os meninos a frequentar o negócio. Este fato advém de uma cultura familiar em que a mulher executava o

papel de cuidado com os filhos e com o ambiente doméstico, enquanto os maridos deveriam executar o papel de provedores do lar (STEARNS, 2007). Com o passar dos anos, essa visão polarizada entre papéis masculinos e femininos foi superada (AMAZONAS; BRAGA, 2006) e, seguindo esta tendência, muitas mulheres do Grupo Bourbon tiveram oportunidade de fazer parte do negócio da família. Vale destacar que esta não foi a única razão que possibilitou a entrada das mulheres para o empreendimento. A ausência de herdeiros consanguíneos do gênero masculino acarretou no ingresso, algumas vezes indesejado em função da cultura patriarcal, de representantes do gênero feminino.

A terceira geração do Grupo Bourbon vivenciou um processo de socialização bastante distinto da segunda. As entrevistas, bem como a observação não participante, evidenciaram que este Grupo apresenta uma interação menor com a cultura e as tradições da organização. Este fato é recorrente nas empresas familiares, pois com o decorrer dos anos e a expansão do empreendimento, os valores tendem a se diluir comprometendo, em muitos casos, a longevidade organizacional (JAFFE; LANE, 2004).

Os relatos evidenciam que os membros da terceira geração, independente de serem homens ou mulheres, possuíam pouca relação com a empresa durante a infância.

Meu convívio com o Grupo Bourbon...eu não tinha muito convívio, eu não ia pra loja. Eu ia quando era pequenininha, mas eu não lembro muito. A gente morava perto ali, mas não frequentava muito (Ludmila).

Diferentemente da geração anterior, os jovens que compõem a terceira geração são ávidos por mudanças organizacionais, implementação de novas tecnologias, expansão do empreendimento. Entretanto, é notável, que são poucos aqueles que se atentam para a manutenção dos valores e da cultura

organizacional. Muitos deles, no momento da entrevista, não souberam contar a história e nem mesmo identificar os principais valores do Grupo Bourbon.

Na infância, a terceira geração participou da empresa familiar, com menos intensidade que a geração anterior. Muitos frequentavam o empreendimento esporadicamente e vivenciavam o Grupo Bourbon por meio de seus pais, que inconscientemente traziam a realidade da organização para dentro de suas casas, por meio das histórias e comentários relativos à empresa.

Já na adolescência e início da idade adulta, todos os integrantes da terceira geração, que atualmente trabalham na empresa, tiveram a oportunidade de construir uma vida profissional desvincilhada da organização familiar. As áreas de formação são distintas: Administração, Direito, Engenharia, Moda. Vale ressaltar que aqueles que cursaram Administração não ingressaram primeiramente no Grupo Bourbon, pelo contrário, iniciaram carreira em outras empresas. Sem expressivo resultado no mercado de trabalho, optaram por administrar os negócios da família.

Para alguns entrevistados, o distanciamento da terceira geração com a empresa familiar propiciou que, naturalmente, os valores e a cultura organizacional fossem diluídos ao longo da história.

Eu acho que a terceira geração, eles são assim, jogados. Eu também fui jogada, mas eu participei muito, eu cresci muito lá dentro [...] E talvez isso aconteceu porque a segunda não deixou nem essa terceira entrar como a gente entrou, participar. Talvez seja culpa dos próprios pais, 'vai estudar, vai se formar'.... o cara vai, mas acaba se afastando demais e depois ele quer trazer ele de volta, só que aí fica mais difícil. Eu acho que é mais ou menos por aí. Não que eles não sejam competentes, lógico que não (Beatriz).

O relato acima é de uma sucessora da segunda geração. Perguntada sobre a atuação da terceira geração, a entrevistada comenta que esses jovens são “jogados” na empresa, pois muitos não conviveram com a organização na

infância e se distanciaram ainda mais do projeto familiar quando optaram por atuar em outro ramo profissional. Em sua fala, ela não contesta a competência dos jovens entrantes, mas, indiretamente, questiona o distanciamento dessa nova geração quanto aos valores e à cultura organizacional.

Esse fato demonstra que a família, especialmente a segunda geração, preocupou-se muito em preparar os herdeiros quanto à formação acadêmica, contudo, o afastamento desses indivíduos em relação aos valores familiares, revela que não houve a mesma preocupação com a “formação familiar”, uma vez que eles foram socializados de modo mais distanciado dos princípios que orientam a cultura familiar/organizacional.

Corroborando com tal fato, uma das viúvas, da primeira geração, afirma:

Mas essa moçada ‘não sabe da missa a metade’. Então já chegaram, acharam a casa pronta (Estela).

Neste relato, a entrevistada faz uso de um provérbio popular para expressar que os integrantes mais novos do Grupo Bourbon mal conhecem a história, as lutas e as dificuldades enfrentadas na estruturação do empreendimento. Os sucessores da terceira geração tiveram a oportunidade de ingressar para a organização após sua consolidação no mercado. Verifica-se que um dos valores cultivados na família é o trabalho árduo, entretanto, conforme apresentado, a terceira geração ao ingressar no empreendimento se deparou com uma estrutura consolidada, assim, não participaram do desenvolvimento do negócio. Isso pode ser mais uma explicação para o não reconhecimento desses jovens na organização, visto que eles não incorporaram o valor do “trabalho duro”.

Em decorrência desses fatos mencionados, relatos revelam que muitos membros da terceira geração ingressam para a empresa com um intuito puramente econômico.

Eu vejo pessoas que estão arranjando um trabalhinho para ter o seu dinheirinho para ter o seu carrinho. Eu não vejo um comprometimento (Glaucio).

A fala revela que, atualmente, os novos integrantes ingressam para a organização, impulsionados pelo desejo de ter o próprio negócio, já que o mercado de trabalho, em muitas áreas de atuação, não se demonstra atraente. Ironicamente, o entrevistado comenta a falta de comprometimento da terceira geração, entendendo que muitos entram para a empresa em busca de um bom salário apenas, não se atendo à manutenção dos valores que fundamentam o *conatus* da família.

Outro aspecto interessante de se observar no processo de socialização organizacional é o modo como os herdeiros são preparados para trabalhar na empresa. Independente de ser segunda ou terceira geração, todos os entrevistados revelam não receber treinamento ou qualquer forma de preparo para ingressar na organização.

Não, treinamento era balcão, filha. Era agarrar no osso e ralar, numa boa (Rafael).

Como a entrada de muitos sucessores ocorreu de forma espontânea, praticamente automática, era comum não receber qualquer forma de preparo para administrar os negócios da família. O fato de conviver com a empresa desde a infância propiciava, de maneira muito natural, uma compreensão da dinâmica organizacional. Em sua fala, o sucessor da segunda geração reitera a importância e a valorização do “trabalho duro”, ao comentar que o aprendizado na organização não acontece por meio de um treinamento formal, mas no dia a dia do empreendimento, por meio de muita “ralação”.

Contudo, nem todos os integrantes do Grupo Bourbon tiveram a oportunidade de ter proximidade com a organização na infância e adolescência,

como foi o caso de algumas herdeiras e membros da terceira geração. Considerando tal fato, verifica-se que, para esses indivíduos, o processo de aprendizagem foi bastante árduo, em razão da falta de um treinamento inicial.

[...] eu não tive nenhuma preparação. E eu fui trabalhar, mas eu não conhecia ninguém, porque eu não frequentava o Grupo Bourbon, apesar do meu pai trabalhar aqui a gente tinha outra vida, fazia faculdade e não frequentava. E eu no dia da inauguração entrei na loja e tive que aprender o sistema novo e eu não tive nenhuma preparação. Mas me deram a chave pra abrir a loja no dia seguinte, eu nem sabia onde era o buraco da fechadura [...] eu fiquei bastante incomodada, eu tive crise de choro, eu não queria dizer que eu não estava conseguindo. Mas os acontecimentos durante o dia a gente ia aprendendo na marra. Quando você vai comandar alguma coisa você tem que saber o que está fazendo. Mas foi válido, foi um desafio muito grande (Marina).

O relato acima revela o caso de uma sucessora que, em razão da cultura patriarcal, não teve uma socialização vinculada à participação na empresa familiar. Após encerrar a faculdade e, posteriormente, trabalhar em outros ramos profissionais, a herdeira teve a oportunidade de ingressar no Grupo Bourbon. Ela descreve a dificuldade inicial enfrentada nos primeiros dias de trabalho, decorrente da falta de treinamento e apoio dos demais membros da organização. Apesar desses obstáculos, a herdeira avalia positivamente a experiência, dado o aprendizado obtido ao longo dos anos.

Neste caso, a falta de familiaridade com o negócio, fruto de uma socialização distanciada da empresa familiar, acarretou em uma sucessão permeada de dificuldades para a herdeira. Assim como muitas organizações familiares, o Grupo Bourbon não planejou seus processos sucessórios. Para Sharma et al. (2001), o desenvolvimento de um planejamento propicia um processo ordenado, com a preparação dos sujeitos envolvidos.

Como mencionado, os herdeiros foram socializados de diferentes formas, grande parte deles pôde conviver intensamente com a empresa familiar na infância. Parte das mulheres e alguns jovens da terceira geração não estabeleceram uma relação muito estreita com empreendimento. Entretanto, em todos os casos é notável que a organização esteja e esteve presente durante a trajetória dos atores entrevistados.

A seguir, será analisada a relação da *ilusio* e da violência simbólica com o processo de socialização dos herdeiros.

### **9.1.2 A *ilusio* e a violência simbólica no Grupo Bourbon**

Dois conceitos trabalhados no referencial teórico que apresentam relação com a dinâmica do Grupo Bourbon são o conceito de *ilusio* (BOURDIEU, 1996b) e violência simbólica (BOURDIEU, 1996b, 2009). Como apresentado, a *ilusio* se refere ao “sentido do jogo”, ou seja, ao desejo dos agentes em fazer parte de determinados campos. Ingressar em um campo corresponde à ideia de sujeitar-se à sua dinâmica, às suas regras e conhecer os princípios de funcionamento do jogo (BOURDIEU, 1983).

No caso investigado, observa-se que a *ilusio* é constituída no próprio processo de socialização dos agentes. Ao conviver diariamente com o projeto familiar, os herdeiros vão construindo o desejo de ingressar ou não no empreendimento. As histórias, a cultura construída e disseminada na família e na empresa, as ações dos progenitores, possibilitam introjetar nos herdeiros a importância do *conatus* familiar.

Como pôde ser percebido, grande parte dos sucessores ingressou para a empresa de forma espontânea, ou seja, nesses casos o sentido de pertencer ao campo, tratado neste trabalho de Grupo Bourbon, iniciou ainda na infância. Muitos herdeiros produziram esse sentimento de pertencer e perpetuar a

organização de maneira quase inconsciente, sem grandes possibilidades de reflexão sobre o futuro profissional.

Eu sempre tive o sentimento de pertencimento da organização, desde que eu me conheço como gente, não sei se é por ser primogênito, eu sempre tive esse senso de responsabilidade de herdeiro do meu pai [...] eu trabalho desde os quinze anos, então eu sempre vi a empresa com muita importância, sempre dei muita importância à empresa (Ricardo)

O entrevistado revela em seu relato o sentimento de pertencimento à organização. Esse “senso de responsabilidade” como herdeiro é o que fez Ricardo ingressar para o Grupo Bourbon ainda na adolescência. A importância atribuída ao empreendimento é o que constitui a *illusio*, o sentido do jogo, o desejo de fazer parte e lutar nesse campo.

Ao tratar de *illusio*, Bourdieu (1996b) aponta que nem sempre os agentes que se encontram em um jogo, coadunam com as regras que ali foram estabelecidas. Relacionando com o Grupo Bourbon, observa-se que muitos membros da família ingressaram para a organização, contudo, discordam do modo como a empresa é administrada.

Esse fato é perceptível nas disputas entre os clãs, em que ocorre uma distribuição desigual de capital econômico. Na seção 8.2.3 apresentou-se como os clãs mais fortes do Grupo Bourbon se uniram com o intuito de lutar pela manutenção do poder, enquanto os clãs mais fracos, utilizando a mesma estratégia, lutam para subverter essa situação.

Os integrantes que fazem parte dos clãs desfavorecidos, para “entrar no jogo”, inicialmente, tiveram que aceitar as regras legitimadas pelo campo. Contudo, após ingressarem, eles estão buscando conquistar cada vez mais um espaço na organização.

[...] eu estou aqui porque eu briguei, eu lutei muito pelo que eu quero. Principalmente, para eu estar aqui nessa loja, eu lutei muito. O meu leão, quem mata sou eu. No meu clã eu tenho que lutar muito. E eu vejo aqui muita gente que entrou aqui, que ganhou aquilo, e às vezes eu sou até injusta e falo que alguns caíram de para-quedas (Beatriz).

A integrante que produziu o relato acima conta que, para ingressar no Grupo Bourbon, teve que lutar muito, pois, quando ela decidiu fazer parte da organização, o processo para entrar estava muito mais complicado, pois a empresa já estava consolidada no mercado, fato que acirrou a disputa entre os herdeiros. Atualmente, o seu clã está entre os que possuem menos cotas de capital da empresa, portanto, há um embate constante na tentativa de integralização das cotas. Com tom de indignação, ao final de sua fala, ela menciona os herdeiros que “caíram de para-quedas”, no caso os “agregados” que atualmente ocupam importantes cargos na organização, além de possuírem grande parte das cotas empresariais.

Disputas, com o propósito de redefinir as regras do jogo, também, podem ser observadas nos conflitos geracionais. A seção 8.2.4 retratou os valores geracionais e a disputa entre os agentes por meio dos tipos de capital. A segunda geração, que atualmente exerce grande controle organizacional, foi caracterizada pelos entrevistados como conservadora e apontada como responsável pela estagnação do Grupo Bourbon durante muitos anos. Eles engessaram a empresa, impossibilitando sua expansão, bem como a implementação de novas ferramentas tecnológicas. Cientes desta situação, os membros da terceira geração ingressaram para a empresa concordando, a princípio, com as regras que lhes foram impostas. Agora que estão atuando no empreendimento, esses jovens estão, gradativamente, promovendo mudanças no Grupo Bourbon. Embora as modificações nas práticas administrativas ainda apareçam de forma incipiente, essas ações podem ser interpretadas como estratégias que visam transgredir as regras do jogo.

Como comentado, a relação com o projeto familiar pode criar ou não no herdeiro o desejo de fazer parte e dar continuidade ao projeto familiar. No Grupo Bourbon, há casos de herdeiros que tiveram uma socialização primária marcada pelo constante contato com a empresa familiar. Entretanto, esse fato não foi suficiente para gerar a *ilusio*.

Nessa transição da primeira pra segunda geração, já começou a haver uma espécie de ruptura com a tradição de acolher os sobrinhos. Daí o porquê de eu me formar e seguir outro caminho. Eu acabei dizendo: vou levar minha vida fora, porque quando chegou minha vez o negócio já estava melando (Wagner).

O entrevistado relata o momento em que a segunda geração de integrantes mais velhos bloqueou a venda de cotas para os sucessores que entraram posteriormente para o Grupo Bourbon. Diante desta “nova regra” o sucessor optou por construir uma carreira profissional desvinculada do negócio familiar. Perante este fato, para o herdeiro, o jogo perdeu o sentido, pois ele não poderia compartilhar dos mesmos direitos dos primeiros sucessores que entraram para a organização.

A construção da *ilusio* é particular a cada agente. Cada indivíduo absorve e interpreta de modo distinto as situações cotidianas. O que para alguns agentes parece ter pleno sentido, para outros pode ser interpretado como insignificante.

Além da *ilusio*, é possível notar igualmente fatos que remetem à violência simbólica no Grupo Bourbon. Como apresentado, a violência simbólica possui um poder quase mágico pelo qual os agentes se tornam submissos, sentem-se na obrigação de prestar determinada obediência sem, contudo, produzir qualquer contestação. Essa relação decorre da cumplicidade existente entre aqueles que exercem e aqueles que estão sujeitos a tal poder (BOURDIEU, 2009).

A cumplicidade entre os agentes é construída, por meio de um trabalho anterior, como o processo de socialização, no qual é apresentada ao indivíduo uma forma de perceber e interpretar a realidade. Especialmente no ambiente doméstico, a relação de subjugação torna-se praticamente invisível, uma vez que o dominado está envolvido com o dominador por laços de afetividade, como é o caso de pais e filhos.

Nesse contexto, vale mencionar que, na pesquisa de campo, foi perguntado aos entrevistados como é passada para as gerações seguintes a importância de se perpetuar o projeto familiar. As respostas foram muito similares ao trecho selecionado abaixo.

Olha, eu acho que isso não precisa nem passar, acho que é natural, pessoal já vê o que teu pai está fazendo, o que teus tios estão fazendo [...] você não pode largar um patrimônio desse que é da família e falar vou fazer outra coisa (Lúcio).

A fala desvela que o sucessor apresenta-se como um instrumento dócil desse “projeto” de reprodução (BOURDIEU, 2010a), fato que pode ser interpretado como um ato de violência simbólica, pois, para muitos herdeiros, a sucessão não foi uma opção, mas uma obrigatoriedade assimilada de forma natural.

Corroborando com a fala anterior, o entrevistado que produziu o relato abaixo destaca que sua infância foi marcada pelo trabalho na organização familiar, fato que gerou, inconscientemente, um sentimento de pertença ao projeto construído pelos fundadores.

Aqui você já nasce trabalhando, já nasce vendo. E meu pai era uma pessoa muito séria, muito honesta. E ele passava isso pra você. Então, a minha infância foi estudando e trabalhando sempre que podia. A vida inteira trabalhando (Mauro).

A expressão “aqui você já nasce trabalhando” remete à ideia de que o herdeiro vivencia o trabalho na empresa desde a sua infância. Nesse contexto, trabalhar para o empreendimento familiar soa de modo muito apropriado, uma vez que esta foi a única alternativa apresentada ao indivíduo (BOURDIEU, 1996b).

Essas reflexões caminham para a discussão do significado que os herdeiros atribuem ao *conatus* familiar, pois a sucessão na empresa familiar e o desejo de continuidade estão intimamente relacionados ao modo como os herdeiros veem e interpretam o projeto instituído pelos progenitores.

## **9.2 O *conatus***

Neste item, inicialmente, caracterizou-se o *conatus* no caso investigado, apresentando, em seguida, os diferentes significados atribuídos pelos herdeiros ao *conatus* familiar. Finalmente, foi tratada a questão da reprodução do projeto familiar para os atores entrevistados.

### **9.2.1 O *conatus* na empresa familiar investigada**

A sucessão é entendida nesta tese como a transposição de um sonho, de um projeto de vida construído pelo progenitor, que deposita no seu futuro herdeiro a responsabilidade de perpetuar o *conatus* (BOURDIEU, 2010a). Como apresentado, o *conatus* pode ser compreendido como um projeto familiar, não somente caracterizado pelos aspectos materiais, objetivos, mas, sobretudo, por elementos de natureza simbólica.

No caso da pesquisa realizada, o *conatus* seria o próprio Grupo Bourbon. Retomando ao conceito, a sucessão na empresa familiar não está,

exclusivamente, associada à perpetuação do empreendimento, como estrutura física, mas relaciona-se, também, à manutenção dos valores, princípios e da cultura familiar/organizacional.

Considerando tal fato, com esta seção tem-se o intuito de caracterizar o *conatus* no Grupo Bourbon retratando, os relatos dos entrevistados, o conjunto de elementos que constituem o projeto instituído pelos fundadores.

Os fundadores do Grupo Bourbon construíram a empresa, calcada em determinados valores oriundos da própria história familiar, como *o trabalho, a honestidade e a união*. Ainda hoje há uma preocupação em transmitir para as futuras gerações esses pilares que sustentam e garantem a longevidade organizacional.

As entrevistas revelaram que os principais valores da empresa se confundem com os valores cultivados na família Bourbon. Este fato coaduna com a visão de Souza-Silva e Davel (2005), ao explicarem que não existe de forma nítida uma fronteira entre os valores familiares e organizacionais, uma vez que nestes empreendimentos eles se fundam, gerando uma cultura peculiar, caracterizada pelos relacionamentos e histórias vivenciadas pela família/organização.

Na pesquisa realizada, foi interessante observar uma visão consensual entre os entrevistados, no que se refere aos valores instituídos pelos progenitores da família. Um dos aspectos mencionados foi a valorização do trabalho.

Eu não sei, mas eu acho que essa família dá muito valor ao ser lutador, ser trabalhador, que se esforça. O ser que se esforça, não tem lugar pra preguiça, não tem lugar pra enrolação (Bruna).

A integrante da terceira geração revela que entre os Bourbon não há espaço para preguiça, pois o trabalho faz parte da essência da organização. Isso se deve à própria trajetória histórica da empresa, as lutas e dificuldades

enfrentadas pelos fundadores foram fundamentais para consolidação do empreendimento. Cabe resgatar que a primeira geração trabalhou exaustivamente na organização, executando desde tarefas operacionais, até funções associadas à gestão e formulação de estratégias para o crescimento do negócio.

Outro aspecto mencionado pelos entrevistados é a honestidade dos fundadores, valor construído e disseminado, ao longo dos anos, para os herdeiros.

O caráter, a honestidade. Essa foi a herança que eu herdei, que meus irmãos herdaram, que a maioria dos meus primos herdaram e o trabalho, muito trabalho, isso não faltou (Leonardo).

O entrevistado conta que o caráter e a honestidade, além do trabalho, foram os legados deixados para as gerações subsequentes. Verifica-se que esses valores ainda são cultivados pelos sucessores, pois uma das preocupações destacadas pelos atores da pesquisa é a manutenção da integridade da empresa, seja com relação aos seus fornecedores ou consumidores.

Para grande parte dos entrevistados, outro valor cultivado na família Bourbon é a união.

O que é valorizado até hoje que a gente vê é a união. A família está trabalhando junto até hoje sem ter problemas mais sérios. Acho que essa união da família que é um ponto mais importante, e o respeito que tem um pelo outro (Clara).

Em sua fala, a entrevistada comenta que a união constitui um dos principais valores do Grupo Bourbon. Na pesquisa de campo foi possível desvelar que a união foi um dos pilares que permitiu, inclusive, a consolidação e crescimento do empreendimento. Os fundadores instituíram esse valor por meio

da expressão da “árvore frondosa”. Contudo, conforme apresentado na seção 8.2.4, essa característica inicial do Grupo foi se perdendo na medida em que os primeiros integrantes da segunda geração ingressaram para a empresa.

Além desses valores cultivados pela família/empresa, o “projeto” familiar se sustenta na qualidade dos produtos, no segredo das receitas, na relação de parceria com os funcionários e na tradição organizacional.

Ao longo deste trabalho foi mencionado que um dos grandes diferenciais do Grupo Bourbon, em relação aos seus concorrentes, é a qualidade dos produtos.

O nosso produto é muito bom, gostoso, tem todo mundo tentando imitar, você sabe disso. Esse croquete nosso é maravilhoso! A gente recebe pedido de franquia quase todo dia (Lúcio).

Os produtos são preparados com muito cuidado e higiene, preservando o sabor de muitos anos atrás. A excelência na qualidade dos produtos desencadeou na concorrência um desejo de reproduzir os principais alimentos comercializados no Grupo Bourbon: o croquete e o pão com linguiça. Esse fato pode ser observado por meio da instalação de pequenos empreendimentos com uma temática e produção similar ao da empresa familiar investigada. Os pedidos para abertura de franquias são constantes, fato que pôde ser averiguado em noticiários virtuais e blogs.

É consensual entre os entrevistados que a qualidade dos produtos garantiu a perpetuação do Grupo Bourbon durante 68 anos.

Mas sem nenhum constrangimento eu posso dizer que os produtos são realmente o grande diferencial. A gente tem um padrão de qualidade. É a fórmula da sobrevivência nos dias de hoje. Com toda dificuldade que temos, se não mantivermos a qualidade, nós estamos perdidos (Claudio).

Quando o entrevistado menciona que a qualidade dos produtos pode ser entendida como “a fórmula de sobrevivência nos dias de hoje”, ele está atestando que a longevidade do empreendimento está atrelada à maneira como os alimentos são produzidos.

A qualidade dos produtos está intimamente relacionada com o segredo das receitas. Observa-se que há uma espécie de fantasia, algo quase encantado em torno da fabricação dos produtos do Grupo Bourbon. Os entrevistados tratam do assunto como a grande riqueza organizacional, sendo a “fórmula” dos alimentos um segredo que os herdeiros devem “guardar a sete chaves”.

Tem coisas aqui que é segredo de Estado, eu não posso passar aquilo ali. Os detalhes...esse croquete tem detalhes nele aí fantásticos, ninguém imagina a quantidade de segredo que tem naquilo ali (Claudio).

O entrevistado salienta o quanto o processo produtivo no Grupo Bourbon é sigiloso, especialmente a fabricação dos croquetes. Os demais produtos, como a linguiça que compõe o sanduiche e os biscoitos amanteigados, também, são receitas mantidas em segredo, uma vez que a concorrência sempre procura imitar os produtos de maior destaque da empresa.

Um aspecto interessante, observado na pesquisa de campo, foi o desconforto por parte dos entrevistados ao tratar deste assunto, pois mesmo esclarecendo que a investigação era de caráter acadêmico, alguns atores demonstravam desconfiança diante de perguntas relacionadas à fabricação dos produtos. Nesse sentido, optou-se por abordar tal questão de maneira bastante sutil, afim de não causar constrangimento.

Agregando a discussão que envolve o segredo das receitas no Grupo Bourbon, um dos antigos funcionários, que fez parte desta pesquisa, confirmou o sigilo mantido no processo produtivo.

Eu sempre fui ajudante, entrei na parte de biscoito. Fui sendo treinado de um chefe pro outro e a gente sempre segura essa receita aí. A patroa fala: não passa a receita para os outros não (Carlos).

Os entrevistados revelaram que, para manter o segredo das receitas, um grupo restrito de funcionários domina o processo de produção. Observou-se que os empregados que compõem esse grupo são aqueles que ingressaram ainda jovens na organização, e que conviveram diretamente com os fundadores e o casal Modrić. Todo o treinamento e conhecimento relacionado ao preparo dos alimentos advêm do período em que a primeira geração ainda era atuante no empreendimento. Nesse sentido, observa-se que uma das grandes preocupações dos sucessores é manter a originalidade das receitas, associado ao modo de produção semi-artesanal.

Para garantir a qualidade dos produtos e o segredo das receitas, o Grupo Bourbon teve que contar com um conjunto de funcionários comprometidos. No resgate da história organizacional, ficou evidente a relação de proximidade entre os familiares da empresa familiar e seus colaboradores, principalmente, nos primeiros anos em que a organização era administrada pelos fundadores.

E esse pensamento estava arraigado na minha família, pô o camarada vai morar num barraco, dependurado, de qualquer jeito, dormir em qualquer lugar e depois vem trabalhar como? Esse era o primeiro pensamento, de trazer para junto o empregado. Essa história de trazer os camaradas juntos dava uma reciprocidade, uma confiança. Você tinha parceiros em que podia confiar neles (Glauccio).

Acolher os funcionários oferecendo, além do salário, outras formas de recompensas era uma medida que fazia parte da cultura organizacional do Grupo Bourbon. Na expressão “trazer para junto o empregado”, o entrevistado revela que os gestores buscavam oferecer um suporte aos trabalhadores, fato que propiciava, naturalmente, uma relação de amizade e parceria entre

patrão/empregado. O resultado dessas ações é percebido na constituição de uma equipe competente e de confiança.

A formação de uma equipe de funcionários comprometidos remete à ideia proposta pelos autores Durante et al. (2008) e Meyer e Allen (1991), ao destacar que as empresas familiares, por cultivarem valores próprios da família, tendem a proteger seus funcionários construindo vínculos psicológicos com eles, fator que, conseqüentemente, impulsiona o comprometimento dos empregados.

Finalmente, outro aspecto que caracteriza o “projeto” familiar é tradição do empreendimento. A tradição associa-se não apenas à originalidade dos produtos, mas também à história da própria organização. O Grupo Bourbon trilhou uma trajetória de 68 anos que ficou registrada na memória de muitos clientes, principalmente, dos cariocas e mineiros.

[...] tem muita gente que para aqui e fala: ‘Meu pai me trazia aqui quando eu era pequeno, então eu trago meus filhos’. E como se manteve muito parecido, o trabalho não se modificou muito, os produtos continuaram os mesmos, então cria aquela memória afetiva na cabeça dos clientes (Gustavo).

O entrevistado revela que o Grupo Bourbon criou nos seus clientes uma espécie de “memória afetiva”. As experiências prazerosas vivenciadas no passado permitiram a construção de boas lembranças nos clientes. Apesar da expansão do empreendimento, ficou notável na história, que a organização conservou muitos de seus processos, entendendo que esta ação poderia ser uma medida estratégica.

Essa “memória afetiva” possibilitou que os antigos frequentadores do Grupo Bourbon trouxessem seus filhos para experimentar os produtos da empresa. Este aspecto permitiu que muitos sucessores acreditassem que a tradição é a chave para a perpetuação do empreendimento.

Não sei, acho que há tradição mesmo. Eu acho que é esse sabor de infância que traz as pessoas pra vir para o Grupo Bourbon. Aquela coisa de ‘ai que delícia, vou parar no Grupo Bourbon’. Exatamente é isso que faz o cliente vir pra cá, em vez de ir pra um concorrente (Clara).

A entrevistada acredita que um dos grandes diferenciais do Grupo Bourbon, com relação aos seus concorrentes, é o “sabor da infância”. Para ela, os produtos da empresa despertam certa nostalgia entre os consumidores, que continuam frequentando o empreendimento com o intuito de relembrar os bons momentos vividos na infância.

Finalizando esta seção, compreende-se que os valores como honestidade, trabalho e união, conjuntamente com a qualidade dos produtos, o segredo das receitas, a relação de parceria com os funcionários e a tradição organizacional são os elementos que caracterizam o *conatus* na empresa investigada. Isso quer dizer que o projeto familiar se sustentou durante 68 anos nesses pilares, portanto, a longevidade do empreendimento está associada à maneira como esse *conatus* foi construído e reproduzido entre as gerações. Dando prosseguimento à discussão, a próxima seção tratará dos significados atribuídos pelos herdeiros ao projeto familiar.

### **9.2.2 A interpretação do *conatus* pelos herdeiros do Grupo Bourbon**

A fim de completar o objetivo geral, proposto nesta tese, na pesquisa de campo objetivou-se investigar o significado que os herdeiros do Grupo Bourbon atribuem ao *conatus*. Em grande parte das entrevistas foi possível apreender esse aspecto, entretanto, houve casos em que os herdeiros não conseguiram definir de que modo eles interpretam o projeto familiar. Observa-se que os significados foram múltiplos e alguns, por apresentarem similaridade, puderam ser agrupados em categorias de análise. É interessante observar que a maneira como o herdeiro

interpreta o *conatus* está associada ao modo como ele internalizou as experiências vivenciadas no Grupo Bourbon, ou seja, o significado é fruto da relação dialética entre campo e *habitus*.

Fazendo uso da técnica de análise de conteúdo, foi possível construir as seguintes categorias de análise: *A organização como totalidade; O encantamento ao conatus; A frustração com o projeto e; A sensação de estranhamento.*

### **9.2.2.1 A organização como totalidade**

Esta categoria de análise tem o intuito de expressar a importância que o projeto familiar tem para alguns herdeiros do Grupo Bourbon – Tudo. A palavra “tudo” remete à ideia de abranger muitos aspectos, de completar algo; associa-se ao que é essencial, fundamental.

O projeto familiar, compreendido nesta tese, como um patrimônio imbuído de valores e símbolos a serem perpetuados, tem um grande significado para os familiares que receberam esta herança.

A socialização por meio da relação imbricada entre família e organização, possibilitou essa extrema valorização ao projeto da família. Assim, para alguns entrevistados, o *conatus* representa a casa, o trabalho, a família, enfim, o Grupo Bourbon abrange todas as dimensões da vida do indivíduo, conforme é possível observar nos relatos.

Tudo que eu tenho, tudo que eu sou, tudo que fiz até hoje foi para o Grupo Bourbon (Lúcio).

A fala do entrevistado expressa que a organização faz parte da sua construção identitária, pois desde sua infância ele foi orientado a trabalhar no empreendimento. Este trabalho lhe proporcionou a aquisição de bens e a

possibilidade de garantir boas condições para seus familiares. Em consonância, outro sucessor destaca a relação de carinho com o projeto familiar.

Pra mim representa tudo. Eu quero encontrar outra palavra, porque tudo pra mim é minha mulher e meus filhos, em segundo lugar é a empresa, sou casado com ela, ela representa tudo pra mim. (Claudio).

A empresa representa “tudo” para o entrevistado. Sua ligação com a empresa, definida como um “casamento”, fica abaixo somente da sua relação com a esposa e filhos. Isto denota a centralidade que o Grupo Bourbon alcançou na vida de muitos herdeiros.

Dando continuidade a esta categoria, o próximo relato evidencia o sentimento de gratidão de uma sucessora pelo projeto familiar, destacando que a empresa propiciou aos seus familiares uma boa condição social, fruto do sucesso e lucratividade do empreendimento.

Tudo que meu pai pôde me proporcionar foi a partir do Grupo Bourbon, então é uma oportunidade que eu tenho hoje de proporcionar aos meus filhos o que meu pai pôde me dar, em termos financeiros mesmo. É óbvio que tem essa questão romantizada, de ser uma coisa que meu avô criou, que meu pai e toda geração dele deu continuidade. Então, pra mim, o Grupo Bourbon eu tenho muita gratidão porque é uma empresa que pôde me dar meu padrão de vida e a oportunidade que eu tenho de manter ela viva e saudável pra poder fazer o mesmo pelos meus filhos (Bruna).

Quando a herdeira da terceira geração revela que o projeto familiar representa tudo em sua vida, diferentemente dos outros entrevistados, ela associa a totalidade da organização aos aspectos financeiros, pois a organização, ao longo da história, ocupou um papel de provedora dos recursos necessários para o sustento da família Bourbon. A entrevistada não descarta a dimensão simbólica

do projeto familiar, envolvendo uma história organizacional/familiar construída ao longo de gerações, que deve ser perpetuada.

Em consonância, outros herdeiros interpretam o *conatus* da família de maneira positiva, associando-o à ideia de magia, encantamento.

#### **9.2.2.2 O encantamento ao *conatus***

A segunda categoria que emergiu nas entrevistas foi o “encantamento ao *conatus*”. Na caracterização do projeto familiar, esse encantamento aparece diluído em vários aspectos como a união dos familiares em torno da organização, na qualidade dos produtos, no segredo das receitas e na tradição do negócio. Esses elementos em conjunto criam em alguns herdeiros certo encantamento com o *conatus* e, conseqüentemente, um desejo de dar continuidade ao que foi instituído pelos patriarcas.

Pela pesquisa de campo, foi possível observar, entre alguns entrevistados, um sentimento de orgulho ao resgatar a história familiar/organizacional. O modo como o empreendimento foi construído pelos fundadores e, posteriormente consolidado, tornando-se uma referência no ramo de alimentação, gerou entre muitos herdeiros um encantamento, tanto que, nos últimos anos, observa-se uma acirrada disputa entre aqueles que desejam ingressar para o Grupo Bourbon. O empreendimento garante estabilidade financeira aos novos entrantes, além da possibilidade de perpetuação de um projeto com forte valor afetivo/sentimental.

Esta magia, de acordo com as entrevistas, extravasa o ambiente familiar, tocando, inclusive, os clientes da organização. O segredo das receitas, aliado ao cuidado no preparo dos produtos e à história organizacional foram elementos que construíram uma “memória afetiva” nos clientes garantindo, assim, a longevidade do empreendimento.

O encantamento associa-se, também, à segurança oferecida aos herdeiros, conforme o relato abaixo.

Traz segurança, apesar das situações, eu sinto muita segurança na minha vida, a empresa passa segurança. É lógico que a gente não sabe como vai ser pra frente, segurança na minha vida, não é financeiramente, eu me sinto uma pessoa bem, uma estrutura legal de família, de valores e eu fico tranquila com isso (Marina).

A entrevistada fala do sentimento de segurança que a empresa proporciona aos seus herdeiros, visto que além do aparato financeiro, os sucessores desfrutam da possibilidade de atuar em uma organização orientada pelos mesmos valores cultivados no seio familiar.

O encantamento está associado, também, à história organizacional, como ilustra a fala abaixo.

Superação. Porque os caras vieram do nada. A história que meu pai me conta é que meu avô tinha um cavalo, um sapato e iam pra escola. Não tinham bens, não tinham uma vida confortável. Os caras conseguiram se superar, ter uma vida boa, sustentar bem os filhos, criar bem os filhos e criar um patrimônio que dura até os dias de hoje. Eles foram perseverantes (Gustavo).

Como apresentado na seção “8.1 A história do Grupo Bourbon”, a trajetória da empresa é marcada pela superação dos membros fundadores, que vieram de uma cidade no interior de Minas Gerais e, por meio de muito trabalho, esforço, união e persistência conseguiram fundar um empreendimento no estado do Rio de Janeiro capaz de abarcar os herdeiros da família Bourbon.

Para muitos herdeiros, essa história produziu um fascínio, despertando o sentimento de pertencimento ao *conatus* e o desejo de dar continuidade ao legado familiar, mas, para outros, o *conatus* tem o sentido de frustração.

### 9.2.2.3 A frustração com o projeto

Os herdeiros, também, significaram o *conatus* de maneira negativa. Para alguns entrevistados, o projeto familiar trouxe frustração, uma vez que o herdeiro, inicialmente, tinha o desejo de fazer parte da história de perpetuação do empreendimento, mas, por razões adversas, optou por se desligar da empresa.

É importante reforçar como os significados estão intimamente atrelados à constituição do *habitus* e à relação que cada agente estabelece com os campos. Na pesquisa revelou-se que a decisão de se distanciar do *conatus*, construindo uma carreira profissional desvincilhada do projeto familiar, está associada às experiências individuais de cada agente. A maneira como essas experiências foram internalizadas produziram interpretações distintas à herança da família.

Abaixo, segue o relato de um entrevistado que, na sua infância, participou do Grupo Bourbon, entretanto, optou por trilhar um caminho profissional distante da organização.

Pra mim tudo isso tem um lado de frustração. Porque eu de certa maneira me preparei, fiz minha vida, optei até pelos estudos, dentro disso que foi ensinado, que aquilo seria o meu caminho. Quando a política de venda de cotas foi rompida, eu me frustrei. Eu nunca ganhei mesada, sempre trabalhei e tive meu salário desde os 8 anos de idade. Eu já era empregado, já tinha um emprego, já tinha um lugar. Então é natural dar sequência àquilo. Não pensei em outra profissão. Aquilo ali foi me condicionando, a minha cabeça foi ficando condicionada a estar ali e no final, quando romperam com aquela política de inserção dos membros da família, de certa maneira, frustrou. Então eu olho praquilo...eu me excluí. Mas o fato é que toda essa coisa que parecia meu caminho natural, aos vinte e poucos anos foi rompida e eu tive que ver e sair logo da empresa para não ficar pastando. Saí fora (Wagner).

O relato deste entrevistado revela a sua relação com o Grupo Bourbon. Inicialmente, o herdeiro foi preparado para construir sua vida profissional dentro

do empreendimento. Ainda criança, com oito anos de idade, ele executava pequenas funções na organização, fato que reafirmava a importância em dar continuidade aos negócios da família. De maneira muito naturalizada ele foi se convencendo de que aquele era o caminho profissional a ser seguido, tanto que o herdeiro cursou Administração a fim de se preparar para o processo sucessório. A frustração surge no momento em que os primeiros integrantes da segunda geração entram para a empresa e rompem com a política de venda de cotas. O entrevistado conta, com tom de mágoa, o rompimento com o *conatus*, pois, de algum modo, ele estava sendo condicionado a cumprir aquela *missão*.

Nesse caso, o herdeiro abdicou a *missão*, negou o *conatus*, no momento em que rejeitou a herança familiar (BOURDIEU, 2010a). Isso não quer dizer que hoje ele não possua uma parcela da empresa, pelo contrário, ele está entre os cotistas da organização. No entanto, quanto ele opta por não participar da sucessão empresarial ele mata, simbolicamente em seu interior, o projeto familiar. Observa-se que *ilusio* (BOURDIEU, 1996b, 2007b), o sentido do jogo, era inerente ao herdeiro até o momento em que as *regras do jogo* foram alteradas, culminando na sua frustração e, posterior abandono da empresa. Isso reforça que, em muitos casos, a família é responsável pelos maiores mal-estares vivenciado no seu interior (BOURDIEU, 2010a).

Vale mencionar que cada herdeiro reagiu de forma diferente à ruptura das vendas de cotas empresariais. Portanto, nota-se que a internalização dos fatos por cada agente acontece de maneira peculiar. No caso relatado, o possível sucessor, diante da situação apresentada, optou por prestar concurso público. Essa escolha lhe gerou bons frutos, pois, mais tarde, ele conquistou um importante cargo público e, também, aperfeiçoou sua formação, cursando Ciências Contábeis e MBA em Finanças.

Em consonância, outro herdeiro, após muitos anos de trabalho no Grupo Bourbon, opta por se desligar e atuar em outro ramo de negócio.

Eu amo o Grupo Bourbon, mas eu saí porque eu não consegui me acomodar ali. Eu tenho que ter uma realização profissional, eu tenho que me realizar. Não dá pra fechar os olhos, aí eu saí. Como as coisas não mudaram no resto da empresa, eu cheguei lá um dia e falei: ‘-Estou saindo, por que não aceito continuar dessa maneira, não vou continuar aqui, meu irmão vai entrar no meu lugar e vou seguir meu caminho’. Isso é uma grande mágoa que eu tenho. Eu não sei o quanto é preguiça de querer melhorar, acomodação e o quanto é esperteza. E até hoje os números são maliciosos, não há clarezas dos números (Leonardo).

Em seu relato, o entrevistado explicita o seu amor pelo projeto da família. Sua história, desde a infância, foi marcada pela presença do empreendimento. Sendo socializado a assumir e perpetuar o *conatus*, o herdeiro ingressa efetivamente para a organização e lá desenvolve um conjunto de ações com a finalidade de informatizar o negócio. Na filial em que atuava, Leonardo passou a implementar algumas ferramentas tecnológicas destinadas ao controle de estoque das mercadorias e fluxo de caixa. Entretanto, apesar de seu empenho, suas ações não foram aceitas por alguns integrantes que, ainda hoje, exercem o controle da empresa. Frustrado com a situação, o sucessor opta por abandonar os negócios da família, pois, para ele, o trabalho tem que ser fonte de realização profissional. Ao longo de sua entrevista, Leonardo expressou mágoa e até um sentimento de revolta em relação ao modo que empreendimento é administrado, pois algumas filiais, geridas pelos sucessores mais velhos da segunda geração, ainda adotam uma estrutura arcaica, no que se refere à adoção de tecnologias e de um visual alinhado às novas lojas do Grupo Bourbon.

Essa discussão vai de encontro ao paradoxo tradição x mudança (SCHUMAN; STUTZ; WARD, 2011), visto que um grupo (2ª geração mais velha) se apresenta conservador frente às ideias de inovação tecnológica proposta pela 2ª geração mais nova e pelos jovens da terceira. O entrevistado questiona se essa resistência do grupo está associada à acomodação ou ao desejo

de ocultar os dados numéricos, uma vez que a segunda geração mais velha se demonstra como pouco confiável na visão de alguns membros da empresa.

Vale mencionar que os entrevistados que interpretam o *conatus* como frustração, optaram por abandonar a empresa familiar, apesar de se reportarem ao projeto com carinho e reconhecer a sua importância para a família. Diferentemente da frustração, outros herdeiros reconhecem o *conatus* com certo estranhamento.

#### 9.2.2.4 A sensação de estranhamento

Finalmente, a última categoria de análise, extraída dos relatos dos entrevistados foi o “a sensação de estranhamento”. Esta categoria faz alusão ao próprio paradoxo do que é uma empresa familiar. Algumas pessoas sentem orgulho do projeto, amam a organização e se envolvem com ela em razão da própria família. Concomitantemente, as rivalidades entre os parentes, o amorismo da gestão, as lutas pelo poder geram um desestímulo, um desejo de transformar o projeto, quando possível, ou se desvencilhar dele.

Quando eu vim trabalhar aqui, tinha um orgulho muito grande do Grupo Bourbon. Mas a gente trabalhar com família é muito difícil, por mais que a gente tente se dar bem, é muito complicado. Eu acho que cada vez que passa fica mais complicado. Então pra eu te dizer um significado, não sei qual significado. Porque já tive vários sentimentos. Tipo assim, eu tenho muito orgulho de fazer parte da história do Grupo Bourbon. Qualquer lugar que eu vou, as pessoas acham o máximo a gente ser do Grupo Bourbon. Mas tem muitas vezes que eu tenho um desânimo de estar aqui, justamente por estar trabalhando em família. Você vê um monte de coisa errada e não pode mudar. E como eu trabalho aqui, próxima do escritório, eu acabo sabendo de muita coisa ruim que acontece na empresa. Então é difícil te falar... porque pra mim existe muita divergência de sentimentos (Clara).

A entrevistada revela que o projeto familiar já lhe despertou uma divergência de sentimentos, por isso que ela sente dificuldade de significar o *conatus*. Há uma mistura de orgulho, por pertencer à organização e lutar pela sua continuidade, com uma dose de desânimo, por se tratar de um empreendimento gerido pelos familiares. A presença da família pode culminar em uma gestão amadora e caracterizada pelo protecionismo, elementos que prejudicam o desenvolvimento da organização gerando, inclusive, conflitos.

No caso específico da entrevistada, as causas para a sua desmotivação estão associadas a dois aspectos – ter ciência dos problemas organizacionais e a falta de autonomia. Relatos de outros atores organizacionais, que atuam no escritório ou próximo dele, revelaram que a proximidade com o cotidiano da organização gera muito estresse. O escritório, localizado na matriz da empresa, concentra os problemas de todas as filiais do Grupo Bourbon.

Além disso, o fato de a entrevistada pertencer à terceira geração, impede-a de atuar efetivamente no empreendimento, pois conforme visto na história organizacional, a hierarquia familiar se reproduz na empresa, permitindo que a segunda geração exerça controle sobre a terceira.

Esse sentimento de difícil definição, mas que gera um estranhamento com o projeto familiar, pôde ser percebido, também, entre herdeiros que não mantêm uma boa relação com os demais membros da família.

Hoje tem umas coisas muito esquisitas, é relação muito esquisita, mas o início era muito bom, ir trabalhar ali era a melhor coisa que existia no mundo. Tem ‘pessoinhas’ naquilo hoje, e não tinha. Perda de tempo não foi não. Porque eu curti aquilo muito, eu cresci muito. Frustração é meio pesado porque eu não me frustrei. Mas, se algumas coisas fossem mudadas na empresa, até que eu teria certa vontade de voltar, mas isso não vai mudar nunca (Glaucio).

Nesta fala o herdeiro, que hoje não atua mais no Grupo Bourbon, busca um significado para o *conatus*. Atualmente, sua relação com o projeto é definida como “esquisita”, diferentemente de alguns anos atrás (período de atuação da primeira geração) em que ele sentia prazer em trabalhar na organização. A expressão “tem ‘pessoinhas’ naquilo hoje” demonstra o caráter de desprezo do herdeiro com alguns integrantes do Grupo Bourbon, visto que o seu desligamento da empresa decorreu de relações conflituosas na família. Quando ele diz “se algumas coisas fossem mudadas na empresa, até que eu teria certa vontade de voltar”, ele explica que mantém o desejo de trabalhar para a organização, entretanto, só voltaria caso as relações se modificassem. Observa-se, neste caso, que o herdeiro possui a *ilusão* (BOURDIEU, 1996b, 2007b), o desejo de fazer parte do jogo, mas, em decorrência dos conflitos familiares, ele optou por se afastar do projeto, embora não esconda o desejo de retornar para a empresa.

Estas categorias apresentadas expressam os significados atribuídos pelos herdeiros do Grupo Bourbon. A próxima seção apresentará como esses significados influenciam na reprodução do *conatus*.

### **9.2.3 A reprodução do *conatus* pelos herdeiros**

Nesta seção objetiva-se explicar a relação entre os significados atribuídos pelos herdeiros e o desejo ou não de reprodução do projeto familiar.

O significado ao *conatus* influencia demasiadamente no seu desejo de perpetuá-lo e transmiti-lo para as gerações futuras. Entretanto, observa-se que, por trás dessa relação, existe um processo longo e de natureza complexa, que se inicia, ainda, na infância dos herdeiros (BOURDIEU, 2010a) e não se encerra na sucessão propriamente dita, mas apresenta uma continuidade, a partir do instante em que o sucessor, após ingressar para a organização, inicia um trabalho

educacional e afetivo com os próximos legatários, para que estes sujeitos assumam, posteriormente, o projeto familiar, garantindo, assim, a sua continuidade.

Na seção anterior, foi possível observar que os significados, construídos pelos herdeiros estão estritamente relacionadas às experiências vivenciadas com o projeto familiar. Diante disto, surgiram significados que apontam uma verdadeira adoração ao *conatus*, como o encantamento e o sentido de totalidade, entendendo que, neste último, a empresa ganhou uma importância grandiosa na vida do indivíduo.

Contrariamente aos significados anteriores, surgiu, também, o sentimento de frustração e estranhamento. A frustração é fruto de uma relação inicial intensa entre o herdeiro e o projeto que, por alguma razão, rompe-se gerando um desencantamento, uma decepção. Já o estranhamento advém, como mencionado, da própria construção paradoxal da empresa familiar, ou seja, uma mistura de afeto, amor, solidariedade, cumplicidade com vaidades, relações parentais conflituosas, disputas de poder, entre outros aspectos. Esse emaranhado contraditório gera, em alguns herdeiros, um sentimento de estranhamento ao projeto familiar, que pode ser percebido pela ausência de um posicionamento no que se refere a amar ou odiar o *conatus*. Assim, os herdeiros que construíram significados positivos ao projeto familiar – totalidade e encantamento – apresentam em seus discursos um desejo declarado de perpetuar, passando para as próximas gerações o *conatus*.

[...] no meu caso, eu tenho um casal de filhos, né. A minha filha já entrou para a empresa, o meu filho ainda não está trabalhando no Grupo Bourbon, mas ele vai trabalhar comigo aqui, pra descansar o velho, suceder e participar (Cláudio).

O relato acima revela o caso de um sucessor, pertencente à segunda geração que, por estar profundamente envolvido com o projeto familiar acredita ser importante que seus filhos ingressem para a organização e garantam sua continuidade. Nesta situação específica, a sua filha mais velha já faz parte do Grupo Bourbon e seu filho está sendo preparado para sucedê-lo, pois, em razão de longo tempo de trabalho o progenitor almeja a aposentadoria num futuro próximo.

Compreendendo o *conatus* como um projeto que agrega valor material e simbólico, especificamente no caso investigado, foi possível observar que a perpetuação do projeto familiar está associada, também, ao desejo de transferir e valorizar o nome da família Bourbon.

E quando falo que eu sou Bourbon, tem muita gente que fica com raiva, porque eu sou Bourbon mesmo, eu não casei com nenhum Bourbon. E eu sou Bourbon porque eu cresci lá dentro, nem nome de casada eu tenho, de tamanho orgulho que eu tenho do meu sobrenome [...] Eu vi isso aqui crescer, eu lembro do forno à lenha, eu lembro de matar o porco...então, corre muito na minha veia, não posso negar. Tem muito amor. Eu tenho muito orgulho, desculpa (enxugando as lágrimas) (Beatriz).

A entrevistada relata com emoção o orgulho que tem do seu sobrenome de família. Quando ela diz “eu não casei com nenhum Bourbon”, o seu intuito é provocar os “agregados” que tiveram a oportunidade de desfrutar do projeto, sem mesmo pertencer efetivamente à família. Esse amor advém de uma história familiar, marcada pela luta, trabalho e união, conforme apresentado na seção 8.1.

A transmissão do sobrenome, conjuntamente com o sentimento de fazer parte de um *corpo unido* (BOURDIEU, 1996b) é compreendida como uma das estratégias de reprodução da instituição familiar.

O sentimento de amor pelo *conatus* da família é fruto do que Bourdieu (1996b) denomina de “espírito da família”. Conforme apresentado, para o autor,

a família é possuidora de um espírito de coletividade capaz de unir os seus membros em torno de determinados valores considerados “sagrados” e que são inculcados por meio de um processo de socialização.

[...] qualquer coisa eu estou de olho por amor a isso aqui, pelo amor que o meu pai construiu isso aqui. Você acha que algum gerente, pode ganhar até mais do que eu, tem o mesmo amor que eu faço isso? A pessoa não absorve esses valores, não vai incorporar, não tem a ver com ela, não é dela (Rafael).

A fala anterior revela o sentimento de carinho que sucessor da segunda geração possui pela empresa. Por se tratar de um projeto construído pelo seu pai e tios, ele está imbuído de valores que só apresentam sentido para os próprios herdeiros. Portanto, os sujeitos que atuam na empresa, mas, que não pertencem à família, certamente conduzirão o negócio destituídos desse amor familiar.

Em contrapartida, os herdeiros que construíram significados negativos em relação ao projeto familiar – frustração e estranhamento – revelaram, ao longo das entrevistas, que não desejam que seus filhos ingressem para a empresa familiar.

Olha, eu acho que isso tudo sofreu um processo de deterioração, a confiança, a união, a solidariedade. Isso tudo se deteriorou. Mais gente, menos possibilidade de pensamento uniforme. Eu não vejo meus filhos, por exemplo, se inserindo lá. Então nem coloco como projeto dos meus filhos, o Grupo Bourbon, o que é triste, me frustra e etc., mas a realidade se impõe (Wagner).

O entrevistado acredita que a organização, com o passar dos anos e com o ingresso da segunda e terceira gerações, sofreu um processo de deterioração de valores, culminando, no seu caso particular, em uma desmotivação para ingressar no negócio. O sentimento de frustração com relação ao *conatus* gerou,

consequentemente, um desejo de não perpetuação do projeto, pois o herdeiro não vislumbra a entrada de seus filhos para a organização.

De maneira semelhante, dentro do Grupo Bourbon há um caso de um sucessor que ingressou para a empresa, mas, por conflitos familiares, desligou-se do empreendimento. Essa experiência propiciou que o sucessor construísse uma imagem negativa do projeto familiar e, por conseguinte, uma aversão no que se refere ao ingresso de seus filhos para a organização.

O meu pai me trazia pra cá com um sentido completamente diferente do meu avô. Meu pai queria que eu não gostasse daqui. *Por que você acha isso?* Porque ele queria que eu me formasse, fosse trabalhar fora. *Mas você acha que nunca passou na cabeça dele a ideia de você ser sucessor da empresa?* Passar, passa. Agora ele até já entendeu, mas a questão de empresa familiar é complicado. Tiveram alguns conflitos aqui, questões que não cabem. Aí, por causa disso, ele não quis (Gustavo)

Nesse relato é interessante observar que, diferentemente dos outros sucessores, o pai do entrevistado buscou introjetar em seus herdeiros um sentimento de aversão ao *conatus*. O desgosto pelo empreendimento gerou um trabalho de educação avesso ao que costumeiramente é realizado entre progenitores e predecessores de uma empresa familiar. Apesar deste trabalho contrário, o entrevistado revelou que, independente do desejo de seu pai, ele optou por fazer parte da organização. Esse assunto era fonte de desentendimento entre pai e filho, contudo, com o passar dos anos verifica-se uma maior compreensão e até aceitação do patriarca.

Este caso específico ilustra como as instituições familiares ganharam uma nova configuração com o passar dos anos. Na família contemporânea é possível observar uma queda no autoritarismo entre pais e filhos, cedendo espaço para relações mais democráticas, pautadas no amor e na afetividade dos seus integrantes (GILDING, 2000; SINGLY, 2007). Para Machado (2001), a

educação repressora, passa a ser substituída pela pedagogia da negociação. Na família moderna, quando o herdeiro optava por trilhar um caminho avesso aos desejos de seu pai, geralmente esta atitude vinha acompanhada de uma série de conflitos, pois na estrutura hierárquica familiar o poder de mando se concentrava no patriarca. Em contrapartida, com a emergência de novos arranjos e a reestruturação nas relações parentais, característica da família contemporânea, é possível observar que os jovens possuem maior liberdade para optarem pelo seu caminho profissional.

Este fato é claramente observado no Grupo Bourbon. Os herdeiros da segunda geração tinham menos oportunidade de escolher os seus destinos profissionais. Isto fica evidente no próprio processo de socialização, em que muitos deles conviviam com a organização ainda na infância, exceto as mulheres. O trabalho de inculcação da importância do *conatus* iniciava-se muito cedo, com o intuito de conscientizar o herdeiro de que ele faz parte do projeto familiar.

Entre os membros entrevistados da terceira geração, foi possível notar que todos eles tiveram o livre arbítrio para optar pela entrada na organização ou construir uma carreira distanciada do empreendimento. Muitos deles tiveram formações desvinculadas da administração do empreendimento e iniciaram a vida profissional em outras empresas para, mais tarde, ingressar no Grupo Bourbon.

Retomando as significados dos herdeiros, aos entrevistados que descreveram um estranhamento com relação ao *conatus*, é notável uma sensação de dúvida no que se refere à perpetuação do projeto da família.

Porque pra mim existe muita divergência de sentimentos. Eu posso falar que eu tenho um orgulho grande de trabalhar aqui e de continuar fazendo parte da história, de levar isso. Agora se eu quero levar isso pros meus filhos, eu não sei (Clara).

O sentimento dúbio se reflete na questão de transferir o legado para os próprios filhos. Ao mesmo tempo em que a herdeira se orgulha de fazer parte da história de uma organização com longevidade próxima de 70 anos, existe um conjunto de problemas no empreendimento, tanto de natureza emocional, quanto estrutural, que colocam em cheque o desejo de transposição da herança.

A maneira como os herdeiros significam o *conatus* reflete no próprio processo sucessório, pois o ingresso do herdeiro para a organização está associado, além de outros aspectos, ao sentimento de identificação com o projeto instituído pelos pais. É por essa razão que a sucessão é compreendida entre os teóricos de empresa familiar como um dos momentos mais delicados da gestão do empreendimento, pois se trata de um processo que envolve elementos de natureza material e imaterial, incluindo neste segundo, afetos, rivalidades, toda forma de sentimento.

A decisão do herdeiro em se tornar um sucessor da empresa decorre da formação da *ilusão* (BOURDIEU, 1996b, 2007b), pois nesse contexto o jogo possui um sentido e, portanto, merece ser jogado. Inicialmente, para um agente ser aceito em um campo, é necessário aderir a determinadas regras, valores e princípios que lhe foram impostos. Trazendo esta discussão para o caso investigado, verifica-se que o projeto familiar foi construído em torno de valores como *trabalho, honestidade e união*. Como retratado, esses valores foram fundados por meio da primeira geração da empresa e garantiram, segundo os entrevistados, a perpetuação dos negócios até os dias atuais. No processo de construção do *habitus*, os agentes incorporaram esses princípios tidos como basilares para a manutenção do *conatus* familiar. Entretanto, hoje, com a atuação da terceira geração no empreendimento, é verificável que a *união* foi um dos valores que sofreu, gradativamente, um processo de diluição. Ao longo deste trabalho, elementos como disputas entre os clãs e entre gerações evidenciaram que a empresa vivencia uma espécie de “união conveniente”, expressão dada

pelos próprios entrevistados. Essa união que não se expressa por amor e afetividade, decorre da necessidade de constituir um *corpo unido* com o intuito garantir a continuidade do *conatus*.

Além desses valores, foi levantado que a qualidade dos produtos, o segredo das receitas, a relação de parceria com os funcionários e a tradição organizacional são aspectos que caracterizam o projeto familiar, por terem garantido a sua perpetuação ao longo dos anos. Portanto, quando os herdeiros estabelecem os primeiros contatos com a empresa, logo são inculcados esses princípios norteadores do *conatus*. Os herdeiros destacaram, nas entrevistas, que a longevidade do empreendimento está atrelada a estes aspectos e aos valores, anteriormente mencionados.

Considerando esta discussão, observa-se que, atualmente no Grupo Bourbon, há disputas para manter ou modificar o *conatus*. Isso quer dizer que existem sucessores que lutam pela conservação dos valores e princípios que nortearam a organização, ao longo dos anos, como há, também, aqueles que estão dispostos a transformar o projeto familiar.

Os primeiros sucessores do empreendimento são aqueles que criam mecanismos com o propósito de conservar os elementos que caracterizam o *conatus*. É possível verificar em seus discursos uma postura conservadora no que refere a qualquer mudança organizacional.

Eu sei lá, acho que é um conceito bastante antigo até, mas no time que se está ganhando não se mexe. A gente tá bem, estamos tranquilos, não tem também aquela ganância de querer crescer. Nesse ponto acho que a gente está até meio acomodado, mas está bom do jeito que está. Talvez seria uma acomodação, mas é o que eu falo, time que está ganhando não se mexe. Acho que está muito bom, a firma está sólida, não deve um tostão a ninguém (Lúcio).

O entrevistado alega não ter ambição e parte do seguinte princípio para justificar seu posicionamento conservador “em time que está ganhando não se mexe”. A segunda geração de integrantes mais velhos foi “acusada” pelos entrevistados de engessar a organização, impossibilitando a implementação de ferramentas tecnológicas e a expansão do empreendimento. O período de estagnação foi superado com a entrada dos herdeiros da terceira e os mais novos da segunda geração.

Dentre os elementos que caracterizam o *conatus* no caso investigado, a segunda geração mais velha, ainda, luta por manter os valores de trabalho e honestidade, além da qualidade dos produtos, a relação de parceria com os funcionários, o segredo das receitas e a tradição organizacional. Nesse conjunto de aspectos, a união, conforme foi mencionada, sofreu um processo de deterioração, tanto que atualmente a organização conta com seis núcleos familiares que se relacionam de maneira conflituosa, em razão, principalmente, da divisão desigual de capital econômico.

Para alguns entrevistados este é um ponto extremamente delicado, pois foi a união dos fundadores que possibilitou o surgimento do Grupo Bourbon.

Mas essa união que teve dos primeiros irmãos, isso foi muito favorável. Isso que fez ‘O Grupo Bourbon’. Essa coisa do desprendimento material, até de você chamar o parceiro e dar oportunidade dele ter participação na empresa (Leonardo).

No relato, o entrevistado aponta que a união, como elemento chave, e o desprendimento material, permitiram a criação do projeto familiar. Contudo, com o ingresso de muitos herdeiros, esse valor foi se diluindo ao longo dos anos. Para Dawson (2012), a união, decorrente dos laços de parentesco pode propiciar a prática do altruísmo nas empresas familiares. Isso acontece com a contratação

de membros da família com a finalidade de manter um bom convívio, concedendo oportunidade a todos.

No Grupo Bourbon, esta era uma prática corriqueira, ou seja, para ingressar na organização o sujeito não era avaliado com relação às suas competências e habilidades, apenas se considerava o laço de parentesco. Discordando desta postura, alguns integrantes da terceira geração acreditam que a empresa precisa adotar uma estratégia que garanta a permanência somente de indivíduos capacitados para administrar o negócio da família.

[...] eu acho que tem pessoas da família que não são pessoas pra administrar uma loja, tem pessoas que não têm capacidade. Eu acho que não precisa ser necessariamente da família para trabalhar no Grupo Bourbon. É preferível ele ficar em casa recebendo, do que na empresa atrapalhando. Enquanto medida de mudança, eu tiraria essas pessoas que não têm capacidade de administrar (Ludmila).

A entrevistada destaca que existem muitos integrantes da família que atuam no empreendimento, mas não são aptos para tal tarefa. Se lhe fosse dada autonomia, a primeira medida de transformação na empresa seria desligar os sócios que não possuem capacidade para administrar a organização.

Como existem muitas rivalidades no interior do Grupo Bourbon, percebe-se, no discurso dos entrevistados, um desejo de eliminar os indivíduos considerados oponentes.

Contrariamente à postura conservadora da segunda geração, os membros da terceira possuem um espírito transformador. Sendo assim, o campo de poder é delineado por agentes que buscam conservar e outros que desejam modificar o projeto familiar.

A terceira geração mantém os valores de trabalho e honestidade, cunhados pelos fundadores. Aspectos como qualidade dos produtos e segredo das receitas, também, são mantidos por esses jovens. Entretanto, atualmente a

empresa vivencia um dilema referente à abertura de franquias. Este é um desejo de muitos integrantes, especialmente os mais novos. Mas a dificuldade de realizá-lo está justamente no modo como os alimentos são fabricados no Grupo Bourbon. A produção semi-artesanal é o que garante a exclusividade dos produtos da empresa. Com a expansão, pela abertura de franquias, o “segredo das receitas” pode ficar comprometido, pois a confecção dos alimentos não ficará mais centralizada na pequena indústria, localizada junto à matriz da organização. O próprio processo semi-artesanal, também, pode não se tornar mais viável, pois com o aumento da produção será necessária a implementação de um maquinário capaz de atender a demanda.

A relação de parceria com os funcionários foi outro elemento que está se perdendo, gradualmente, no Grupo Bourbon. A primeira geração e a segunda criaram laços de afetividade com os funcionários, que se expressam na amizade, cumplicidade e no cuidado em lidar com os empregados.

Os poucos funcionários que foram ouvidos nesta pesquisa fizeram questão de enfatizar essa relação de carinho. Os fundadores e os sucessores da segunda geração realizaram um trabalho muito especial com os colaboradores do Grupo Bourbon, pois eles se preocupavam em oferecer boas condições a toda família do trabalhador.

[...] o marido da Helen (Alberto) pagava todo material do colégio dos meus filhos, eu não ganhava um salário assim alto, nem nada, mas tinham as ajudas que compensavam o salário. Inclusive eu tenho uma televisão lá em casa que eu ganhei dele. Eu não desfaço dela por nada, ele era atencioso procurava agradar a gente (João).

O entrevistado comenta que recebia várias formas de recompensa dos integrantes da empresa, como o material escolar para os seus filhos. Isso aponta que as relações entre patrão e empregado extravasam as fronteiras da organização, pois essas ações não constituíam uma política de recompensa

formal da empresa, eram maneiras de valorizar e reconhecer o trabalho executado pelos funcionários.

Diferentemente do que se praticava há alguns anos, hoje essa relação se apresenta de modo muito mais distanciado.

Essa coisa de eu meio que afastada. Essa coisa não prevalece hoje, o camarada não sabe mais nem onde mora o empregado, nunca tomou um café na casa do empregado (Gláucio).

Atualmente, os sócios proprietários, especialmente os da terceira geração, não possuem laços de afetividade com os funcionários. As relações são pautadas no profissionalismo em virtude da expansão e do grande número de funcionários que compõem a empresa. Entretanto, vale ressaltar que o Grupo Bourbon, em razão da sua tradição e do modo de produção semi-artesanal, necessita dos funcionários não apenas atendendo os clientes, mas trabalhando no processo produtivo e zelando pela qualidade e manutenção da originalidade dos produtos.

Outro elemento que está se perdendo no Grupo Bourbon é a tradição organizacional. Foi possível observar, na coleta dos dados, que a maioria dos membros da terceira geração não tem a preocupação em resgatar a memória da empresa, pois alguns deles optaram por não participar da pesquisa, justamente porque envolveria a reconstituição da história organizacional.

Das entrevistas realizadas, é notável que a terceira geração pouco conhece a história dos fundadores. Houve caso da entrevistada se opor a responder as perguntas referentes ao início da organização. Diante desses fatos, acredita-se na possibilidade dessa memória se perder com o passar dos anos. A própria proposta de profissionalização, defendida por alguns integrantes da

família, pode colocar em risco essa espécie de patrimônio imaterial<sup>10</sup> que são os elementos intangíveis, relacionados aos valores, à cultura e à tradição do Grupo Bourbon.

Para que o processo sucessório aconteça com êxito é necessário transferir ao herdeiro não somente os bens patrimoniais. A transferência conjunta de um legado ideológico é uma forma de atribuir maior valor e reconhecimento ao projeto instituído pelo fundador (RAIMUNDINI, 2005). Como retratado, a terceira geração entrou para a organização de uma forma distinta da segunda geração. Eles não tiveram um convívio constante com a organização na infância. Além deste fato, optaram por atuar em outro ramo profissional, no início de suas carreiras, fato que afastou ainda mais os herdeiros do projeto familiar. Essa relação distanciada permitiu que esses jovens ingressassem para empresa com o intuito de adquirir os bens materiais da família, negligenciando os aspectos simbólicos que constituem a essência do *conatus*.

Finalmente, observa-se que a organização vive um momento bastante delicado nos dias atuais, visto que a empresa conta com a gestão simultânea das três gerações, lembrando que as viúvas da primeira geração possuem uma pequena participação no empreendimento. As lutas em torno da manutenção e modificação do *conatus* da família caracterizam a situação instável do empreendimento, fruto de um processo transitório decorrente da entrada da terceira geração.

Como retratado, as empresas familiares são estruturas paradoxais, que carregam em seu interior um conjunto de elementos contraditórios. Para

---

<sup>10</sup> O Patrimônio Imaterial é transmitido de geração em geração e constantemente recriado pelas comunidades e grupos em função de seu ambiente, de sua interação com a natureza e de sua história, gerando um sentimento de identidade e continuidade (INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL - IPHAN, 2013).

Schuman, Stutz e Ward (2011), o paradoxo tradição e mudança é um desafio para muitas organizações familiares, principalmente aquelas que vivenciam um período de transição e sobreviveram a muitas gerações.

Cada geração precisa decidir o que preservar do passado e o que deixar para trás. Grandes dilemas (por exemplo, continuar ou não a fabricar o produto original da empresa, onde construir novas instalações ou qual deve ser o tamanho total da equipe) forçam a empresa familiar a ter conversas difíceis sobre tradição e mudança (SCHUMAN; STUTZ; WARD, 2011, p. 54).

O resultado das disputas relacionadas à conservação ou modificação do *conatus* vai determinar os próximos anos do Grupo Bourbon. A perpetuação do projeto está associada à maneira como os novos integrantes da terceira geração irão gerir a organização, em sua instância material -estrutural e financeira – e imaterial – aspectos simbólicos relacionados à cultura e à tradição.

## 10 CAMPO, HABITUS E CONATUS: UMA SÍNTESE ANALÍTICA

Com o intuito de promover um avanço nas discussões acadêmicas sobre empresas familiares, este trabalho trouxe um diálogo entre as teorias trabalhadas neste campo científico com o arcabouço teórico/metodológico de Pierre Bourdieu. Investigando com maior profundidade a trajetória científica das produções sobre as organizações familiares, observou-se que este campo, ainda, encontra-se em um estágio embrionário, carente de estudos que abarquem especialmente a dimensão simbólica dessas empresas. Foi possível verificar, também, que são pouco frequentes as pesquisas que estabelecem uma ponte com outros campos disciplinares, como a Psicologia, a Antropologia e a Sociologia. Mais raro, ainda, são os estudos que se aventuram nos conceitos de Pierre Bourdieu para explicar o universo e a dinâmica das organizações familiares.

Desse modo, propôs-se, na presente tese, explorar alguns conceitos centrais nas obras do sociólogo Pierre Bourdieu, de modo a promover um diálogo com o campo científico das empresas familiares. Entre as teorias trabalhadas, deu-se um maior destaque para os conceitos de campo, *habitus* e *conatus*. Portanto, a tese defendida neste trabalho é: **“Adotando a empresa familiar como um campo, na concepção de Pierre Bourdieu, é possível compreender os significados construídos pelos herdeiros ao *conatus* da família”**. Assim, objetivou-se na presente pesquisa focar, essencialmente no herdeiro, compreendendo algumas razões que o impulsiona a assumir e, posteriormente, a dar continuidade ao projeto familiar (*conatus*). Sendo assim, a sucessão, não enquanto ato, mas, sim, como um processo, foi um dos elementos de destaque para sustentar a tese defendida.

De acordo com a teoria bourdieusiana, a relação dos indivíduos com os diferentes campos e com diferentes agentes é o que permite a construção de seu *habitus*. Já o *habitus* pode ser compreendido como um sistema de disposições

inconscientes fruto de um processo de inculcação decorrente das estruturas existentes no espaço social. Portanto, o *habitus* se constitui de uma estrutura estruturada, que opera, também, como uma estrutura estruturante, pois ele tende a reproduzir o que foi incorporado pelo agente.

Assim, o *habitus* por ser uma disposição inconsciente, encontra-se intrínseco ao sujeito, arraigado nele por meio de uma estrutura subjetiva, que pode ser externalizada por seu estilo de vida, suas escolhas, sua maneira de visualizar e interpretar a realidade.

Diante desta discussão, propôs-se nesta tese pesquisar o campo, a formação do *habitus* dos herdeiros para, assim, compreender a construção dos diferentes significados atribuídos ao *conatus* familiar. Vale mencionar que a investigação entre campo e *habitus*, e a posterior análise dialética, alinha-se à proposta metodológica da praxeologia social de Pierre Bourdieu.

Nesta pesquisa, considerou-se como campo a própria empresa familiar investigada, uma vez que esta apresenta regras próprias de funcionamento, além de uma dinâmica singular, oriunda das lutas entre os agentes, com a posse de seus capitais. Assim, para a compreensão do Grupo Bourbon, optou-se por reconstituir sua trajetória organizacional, além de apresentar seus agentes, bem como as lutas existentes dentro desta estrutura.

Destacou-se a influência recíproca entre os campos familiar e o econômico, promovendo uma caracterização peculiar ao empreendimento. Nesta explanação, foi possível observar que o campo de poder se caracteriza pelas disputas entre os clãs e entre as três gerações presentes na gestão do Grupo Bourbon.

Após a compreensão da história e da dinâmica do campo, partiu-se para a compreensão do *habitus* dos agentes. No caso de herdeiros de empresas familiares, é notável a ocorrência de um processo de socialização imbricado, envolvendo aspectos familiares e organizacionais, concomitantemente. Este fato

decorre da intensa relação entre essas duas instituições, impossibilitando que as socializações aconteçam de maneira desvincilhada. Retratando o trabalho educacional direcionado às gerações que compõem o Grupo Bourbon, pôde-se constatar que a segunda geração foi socializada de maneira mais próxima ao empreendimento, fato que introjetou de modo natural o sentimento de pertencimento ao projeto familiar. Diferentemente, a terceira geração pôde experimentar diferentes oportunidades, antes mesmo de optar por fazer parte da empresa familiar. Este aspecto acarretou em certo distanciamento desses jovens herdeiros, especialmente no que se refere à história e à tradição organizacional.

Partindo da investigação do campo e do *habitus*, foi possível compreender melhor os significados construídos pelos herdeiros do Grupo Bourbon ao *conatus*. Por meio da análise de conteúdo, foi possível apreender quatro significados: *A organização como totalidade; O encantamento ao conatus; A frustração com o projeto e; A sensação de estranhamento*. Esses significados estão intimamente relacionados à maneira como os herdeiros experienciaram o projeto familiar. Essa compreensão pôde ser mais bem contextualizada, ao analisar o campo e a construção de seus *habitus*, elementos que influenciam, significativamente, no modo como os agentes apreendem e interpretam a realidade.

Esses significados permitiram ir além, compreendendo, também, o desejo ou não de reprodução dos *conatus* pelos herdeiros da organização investigada. Portanto, a maneira como o projeto familiar é assimilado, por meio de um conjunto de experiências positivas ou negativas, acarreta no desejo perpetuar, transmitindo para as futuras gerações o legado material e simbólico construído pelos familiares. Verifica-se, ainda, que a continuidade do *conatus* perpassa pelas lutas entre os agentes, no sentido de conservar ou modificar o projeto familiar. Conclui-se, portanto, que a longevidade do empreendimento está atrelada a todo esse processo descrito anteriormente.

A tese defendida neste trabalho consiste em demonstrar que a sucessão nas organizações familiares deve ser compreendida sob uma ótica multifacetada, que extravasa os princípios racionais e lógicos de uma gestão administrativa. Elementos de ordem simbólica, como o processo de socialização do herdeiro, o modo como os possíveis sucessores se relacionam e interpretam o projeto familiar, são significantes na compreensão do processo sucessório.

Retoma-se, mais uma vez, a necessidade dos pesquisadores do campo de empresa familiar compreenderem a sucessão como um processo e não simplesmente como um ato, representado pela passagem do “bastão”. Esta tese apresentou que a transição geracional inicia-se muito cedo para o herdeiro, ainda no seu processo de socialização, quando o indivíduo estabelece os primeiros contatos com o negócio da família. O modo como o projeto é apresentado e transmitido para a geração sucessora pode incutir, de maneira naturalizada, um desejo de pertencimento que acarretará, conseqüentemente, em uma sucessão espontânea do *conatus*.

Na presente tese focou-se um dos aspectos – socialização e desejo do sucessor em assumir os negócios da família - considerado de absoluta relevância para a compreensão das sucessões em organizações. Evidentemente que, por se tratar de um processo de natureza complexa, outras variáveis de igual ou maior importância poderão influenciar no desenvolvimento de processos sucessórios.

Finalmente, acrescenta-se que o diálogo entre a abordagem teórico/metodológica de Pierre Bourdieu com o campo de empresas familiares, propiciou um novo olhar científico sobre estes objetos de estudo. Bourdieu é um sociólogo que transita em vários campos do conhecimento, sendo algumas de suas obras direcionadas para a educação, cultura, literatura, arte, mídia, política, linguística. Observou-se, nesta pesquisa, que parte de seu arcabouço teórico, como os conceitos de campo, *habitus*, *illusio*, poder e violência simbólica, o

espírito da família e, sobretudo, o *conatus*, puderam ser perfeitamente aplicáveis na realidade das organizações familiares.

Além disso, a proposta metodológica do sociólogo, denominada *praxeologia social*, na qual envolve a investigação do campo, do *habitus* e, posteriormente, a relação dialética entre esses elementos, apresentou-se apropriada para discutir e demonstrar novas maneiras de se compreender o processo sucessório em empresas familiares.

Adiante segue uma figura para ilustrar a tese defendida no presente trabalho.

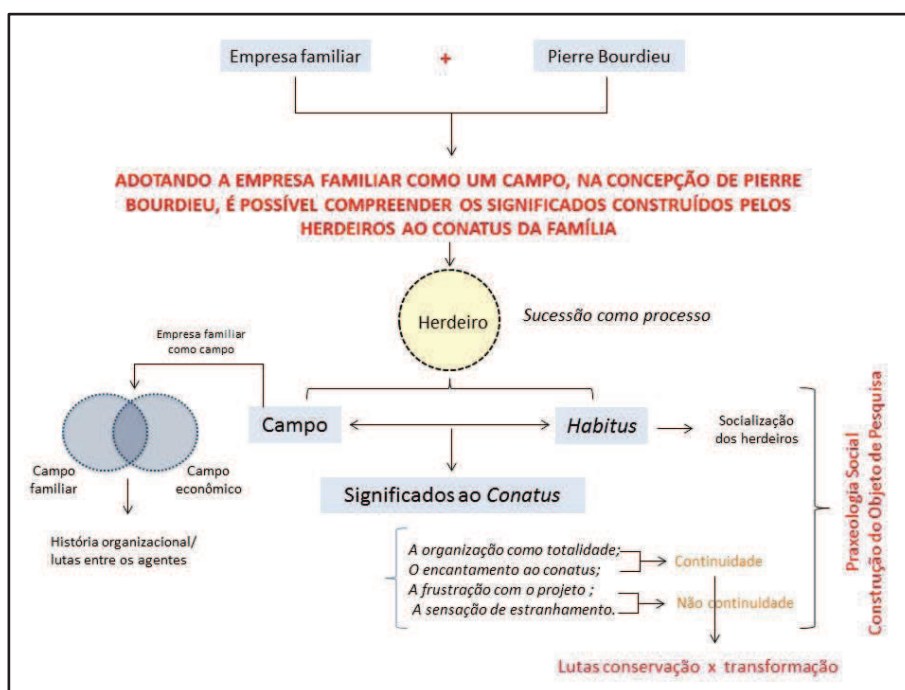


Figura 7 Síntese analítica - Tese

A figura 7 sintetiza, de maneira ilustrativa, todo o processo construído para defender a tese proposta nesta pesquisa.

## 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se, com a presente tese, investigar a relação entre campo e habitus, compreendendo a sua influência na construção do significado, atribuído por herdeiros de um grupo organizacional familiar, ao *conatus* da família. A fim de cumprir este objetivo central, foi necessário: a) Resgatar a história do grupo organizacional, como forma de contextualizar o campo pesquisado; b) Descrever a dinâmica do campo organizacional, apresentando as relações de força e as disputas por meio dos diferentes tipos de capital; c) Pela história familiar dos herdeiros, compreender o processo de construção do habitus; d) Identificar os significados que os herdeiros do grupo familiar atribuem ao *conatus* da família.

Para o desenvolvimento desta tese foi necessário recorrer ao campo científico de empresa familiar, compreendendo a importância sócio-econômica desses empreendimentos, tanto em âmbito nacional, quanto internacional. Buscou-se, ainda, investigar a trajetória teórica e metodológica que os pesquisadores desta área estão adotando para consolidação do campo. Pôde-se observar que as pesquisas destinadas à compreensão dos aspectos simbólicos ainda são recentes, demandando estudos direcionados ao aprofundamento de aspectos sociais, emocionais, próprios da dimensão familiar. Uma das principais preocupações deste trabalho foi apresentar a empresa familiar como uma organização peculiar, que possui uma dinâmica distinta, fruto da interação entre família/empresa. Defende-se, neste trabalho, que essas formas empresariais não devem ser analisadas pelos pesquisadores como simples objetos de estudo, nas quais suas dinâmicas e seu modo de funcionamento se assemelham à de empresas não familiares. Há de se considerar que a presença da instância familiar altera, significativamente, a gestão desses empreendimentos.

A fim de avançar e trazer novas contribuições para o campo científico das empresas familiares, optou-se por estabelecer um diálogo com as teorias

sociológicas de Pierre Bourdieu, compreendendo que seu arcabouço teórico poderia ser perfeitamente aplicável à realidade dessas organizações.

Considerando que Bourdieu possui uma forma singular para se produzir pesquisa, utilizou-se, neste trabalho, a construção do objeto de pesquisa proposta pelo autor, na qual compreende o mapeamento do campo e a construção do habitus dos agentes envolvidos para, em um último momento, apresentar a relação dialética entre esses dois elementos. A pesquisa embasou-se, ainda, em uma abordagem qualitativa, primando pela adoção o estudo de caso, estratégia de pesquisa que possibilitou entender com maior profundidade a realidade pesquisada.

Retomando os objetivos específicos que propiciaram alcançar o objetivo central, o primeiro - “Resgatar a história do grupo organizacional, como forma de contextualizar o campo pesquisado” foi cumprido fazendo uso de análise documental, além de entrevistas semi-estruturadas com os diferentes atores organizacionais. Na preparação do roteiro, algumas perguntas foram direcionadas a incitar os entrevistados a narrarem a sua versão a respeito da história organizacional. Foram ouvidos os membros da primeira, segunda e terceira geração, além de alguns funcionários, com longo tempo de atuação na empresa, sendo estes últimos classificados nesta pesquisa, como testemunhas-chave. Em detrimento do número restrito de entrevistados da primeira geração, acreditou-se ser necessário recorrer aos funcionários mais antigos do Grupo Bourbon, que tivessem convivido com os integrantes da primeira geração, para que seus relatos enriquecessem ainda mais a reconstituição histórica da empresa familiar.

Ao final da pesquisa de campo, a pesquisadora contava com uma espécie de “quebra-cabeça”, constituído por diferentes relatos, que auxiliaram na reconstrução da memória da organização investigada. Vale ressaltar que esta

etapa foi fundamental para compreender inicialmente o campo que, posteriormente, seria mapeado no segundo objetivo específico.

Num segundo momento, ainda investigando o campo, delimitado nesta pesquisa como a própria empresa familiar, partiu-se para “descrever a dinâmica do campo organizacional, apresentando as relações de força e as disputas por meio dos diferentes tipos de capital”. Para cumprimento deste objetivo, optou-se por apresentar os agentes que fazem parte do Grupo Bourbon, descrevendo o campo de poder, caracterizado pelas lutas entre os herdeiros da organização investigada. Verificou-se que este campo é fortemente influenciado pelos campos econômico e familiar produzindo, conforme mencionado, uma dinâmica peculiar, fruto de forças contrárias. As lutas no Grupo Bourbon se fundamentam nas disputas entre os clãs e entre as diferentes gerações que ainda atuam, de modo concomitante, na gestão do empreendimento. Essas informações puderam ser apreendidas pela observação não participante e das entrevistas semi-estruturadas.

A fim de cumprir o terceiro objetivo específico desta pesquisa - “Compreender o processo de construção do habitus dos herdeiros”, no roteiro de entrevista foram preparadas algumas perguntas direcionadas à compreensão do processo de socialização dos herdeiros do Grupo Bourbon. Constatou-se que as socializações organizacional e familiar aconteceram de maneira imbricada, acarretando para o herdeiro, ainda na infância, um sentimento de pertencimento ao projeto familiar, além da construção de um habitus clivado, evidenciado na inculcação de valores referentes à dimensão da família e da empresa.

Partindo-se da relação entre campo e habitus foi possível alcançar o último objetivo específico proposto na presente tese: “Identificar os significados que os herdeiros do grupo familiar atribuem ao *conatus* da família”. Por uma análise de conteúdo, emergiram quatro significados: A organização como totalidade; O encantamento ao *conatus*; A frustração com o projeto e; A

sensação de estranhamento. Nota-se a relação dicotômica entre os dois primeiros significados e os dois últimos. A maneira como os herdeiros significaram o *conatus* está estritamente relacionada com as experiências particulares vivenciadas com o projeto familiar. As experiências positivas geraram o sentimento de que a organização ocupa um espaço, ou quase todo espaço da vida do indivíduo. O encantamento pelo *conatus* advém da relevância do projeto, além dos aspectos simbólicos que nele se encontram imbuídos, como a história dos fundadores e a tradição organizacional. Esses significados vieram acompanhados de um desejo do herdeiro em perpetuar o *conatus*, transmitindo para as futuras gerações o legado instituído pelos familiares.

Contrariamente, o sentimento de frustração e o estranhamento expressam uma relação menos satisfatória, muitas vezes conflituosa entre o herdeiro e o projeto familiar. Esses significados acarretaram em um desejo de não continuidade o que, para Bourdieu (2010a), significa matar, simbolicamente, em seu próprio princípio, o projeto construído pelos pais.

Finalmente, analisou-se, nesta pesquisa, a reprodução do *conatus*, verificando que atualmente no Grupo Bourbon alguns indivíduos lutam pela conservação e outros pela transformação do projeto familiar. Essas disputas geram uma instabilidade para empresa, gerando incertezas no que se refere ao futuro da organizacional.

Todo esse processo de pesquisa possibilitou alcançar o objetivo central, além de responder ao problema proposto pela presente tese - “Quais são os significados que os herdeiros, de um grupo organizacional familiar, atribuem ao *conatus* da família?” Os significados produzidos pelos herdeiros, anteriormente mencionados, atendem ao questionamento apresentado neste estudo.

Neste trabalho teve-se o intuito de contribuir com o campo científico das empresas familiares, apresentando um novo olhar para a compreensão dessas organizações, outrora visualizadas com desprezo pelo *mainstream* da

Administração, pois se acreditava que a presença da família nesses empreendimentos resultaria, necessariamente, em uma gestão pouco efetiva.

A aplicação de uma abordagem sociológica trouxe uma melhor compreensão da dimensão familiar, possibilitando constatar o quanto a família é capaz de influenciar na gestão e até mesmo na longevidade desses empreendimentos. Portanto, assume-se a necessidade dos pesquisadores recorrerem a outros campos disciplinares, de modo a compreender a natureza complexa das organizações familiares.

A sucessão, por se constituir de um elemento crítico nessas empresas, sempre será alvo de pesquisas. Mesmo constatando que este assunto é um dos mais explorados pelos pesquisadores da área, acredita-se que esta será uma temática, cuja produção de estudos será infindável, uma vez que as realidades são múltiplas, inexistindo modelos e teorias rígidas que expliquem perfeitamente o processo sucessório desses empreendimentos.

Um dos elementos fundamentais, na visão da pesquisadora, é o desejo do herdeiro em assumir o negócio da família. Outras variáveis, como a habilidade do indivíduo para a administração dos negócios pode ser trabalhada em cursos de capacitação que lhe ofereçam suporte para desempenhar com êxito a gestão organizacional. Já o interesse do herdeiro em garantir a continuidade da empresa é um elemento de ordem mais complexa, pois, como apresentado nesta tese, envolverá um trabalho educacional ainda no processo de socialização. Nos casos em que o herdeiro escolhe não dar continuidade ao projeto familiar, a opção de se profissionalizar o empreendimento pode ser uma solução menos dramática do que partir para o encerramento dos negócios. Entretanto, acredita-se que a longevidade de muitas empresas familiares está na perpetuação não apenas dos aspectos materiais, representado pelo patrimônio, mas na transmissão de um legado simbólico, constituído pelos valores e tradições inerentes à organização.

Há de se considerar, ainda, que a gestão desses empreendimentos sempre estará permeada de elementos paradoxais (SCHUMAN; STUTZ; WARD, 2011), frutos da união da dimensão familiar e organizacional. O maior desafio para os gestores dessas organizações é encontrar uma maneira de gerir essas contradições, tais como racional/emocional, competitividade/união, altruísmo/meritocracia, tradição/mudança.

A própria escolha sucessória se apresenta como um elemento paradoxal, se analisada sob a ótica do herdeiro. Considerando a evolução dos arranjos familiares, verifica-se, ao longo dos anos, que a instituição familiar tem ganhado uma nova configuração, pautada no amor, no respeito e em relações mais democráticas e horizontalizadas. Esse fato possibilita que o herdeiro tenha maior liberdade para trilhar o seu futuro profissional, uma vez que suas escolhas não serão tolhidas pelos seus pais. Em contrapartida, sempre haverá um sentimento de pertencimento ao *conatus*, ainda que ele seja ínfimo, gerando certo mal-estar no interior do indivíduo, ao optar por um caminho avesso ao proposto pelo projeto familiar.

Com relação aos obstáculos encontrados na realização desta pesquisa, destaca-se a dificuldade na coleta dos dados. Por se tratar de uma temática, na qual envolve a investigação de aspectos pessoais dos atores pesquisados, houve uma grande dificuldade de conseguir uma organização que estivesse disposta a participar do presente estudo. Além disso, pôde-se observar, em muitos momentos, certo desconforto dos entrevistados ao narrarem questões pessoais e polêmicas vivenciadas no Grupo Bourbon.

Outra limitação foi a dificuldade de apreender o *habitus* dos entrevistados. Considerando que participaram da pesquisa 19 herdeiros e cada um possui uma história de vida particular, fruto de um processo de socialização, destaca-se o quanto foi complicado encontrar elementos que explanassem, de um modo generalizado, a formação do *habitus* desses sujeitos.

Esta pesquisa permitiu revelar a dinâmica de uma organização familiar, portanto, não é possível afirmar que a mesma realidade seja encontrada em outros contextos. Existem empresas familiares que apresentam similaridades ou diferenças em relação ao Grupo Bourbon, entretanto, esse estudo não permite produzir generalizações. Os próprios resultados encontrados no Grupo Bourbon podem não ser os mesmos daqui a alguns anos, isso porque a realidade desses empreendimentos não é algo determinável, uma vez que os significados desvelados em um dado momento não são estáveis, pois estão suscetíveis à relação produzida entre campo e habitus. A própria proposta bourdieusiana parte do pressuposto de que a realidade é construída e reconstruída pelos agentes que constituem os campos, fato que dinamiza a sua concepção de estrutura, sendo esta entendida como um “produto de uma gênese social dos esquemas de percepção, de pensamento e de ação” (THIRY-CHERQUES, 2006, p.28).

Finalmente, sugerem-se algumas possibilidades de pesquisa que contribuirão, por certo, para o desenvolvimento do campo científico das empresas familiares. A primeira sugestão seria ampliar o escopo de aplicação desta pesquisa, mapeando a socialização de vários herdeiros pertencentes a organizações familiares, de modo a verificar em que medida esse processo influencia na sucessão desses empreendimentos.

A segunda proposta seria partir para uma relação mais estreita com o campo da Sociologia, averiguando as transformações na instituição familiar, para, então, investigar de que maneira essas mudanças impactam na gestão e, especialmente, no processo sucessório das empresas familiares.

## REFERÊNCIAS

ALLIO, M. K. Family business: their virtues, vices, and strategic path. **Strategy & Leadership**, Bingley, v. 32, n.4, p. 24-33, 2004.

AMAZONAS, M.C.L.A.; BRAGA, M.G.R. Reflexões acerca das novas formas de parentalidade e suas possíveis vicissitudes culturais e subjetivas. **Ágora**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 177-191, jul./dez. 2006.

ÀRIES, P. **História social da criança e da família**. Rio de Janeiro: LTC, 1981. 280 p.

AUGÉ, M. **Os domínios do parentesco**. Lisboa: Edições 70, 1978. 156 p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2011.279p.

BARROS, M.L. **Família e gerações**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 164 p.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1985. 247 p.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar: gestão poder e sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.176 p.

BIRD, B.et al. Family business research: the evolution of an academic field. **Family Business Review**, Boston, v. 15, n. 4, p. 337-350, 2002.

BJORNBERG, A.; NICHOLSON, N. Emotional ownership: the nextgeneration's relationship with the family firm. **Family Business Review**, Boston, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2012.

BONNEWITZ, P. **Primeiras lições sobre a sociologia de Pierre Bourdieu**. Petrópolis: Vozes, 2003. 149p.

BORGES, A.F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. Empresas familiares: mapeamento da produção científica brasileira no período 1997-2009. In:

ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2010, Florianópolis.  
**Anais...** Florianópolis: ENEO, 2010. 1 CD-ROM.

BORGES, A.F.; LIMA, J.B.; CARVALHO, F.A.P. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

BOURDIEU, P. Campo econômico. **Política e Sociedade**, Florianópolis, v. 4, n. 6, p.15-17, 2005a.

\_\_\_\_\_. Capital social: notas provisórias: 1980. In: NOGUEIRA, A. M.; CATANI, A. (Ed.). **Escritos da educação**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2010a. p. 65-69.

\_\_\_\_\_. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 1990. 234p.

\_\_\_\_\_. Contradições da herança. In: NOGUEIRA, A. M.; CATANI, A. (Ed.). **Escritos da educação**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2010b.p.231-247.

\_\_\_\_\_. **Distinção: crítica social do julgamento**. Porto Alegre: Zouk, 2007a. 560p.

\_\_\_\_\_. **Economia das trocas lingüísticas: o que falar quer dizer**. São Paulo: EDUSP, 1996a. 188p.

\_\_\_\_\_. **Economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2007b. 361p.

\_\_\_\_\_. **Esboço de auto-análise**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005b. 140p.

\_\_\_\_\_. **Meditações pascalianas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007c. 300p.

\_\_\_\_\_. **Poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009. 316p.

\_\_\_\_\_. **Produção da crença:** contribuição para uma economia dos bens simbólicos. Porto Alegre: Zouk, 2006. 224p.

\_\_\_\_\_. **Questões de sociologia.** Rio de Janeiro: Zero, 1983. 208p.

\_\_\_\_\_. **Razões práticas:**sobre a teoria da ação. São Paulo: Papirus, 1996b. 222p.

\_\_\_\_\_. Três estados do capital cultural: 1979. In: NOGUEIRA, A. M.; CATANI, A. (Ed.). **Escritos da educação.** 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2010c. p. 71-79.

\_\_\_\_\_. **Usos sociais da ciência:**por uma sociologia clínica do campo científico. São Paulo: UNESP, 2004. 86p.

BOURDIEU, P.; CHAMBOREDON, J.; PASSERON, J. **Ofício de sociólogo:** metodologia da pesquisa na sociologia. Petrópolis: Vozes, 2010. 340p.

BOURDIEU, P.; PASSERON, J.C. **A reprodução:** elementos para uma teoria do sistema de ensino. 2. ed. Rio de Janeiro: F.Alves, 1982.238p.

BROCKHAUS, R. H. Family business successions: suggestions for future research. **Family Business Review**, Boston, v. 17, n. 2, p. 165-177, 2004.

BUENO, J.C.C.; FERNÁNDEZ, C.D.; SÁNCHEZ, A.V. **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.270 p.

CAMPBELL, N.D.; HERIOT, K.C.; WELSH, D.H.B. The black box: unraveling family business succession. **New England Journal of Entrepreneurship**, Fairfield, v.10, n. 2, p. 9-14, 2007.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p.611-614, 2004.

CAPELÃO, L. G. F.; MELO, M. C. O. L. Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: o caso das indústrias Filizola S.A. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 5, n.1, p. 69-85, jan./jun. 2003.

CARRÃO, A. Empresa familiar: riscos e oportunidades. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

CARVALHO, I. M. M.; ALMEIDA, P. H. Família e proteção social. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 17, n.2, p. 109-122, 2003.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2008. 530p.

CATTANI, M.A. **Empresas familiares**: mandatos e mitos no comando de uma empresa. 1992. 123 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1992.

CAVEDON, N.R.; ROSSATO NETO, F.J. Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. **Cadernos EBAPE-FGV**, Rio de Janeiro, v.2, n.3, p.1-16, dez. 2004.

CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; STEIER, L.P. The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Waco, v. 26, n. 4, p. 113-130, 2002.

CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Waco, v. 23, n. 4, p. 19-38, 1999.

\_\_\_\_\_. Succession and non succession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. **Family Business Review**, Boston, v.16, n.2, p.89-107, 2003.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks: Sage, 2007.488 p.

CRESWELL, J. W.; TROUT, S.; BARBUTO JUNIOR, J. E. **A decade of mixed methods writings: a retrospective: retrospect on mixed methods**. Disponível em: <<http://division.aonline.org/rm/2002forum/retrospect.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2007.

DALLA COSTA, A. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2006. 204 p.

DAVEL, E. Prefácio: em busca do organizacionalmente distintivo familiar. In: CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 9-13.

DAVEL, E.P.B.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...Atibaia: ANPAD**, 2003. 1 CD-ROM.

DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D. In the founder's shadow: conflict in the family firm. **Family Business Review**, Boston, v.12, n.4, p.311-323, 1999.

DAWON, A. Human capital in family businesses: focusing on the individual level. **Journal of Family Business Strategy**, New York, v.3, n. 1, p.3-11, 2012.

DEBICK, B. J. et al. Family business research in the new millennium: an overview of the who, the where, the what, and the why. **Family Business Review**, Boston, v. 22, n.2, p. 151-166, 2009.

DELGADO, J. A. Que é o “ser da família”? **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 14, p. 86-94, 2005. Número especial.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: \_\_\_\_\_. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DERRIDA, J.; ROUDINESCO, E. **De que amanhã... diálogo**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2004. 240 p.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração Eletrônica**, Porto Alegre, v.45, n. 2, p.74-89, 2005.

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

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v.1, n.115, p.139-154, 2002.

DURANTE, D. G. et al. Práticas de gestão em empresa familiar: desafio da conciliação entre competitividade e humanização. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2008. 1 CD-ROM.

DYER JUNIOR, W. G. Examining the “family effect” on firm performance. **Family Business Review**, Boston, v.19, n.4, p.253-273, 2006.

\_\_\_\_\_. The family: the missing variable in organizational research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Waco, v. 27, n. 4, p. 401-416, 2003.

DYER JUNIOR, W. G.; DYER, W. J. Putting the family into family business research. **Family Business Review**, Boston, v.22, n.3, p.216-219, 2009.

EVERETT, J. Organizational research and praxeology of Pierre Bourdieu. **Organizational Research Methods**, Thousand Oaks, v. 5, n.1, p.56-80, Jan. 2002.

FISHER, T. Apresentação: organizações familiares como linha de pesquisa. **Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 43-44, maio/ago. 2000.

FLORES JUNIOR, J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Blumenau. **Anais...** Blumenau: EGEPE, 2000. 1 CD-ROM.

FRANK, H. et al. Concept of “Familianness”: literature review and systems theory-based reflections. **Journal of Family Business Strategy**, New York, v. 1, n. 3, p. 119-130, 2010.

\_\_\_\_\_. Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. **Journal of Family Business Management**, Bingley, v.1, n.2, p.130-153, 2011.

GERMICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997. 308p.

GIDDENS, A. **Consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.180p.

\_\_\_\_\_. **Transformação da intimidade: sexualidade, amor e erotismo nas sociedades modernas**. São Paulo: UNESP, 1993.228p.

GILDING, M. Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. **Family Business Review**, Boston, v. 13, n. 3, p. 239-249, Sept. 2000.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

\_\_\_\_\_. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2, p.57-63, 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.4, p.65-71, 1995b.

GOMES, I. C.; PAIVA, M. L. Casamento e família no século XXI: possibilidade de holding? **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 8, p. 3-9, 2003. Número especial.

GONÇALVES, N. G.; GONÇALVES, S. A. **Pierre Bourdieu**. Petrópolis: Vozes, 2010. 118p.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002. 184 p.

\_\_\_\_\_. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 383 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.

GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P. Z.; MUHL, E. E. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. Conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y.S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994. p.105-117.

- GUDMUNDSON, D.; HARTMAN, E.A.; TOWER, C.B. Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms. **Family Business Review**, Boston, v. 12, n. 1, p. 27-39, Mar. 1999.
- GUERREIRO, M. D. Pessoas sós: múltiplas realidades. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 43, p.37-49, 2003.
- GUPTA, V.; LEVENBURG, N. Cultures, ideologies and family businesses. **Journal of Family Business Management**, Bingley, v.2, n.1, p.57-75, 2012.
- HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. L. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**, Boston, v. 12, n. 1, p.1-22, 1999.
- HOY, F.; SHARMA, P. Navigating the family business education maze. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Org.). **Handbook of research on family business**. Cheltenham: E.Elgar, 2006. p. 11-24.
- INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL. **Patrimônio imaterial**. Disponível em: <<http://www.portal.iphan.gov.br>>. Acesso em: 20 jan. 2013.
- IRAVA, W. J.; MOORES, K. Clarifying the strategic advantage of familiness: unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. **Journal of Family Business Strategy**, New York, v. 1, p. 131-144, 2010.
- JAFFE, D. T.; LANE, S. H. Sustaining a family dynasty: key issues facing complex multigenerational business-and investment-owning families. **Family Business Review**, Boston, v.17, n.1, p.81-98, 2004.
- KETS DE VRIES, M. F.R. The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. **Organizational Dynamics**, New York, v. 21, n. 1, p. 59-71, 1993.
- KETS DE VRIES, M. F. R.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E.A **empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. São Paulo: Bookman, 2009.302 p.

KIDWELL, R. E.; HOY, F.; IBARRECHE, S. "Ethnic" family business or just family business?: human resource practices in the ethnic family firm. **Journal of Family Business Strategy**, New York, v.3, n.1, p.12-17, 2012.

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

LEONE, N.A. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set.1992.

LESCURA, C. et al. Contradições da herança: reflexões teóricas acerca do conatus nas organizações familiares. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010a.1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Novos arranjos familiares e a empresa familiar: um debate teórico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENEO, 2010b. 1 CD-ROM.

LIMA, A. P. Sócios e parentes: valores familiares e interesses econômicos nas grandes empresas familiares portuguesas. **Etnográfica**, Lisboa, v. 3, n. 1, p. 87-112, 1999.

LIMA, G. C. O.; SOARES, A. S.; CARRIERI, A. P. Família e empresa: trajetórias que se cruzam e se desviam no percurso do mercado. In: CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008.p.125-152.

LIMA, J. B. de; SILVA, K. L.; CONDE, D. R. Empreendedorismo em empresas familiares: intraempreendedorismo e famílias empreendedoras. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENEO, 2010. 1 CD-ROM.

LINDOW, C. M.; STUBNER, S.; WULF, T. Strategic fit within family firms: the role of family influence and the effect on performance. **Journal of Family Business Strategy**, New York, v.1, n.1, p.167-178, 2010.

LITZ, R. A.; PEARSON, A. W.; LITCHFIELD, S. Charting the future of family business research: perspectives from the field. **Family Business Review**, Boston, v. 25, n.1, p. 16-32, 2012.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.171p.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 171p.

LOPES, F.T. **Fotografia de família**: histórias de poder em organizações familiares. 2008. 138p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A. Simbolismo, cultura organizacional e mito do fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2008. 1 CD-ROM.

LOURENÇO, C. D. S.; OLIVEIRA, V. A. R.; FERREIRA, P. A. O antes e o depois do processo de sucessão: uma análise fundamentada nos tipos de dominação weberianos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 51, n. 73, p. 51-73, 2003. Edição especial.

\_\_\_\_\_. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, maio/ago. 2005.

MACHADO, L.Z. **Famílias e individualismo**: tendências contemporâneas no Brasil. Brasília: UnB, 2001. 15 p. (Série Antropologia, 291).

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2., 2004, Bauru. **Anais...** Bauru: SIPEQ, 2004. 1 CD-ROM.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, New York, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MILLER, D.; STEIER, L.; BRETON-MILLE, I. Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v.18, n.1, p.513-531, 2003.

MOLLY, V.; LAVEREN, E.; DELOOF, M. Family business succession and its impact on financial structure and performance. **Family Business Review**, Boston, v.23, n.2, p.131-147, June 2010.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 25, n. 4, p. 605-622, Dec. 1980.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n.4, p.731-747, 2001.

MUSSI, F. B.; TEIXEIRA, R. M.; MASSUKADO, M. S. A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2008. 1 CD-ROM.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, p.1-5, 1996.

O'BOYLE JUNIOR, E. H.; RUTHERFORD, M. W.; POLLACK, J. M. Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: an exploratory study. **Family Business Review**, Boston, v.23, n.4, p.310-326, Dec. 2010.

PEARSON, A. W.; CARR, J. C.; SHAW, J. C. Toward a theory of familiness: a social capital perspective. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Boca Raton, v. 1, n.1, p.949-969, 2008.

PEREIRA, R. D.; OLIVEIRA, J. L. A estruturação do processo sucessório e a influencia dos valores familiares em uma empresa têxtil mineira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

PERUCCHI, J.; BEIRÃO, A. M. Novos arranjos familiares: paternidade, parentalidade e relações de gênero sob o olhar de mulheres chefes de família. **Psicologia Clínica**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 57-69, 2007.

PIEPER, T. M. Non solus: toward a psychology of family business. **Journal of Family Business Strategy**, New York, v.1, n.1, p.26-39, 2010.

PIEPER, T. M.; KLEIN, S. B. The Bulleye: a systems approach to modeling family firms. **Family Business Review**, Boston, v.20, n.4, p.301-319, 2007.

POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. Introduction: the business of researching family enterprises. In: \_\_\_\_\_. **Handbook of research on family business**. Cheltenham: E. Elgar, 2006.p.1-8.

PRATTA, E. M. M.; SANTOS, M. A. Família e adolescência: a influência do contexto familiar no desenvolvimento psicológico de seus membros. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 12, n.2, p.247-256, 2007.

QUEIROZ, V.S. The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e médias empresas familiares brasileiras a partir da Teoria da Ação de Bourdieu. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 1-17, mar. 2008.

RADCLIFFE-BROWN, A.R.; FORDE, C.D. **Sistemas políticos africanos de parentesco e casamento**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1982. 521 p.

RAIMUNDINI, S.L. A empresa familiar na perspectiva da cognição e da emoção: um estudo em uma pequena empresa. In: ENCONTRO DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 4., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EGEPE, 2005. 1 CD-ROM.

ROCCO, T.S. et al. Mixed methods research in organizational systems. **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, Morehead, v.21, n.1, p. 19-29, 2003.

ROCHA-COUTINHO, M. L. Transmissão geracional e família na contemporaneidade. In: BARROS, M. L. (Ed.). **Família e gerações**. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p. 91-109.

RODRIGUES, R. H. **A rivalidade dos croquetes**. Disponível em: <<http://www.comida.ig.com.br>>. Acesso em: 15 out. 2012.

ROSA, A. R. **(O) braço forte, (a) mão amiga**: um estudo sobre a dominação masculina e violência simbólica em uma organização militar. 2007.355p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.

ROSSATO NETO, F. J. Do mito do fundador ao mito do Édipo: possíveis contribuições. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

SACRISTÁN-NAVARRO, M.; GÓMEZ-ANSÓN, S.; CABEZA-GARCÍA, L. Family ownership and control, the presence of other large shareholders, and firm performance: further evidence. **Family Business Review**, Boston, v. 24, n. 1, p. 71-93, Mar. 2011.

SANTANA, M. A. de S. et al. Sucessão de empresas familiares: análise corporativa de dois estudos em organizações gaúchas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2004. 1 CD-ROM.

SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Introdução: por que o simbolismo organizacional no Brasil? In: \_\_\_\_\_. **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 1-11.

SCHUMAN, A.; STUTZ, S.; WARD, J. L. **A empresa familiar como paradoxo**. Porto Alegre: Bookman, 2011. 229 p.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, Boston, v.17, n.1, p.1-35, Mar. 2004.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; GERSICK, K. E. 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. **Family Business Review**, Boston, v. 25, n.1, p. 5-15, 2012.

SHARMA, P. et al. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 25, n. 3, p. 17-35, 2001.

\_\_\_\_\_. The practice-driven evolution of family business education. **Journal of Business Research**, Athens, v. 60, n.10, p. 1012-1021, Oct. 2007.

SHARMA, P.; RAO, S.A. Successors attributes in Indian and Canadian family firms: a comparative study. **Family Business Review**, Boston, v.13, n.4, p.313-330, 2000.

SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 26, p. 57-75, jan./abr. 2003.

SILVA, G.A.V.; OLIVEIRA, L.G.M. Poder, cultura e racionalidade nas organizações familiares brasileiras. In: CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 60-92.

SILVA, M. Linguagem e parentesco. **Revista de Antropologia**, São Paulo, v. 42, n. 1/2, p. 133-161, 1999.

SILVA, T. C. M.;AMAZONAS, M. C. L. A.; VIEIRA, L. L. F. Família, trabalho, identidades de gênero. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 15, n. 1, p. 151-159, jan./mar. 2010.

SINGLY, F. **Sociologia da família contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 208 p.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 398p.

SONFIELD, M. C.; LUSSIER, R. N. First-, second-, and third-generation family firms: a comparison. **Family Business Review**, Boston, v.17, n.3, p.189-202, 2004.

SOUZA-SILVA, J.C.; DAVEL, E. Formação e aprendizagem pela prática: a força das relações de parentesco por consideração em uma organização de ensino superior. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 39, p. 43-67, jan./fev. 2005.

STEARNS, P. N. **História das relações de gênero**. São Paulo: Contexto, 2007. 256 p.

TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. A nova ambiência competitiva. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Ed.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p.3-21.

TIERGARTEN, M.; ALVES, C. A. As Capabilities dinâmicas na manutenção dos recursos das empresas familiares: um estudo de caso de pequenas empresas brasileiras. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2008. 1 CD-ROM.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

TRIRY-CHERQUES, H. R. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.1, p.27-55, 2006.

VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G. The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. **Family Business Review**, Boston, v. 18, n.4, p. 283-303, 2005.

WACQUANT, L. J. D. O legado sociológico de Pierre Bourdieu: duas dimensões e uma nota pessoal. **Revista de Sociologia Política**, Curitiba, n. 19, p. 95-110, nov. 2002.

WAIANDT, C.; JUNQUILHO, G.S. Representações familiares em transição: a experiência da gestão em uma organização capixaba de bebidas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1CD-ROM.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2010. 248p.

ZACHARY, R. The importance of the family system in family business. **Journal of Family Business Management**, Bingley, v.1, n.1, p.26-36, 2011.

ZAMBRANO, E. Parentalidades “impensáveis”: pais/mães homossexuais, travestis e transexuais. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, v. 12, n. 26, p. 123-147, jul./dez. 2006.

ZELLWEGER, T. M.; EDDLESTON, K. A.; KELLERMANN, F. W. Exploring the concept of familiness: introducing family firm identity. **Journal of Family Business Strategy**, New York, v.1, n.1, p.54-63, 2010.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA – HERDEIROS

1. Nome:
2. Idade:
3. Formação:
4. Cargos que já ocupou:
5. Cargo que ocupa atualmente:
6. Tempo de permanência na empresa:
7. Parentesco com a família:

#### **BLOCO 1 - Aspectos históricos da empresa**

8. Conte a respeito da história da organização, resgatando o período de fundação, processo de sucessão, até os dias atuais (Citar etapas distintas, acontecimentos críticos, datas, abertura e fechamento de filiais, mudanças de foco).
9. Destaque os momentos favoráveis e desfavoráveis dessa história.
10. Quando a empresa foi fundada, você imagina qual era o objetivo na época? Quantas pessoas dirigiam a organização?
11. Quais eram (são) as principais características do(s) fundador(es)? (pontos fortes e fracos).
12. Quanto tempo o(s) fundador(es) permaneceu(ram) trabalhando na empresa?
13. Como era administrada a empresa antes da entrada dos sucessores?
14. A saída do(s) fundador(es) ocorreu(ram) de modo planejado ou foi de forma súbita?

**BLOCO 2 – Aspectos específicos da sucessão**

15. Ocorreram sucessões, certo? Quantas sucessões ocorreram no Grupo Bourbon?
16. Quem eram os herdeiros e quem assumiu efetivamente a empresa?
17. Por qual razão você ingressou na empresa? Que o impulsionou para isso?
18. Você foi preparado para ingressar na empresa? Em caso positivo, como isso ocorreu?
19. Você participou da vida da empresa ainda quando era criança ou jovem? Em caso positivo, conte como foi.
20. Como ocorreu o seu processo de aprendizado (interação com a rotina, aspectos gerenciais)?
21. Houve transformações na gestão da empresa após os processos sucessórios (profissionalização/formalização)? Conte com detalhes.
22. Em caso positivo na questão 21, como você avalia essas mudanças?
23. Tem algum herdeiro que optou por não trabalhar na empresa? Por qual razão?
24. Como você descreve a sua geração?
25. Você nota uma diferença de valores entre as gerações mais antigas e as gerações mais novas?

**BLOCO 3- O campo familiar**

26. Eu poderia considerar que as lojas do Grupo Bourbon constituem uma rede familiar? Todos os estabelecimentos, hoje, são dirigidos por familiares? Explique a estrutura de gestão do Grupo Bourbon? (formação de clãs). Como se dá a relação entre os representantes dos clãs?
27. Conte-me sobre a sua trajetória no Grupo Bourbon. Relate sobre a sua função atual.

28. Como é o seu relacionamento com outros membros da empresa? É mais fácil quando são membros da sua família? Explique.
29. Conte um pouco sobre a sua infância, seu processo de educação familiar e, dentro desse contexto, como foi a sua relação com a empresa?
30. Você acredita que a família e a empresa estão diretamente relacionados? Comente.
31. Em caso positivo, como você avalia isso para a família?
32. E como você avalia isso para a empresa?
33. Existem conflitos familiares? Isto tem prejudicado a condução dos negócios?
34. Você acha que se a empresa não fosse familiar as coisas seriam diferentes? Descreva.
35. O que é mais valorizado na família?
36. Você percebe algum tipo de confusão entre os papéis assumidos na família e os papéis assumidos na empresa?

#### **BLOCO 4 – O projeto familiar – *conatus***

37. A família o estimulou a entrar na empresa? Como foi isso?
38. Em caso positivo, como os membros mais velhos passam aos mais novos a importância do projeto familiar?
39. Em sua opinião, o que garantiu a perpetuação do Grupo Bourbon durante todos esses anos?
40. Em uma palavra diga o que o projeto da família representa para você.
41. Por que você atribui esse significado?

#### **BLOCO 5 – Aspectos gerenciais**

42. Como você avalia o ramo de atividade que atua?
43. Qual é o principal público do Grupo Bourbon?

44. Na sua visão, o que diferencia o Grupo Bourbon dos seus concorrentes?
45. Como você define a cultura organizacional do Grupo Bourbon?
46. O que pode ser feito para melhorar as práticas atuais da gestão da empresa?
47. Quem você me indica para contar a história da organização?

**APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA – TESTEMUNHA-CHAVE**

1. Nome:
2. Idade:
3. Formação:
4. Cargos que já ocupou:
5. Cargo que ocupa atualmente:
6. Tempo de permanência na empresa:
7. Conte a respeito da história da organização, resgatando o período de fundação, processo de sucessão, até os dias atuais (Citar etapas distintas, acontecimentos críticos, datas, abertura e fechamento de filiais, mudanças de foco).
8. Destaque os momentos favoráveis e desfavoráveis dessa história.
9. Considerando toda a história do Grupo Bourbon, você teria algum caso interessante que queira contar?
10. Quando a empresa foi fundada, você imagina qual era o objetivo na época?
11. Quais eram (são) as principais características do(s) fundador(es)? (pontos fortes e fracos).
12. Como era administrada a empresa antes da entrada dos sucessores?
13. Você percebe muitas diferenças do período em que você entrou para empresa e os dias atuais? O que modificou?
14. Conte-me sobre a sua trajetória no Grupo Bourbon. Relate sobre a sua função atual.
15. Como é a sua relação com os membros da empresa?
16. Em sua opinião, o que garantiu a perpetuação do Grupo Bourbon durante todos esses anos
17. Que o Grupo Bourbon representa para você?
18. Por que você atribui esse significado?

19. Na sua visão, o que diferencia o Grupo Bourbon dos seus concorrentes?
20. O que pode ser feito para melhorar as práticas atuais da gestão da empresa?

**APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA – 1ªGERAÇÃO**

1. Nome:
2. Idade:
3. Formação:
4. Cargos que já ocupou:
5. Cargo que ocupa atualmente:
6. Tempo de permanência na empresa:
7. Conte a respeito da história da organização, resgatando o período de fundação, processo de sucessão, até os dias atuais (Citar etapas distintas, acontecimentos críticos, datas, abertura e fechamento de filiais, mudanças de foco).
8. Conte sobre a criação da Panificação São José.
9. Conte sobre a fundação do Grupo Bourbon.
10. Destaque os momentos favoráveis e desfavoráveis dessa história.
11. Considerando toda a história do Grupo Bourbon, você teria algum caso interessante que queira contar?
12. Quando a empresa foi fundada, você imagina qual era o objetivo na época?
13. Quais eram (são) as principais características do(s) fundador(es)? (pontos fortes e fracos).
14. Conte sobre Sra. Anna e Sr. Nico Modrić.
15. Como era administrada a empresa antes da entrada dos sucessores?
16. Conte sobre a abertura das filiais.
17. Com relação à fabricação dos produtos, conte o que mudou de uns anos pra cá.
18. Você percebe muitas diferenças do período em que você entrou para empresa e os dias atuais? Que modificou?

19. Conte sobre a sua trajetória no Grupo Bourbon. Relate sobre a sua função atual.
20. Como é a sua relação com os membros da empresa?
21. Você acha que se a empresa não fosse familiar as coisas seriam diferentes? Descreva.
22. Que é mais valorizado na família?
23. Em sua opinião, o que garantiu a perpetuação do Grupo Bourbon durante todos esses anos?
24. Que o Grupo Bourbon representa para você?
25. Por que você atribui esse significado?
26. Na sua visão, o que diferencia o Grupo Bourbon dos seus concorrentes?
27. O que pode ser feito para melhorar as práticas atuais da gestão da empresa?