

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO CONTABILIDADE E
SECRETARIADO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

A GOVERNANÇA CORPORATIVA X
EMPRESA FAMILIAR

DANIEL ROSA ALVARES

Fortaleza - Ceará
2002

DANIEL ROSA ALVARES

A GOVERNANÇA CORPORATIVA X EMPRESA FAMILIAR

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Graduação do Curso de Administração, da Universidade Federal do Ceará - UFC, sob a orientação da Professora Nancy Fernandes Matias.

Fortaleza - Ceará
2002

Monografia apresentada como requisito necessário para a obtenção do grau de Graduação,
do Curso de Administração, da Universidade Federal do Ceará - UFC.

Daniel Rosa Alvares

Monografia aprovada em _____ / _____ / _____

Prof(a).: Nancy Fernandes Matias
Orientador(a)

Marcia Negreiros Viana

Francisco José Freire Rodrigues Junior

*Dedico este trabalho a minha
família e a empresa da qual faço parte,
de vez que é a extensão de minha vida.
Aos meus pais, pelo exemplo de
vida, carinho e incentivo.*

“Se algum dia vocês forem surpreendidos pela Injustiça ou pela Ingratidão, não deixem de crer na vida, de engradecê-la pela decência, de construí-la pelo trabalho.”

EDSON QUEIROZ

AGRADECIMENTOS

Gostaria de manifestar aqui meus agradecimentos a todos os que colaboraram para a realização deste trabalho, acima de tudo e em primeiro lugar a DEUS.

A Professora Orientadora Nancy Fernandes Matias, pelo apoio e estímulo no acompanhamento e orientação deste trabalho.

Aos Professores do Curso pelas sugestões para o enriquecimento deste trabalho, com quem tive o privilégio de conviver, pelos conhecimentos e experiências transmitidas.

As instituições de ensino e entidades pesquisadas, Mestres e Professores, pela colaboração e fornecimento de informações.

Aos colegas pela convivência intelectual, cultivada no decorrer do curso. que certamente ajudaram a enriquecer o trabalho, e principalmente pela amizade, apoio e atenção nos momentos difíceis.

Aos meus familiares pelo carinho e incentivo, pela colaboração que deram, acolhendo nas inúmeras vezes em que necessitei e pelo apoio que sempre deram.

RESUMO

Longe de ser uma instituição anacrônica, a empresa familiar, nas suas diversas formas, ocupa um espaço importante em economias industrializadas e emergentes. Todavia, é inegável que a empresa familiar tradicional, avessa a sócios e executivos externos, dificilmente sobreviverá pressionada pela abertura de mercados e pela globalização/regionalização. Esta monografia analisa a problemática interna da empresa familiar focando as questões da sucessão, da profissionalização e do crescimento, bem como aborda as mudanças no ambiente externo que estão obrigando determinadas empresas a reorientar suas estratégias, contrastando, nesse último caso, as experiências dos grandes conglomerados familiares asiáticos e das pequenas e médias empresas altamente especializadas da Alemanha. A presente monografia visa também apresentar o impacto da psicodinâmica do poder e da cultura organizacional no processo decisório, numa empresa familiar brasileira. Como resultados, tem-se: a super valorização das relações afetivas, da confiança mútua, da antigüidade, dedicação e fidelidade. Outro aspecto discutido nesta monografia, é a relação da empresa familiar com governança corporativa. Também tratamos da questão da profissionalização na empresa familiar e organizações familiares como linhas de pesquisa.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
------------------	----

CAPÍTULO I

A EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL E SUAS TENDÊNCIAS NO MUNDO	12
---	----

1.1. O ambiente brasileiro	12
1.2. Origem da empresa familiar.....	13
1.3. Tipo de empresas familiares do ponto de vista de associação.....	13
1.4. Como se divide a empresa familiar no Brasil?.....	14
1.5. Tendências da empresa familiar no mundo	15
1.5.1. Considerações iniciais.....	15
1.5.2. Difusão e perspectivas	17
1.5.3. Tipologia e desafios	20
1.5.4. Diversificação não-relacionada, tipologia e dilemas estratégicos dos conglomerados Asiáticos	26
1.5.5. A capitalização das empresas do Mittlestand Alemão.....	28
1.5.6. Considerações finais	29

CAPÍTULO II

GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA EMPRESA FAMILIAR.....	31
---	----

2.1. Definição.....	31
2.2. Principais instrumentos	31
2.3. Evolução da governança corporativa nas empresas familiares no Brasil	32

CAPÍTULO III	
A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA A EMPRESA FAMILIAR.....	33
CAPÍTULO IV	
A PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR	36
4.1. Como profissionalizar a empresa familiar?	38
CAPÍTULO V	
ORGANIZAÇÕES FAMILIARES COMO LINHA DE PESQUISA.....	40
CAPÍTULO VI	
CULTURA, PODER E DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR BRASILEIRA	43
6.1. A sociologia organizacional.....	44
6.2. Método.....	47
6.3. Pesquisa	48
6.4. Discussão	50
6.5. Quanto ao papel da mulher na empresa familiar.....	52
CAPÍTULO VII	
GESTÃO E SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES	54
7.1. Quem são as empresas familiares?.....	54
7.2. Panorama geral das empresas familiares	56
7.3. Empresa familiar – sucessão em conflito	59
CONCLUSÃO.....	65
BIBLIOGRAFIA	67



INTRODUÇÃO

Na realidade, empresa familiar e governança corporativa são temas antigos, embora as formas atuais de tratá-los, sejam recentes.

O homem pré-histórico, ao participar de uma atividade econômica em conjunto com os seus familiares, por exemplo, uma expedição de caça, o plantio de gêneros alimentícios ou ainda, a criação de animais domésticos, estava constituindo uma empresa familiar de fato, que embora não tendo o formato legal das empresas familiares de hoje, tinha, possivelmente, uma dinâmica e problemática semelhantes.

Por sua vez, a governança corporativa, por tratar de relações entre sócios, de alguma forma, também estava presente naquelas atividades econômicas. Por outro lado, se lembrarmos que o *Family Firm Institute* não completou ainda 20 (vinte) anos e que a expressão Governança Corporativa foi utilizada pela primeira vez nos Estados Unidos, há apenas 15 (quinze) anos atrás, nós vamos constatar que é muito recente, a forma atual de tratar esses temas tão antigos; além desse dois temas esse trabalho mostrará, nos capítulos I e II a empresa familiar no Brasil e suas tendência no mundo, a governança corporativa para empresa familiar, já no capítulo III mostraremos a importância da governança corporativa para a empresa familiar, a profissionalização na empresa familiar em seguida as organizações familiares como linha de pesquisa, posteriormente falaremos de cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira e fazendo o fechamento do trabalho falaremos sobre gestão e sucessão nas empresas familiares.

Quanto a questão da cultura, do poder e da decisão na organização familiar brasileira, o campo de estudos de organizações é basicamente multidisciplinar, onde várias ciências contribuem, e dentre elas, a Psicologia Social que coloca como seu objeto de estudo a relação do ser humano com o tecido de seu mundo social.

Os indivíduos são considerados pensadores ativos que, mediante inumeráveis episódios cotidianos de interação social, produzem e comunicam incessantemente suas próprias representações e soluções específicas para as questões que colocam a si mesmos.

Ao abordar as relações dessas pessoas nas organizações, a cultura e as relações de poder surgem como fundamentais para a compreensão da dinâmica organizacional.

CAPÍTULO I

A EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL E SUAS TENDÊNCIAS NO MUNDO

1.1. O ambiente brasileiro

O ambiente brasileiro, onde atuam as empresas familiares, é antes de tudo, extremamente diversificado. Primeiro, em função da forma pela qual o Brasil foi colonizado pelos seus descobridores europeus, os portugueses, os quais tiveram uma atuação histórica muito particular e também, em função de seu processo liberal de imigração, o qual incluiu, além dos portugueses, espanhóis, italianos, sírio-libaneses, alemães e japoneses.

A segunda razão para esta natureza diversificada do ambiente brasileiro é a grande diferença econômica entre suas regiões, principalmente, o norte e o sul e ainda, o enorme desnível de renda entre a sua população, índices econômicos que já levaram o Brasil a ser chamado de “BELÍNDIA”, que seria uma combinação de padrões econômicos de um país como a Bélgica, convivendo com padrões econômicos de um país como a Índia.

E mais, hoje no Brasil, segundo ALFIN TOFFLER, se vive ao mesmo tempo, as três grandes ondas de mudança, a da Agricultura, a da Velha Economia e a da Nova Economia.

Por outro lado, como fruto de um processo de abertura da economia, iniciado há pouco mais de uma década, o Brasil de hoje, é cada vez mais globalizado.

Portanto, as empresas familiares brasileiras são obrigadas a viver em um ambiente bastante diversificado e cada vez mais globalizado.

1.2. Origem da Empresa Familiar

De uma forma geral, a empresa familiar surge do sucesso de um empreendedor, cujas principais características pessoais são, entre outras, uma capacidade de tomar riscos, uma dedicação, uma persistência e uma independência, superiores à média das demais pessoas.

Mais essas qualidades superiores à média não são incorporadas de forma automática às empresas criadas, uma vez que, poucas empresas familiares vivem mais do que o seu fundador.

Com efeito, as estatísticas mostram que a maioria das empresas familiares não tem vida longa, uma vez que, somente 30% (trinta por cento) delas passam para a segunda geração e apenas 10% (dez por cento) chegam à terceira geração, o que leva a pensar que o processo de sucessão deve ser o maior risco que enfrenta este tipo de empresa.

1.3. Tipo de Empresas Familiares do ponto de vista de associação.

Vejamos agora, as formas possíveis de associação para as empresas familiares.

No Brasil e em muitos outros países, é possível encontrar nos dias de hoje, empresas familiares sem associação com terceiros estranhos à família e que se encontram em processo de sucessão da 1ª (primeira) para a 2ª (segunda) geração ou da 3ª (terceira) para a 4ª (quarta) geração, ou mesmo, empresas familiares mais antigas.

É possível encontrar também, em função da diversificação do ambiente brasileiro de negócios:

* empresas familiares associadas com outras empresas familiares.

* empresas familiares associadas com capital estrangeiro.

* empresas familiares associadas com fundos de “*private equity*”.

* empresas familiares associadas com acionistas de mercado, em empresas de capital aberto.

Do ponto de vista prático, não parece haver dúvidas de que o aumento do número de sócios em qualquer empresa potencializa os conflitos, principalmente em empresas familiares onde a emoção, muitas vezes, é maior forte do que a razão.

É dentro deste contexto que, no Brasil e em muitos países, surge a governança corporativa como um instrumento de melhoria de gestão e de minimização dos *riscos da empresa familiar, principalmente, o risco do processo de sucessão e o risco de desarmonia entre os sócios.*

1.4. Como se divide a empresa familiar no Brasil?

A empresa familiar pode ser dividida em dois tipos. A empresa unifamiliar – que tem um fundador e uma família que recebe seus herdeiros, seus descendentes; ou as empresas chamadas também multifamiliares – que são empresas que reúnem vários empreendedores e se unem pelo trabalho. Pessoas que começam um empreendimento e unem várias famílias pelo trabalho, pela competência, pela capacidade e que reúnem vários elementos que não tem nenhum vínculo consanguíneo.

Estas empresas têm em comum que ao longo do seu processo desenvolvem elementos de alta afetividade nos seus vínculos e passam por processos idênticos. No caso brasileiro, as empresas familiares na sua maioria, se originam de imigrantes ou filhos de imigrantes, predominantemente europeus. É uma empresa que se inicia a partir de um esforço pessoal de um empreendedor.

A empresa familiar é sempre aberta a dar passos de vanguarda no sentido administrativo. A maioria das empresas surge de uma lacuna, uma necessidade do mercado. Este é o início dela.



O grande problema é que com o passar do tempo, ela pode sentir um processo de acomodação.

No Brasil, nós tivemos isso em função do mercado fechado, da situação da própria inflação que gerava lucros financeiros e que de certa maneira acomodou certas empresas que tiveram problemas. Algumas nem sobreviveram ao processo de fortalecimento da economia, ao processo de abertura do mercado, à entrada do capital estrangeiro ou à globalização como um todo.

1.5. Tendências da Empresa Familiar no Mundo

1.5.1. Considerações iniciais

Em recente artigo, Barros e Goldenstein (1996) avaliam que “a estrutura básica do capitalismo brasileiro, o tripé composto pela empresa estatal, pela empresa estrangeira e pela empresa nacional familiar, está com seus dias contados”, e especificam que se trata da empresa familiar tradicional contemplada no contexto do II PND com subsídios governamentais e cujo crescimento ocorreu tendo por base elevadas barreiras protecionistas.

Uma análise da empresa familiar a nível mundial revela grande heterogeneidade, tanto no seu tamanho e grau de competitividade quanto nos ambientes econômicos em que atua. Existem desde pequenas e médias empresas, especializadas e altamente competitivas, ocupando posições de destaque em nichos do mercado mundial, enfrentando os desafios postos pela globalização, até grandes conglomerados que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos e que precisam reformular suas atividades para concorrer num regime de abertura econômica.

Apesar de grande parte dessas empresas estar sujeita às ameaças externas provenientes de mudanças nos padrões de concorrência dos mercados em que atuam e nos regimes econômicos que as cercam, é inegável que a empresa familiar tradicional se defronta com uma problemática própria à instituição que tem implicações para sua

sobrevivência, envolvendo questões como sucessão, gestão profissional e abertura de capital.

A necessidade de reformas, porém, não invalida o princípio da participação familiar, destacando a contribuição que pode ser dada por uma família dedicada à sobrevivência da empresa no longo prazo, o que contrasta com o comportamento dos fundos de investimento guiados principalmente por resultados trimestrais.

Promover maior monitoramento por parte dos acionistas tem sido justamente um dos principais objetivos das tentativas, durante esta década, principalmente nos Estados Unidos e no Reino Unido, de reformar seus sistemas de governança corporativa (*corporate governance*), conjunto de normas institucionais e convenções que regem as relações entre acionistas e administradores.

Este movimento tem coincidido com uma tendência, ainda incipiente, por parte de determinados investidores institucionais, como os fundos de pensão, de buscar maior influência na administração e estratégias das empresas em que investem, abandonando sua tradicional postura de investidor passivo.

Na primeira parte seguinte deste sub-capítulo, apresentaremos dados que atestam a importância para a economia mundial das empresas familiares, desde as tradicionais até aquelas de capital aberto, mas que continuam bastante identificadas com a família fundadora.

Indicaremos também as tendências na reestruturação da atividade produtiva e da expansão do *franchising* que está ampliando o espaço das pequenas e médias empresas, muitas das quais podem ser consideradas empresas familiares embrionárias, mesmo que hoje tenham mais a característica de um negócio próprio.

Em seguida, apresentaremos uma tipologia rudimentar da empresa familiar e discutiremos alguns aspectos de sua problemática enquanto instituição.

Voltaremos a atenção para os grandes grupos familiares encontrados com frequência em economias emergentes. Como muitos deles cresceram através de uma diversificação não-relacionada, procuraremos primeiro analisar as circunstâncias que

incentivaram a adoção de tal estratégia, e que tendem a desaparecer com a liberalização das economias em que estão inseridas. Em seguida, apresentaremos uma análise do modo de atuação dos grupos familiares diversificados de origem étnica chinesa, que dominam amplas áreas das economias dos países do Leste e do Sudeste asiáticos e cuja problemática atual guarda algumas semelhanças com a situação enfrentada por grupos familiares em outras economias emergentes como os da América Latina.

Por último, examinaremos os dilemas atuais que no contexto da globalização afligem mesmo as pequenas e médias empresas altamente competitivas do *Mittlestand* alemão.

1.5.2. Difusão e Perspectivas

Participação no PIB e Geração de Empregos

A participação destacada de empresas familiares na vida econômica de países industrializados e em desenvolvimento parece desmentir os adeptos das teorias de modernização em voga em meados deste século, segundo os quais dificilmente uma economia entraria em um processo de crescimento se a atividade econômica fosse ainda “contaminada” por relações de parentesco [Granovetter (1995)].

O nível de agregação dos dados utilizados neste estudo não permite avaliar a importância relativa de pequenas, médias ou grandes empresas familiares na geração do PIB e dos empregos. No conjunto, contudo, a nível mundial, empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB.

O *survey* de 1995 do Institute for Family Enterprise da Universidade de Atlanta apurou que nos Estados Unidos empresas familiares tradicionais ou aquelas de capital aberto nas quais a família fundadora mantém uma influência significativa (caso da Ford, onde a família detém a mesma proporção do capital votante, 40%, do que tinha em 1956, quando a empresa abriu o capital) são responsáveis por 59% do emprego e 78% dos

empregos novos. O mesmo estudo constatou que 27 milhões de pessoas trabalham em suas próprias empresas [*Wall Street Journal* (1996)].

Na Alemanha, as empresas familiares (a imensa maioria de capital fechado) concentram-se nas três milhões de pequenas e médias empresas do *Mittlestand*, que têm em média menos de 100 funcionários e respondem por metade do faturamento e dois terços do emprego do setor industrial. Dentre elas, 500 dominam nichos mundiais em produtos avançados de alta qualidade [*Financial Times Survey of Germany* (1996)].

Ao contrário dos países industrializados, onde as empresas familiares tradicionais se encontram principalmente entre as pequenas e médias, no bloco de países emergentes este tipo de empresa destaca-se em todos os segmentos. Muitas delas, líderes nesses países, são grandes conglomerados familiares, como os grupos asiáticos controlados por famílias de etnia chinesa. Como mostra a tabela a seguir, alguns grupos, já em 1991, faturavam o equivalente a empresas classificados pela revista *Fortune* entre as 500 maiores dos Estados Unidos [Chu e MacMurray (1993)].

**PRINCIPAIS GRUPOS DE EMPRESAS FAMILIARES DO LESTE E DO
SUDESTE ASIÁTICOS**

GRUPO	FATURAMENTO EM 1991 (US\$ Bilhões)	RANKING DA FORTUNE 500
Salim (Indonésia)	8,0	179
Swire (Hong Kong)	6,7	218
Jardine (Hong Kong)	5,1	278
Formosa (Taiwan)	4,4	321
Cheung Kong (Hong Kong)	3,3	426
Astra/Summa (Indonésia)	2,5	> 500
Sime Darby (Malásia)	2,3	
Soriano (Filipinas)	1,9	
Kadoorie (Hong Kong)	1,6	
Far Eastern Group (Taiwan)	1,5	

Fonte: McKinsey & Company.

Calcula-se que a diáspora chinesa controla uma economia cujo produto soma US\$ 700 bilhões e detém uma riqueza líquida de US\$ 2,5 trilhões [*Economist Survey (1996a)*].

Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas

Novas oportunidades para pequenas e médias empresas estão sendo abertas pela terceirização de diversas atividades, por parte de grandes empresas que querem se concentrar no seu *corebusiness*, e pela expansão de marcas de *franchising*.

No caso da terceirização, o movimento é facilitado pelos avanços na tecnologia da informação, que, por um lado, promovem uma diminuição dos custos de produção para as empresas através da descentralização de atividades e, por outro, favorecem as pequenas empresas receptoras dos novos negócios, porque permitem sua implantação por um custo de capital muito menor do que era necessário em segmentos clássicos da era industrial, como siderurgia e produção automobilística [*Economist Survey* (1996b)].

No segmento de *franchising* um número reduzido de empresas domina o mercado mundial, fornecendo tecnologia, logística e *marketing* para pequenas empresas que conhecem melhor as condições locais [Dupas (1996)].

A própria contração de oportunidades de emprego em grandes corporações está diminuindo a atratividade da carreira tradicional, obrigando recém-formados a considerar outras opções. Dados da Fundação Armando Alvares Penteado (Faap), de São Paulo, mostram que 40% dos seus formandos em *marketing*, finanças e administração têm a intenção de montar seu próprio negócio [*Gazeta Mercantil* (1996a)].

1.5.3. Tipologia e Desafios

Tipologia

Podemos destacar, *grosso modo*, três tipos básicos de empresa familiar: a *tradicional*, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a *híbrida*, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e a *de influência familiar*, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Desafios

Muitas empresas familiares, tradicionais e híbridas, encontram-se numa fase de transição neste momento atual de reestruturação da ordem econômica internacional. As pequenas e médias, mesmo especializadas e operacionalmente eficientes, buscam, com urgência e necessidade maiores ou menores, dependendo dos setores em que atuam, ganhar escala para concorrer a nível nacional, regional ou mundial.

Conglomerados procuram focar melhor seus negócios, concentrando suas atividades num grupo mais reduzido de *core businesses*, objetivando também ganhar a escala necessária para competir em mercados abertos e desregulamentados.

Na próxima parte analisaremos a gênese e os desafios atuais de um tipo de conglomerado familiar bastante típico de certas regiões ou países emergentes. Mostraremos também os dilemas de pequenas e médias empresas, principalmente da Alemanha.

Contudo, abstraindo as ameaças externas que a rigor estão impactando todas as empresas que precisam melhorar sua competitividade independente de sua forma institucional, existe uma questão específica da empresa familiar tradicional ou híbrida (principalmente a primeira) que pode, se não for equacionada, representar um obstáculo adicional ao seu desenvolvimento. Concentraremos nossas atenções sobre três aspectos: a sucessão, a profissionalização da administração e os dilemas colocados pelo crescimento.

Sucessão

A questão sucessória merece lugar de destaque, até porque, para alguns estudiosos, uma empresa só se transforma numa “verdadeira” empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração. Levantamento do Centre for Family Enterprise, tratando de empresas familiares na Comunidade Européia, mostra que somente três em cada 10 conseguem vencer esta etapa, e somente metade dessas alcançarão a terceira geração [*Financial Times* (1996)].

Esta passagem pode ser dificultada principalmente por questões ligadas a impostos sobre herança, mas os próprios controladores são muitas vezes imprevidentes. Outro levantamento do mesmo instituto de Glasgow mostra que, apesar de dois terços dos proprietários demonstrarem preocupação com a sucessão, somente metade fez um testamento detalhando suas intenções e pouco mais de um quarto as comunicaram a colaboradores a tempo de fazer um planejamento adequado.

Uma medida que facilitaria este planejamento seria uma melhor preparação dos herdeiros, dotando-os de formação técnica, já havendo sinais de progresso nesta área. No Brasil, por exemplo, dados da Faap indicam que 30% dos seus formandos em *marketing*, finanças e administração são herdeiros [*Gazeta Mercantil* (1996a)].

A eficiente organização da sucessão também preocupa empresas de capital aberto com forte presença familiar no controle e na gestão. Silvio Berlusconi, da Mediaset, e Rupert Murdoch, da Newscorp, colocaram filhos em posições executivas e de diretoria e Giovanni Agnelli, da Fiat, apesar de ter nomeado seu principal assessor para o comando executivo do grupo, está preparando seu sobrinho para sucedê-lo.

A questão sucessória também está na ordem do dia por causa de uma circunstância histórica especial. A geração que, por exemplo, tanto no Brasil como na Alemanha, fundou empresas nos anos 50 está se aposentando, e dificuldades sucessórias, ou a simples relutância por parte dos herdeiros em assumir os negócios, estão contribuindo para a aceleração registrada recentemente na venda de empresas familiares. No Brasil, o número de empresas vendidas passou de 52 em 1990 para 330 e 400 em 1994 e 1995, respectivamente. Na Alemanha, calcula-se que entre 300 mil e 500 mil empresas familiares encerrarão suas atividades ou serão comprados por empresas maiores nos próximos três ou quatro anos [*Newsweek* (1996)].

Administração Profissional

A profissionalização da administração tem sido colocada, tradicionalmente, por autores como Chandler, como condição *sine qua non* para empresas em expansão, situadas principalmente em indústrias tecnologicamente complexas e intensivas no uso de

capital, onde sua adoção seria essencial para coordenar economias de escala e escopo [Granovetter (1995)].

Contudo, dados o acirramento da concorrência e a crescente sofisticação dos mercados, o aumento da profissionalização torna-se necessário para empresas de qualquer porte. A experiência recente da Empesca - grupo familiar do Nordeste - mostra também claramente a recepção favorável dada a essa medida por parte do mercado financeiro. Depois da contratação de um executivo para assumir o seu comando, a empresa, que fatura R\$ 360 milhões, conseguiu alongar o perfil de sua dívida em R\$ 105 milhões, reduzindo à metade a parcela que era de curto prazo [*Gazeta Mercantil* (1996b)].

Nesse caso o executivo foi buscado fora dos quadros da família controladora, mas em princípio parece não haver necessariamente incompatibilidade entre a gestão familiar e a profissional. Os dados da Faap citados anteriormente mostram o preparo crescente de herdeiros, e a experiência dos grandes conglomerados sul-coreanos, os *chaebols*, onde 31% dos executivos são membros das famílias controladoras (com a maioria tendo formação a nível de MBA nos Estados Unidos), atesta o êxito de uma política que mescla executivos contratados e familiares [Granovetter (1995)].

Todavia, o desejo de manter as coisas “em família” e o medo de perder o controle - num comportamento que confunde os conceitos de controle familiar e gestão familiar - inibem a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais. Pesquisadores da Universidade de Glasgow descobriram que essas empresas tinham em média três diretores, todos parentes, e que somente 3% tinham um diretor executivo não pertencente à família e que 28% contrataram pessoas de nível universitário de fora da família [*Financial Times* (1996)].

Suspeita-se também que mesmo os membros da segunda e terceira geração podem ter dificuldade em contemplar o negócio com a objetividade necessária. Existe o perigo de que o desejo de “preservar o negócio” e um apego à tradição possam estimular um continuísmo que prejudique a inovação e dificulte a entrada em novas áreas.

O Crescimento

A idéia corrente é que a empresa familiar tradicional bem-sucedida será uma vítima de seu próprio êxito, não podendo conciliar sua estrutura tradicional com as novas necessidades impostas pelo crescimento [*Economist* (1996a)].

Vários fatores limitariam o seu tamanho: capacidade insuficiente de financiamento, dificuldades na gestão de negócios ao mesmo tempo maiores e mais complexos e necessidade de manter as relações de confiança que lhe dariam sua vantagem competitiva

Todavia, à primeira vista há vários exemplos que parecem mostrar não haver incompatibilidade entre controle familiar e crescimento. Existem empresas e grupos familiares de porte considerável em economias industriais e emergentes que são de capital fechado ou fazem pouco uso do mercado acionário. Além do mais, alguns desses grupos, principalmente na Ásia, cresceram sem administração profissionalizada, dominados por um patriarca fundador apoiado numa organização rigidamente hierárquica. Em alguns casos como os *chaebols* sul-coreanos eles conseguiram também conciliar o crescimento elevado com a manutenção de laços de confiança, através da colocação estratégica de membros tecnicamente competentes das famílias em postos chaves das empresas do grupo [Granovetter (1995)].

Todavia, um número considerável das empresas familiares do bloco de países emergentes expandiu-se em economias caracterizadas por níveis elevados de proteção alfandegária, regulamentação, subsídios e créditos oficiais, que, associados a mercados de produto estreitos e mercados de capitais pouco desenvolvidos, condicionaram a forma de crescimento e os meios de financiamento utilizados por essas empresas.

Neste sentido, houve condicionantes que viabilizaram o crescimento da empresa com a manutenção de sua “pureza” familiar, mas que, de modo geral, levaram à construção de impérios de baixa eficiência operacional, julgados pelos padrões de mercados abertos.

É provável também que o desenvolvimento incipiente de mercados acionários e, portanto, dos meios para disputar o controle das empresas tenham favorecido a manutenção do controle familiar.

Na medida em que estes regimes econômicos entram em decadência, as empresas estão tendo que reestruturar suas atividades e mudar sua maneira de fazer e administrar os negócios, procurando outras fontes de financiamento. Isto, provavelmente, as obrigará a iniciar ou aumentar a sua utilização dos mercados de capitais, em geral, e acionários, em particular. (Examinaremos algumas dessas questões mais detalhadamente na próxima parte.)

Nos países industrializados onde também existem grandes empresas de capital fechado (apesar de não serem típicos da paisagem econômica), um desejo de manter a “pureza” familiar (ao menos no que diz respeito ao financiamento, mesmo que a administração seja profissional), via crescimento predominantemente autofinanciado, exige a criação de um consenso entre os membros da família que, com o passar dos anos, corre o risco de se desfazer e cuja preservação, como mostra o caso da Cargill, pode causar distorções na estratégia da empresa.

A Cargill, gigante multinacional do setor de *agribusiness*, é uma empresa familiar, a maior em termos de capital fechado dos Estados Unidos, fatura US\$ 50 bilhões por ano e tem mais de 73 mil funcionários em 66 países. Nos últimos 20 anos o faturamento cresceu de US\$ 11 bilhões para US\$ 50 bilhões, e seu patrimônio líquido de US\$ 1 bilhão para US\$ 5 bilhões [*Economist* (1996b)].

A empresa é avessa ao endividamento e, portanto, depende da disposição dos acionistas da família no sentido de reinvestir a maior parte de seus lucros. O fato de 70 membros da família serem acionistas, o dobro de 30 anos atrás, tem influenciado a estratégia de crescimento da empresa, cujo principal objetivo é aumentar seu tamanho e participação de mercado e dobrar o patrimônio líquido a cada seis anos, assim convencendo os acionistas a aceitar dividendos relativamente modestos.

Este gigantismo é olhado com ceticismo por alguns analistas, que apontam a excessiva diversificação da empresa (além dos seus negócios agroindustriais, também é

proprietária de uma série de minissiderúrgicas) e sua expansão mundial, mesmo no seu *corebusiness*, como fatores que a expõem a riscos em mercados novos e, portanto, pouco conhecidos, que podem ser inaceitáveis para certos membros da família, abalando o consenso mencionado acima.

Outras dinastias familiares dos Estados Unidos, notadamente na área jornalística, têm sido obrigadas a abrir o capital, para permitir que familiares liquidem suas posições.

1.5.4. Diversificação Não-Relacionada, Tipologia e Dilemas Estratégicos dos Conglomerados Asiáticos

Nesta parte procuramos analisar os fatores econômico-institucionais que explicam a predominância da diversificação não-relacionada como estratégia de expansão dos grupos em países de industrialização tardia e cuja manutenção parece inviável no contexto da globalização.

Em seguida, apresentaremos uma tipologia de grupos familiares de etnia chinesa de acordo com sua forma de atuação nas economias do Leste e do Sudeste asiáticos. As semelhanças estruturais básicas com algumas outras regiões são agudas o suficiente para que a tipologia tenha uma aplicação mais universal.

Diversificação Não-Relacionada

Depois de apontarem a grande coincidência de grupos diversificados em países de industrialização tardia, Amsden e Hikino (1994) atribuem seu caráter primordialmente não-relacionado ao próprio subdesenvolvimento e à grande variação interindustrial de taxas de lucro.

Nos países industrializados, as taxas de lucratividade tendem a ser próximas, incentivando movimentos de diversificação relacionado visando à minimização dos custos de transação. Nos países em desenvolvimento, os grupos preferem se aproveitar da existência de elevados potenciais de lucratividade, proveniente da aplicação de

tecnologia estrangeira em áreas inexploradas diversas. Esta estratégia é freqüentemente incentivada por políticas governamentais.

Uma vez esgotado o seu potencial de crescimento, os lucros obtidos em cada novo filão são empregados em novos empreendimentos. O grupo funciona como um mercado de capitais privado. Isto corresponde, em parte, à estratégia corporativa identificada por Porter (1987) como gerenciamento de portfólio, um modelo de diversificação não-relacionada, que seria apropriado para um país com poucos grandes grupos e mercados de capitais subdesenvolvidos.

Elevados níveis de proteção alfandegária e de controles cambiais constituem estímulos adicionais, o primeiro tornando novas áreas ainda mais atraentes, devido à falta de concorrência, e o segundo dificultando a realização de investimentos diretos no exterior e, portanto, obrigando as empresas a se concentrar num mercado doméstico relativamente estreito [*Economist* (1996c)].

Tipologia e Dilemas Estratégicos dos Conglomerados Asiáticos

Em sua análise das perspectivas para as grandes empresas familiares do Leste e do Sudeste asiáticos, Chu e MacMurray (1993) as dividem em dois grupos caracterizados por uma estratégia de negócios diferentes: os estruturadores (*structurers*), que procuram influenciar a estrutura das indústrias em que operam para explorar concessões (*franchises*) privilegiadas; e os construtores (*builders*), que se esforçam para desenvolver produtos competitivos.

Os grupos estruturadores são os mais típicos de um *ancien régime*, hoje em decadência, que se caracteriza por um modo de fazer negócios que explora conexões entre famílias (na diáspora chinesa que domina os negócios da região, o dinheiro para começar novos negócios freqüentemente vem de outros membros de um determinado clã) e contatos políticos para promover a proteção de mercados e obter licenças e concessões que em muitos casos conferem poderes quase monopolistas. O regime institucional encoraja a diversificação não-relacionada ao permitir o acesso privilegiado a novas áreas de negócios.

Os grupos construtores são menos diversificados e se concentram mais em desenvolver a competitividade de suas empresas, mas em contrapartida são, em geral, dependentes de tecnologia estrangeira.

Ambos os tipos, porém, estão enfrentando ameaças: o primeiro terá de se adaptar às mudanças políticas na região que estão provocando a substituição de antigas lideranças e favorecendo uma transparência maior, situação que, aliada à desregulamentação e à privatização, num ambiente de abertura econômica, inevitavelmente irá minar as bases do poder desses grupos; e o segundo tipo, que enfrenta a concorrência maior, fruto da queda de barreiras protecionistas, terá de se concentrar em poucos negócios, investir para desenvolver produtos de nível mundial e aprimorar seus departamentos de *marketing* e vendas.

Tanto estruturadores quanto construtores encontrarão dificuldades para continuar autofinanciando sua expansão, devido à queda de lucratividade que provavelmente acompanhará as mudanças nos seus mercados, obrigando-os a recorrer mais aos mercados de capitais [*Economist Survey* (1996a)].

1.5.5. A Capitalização das Empresas do *Mittlestand* Alemão

Num primeiro momento, os conglomerados em países emergentes precisam se especializar mais e dirigir seus esforços para o desenvolvimento de produtos competitivos. As pequenas e médias empresas do *Mittlestand* já estão nesta posição, mas, guardadas as devidas diferenças entre as economias envolvidas, também enfrentam o desafio de mudar sua forma de financiamento, diante da crescente escassez de recursos provenientes de fontes tradicionais, visando à obtenção de escala e maior capacidade de inovação necessárias para competir em mercados mundiais [*Financial Times* (1995)].

Vários fatores são apontados para explicar os baixos níveis de capitalização atualmente verificados nessas empresas. Primeiro, a capacidade de autofinanciamento

preferido por uma geração antiga que sempre relutou em usar os mercados de capitais tem sido abalada pela recessão.

Em segundo lugar, os bancos - fonte mais tradicional de recursos externos à firma - estão cada vez mais avessos a certos tipos de risco diante das perdas sofridas em operações de reestruturação na Alemanha Oriental e dos colapsos recentes de grandes empresas, como o grupo naval Bremer Vulkan, e conseqüentemente preferem se dedicar aos seus grandes clientes.

A capacidade de inovação é tolhida mais diretamente pela escassez de fundos de capital de risco. O impacto pode ser medido pela participação relativamente baixa da Alemanha no comércio mundial em áreas como microeletrônica e biotecnologia, com 14% contra 18% para o Japão e 28% para os Estados Unidos.

Por último, as empresas sofrem os efeitos dos elevados custos da economia alemã, os obstáculos burocráticos ao investimento e uma carga fiscal que absorve mais de 60% dos lucros, resultando num retorno líquido médio sobre o faturamento de somente 1,5%.

Para melhorar as condições de financiamento, as empresas teriam de aumentar a participação acionária na composição do capital, que, na indústria alemã, em média, alcança parcos 17,5%.

Dessa forma, analistas apontam a necessidade de, por um lado, aumentar a disponibilidade de capital de risco e, por outro, desenvolver os mercados acionários do país para facilitar o processo de abertura de capital. Nesse contexto, as possibilidades oferecidas pelo recém-inaugurado mercado de balcão europeu, o Easdaq, uma versão local do Nasdaq norte-americano, são vistas como promissoras.

1.5.6. Considerações Finais

Empresas familiares de diversos tipos, de grau menor ou maior de “abertura”, têm um peso significativo na economia mundial, e a presença, entre elas, de algumas que são líderes mundiais em seus respectivos setores mostra que estas empresas

podem ser modernas e competitivas mesmo com uma forte presença familiar no seu controle ou até na sua administração quotidiana.

As empresas familiares tradicionais, contudo, são bastante vulneráveis no novo ambiente econômico propiciado pela liberalização e pela globalização, e estas pressões vêm se somar aos seus dilemas institucionais históricos, tornando a resolução destes ainda mais urgentes.

O acirramento da concorrência decorrente das mudanças na economia mundial exige vultosos recursos financeiros para investimentos em tecnologia e a ampliação de escala necessária para as empresas atuarem a nível regional ou mundial. Ao mesmo tempo, por exemplo, nos principais países emergentes, essas empresas perderam ou estão perdendo seus tradicionais “sócios” governamentais, que as favoreciam com subsídios e financiamentos baratos, e os lucros elevados proporcionados pelo acesso privilegiado a mercados protegidos.

Portanto, a capitalização dessas empresas se torna a questão fundamental no novo cenário, com sua sobrevivência exigindo a entrada de novos sócios numa operação do tipo *private equity* ou através da abertura do capital [*Gazeta Mercantil* (1997)]. O maior obstáculo ao êxito desse procedimento reside na relutância dos donos em dividir o poder com os novos sócios e em admitir o acesso de profissionais não-familiares a cargos de direção.

CAPÍTULO II

GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA EMPRESA FAMILIAR

2.1. Definição

Existem muitas formas para se definir governança corporativa.

No caso específico de empresas familiares, de maneira clara e simples, a governança corporativa pode ser entendida como o sistema que engloba todas as relações entre sócios, todas as relações entre sócios e suas empresas e a forma que os sócios administram as suas empresas. A prática de uma boa governança deve proporcionar, principalmente, transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados para todos os sócios da empresa.

2.2. Principais Instrumentos.

E quanto aos instrumentos para a prática de uma boa governança corporativa em empresas familiares?

No Brasil, a semelhança de muitos outros países, os acionistas ou sócios de uma empresa familiar dispõem de três instrumentos legais para o exercício de governança corporativa, a saber: Assembléia Geral, Conselho de Administração ou Diretoria e Auditoria Externa.

A Assembléia Geral é o principal fórum de atuação de todos os acionistas ou sócios de qualquer empresa, uma vez que, deste fórum partem todas as grandes diretrizes e orientação geral dos negócios e é onde são nomeados os conselheiros de administração ou representantes dos sócios, que terão a responsabilidade de conduzir as operações da empresa.

Por sua vez, auditores externos qualificados, e já existem vários no Brasil com padrões internacionais de trabalho, completam o conjunto de instrumentos que os acionistas de uma empresa, seja familiar ou não, dispõem para a prática de uma boa governança corporativa.

Aqui vale o registro de que, em adição a esses instrumentos de gestão, os acionistas ou sócios de uma empresa no Brasil, dispõe de um instrumento legal de fiscalização das operações da empresa, que é o Conselho Fiscal, o qual pode ter uma atuação bastante ampla e que de uma forma geral, ou é muito pouco utilizado, ou é mal utilizado nas empresas familiares brasileiras.

2.3. Evolução da Governança Corporativa nas Empresas Familiares no Brasil.

No passado, poucas empresas familiares no Brasil praticavam uma boa Governança Corporativa, ou mesmo, utilizavam conselhos de administração como instrumento de gestão. Quando esses existiam, eram conselhos de administração totalmente inoperantes.

Hoje, a situação está mudando. Muitas empresas familiares brasileiras estão adotando os princípios de governança corporativa e as maiores entre essas empresas, se utilizam cada vez mais, de conselhos de administração atuantes e com a participação de conselheiros externos.

E por quê, mais e mais empresas familiares brasileiras estão adotando boas práticas de governança corporativa? A resposta parece estar na capacidade que uma boa governança corporativa tem de agregar valor, também, a esse tipo de empresa, aumentando a riqueza de seus acionistas ou sócios.

Vejamos no capítulo seguinte, em detalhes, de que forma isso tem sido feito.

CAPÍTULO III

A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA A EMPRESA FAMILIAR.

Nos dias de hoje, mais e mais empresas familiares brasileiras estão percebendo que, a prática dos princípios de transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados perante aqueles sócios que não estão envolvidos na administração, evita, ou pelo menos ajuda, a administrar muitos conflitos típicos de empresas familiares.

Ao analisarmos esses valores frente à dinâmica da empresa familiar, verificamos que é a falta dos valores de governança corporativa que potencializa tantos conflitos e muitas vezes, põe em risco a própria sobrevivência de muitas empresas familiares no Brasil, ou em qualquer parte do mundo.

Com efeito, algumas vezes, é a falta de transparência junto aos familiares que estão fora da administração da empresa, outras vezes é o tratamento desigual entre os familiares com direitos iguais, ou ainda, a falta de responsabilidade pelos resultados daqueles que estão na administração da empresa frente aos que não estão, que provocam tantos conflitos na empresa familiar, chegando a comprometer a sua continuidade como negócio.

A adoção de governança corporativa entre empresas familiares traz ainda, outras vantagens, que passaremos a comentar agora.

A primeira delas é de reduzir os riscos do processo de sucessão.

Como já foi mencionado anteriormente, um dos maiores, senão o maior risco de qualquer empresa familiar, é o seu processo de sucessão.

Um conselho de administração que tenha participação de conselheiros externos possibilita um acompanhamento seguro dos negócios por parte do fundador que pode se afastar, paulatinamente, das operações, sem riscos excessivos para a empresa, reduzindo o risco do processo de sucessão.

R 14230079

Além disso, este tipo de conselho de administração possibilita treinamento para o sucessor e proporciona maiores chances de estabilidade da empresa e dos negócios, na ausência do fundador.

A segunda vantagem é a de proporcionar aos principais acionistas ou sócios, condições de atuação ou participação na gestão de suas empresas, sem estarem necessariamente envolvidos nas operações.

Como sabemos, as empresas familiares a partir do processo de transição da 2ª (segunda) para a 3ª (terceira) geração, normalmente deixam de ser sociedades de pessoas e passam a ser sociedade de capital. E é neste momento, com a separação da propriedade da gestão, que os principais donos da propriedade não envolvidos na operação, precisam de um fórum próprio de atuação e acompanhamento de seus negócios e neste caso, o conselho de administração – principal instrumento de governança corporativa - é apropriado e muito eficiente.

Outra grande vantagem da criação de conselhos de administração em empresas familiares de porte médio e grande é oportunidade de melhorar a qualidade da gestão através da contribuição de conselheiros externos qualificados.

Como é muito difícil encontrar um somatório completo de conhecimentos e experiências entre os familiares de uma única família, a contribuição de conselheiros externos pode ser de grande importância no preenchimento destas lacunas profissionais, proporcionando uma melhoria na eficiência geral da empresa. No Brasil, isto já está acontecendo uma vez que, ao lado de inúmeras empresas familiares que hoje lançam mão deste tipo de contribuição externa, já existem profissionais de mercado, cuja principal atividade é a de participação em conselhos de administração de empresas familiares.

Vejam agora, as vantagens que uma boa governança corporativa podem trazer para uma empresa familiar, em termos de imagem.

Certos agentes de mercado não vêem com bons olhos a empresa familiar. A prática de uma boa governança corporativa melhora a imagem junto a esses agentes, sejam

eles, clientes, fornecedores, governo ou bancos. No Brasil, o governo federal esta considerando a possibilidade de premiar empresas de capital aberto que pratiquem boa governança corporativa, através de empréstimos com taxas de juros favorecidos e isto pode vir a ser estendido para empresas de capital fechado.

Finalmente, muitas empresas familiares brasileiras estão hoje se associando, algumas pressionadas pelo processo acelerado de globalização e outras, na busca de sinergia para os seus negócios, visando enfrentar uma concorrência cada vez mais acirrada.

Outras, por conflitos entre seus familiares, ou mesmo, por falta de competência ou interesse de seus acionistas ou sócios, não possuem outro caminho, a não ser o processo de venda.

Em muitas circunstâncias, as boas práticas de governança corporativa tem tornado as empresas mais atrativas para associações ou mesmo para venda.

Por todas essas razões, muitas empresas familiares brasileiras de porte médio e grande, estão se valendo, mais e mais, de conselhos de administração com a participação de conselheiros externos.

CAPÍTULO IV

A PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

As Empresas Familiares buscam profissionalização, onde 73% (setenta e três por cento) das micro e pequenas empresas são de gestão familiar, de acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE.

Este tipo de negócio apresenta aspectos bastante singulares. Na maior parte dos casos, a empresa espelha as principais características dos fundadores.

Se por um lado isto pode ser considerado interessante pelo fato de acrescentar valores como a determinação, raça, visão de futuro, e tantos outros fatores responsáveis pelo desenvolvimento destas empresas de sucesso, traz também certas dificuldades que podem minar suas chances de expansão.

Normalmente as empresas familiares atingem em um determinado momento de sua existência um patamar de desenvolvimento difícil de ultrapassar, e se nada for alterado, a tendência é que ela fique estagnada no tempo. E convenhamos, no mundo dos negócios, estar parado pode significar andar para trás, pois a concorrência não dá trégua.

Muitas empresas de pequeno e médio porte que atualmente se encontram nesta situação, têm buscado diferentes caminhos para reverter este processo. Algumas contratam executivos com experiência em grandes empresas, outras investem em poderosos softwares de gestão, mas grande parte delas promovem mudanças parciais ou apenas paliativas que não vão fundo na questão ou apenas alteram o quadro de forma superficial.

Na maior parte dos casos os resultados duram pouco tempo e os investimentos não trazem o retorno desejado, gerando assim um sentimento de descrença.

A empresa familiar tem tudo para dar certo, mas precisa identificar corretamente suas verdadeiras potencialidades e fraquezas. Uma empresa nunca é igual a

outra. Cada uma tem o seu próprio "código genético", e portanto cada caso deve ser tratado de acordo com suas características. As soluções devem ser planejadas e bem articuladas, pois ações isoladas não costumam ser muito efetivas. Exatamente por isto, uma ação de sucesso implantada na empresa do vizinho pode ser uma catástrofe na sua, ainda que ela seja do mesmo ramo, tenha o mesmo faturamento e assim por diante.

Muitas das empresas procuram o serviço de consultoria para projetos de profissionalização, pois já tentaram substituir os familiares por administradores profissionais, mas não haviam sido preparadas para este tipo de mudança.

Com raras exceções, não foram definidas as expectativas quanto a atuação do profissional contratado, nem os recursos que ele necessitaria ou quais seriam as diretrizes para sua atuação, nível de autonomia e etc.

Muitas vezes este tipo de solução não é adequada ao momento que a empresa vive, à estrutura de controles e ao nível de centralização existente.

É perceptível o crescente clima de preocupação por parte das empresas familiares quanto ao seu futuro e o risco de estagnação. Muitas estão buscando apoio de especialistas para a profissionalização de suas estruturas, e este pode ser um fator importante para o aumento da longevidade destas organizações.

Um exemplo de empresa que se adiantou na busca de solução para esta problemática é o de um grande varejista do segmento de tintas, com diversas filiais no Estado de São Paulo.

Uma empresa familiar, em crescimento que optou pela profissionalização contratando um serviço de consultoria. Um dos sócios da empresa, afirma que "... não adiantava pensar apenas em crescimento, era necessário modernizar a empresa e profissionalizar a gestão para que pudéssemos aumentar nossas chances no futuro. Por isso começamos fazendo um diagnóstico para saber por onde começar, e agora estamos iniciando o processo de mudança..."

O desenvolvimento e modernização das empresas tornou-se condição fundamental para que elas mantenham a competitividade em seus mercados e possam, assim, obter melhores resultados e continuar gerando empregos. Especialmente as de pequeno e médio porte, por seu importante papel na economia brasileira.

4.1. Como profissionalizar a empresa familiar?

Essa é de fato uma questão fundamental. O profissional de RH que está nos assistindo, é importante que ele entenda que ao falarmos da profissionalização da empresa familiar, a gente tem que falar de profissionalização da empresa e da família como duas coisas que tem que ser feitas em paralelo. Cuidado com o discurso que diz assim: profissionalizar a empresa é tirar a família e colocar pessoal não familiar. Isso não resolve nada. Se a família, através do vínculo que tem, não sofrer também um processo de profissionalização, não adianta profissionalizar a empresa.

O fundador, quando diz que vai deixar para os seus filhos uma empresa, está cometendo um grave equívoco. É algo muito mais complexo que às vezes, ele mesmo não compreende. Ele vai deixar uma sociedade de sócios que não tiveram uma liberdade de se escolher. Os herdeiros têm que entender quais são os seus direitos, os seus deveres, as suas obrigações no papel de sócios. O fundador da Bombril dizia uma coisa muito importante: "filhos procurem se entender porque vocês não vão ser donos, vocês vão ser sócios e que tem sócio tem patrão tem que dar satisfação". Muitos herdeiros não compreendem porque acham que vão repartir o modelo do pai.

A falta de entendimento familiar já levou a queda de muitas empresas no Brasil. Muitas. Muitas mesmo. Picuinhas, para sermos mais expressivos. Coisas extremamente pequenas como o uso do avião, uso do carro, da piscina, do pessoal, o aparecer na imprensa, estar nas revistas, nas publicações são coisas que infelizmente destroem as empresas. É bom sempre lembrar o seguinte: o melhor negócio do mundo não resiste uma briga de sócios ou uma briga de família. Pai rico, filho nobre, neto pobre! Diz o ditado chinês que a primeira geração pisa o barro e planta o arroz, a Segunda colhe e come o arroz e a terceira vai voltar a pisar no barro.

A empresa nacional como mercado crescente para os profissionais é atrativa. Lamentavelmente, um grande preconceito com relação à empresa familiar nasce no mundo acadêmico. Que tem referente à empresa familiar uma visão extremamente preconcebida e muito negativa. Poucos quem sabe lembram que no mundo inteiro a maior parte das empresas são familiares. A Cargil nos EUA, a Ford nos EUA, a C&A na Europa, a Volkswagen, várias são empresas de controle e algumas de gestão familiar.

Há um momento que nós temos que fazer distinção de controle e de gestão familiar. A mistura desses dois começam a gerar alguns problemas. Dentro da sua pergunta, os profissionais que quiserem olhar o mercado como interesse, olhem a empresa nacional como grande área de oportunidade. A empresa nacional seja ela familiar ou não está vivendo um momento de transição e ela precisa de profissionais, agora requer cuidado, trabalhar numa empresa de controle familiar, numa empresa nacional é diferente de trabalhar numa multinacional, é diferente de trabalhar numa estatal. Você está muito próximo do poder, dos controladores o que tem aspectos extremamente positivos; você pode influir nas decisões, um processo decisório mais ágil, mas muito requer cuidado também para não cometer o erro de achar que você é um deles. Ou seja, preserve um pouco de distância, respeite a intimidade, a privacidade, para não cometer erros que muitos profissionais cometem às vezes, quando começam a se destacar, se arvoram em querer brilhar mais do que os donos, isto não pode acontecer.

CAPÍTULO V

ORGANIZAÇÕES FAMILIARES COMO LINHA DE PESQUISA

O início de uma linha de pesquisa é uma aventura e um compromisso acadêmico de longo prazo. Linhas de pesquisa podem gerar a formação de grupos e podem ser mais uma trilha em grupos já consolidados. Podem ser uma guinada para o desconhecido ou tornar mais tangível o que está muito próximo e ainda não havia sido reconhecido.

Refletimos sobre o que significa uma linha de pesquisa ao abrirmos espaço para o tema – Organizações ou Empresas Familiares - e para as pessoas que têm interesse em desenvolvê-lo; justificando Inicialmente, que entende-se por LINHA DE PESQUISA um conjunto de estudos investigativos organizados em projetos articulados tematicamente, de escopo e formatação variável, delimitando um domínio de conhecimento e ação.

Assim concebida, a linha de pesquisa apresenta uma dimensão substantiva (conceitual e epistemológica) e processual (formas e dinamização), o que inclui recortes temáticos que poderão assumir a forma de projetos empíricos e teóricos e estratégias de difusão, como apoio a publicações e eventos.

A configuração de uma linha de pesquisa prevê a delimitação de uma área temática, o estabelecimento de um quadro de referência teórico - metodológico e a identificação de possíveis projetos e formas de apoio institucional e de financiamento que possibilitem a produção do conjunto de estudos que responderão os objetivos de linha.

Então, por que esta discussão acerca de uma linha de pesquisa sobre Empresas Familiares?

Primeiro, porque as organizações familiares, empresariais ou não, são determinantes na dinâmica regional local. Se as maiores empresas brasileiras são

familiares, na Bahia a tradicional Organização Odebrecht convive com a FORD, empresa que chega com um dos mais inovadores projetos empresariais do grupo.

A FORD é uma organização de origem familiar, símbolo da modernidade e paradigma empresarial para o século que se encerra e talvez, para o que se inicia.

Não apenas as empresas industriais e comerciais são familiares. São familiares também os blocos afro-culturais, reflexos da cultura baiana e produtores de modelos empresariais que articulam o público e o privado, a arte e o negócio, a tradição e a modernidade.

Segundo, porque, ao desenhar sua trajetória evolutiva, as organizações familiares articulam seus interesses à malha formada por acordos tácitos e explícitos, dos poderes especializados e historicamente datados existentes no local.

Alianças e conflitos, rejeições e afinidades conformam a vida das organizações na esfera local. Conhecer melhor as organizações familiares é também conhecer a cultura local e o modo de viver e organizar-se de comunidades, já que a ancoragem destas organizações são determinantes de sua história.

E, finalmente, porque a renovação em grupos de pesquisa é fundamental para sua continuidade. Esta linha foi iniciada pelo estudo de blocos afro-culturais há alguns anos, que geraram dissertações e teses. De dois anos para cá, os estudos sobre as Organizações Odebrecht abrem perspectivas para as organizações de grande porte, que tem impactos consideráveis no local onde estão inseridas.

Tem se dado consistência ao desejo de se compreender melhor os poderes e as organizações locais, entendendo as organizações de origem familiar como estruturadores do contexto em que atuam, reflexivas da cultura local e construtoras desta mesma cultura.

Além de organizações características baianas de origem, pretende-se estudar as organizações familiares que escolheram a Bahia para expandir suas atividades. O significado destas organizações para o país e a importância delas para a região, os impactos de culturas de outros estados nas culturas organizacionais baianas, são temáticas

que oferecem muitas possibilidades de conhecermos melhor o mosaico organizacional brasileiro.

A singularidade das organizações familiares, o lugar que ocupam nos espaços locais na contemporaneidade e como preservam a identidade local, competindo em arenas nacionais e internacionais é o foco que pretendemos privilegiar; apoiando, como núcleo de pesquisa a formação de alunos de iniciação científica, mestrado profissional, acadêmico e doutorado.

Compartilhar a aventura da descoberta é firmar e honrar compromissos com a difusão e a formação de gestores, professores e pesquisadores.

CAPÍTULO VI

CULTURA, PODER E DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR BRASILEIRA

Por cultura entende-se aqui um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de comportamentos cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo.

Para Motta (1997), a cultura designa, classifica, corrige, liga e organiza.

Ela desenvolve princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos e influencia as orientações particulares que assumem os jogos estratégicos pelos quais cada um defende seus interesses e suas convicções, no interior de cada grupo social.

A cultura é apreendida pelo homem por meio do processo de aculturação, a partir do qual aprende ou adquire os valores do grupo ou sociedade em que está inserido. É somente a partir do conhecimento dessa sociedade é que se poderá compreender o comportamento dessa pessoa dentro dos grupos.

O processo de aculturação se encarrega de transmitir, tanto objetiva quanto subjetivamente, ao sujeito os valores, as crenças, os mitos presentes na cultura de um determinado grupo. E essa cultura internalizada influenciará esse sujeito em suas relações sociais, podendo ser modificada a partir de suas experiências em diversos grupos, ao longo do tempo.

6.1. A Socialização Organizacional

Transportando esse conceito para a organização, pode-se afirmar que as organizações, exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais das pessoas que delas participam. A socialização organizacional é um processo de aculturação e formação no qual se ensina o que é importante para a pessoa se adaptar em uma determinada organização.

Adaptação esta que é induzida pela transmissão de uma série de conteúdos que dizem respeito, basicamente, aos objetivos fundamentais da organização, aos meios escolhidos para os alcançar, às responsabilidades dos membros e aos padrões de comportamento necessários para um desempenho eficaz, assim como a todo um conjunto de regras ou princípios relativos à conservação da identidade e integridade da organização.

Desse modo, ao se verticalizar um pouco o conceito de cultura, pode-se apresentar a definição de cultura organizacional de AKTOUF como:

"um conjunto de evidências ou postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra um sentimento de identidade entre seus membros."
(AKTOUF, 1993, p.43).

Para HOFSTEDE é impossível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela se insere.

"Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se inser. "
(HOFSTEDE, 1994, p. 180).

HOFSTEDE (1994) realizou um estudo comparativo levantando traços culturais em empresas de vários países, dentre eles o Brasil.

Em nível da cultura do país, seis aspectos foram considerados, a saber: a distância do poder, que poderia ser grande ou pequena; a tendência a ser coletivista ou individualista, em que se observaram aspectos de normas gerais, família, escola, local de trabalho, políticas e idéias; a orientação ser masculina ou feminina; a maneira de lidar com a incerteza de modo forte e fraco e os aspectos de normas gerais como família, escola, local de trabalho, política e idéias; e, finalmente, orientação a médio ou longo prazos.

Em nível das organizações, o estudo levantou seis variáveis: a primeira considerava-se a orientação para processo ou para resultados; a segunda, a orientação para o empregado ou para o trabalho; a terceira, se ela era uma empresa profissional ou paternalista; a quarta, se tratava-se de sistema aberto ou fechado; a quinta, se utilizava controles rígidos ou relaxados; e a sexta, se voltava para normas ou pragmatismo.

Considerando as organizações brasileiras, HOFSTEDE levantou como traços do Brasil, em relação aos outros países pesquisados, três aspectos: coletivista, grande distância do poder e a evitação da incerteza.

Nas empresas há uma tendência para uma interação social intensa e um envolvimento ativo dos dirigentes superiores, geralmente autocráticos.

Pode-se observar que esses traços levantados no estudo de HOFSTEDE vêm de encontro com traços levantados em outras pesquisas, como as desenvolvidas por LODI (1994), HOLLANDA (1989), DAMATTA (1997), dentre outros, o que reforça a necessidade de se considerar os aspectos culturais da sociedade em que a organização se insere.

O processo decisório se configura em um momento privilegiado para se analisar e compreender a dinâmica nas organizações.

Para o presente estudo toma-se a definição de GIUZI (1987), quando ele afirma que decidir é um processo de escolha entre alternativas válidas e concorrentes entre si.

As pessoas passam muito mais tempo convivendo com as conseqüências das decisões do que as tomando. Como as conseqüências das decisões freqüentemente são a manifestação dos processos de influência, o poder se apresenta como uma variável importante, visto ele possuir um papel crucial no processo decisório organizacional.

Nas relações de poder há um desequilíbrio de forças entre duas partes com interesses divergentes, onde uma impõe sua vontade sobre a outra e faz com que esta faça coisas que de outra forma não faria. Estas relações ocorrem nas relações sociais, se baseiam na posse de recursos, muitas vezes assimétricos, produzem um efeito na mesma relação social, possuem tendência a se ocultar, sendo ambíguas e ainda abarcam conflitos de interesses divergentes.

A tomada de decisão organizacional é política em sua natureza, e ocorre no sentido do conflito ou luta de poder em torno das preferências que vão prevalecer na determinação de uma política organizacional ou do resultado de uma decisão.

Para PFEFFER (1992), há pelo menos três aspectos da dinâmica de decisões gerenciais que se relacionam com as políticas decisórias. O primeiro deles refere-se à fonte de pressão interna e externa para dominar o ambiente; o segundo se relaciona com as estratégias disponíveis e utilizadas por ela; e o terceiro se refere aos mecanismos que dão forma ao exercício efetivo do poder e das políticas dentro da organização.

BERTERO (1989) diz que as organizações são caracterizadas por situações de ambigüidade e incerteza. A análise do processo decisório mostra as diferentes manifestações do poder e da política e suas relações com a cultura das organizações, que mostra quem decide, por qual processo, quais são os resultados, quem perde e quem ganha, quais são as justificativas etc.

Os processos de tomada de decisão são politizados e também influenciados pelos sistemas de valores por vários motivos: as situações são incertas e abertas a

múltiplas interpretações, os objetivos são conflitantes, pouco claros e não podem ser atingidos simultaneamente, os interesses são divergentes, as preferências pessoais são inconsistentes e ambivalentes e as conseqüências das alternativas não são bem conhecidas.

FRIEDBERG (1993) considera que a liberdade de ação das pessoas é limitada pelas condições materiais e sociais que prevalecem no seu contexto de ação e que são escoradas por um conjunto de estruturas e de regulações globalizantes relacionadas a cultura.

Após essa introdução capitular, fica claro que o processo decisório deve ser estudado dentro de uma perspectiva complexa, uma vez que engloba processos cognitivos, emocionais e contextuais, tanto influenciando o ambiente quanto sendo influenciado por este. No caso da empresa familiar, deve-se considerar tanto as relações de poder como o contexto cultural interno e da sociedade em que se insere.

6.2. Método

Os temas cultura, poder e processo decisório estão inter-relacionados e requerem uma metodologia que consiga lidar com suas interfaces.

Diversos autores salientam a necessidade de se utilizar métodos qualitativos para pesquisar esses temas. Dentre eles, podem-se citar CHANLAT (1993), SACKMAN (1991), SPINK (1997), FLEURY (1989), ANDRADE (1997) e ANSELMO (1995).

FLEURY (1994) comenta que grande parte das pesquisas realizadas sobre cultura organizacional são baseadas em estudos de caso. Não apenas na literatura internacional como nos trabalhos realizados recentemente no Brasil, procura-se focar a realidade de uma organização. Para ela, pesquisadores que acreditam que culturas são únicas e específicas a um grupo particular utilizam métodos qualitativos.

Os métodos qualitativos procuram descrever a cultura do ponto de vista do indivíduo que está dentro dela. Entrevistas não estruturadas, observações e outras técnicas

qualitativas são assim desenhadas para capturar o ponto de vista do sujeito participante do grupo que se estuda. Pesquisadores que utilizam abordagem qualitativa evitam impor suas próprias categorias ou outras idéias a uma cultura, procurando trazer à tona o sistema de categorias ou idéias que os membros da cultura usam.

ANDRADE (1995), resumindo as características básicas da pesquisa qualitativa, identifica alguns aspectos que considera essenciais: é descritiva; o ambiente e as pessoas nele inseridas não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo; o ambiente natural é a fonte direta dos conteúdos e o pesquisador é o instrumento fundamental; a preocupação do investigador está no significado que as pessoas dão às coisas e à própria vida e, porque não partem de hipóteses *a priori*, utilizam o enfoque indutivo na análise das informações.

Ao concluir, afirma que quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada.

Entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes. GIL (1994) e CHIZOTTI (1998) afirmam que o estudo de caso não se encaixa dentro da proposta quantitativa pelo fato de trabalhar com dados que não permitem tratamento estatístico, motivo pelo qual foi criticado e, por muito tempo, considerado "pouco científico" dentro do paradigma dominante nas ciências. Por concordar com esses autores, optou-se como o estudo de caso, dentro de um enfoque qualitativo.

6.3. Pesquisa

A população pesquisada se constituiu de todos os funcionários ocupantes de cargos de diretoria, assessoria da diretoria e gerências. No total, 25 pessoas, que trabalhavam em uma empresa familiar de médio porte, que atua na área de transportes coletivos de passageiros (empresa de ônibus) na região nordeste do Brasil.

Os resultados levantados no presente estudo podem ser resumidos em dez pontos, que caracterizam como ocorrem as relações de poder e de cultura na organização familiar brasileira, e como estes fatores influenciam o processo decisório:

1. Há uma super valorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, em que é freqüente a valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares. Os laços afetivos são fortemente considerados, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.

2. Há uma grande valorização da Antigüidade, considerada como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.

3. Há uma exigência de dedicação, postura de austeridade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização.

4. É comum se perceber dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, sendo observada uma tendência para prevalecer ou supervalorizar aspectos emocionais quando decisões têm de ser tomadas.

5. O autoritarismo e o paternalismo estão presentes nas relações das chefias com seus subordinados.

O termo Antigüidade se refere ao tempo em que um funcionário trabalha na organização.

6. Há preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais.

7. Há a presença de posturas centralizadoras, autoritárias e, muitas vezes, paternalistas nos dirigentes em relação a seus subordinados.

8. O processo decisório nas organizações brasileiras tende a ser centralizado, residindo no chefe a última instância para a tomada de decisões.

9. O processo decisório do brasileiro tende para um padrão mais espontâneo e improvisado, caminhando em círculo, agindo com certa lentidão, buscando consenso e participação e, finalmente, decidindo inopinadamente por impulso. As decisões brasileiras - mais rápidas e arriscadas, com um número menor de participantes, e fazendo uso de um número igualmente menor de informações - parecem ter maior dificuldade para atingir seus objetivos.

10. A provisão de cargos, as promoções e premiações geralmente observam critérios de confiança, lealdade e Antigüidade dos funcionários, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado.

Como pode-se perceber, a empresa estudada se configura como uma empresa familiar, e apresenta traços da cultura brasileira em todas as suas relações, inclusive as de poder. Observa-se a grande influência das relações de poder e da cultura organizacional no processo decisório, dados que respondem ao problema inicial que perguntava se esses fatores influenciavam o processo decisório, e como.

6.4. Discussão

Partindo dos resultados alcançados pela pesquisa, foi possível um diálogo com os de trabalhos de outros pesquisadores que também abordaram a cultura das organizações brasileiras, dentre eles o de HOFSTEDE (1994), PERROT (1988), AZEVEDO (1958), MOOG (1981), FREITAS (1997), HOLANDA (1989), LODI (1993, 1994), BARROS e PRATES (1996) e FONSECA (1997).

Os resultados nesta pesquisa confirmam dados encontrados em outros trabalhos que abordaram a empresa familiar no Brasil, dentre eles os de SECCO (1980), LODI (1993 e 1994), BERNHOEFT (1989) e VIDIGAL (1996).

Como LODI (1993,1994) afirmou, a empresa familiar possui algumas vantagens em relação a outras organizações. Na empresa estudada, foram encontradas evidências da presença de alguns dos aspectos citados por ele: a lealdade dos funcionários

existe e, inclusive, é valorizada até como critério para promoções, assim como a confiança; a empresa ainda oferece relativa estabilidade de emprego, inclusive valorizando o critério de Antigüidade; os diretores são sensíveis social e politicamente em relação aos seus subordinados e existe continuidade da administração - mesmo durante o processo sucessório - funcionando como elo de ligação entre o passado, o presente e o futuro.

Foram detectadas também algumas características que representam desvantagens das empresas familiares em relação a outras organizações. São elas: em função de conflitos de interesse entre famílias e empresa, ocorre falta de disciplina, personalização dos problemas administrativos, uso indevido dos recursos da empresa por familiares; falta de sistemas de planejamento e controle; utilização de critérios, como familiaridade, para contratação e promoções. Todos esses fatores foram encontrados e, seguramente, interferem nos resultados da empresa.

Apesar de a diretoria ter um certo nível de consciência da interferência desses aspectos nos resultados da empresa, parece não haver disposição comportamental para modificá-las, uma vez que, para isso, deveria haver mudança em nível de cultura organizacional.

A sobrevivência das organizações familiares brasileiras, hoje, está diretamente relacionada ao contexto externo mundial, que se caracteriza com o crescimento do capitalismo e o processo de globalização. Trata-se de um processo irreversível e de maior integração entre os países nos campos econômico, cultural, político etc.

Diante desse processo, só resta às organizações se adaptarem e, para autores como LODI (1993, 1994) e BERNHOEFT (1989, 1999), essa adaptação está condicionada à sua profissionalização, relacionada a fatores que exigem mudanças culturais, econômicas e políticas nas organizações.

Propostas para essas mudanças surgem partindo de indicativos econômicos, que demonstram que as empresas nacionais que estão em expansão, adotam inovações - como o investimento na profissionalização da gestão, formulação de um plano estratégico que inclui abertura futura, atualização tecnológica; abertura para o mercado internacional e

associação com empresas estrangeiras a empresa estudada tem poucas chances de sobrevivência, se optar por manter suas antigas estruturas.

A abertura de capital, embora pareça a solução para a sobrevivência da empresa familiar a curto e médio prazos, a longo prazo esta estratégia significa a transformação da empresa familiar em não-familiar, à medida que a propriedade do capital se desconcentra. Assim, essa solução parece não ser a mais adequada.

A atitude de esperar que o governo do país providencie condições de crescimento econômico para as empresas, também não cabe mais em empresários, na entrada do terceiro milênio. O cooperativismo, de caráter associativo, a formação e o fortalecimento de confederações, sindicatos, organizações não - governamentais, enfim, associação de empresários e de funcionários indicam um caminho onde a possibilidade de discussão, negociação e construção de soluções criativas.

Creio que é somente por meio do fortalecimento das pequenas e médias empresas brasileiras, que nossa sociedade poderá enfrentar o desafio do processo de exclusão social, que tem suas bases no desemprego, na miséria e na desigualdade social, que se incrementam a cada vez que uma empresa nacional quase sempre pequena ou média - fecha ou é vendida para uma grande - multinacional.

6.5. Quanto ao papel da mulher na empresa familiar.

Ela tem despontado cada dia mais, tem caído essas barreiras preconceituosas. E o preparo dos sócios para encarar o desafio de gerir uma empresa?

O espaço da mulher na empresa familiar no Brasil é cada vez maior. Porque? A origem da empresa familiar no Brasil, com algumas exceções, é muito machista, muito patriarcal. Também da estrutura familiar há uma certa tendência a dizer: filhos, estude porque você vai trabalhar na empresa. Filhas, você estuda psicologia, serviço

social, você vai casar, etc...ou seja, houve uma exclusão em muitos grandes grupos nacionais.

O que aconteceu foi que elas ficaram excluídas da empresa mas não ficaram excluídas da sociedade. Elas são herdeiras e amanhã vão desempenhar um papel predominante também. Neste momento, nós estamos em andamento aqui com a Bovespa, um programa de formação do acionista da empresa nacional, noventa por cento dos participantes são mulheres. Elas são mais humildes e vão em busca da atualização.

Os homens acham que não precisam aprender mais nada. Isso é toda uma conduta machista que pouco a pouco, evidentemente está caindo. Ainda sobre o preparo dos sócios, eu tenho um exemplo interessante, Waltinho Moreira Sales, é um brilhante cineasta, quanto mais brilhante cineasta ele for, melhor acionista do Unibanco ele é. É um exemplo, na medida em que um acionista realiza os seus sonhos pessoais ou profissionais ele se torna um melhor acionista. Qual a outra alternativa, é ser membro do conselho. Os conselhos nas empresas familiares são instrumentos para se fazer a tal governança corporativa.

A distinção entre a administração da propriedade e a administração da empresa e ele pode ser membro do conselho ou um executivo, um profissional. A única recomendação que eu faço ao herdeiro que opte para trabalhar na empresa, e que ele precisa Ter muito cuidado, é que o pior lugar para aprender é na empresa da família. O ideal é começar a aprender fora. Segundo, ele vai encarar sempre um título, que não é um título é um estigma. Filho do dono que só perde para genro do dono, no ponto de vista de estigma. Terceiro, ele vai enfrentar dois grupos que ele não sabe muito bem como fazer. São os puxa-saco e os puxa tapete. Ambos tornam a vida dele muito difícil porque não ensinam, e ele às vezes por sua incapacidade, ou inexperiência não sabe lidar com toda esta questão.

CAPÍTULO VII

GESTÃO E SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

7. Quem são as empresas familiares?

Artigos sobre empresas familiares fazem varias suposições a respeito do número de empresas controladas por famílias, mas mesmo as estimativas mais conservadoras colocam a proporção dessas empresas entre 65 e 80% do total. É verdade que muitas delas são pequenas propriedades que nunca irão crescer ou ser passadas de uma geração para outra. Mas também é verdade que muitas dessas empresas estão entre as maiores e mais bem sucedidas do mundo. Estima-se que 40% das quinhentas maiores empresas listadas pela revista Fortune sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas.

As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias, e em alguns países, chegam a compor a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais.

O papel de, presidente do conselho é diferente quando a empresa foi fundada pelo seu pai, e sua mãe e seus irmãos participam das reuniões, assim como se sentam em torno da mesa de jantar. O trabalho de um CEO - Chief Executive Officer é diferente quando o vice-presidente, na porta ao lado, é também uma irmã mais nova.

O papel de sócio é diferente quando o outro sócio e um cônjuge ou filho. O papel de representante de vendas é diferente quando uma pessoa cobre o mesmo território que vinte anos atrás era coberto por seu pai e vinte e cinco anos antes dele, por seu avô.

Até mesmo passar pela porta da empresa em seu primeiro dia de trabalho, seja numa linha de montagem, ou no setor de faturamento, é diferente se o nome acima da porta é o seu.

Esta diferença não é apenas um sentimento. Ela está enraizada na realidade da empresa. As empresas possuídas e administradas por famílias constituem, uma forma organizacional peculiar, cujo “caráter especial” tem conseqüências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias.

Entretanto, esta mesma intimidade também pode trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial. Antigas histórias e dinâmicas familiares podem se intrometer nos relacionamentos de negócios. Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares.

Quando trabalhando mal, é possível criarem-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias. Algumas tragédias familiares acompanhadas de desastres nos negócios, são de conhecimento público. A família Bingham em Louisville, os Pulitzer e os du Pont são leitura obrigatória.

Infelizmente, os fracassos sensacionais às vezes obscurecem a beleza de empreendimentos familiares bem-sucedidos. Quando trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, ação rápida e dedicação ansiados por empresas não-familiares, mas raramente alcançados. As empresas familiares são tremendamente complicadas, mas, ao mesmo tempo, decisivas para a saúde da nossa economia e a satisfação de milhões de pessoas.

Entretanto, nem sempre os profissionais estão preparados para lidar com a natureza especial deste tipo de empresas familiares. A influência das famílias sobre os negócios que elas possuem e dirigem muitas vezes é invisível para os teóricos e escolas de administração.

Os tópicos principais do ensino de administração - comportamento organizacional, estratégia, finanças, marketing, produção e contabilidade - são ensinados sem que se diferenciem empresas familiares e não-familiares. Os modelos econômicos subjacentes à maior parte da ciência da administração dependem da “intercambiabilidade” dos responsáveis pelas decisões, portanto não faz diferença “quem” eles são. Normalmente as publicações de negócios tratam o envolvimento da família com a empresa como informação anedótica - pitoresco e interessante, mas raramente importante.

7.2. Panorama geral das empresas familiares

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nós se quer nos damos conta. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes.

Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás dos balcões ou na plataforma de carga depois da escola. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passar de pais para filhos (e, recentemente, filhas) é o sonho de quase todo aquele que abre um negócio. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo.

Para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. É fácil compreender o poder das organizações que combinam ambas as coisas.

Estar em uma empresa familiar é algo que afeta todos os participantes. Visto que as relações abrangem tanto o aspecto profissional, quanto as relações afetivas que são a base de toda a relação em família.

Não é apenas um sentimento, está enraizada na realidade da empresa. As empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo “caráter especial” tem conseqüências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias.

Quando dirigentes-chave são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum. As comunicações, verbais ou não, podem ser grandemente aceleradas nas famílias. Cônjuges e irmãos têm maior probabilidade de entender as preferências explícitas e as forças e fraquezas ocultas uns dos outros. Mais importante, o empenho, até mesmo ao ponto do auto-sacrifício, pode ser solicitado em nome do bem-estar geral da e família.

A Empresa Familiar, historicamente, sob o ponto de vista do dono, quase sempre o idealizador e grande mentor do empreendimento, sustentou o desenvolvimento do mundo, desempenhando importante papel na região de atuação.

A globalização no contexto atual, indica a necessidade crescente de profissionais altamente qualificados técnica e experimentalmente, para bem administrar, com vistas a um mercado de elevados índices de competitividade.

Muitas empresas familiares cresceram e se tornaram complexas, exigindo uma administração profissional, outras ainda, não identificaram o seu posicionamento diante do mercado consumidor e, por isso, continuam sem perspectivas quanto a sua evolução. Não possuem conhecimentos administrativos e nenhuma base para definição do planejamento estratégico, bem como para o planejamento operacional.

Assim, a pesquisa e análise do processo de mudança de uma empresa familiar para uma empresa administrada profissionalmente, consta de variáveis complexas.

Muitas vezes, após a morte do fundador, ou de seus filhos, a estrutura organizacional entra em crise, em função da mentalidade dos herdeiros e gestores da empresa, que se relacionarem de maneira conflituosa com a mentalidade de seus antecessores, configurando mudança de valores e cultura organizacional. Deste modo,

as conseqüências podem determinar inclusive, a morte da empresa, em função de uma perda de identidade, identidade esta, que foi formada durante anos e é a própria imagem da empresa frente aos funcionários e ao mercado como um todo.

É preciso lembrar que, para uma empresa familiar se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar administradores que não pertençam à família. O fundamental é a atitude que a empresa assume diante da profissionalização.

Entretanto, esta mesma intimidade também pode trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial. Antigas histórias e dinâmicas familiares podem se intrometer nos relacionamentos de negócios. Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. Quando trabalhando mal, é possível criarem-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias. Algumas tragédias familiares acompanhadas de desastres nos negócios, são de conhecimento público.

Infelizmente, os fracassos sensacionais às vezes obscurecem a beleza de empreendimentos familiares bem-sucedidos. Quando trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, ação rápida e dedicação ansiados por empresas não-familiares, mas raramente alcançados. As empresas familiares são tremendamente complicadas, mas, ao mesmo tempo, decisivas para a saúde da nossa economia e a satisfação de milhões de pessoas.

Muitos administradores contratados por essas empresas, queixam-se de problemas diversos, mas fundamentalmente, de uma falta de clareza na orientação para o desempenho e conseqüente reflexo nos resultados obtidos.

Segundo dados do BNDES o Brasil tem entre 6 e 8 milhões de empresas, sendo que 90% destas são empresas familiares, com um perfil extremamente diversificado, que pode ir da padaria ou tinturaria da esquina, à grandes corporações, tais como Grupo Votorantim e Pão-de-Açúcar.

Ainda de acordo com pesquisa do BNDES (1997), o dado que mais impressiona é na verdade o que determina o grau de mortalidade das empresas familiares, de acordo com a inserção das gerações nos negócios. As conclusões são as seguintes: de cada 100 empresas, 30 chegam à segunda geração e somente 5 chegam à terceira.

Embora a sobrevivência das empresas esteja ameaçada, os investimentos estrangeiros aumentaram (em 1999) em 54%, sendo que a estimativa de investimento direto nas empresas familiares para 1999 foi de 25 bilhões de dólares.

Este panorama identifica ainda, que as empresas familiares são geradoras de 2 milhões de empregos diretos, com participação do PIB nacional em: 12% do segmento agrobusiness, 34% da indústria, 54% de serviços. Tirando as estatais (já privatizadas) e as multinacionais, 95% das maiores empresas são familiares (a maioria na segunda geração).

7.3. Empresa familiar - sucessão em conflito

A questão da sucessão tem uma posição ambígua, pode dar às empresas uma nova perspectiva de atuação, ou pode ser a sua destruição, aliada à falta de profissionalismo.

A maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance de vantagens de mercado.

A fase inicial, a garra e a visão de mercado do fundador, são os traços predominantes. O perfil, os valores e as crenças do fundador, são passadas à empresa e aos funcionários, iniciando assim a formação da cultura organizacional.

As organizações com base familiar, apresentam vários problemas de gestão, que prejudicam sua atuação num mercado competitivo. Tais problemas não são privilégios de empresas familiares, pois outras organizações também os apresentam de forma semelhante.

Para uma empresa tornar-se profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família. O fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização.

Para orientar a empresa familiar, no sentido de minimizar estes problemas, dois tópicos básicos de gestão são necessários:

- » Profissionalização;

- » Planejamento de sucessão familiar.

Profissionalização é o instrumento que consegue diferenciar os interesses da família com os da empresa, minimizando o conflito. Exemplo: separação de propriedades e de posições hierárquicas.

São estabelecidos critérios gerais, que irão nortear as decisões e posturas dos administradores, como: contratação, remuneração, tomada de decisões na promoção de funcionários.

Planejamento de sucessão familiar tem como ponto central a escolha do sucessor e deve ser orientado por critérios claros que defendam os interesses da empresa.

Os pontos críticos de uma sucessão são:

- » Treinamento;

- » Avaliação na escolha dos sucessores;

» Comparação do perfil do sucedido com o do sucessor, em relação ao exigido pela empresa;

» Associação do sucesso da empresa com a imagem do fundador.

» Considerações Finais:

Embora a questão seja muito mais complexa, em função do andamento dos negócios estar intimamente ligado às relações afetivas na família, existem uma série de ferramentas que podem ser inseridas no contexto empresarial, de forma a alavancar um processo de melhoria, que desenvolva uma otimização sistêmica.

As ferramentas que podem ser utilizadas nos processos de ajuste são:

» estabelecer uma relação dinâmica entre a empresa e as pessoas que a comanda;

» transferência do poder e do comando mais cedo - é mais eficaz;

» desaparecimento da cultura do fundador - o homem entrou no Séc. XX, não é o mesmo que está saindo.

A empresa familiar, suas características e suas formas de organização, se configuram em função de interesses mútuos, tanto em termos de políticas estabelecidas, como em relação aos propósitos da família. Os laços familiares são pré-requisitos que influenciam o direito a sucessão nos cargos de direção. Porém há um fator que não podemos desprezar, que são as condições que o mercado determina e que devem ser consideradas como variáveis ambientais de relevância à consecução de resultados por parte da empresa.

A estabilidade e a harmonia no relacionamento familiar e na sua interseção de interesses de longo prazo, é o que permitirá o equilíbrio entre os interesses individuais e os da empresa.

O objetivo do trabalho voltado a profissionalização e otimização da gestão das empresas familiares, será o de desenvolver alguns aspectos que assegure uma gestão eficaz, dando condições de sobrevivência e desenvolvimento às organizações familiares. As condições são as seguintes:

Desenvolver em seus subordinados o senso de responsabilidade e interesse pela empresa, através de uma política de desenvolvimento funcional;

» Assegurar os resultados da empresa;

» Cumprir os objetivos dentro do prazo estabelecido;

» Incentivar novas idéias e soluções criativas;

» Planejar adequadamente a empresa, fixando prioridades e estabelecendo objetivos claros.

O empreendedor deverá coordenar/supervisionar os trabalhos dos seus subordinados, ter capacidade de estabelecer um clima favorável de trabalho, despertar motivação e confiança na equipe, entender do seu ramo de negócio e estar sempre aberto para buscar melhorias e reduções de custo.

Os aspectos mais relevantes são as análises organizacionais, baseadas em variáveis que vão determinar o sucesso ou fracasso do negócio. As variáveis são as seguintes:

» Análise da lucratividade;

» Custo do produto e/ou serviços;

» Vendas;

» Administração interna.

Além dos aspectos relevantes para o desenvolvimento das empresas familiares, cabe ressaltar as prioridades, de forma a organizar o planejamento a ser estabelecido para a implantação das melhorias que a empresa julga ser fundamental no processo:

» Modernização;

» Qualidade de produtos, serviços e atendimento;

» Grau de inovação da estrutura e dos seus produtos e/ou serviços;

» Eficiência no trabalho;

» Criatividade.

É importante ressaltar que, uma vez que proprietários, membros da família ou gerentes encontrem seu lugar no presente, ao longo de uma dimensão de desenvolvimento, eles conhecem um pouco mais o que vem pela frente. Os Proprietários Controladores podem antecipar, antes da chegada do momento da transição, as conseqüências imprevisíveis de todas as suas opções de sucessão.

Os executivos de empresas em Expansão/Formalização podem começar muito antes a se preparar para as necessidades da Maturidade e tomar providências para a renovação da empresa. E os membros da família que sabem que seus filhos estão crescendo e que eles estão envelhecendo podem se beneficiar, por ter alguma luz lançada sobre as experiências de muitas outras famílias donas de empresas que passaram antes pela mesma estrada. Os membros criteriosos dessas famílias não precisam de um modelo de desenvolvimento para saber que as coisas estão sempre mudando, mas sim para iluminar as prováveis conseqüências dessas mudanças, inevitáveis em seus sistemas complexos e interligados. Em conseqüência disso, eles podem melhorar as chances da empresa da

família de continuar a sustentá-los e também às pessoas a quem amam, de uma geração para outra.

Para finalizar, é importante lembrar que não há nada certo neste mundo, exceto a mudança.

CONCLUSÃO

Concluimos, então o seguinte:

Ao analisarmos a economia brasileira nos dias de hoje, vamos encontrar empresas familiares de variados tamanhos e com origens culturais diversas, em função principalmente, do processo de imigração vivido pelo Brasil.

Vamos encontrar também, algumas empresas familiares associadas com investidores institucionais, brasileiros ou estrangeiros, e ainda, algumas empresas familiares com sistemas antiquados e outras com sistemas modernos de gestão.

No entanto, cada vez mais, as práticas de governança corporativa estão sendo adotadas e estão ajudando as empresas familiares brasileiras:

- a ter maior harmonia entre os seus sócios.
- a melhorar a eficiência na sua gestão através da contribuição de conselheiros externos.
- a ter uma boa imagem no mercado, facilitando a criação de riquezas.
- a ser atraente para uma eventual associação.

Concluimos, ainda que: no Brasil, no final da década de 1990, as questões colocadas pela globalização, tais como o desemprego, a falta de qualificação de mão-de-obra e o mercado cada vez mais competitivo e exigente, estão gerando uma situação de crise. Soluções ou políticas públicas que levem a geração de novos empregos e ao aquecimento da economia estão sendo apontados como necessidades inegáveis.

Esse contexto reforça a necessidade de se levantar dados sobre as organizações e sua realidade no Brasil, bem como sua inserção no mercado globalizado.

Durante algum tempo a tendência foi a de se trabalhar com as organizações dissociadas de suas características culturais. No entanto, alguns trabalhos recentes, como o de HOFSTEDE (1994) ou BARROS (1996), apontam na direção do reconhecimento da identidade das nações, que se diferenciam em vários aspectos e que têm, cada vez mais, a consciência do significado de empreendimentos multiculturais entre suas empresas.

Apesar da importância e da necessidade de pesquisas sobre as pequenas e médias empresas, boa parte das teorias administrativas e dos modelos de mudança organizacionais são derivados de pesquisas realizadas em empresas de grande porte, geralmente de capital aberto, quando não abordam pesquisas replicadas de países do primeiro mundo, de forma a pretender fazer uma transferência de tecnologia, sem considerar as características culturais específicas do Brasil. Os resultados de pesquisas como estas não auxiliam na compreensão das pequenas e médias empresas.

BIBLIOGRAFIA

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas*. Tradução de M. Rodrigues et. al.. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2.

ANDRADE, J. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *ERA Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas*, São Paulo, vol. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

_____ Resultados de pesquisa sobre publicações técnicas no Brasil na área de organizações. In: *XX Congresso Interamericano e Psicologia*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1997;

ANSELMO, E. *Mudanças estratégicas nas empresas: um estudo de caso*. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1995.

AZEVEDO, F. *A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil*. 3. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1958.

AMSDEN, Alice H., HIKINO, Takishi. *Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization*. Oxford University Press, 1994.

BARROS, José Roberto Mendonça de, GOLDENSTEIN, Lídia. O processo de reestruturação da indústria. *Gazeta Mercantil*, 12 ago. 1996.

BARROS, B.T., PRATES, M. A. S. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.

BERGER, P., LUCKMAN, T. *A construção social da realidade* : tratado de sociologia do conhecimento. Tradução de F.S. Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1985.

BERTERO, C. O Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. (Org.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo e a organização*: dimensões esquecidas. Tradução de M. Rodrigues et. al. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. v.1.

CHIZOTTI, A. *Pesquisas em ciências humanas e sociais* . 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

CHU, T. C., MACMURRAY, Trevor. The road for Asia's leading conglomerates. *McKinsey Quarterly*, n. 3, 1993.

DUPAS, Gilberto. Globalização expande empresa nacional. *Folha de S. Paulo*, 13 nov. 1996.

DAMATTA, R. *O que faz o brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1997. FLEURY, M. T. (Org.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. A cultura da qualidade ou a qualidade da mudança. In: FERRETI, C. J. (org) - *Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

ECONOMIST. In praise of the family firm, Mar. 09, 1996a.

_____. How to feed a growing family, Mar. 09, 1996b.

_____. The buying and selling of Brazil, Inc., Nov. 09, 1996c.

ECONOMIST SURVEY. The search for the Asian manager, Mar. 09, 1996a.

_____. The world economy, Sep. 28, 1996b.

FINANCIAL TIMES. Cost of being safety-conscious, Dec. 02, 1995.

_____. Gathering of a clan, Oct. 02, 1996.

FINANCIAL TIMES SURVEY OF GERMANY. The Mittlestand, Oct. 21, 1996.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional in *Cultura organizacional e Cultura brasileira*. In: MOTTA, F. C. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

FRIEDBERG, E. *O Poder e a regra: dinâmicas da ação organizada*. Tradução de Armando Silva. Lisboa: Instituto Piaget, 1993.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas em pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIUZZI, L. D. *A relação entre as políticas organizacionais e o processo de desenvolvimento de executivos*. 1987. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1987.

GAZETA MERCANTIL. O preço de trabalhar ao lado do patrão, 08 out. 1996a.

_____. Empresa profissionaliza gestão e busca recursos, 11 out. 1996b.

_____. Empresa familiar e globalização, 06 fev. 1997.

GRANOVETTER, Mark. *Coase revisited: business groups in the modern economy*. Oxford University Press, 1995.

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: cultural cooperation and its importance for survival*. London: McGrawHill International, 1994.

HOLLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.

LANE, S. T. (Org.) Estudos sobre a consciência. *Revista Psicologia & Sociedade da Associação Brasileira de Psicologia Social*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 3-15, jan./jun. 1996.

LANZANA, A., CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. (Biblioteca Pioneira de Administração e negócios.)

_____. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.)

MARTINS, G. A. Metodologia da pesquisa em administração. In: *ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17*. Salvador. Anais do 17. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (Org.). 1993.

NEWSWEEK. Adiós, papa, Oct. 14, 1996.

PORTER, Michael E. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, May-June 1987.

MOOG, V. *Bandeirantes e pioneiros*. 13. ed.. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1981.

MORGAN, G. *Images of organization*. London: Sage Publications, 1986.

MOTTA, F. C. P (Coord.). et.al. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

PAGÉS, M. et.al. *O poder das organizações*. Tradução de M. C. P. Tavares. São Paulo: Atlas, 1987.

PERROT, M. *Os excluídos da história: operários, mulheres e prisioneiros*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

PFEFFER, J. *Managing with power: politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PRATES, M. A., BARROS, B. T. - *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

SACKMAN, S.A. Uncovering culture in organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 27 (3), p. 295-317, Sep. 1991.

SCHEIN, E. What is culture? In: FROST, P. (Org.). *Reframing Organizational Culture*. Newbury: Sage Publications, 1991.

_____. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SECCO, R. O administrador organizacional e o processo decisório. *Revista Executivo*, Porto Alegre, v.6 (24), p. 36-67, mai./ago. 1980.

SPINK, P. K. Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Revista Psicologia & Sociedade da Associação Brasileira de Psicologia Social*, v. 8 , n. 1, p.174-192, jan./jun., 1996.

_____. Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira. In: MOTTA, J. (Coord.) et.al. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

WALL STREET JOURNAL. Managing your career, Oct. 15, 1996.