EMPRESA FAMILIAR X COMPETITIVIDADE:
TENDÊNCIAS E RACIONALIDADES EM CONFLITO

Denize Grzybovski[1]
João Carlos Tedesco[2]

SINOPSE

Este trabalho tem por objetivo tratar da polêmica conceitual existente em torno da empresa familiar e da sua relevância econômica, defendendo, ao mesmo tempo, a sua permanência, porém redefinida em função da racionalidade moderna de administrar. Busca-se traçar, através da pesquisa de campo em andamento na cidade de Passo Fundo, o formato organizacional-comportamental das empresas familiares existentes e identificar as dificuldades frente aos processos econômicos globais atuais. Fica evidenciado, em linhas gerais, que os esforços dispendidos pelos fundadores para a continuidade do empreendimento nem sempre são compreendidos. Os mitos existentes em torno desse tipo de empresa são impressionistas e não retratam a realidade. Dessa forma, procurou-se mostrar que a empresa familiar tem condições – estruturais e comportamentais – de adaptar-se aos processos econômicos globais.

Palavras-chave: empresa familiar, racionalidade moderna, competitividade.

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo, pretende-se discutir aspectos que caracterizam e que envolvem a *empresa familiar,* através de um esboço analítico e conceitual, a fim de esclarecer a expressão comumente utilizada para caracterizar empresas iniciadas por pessoas com espírito empreendedor, que trabalham amparadas por membros de sua própria família e que não são necessariamente *familiares.* Assim, considera-se, neste, *empresa familiar* como sendo aquela organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, ou seja, empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família. Não se incluem nessas aquelas em que a família apenas investe o dinheiro (simples investidor) e aquelas em que o fundador não tem herdeiros (Lodi, 1993).

[1] Administradora e professora da FEA-UPF e mestranda da Umsa, Argentina. E-mail: gdenize@upf.tche.br

[2] Professor e pesquisador da FEA-UPF e doutorando na Unicamp. E-mail: tedesco@upf.tche.br

É importante conhecer algumas definições, características e vantagens da empresa familiar, bem como a sua problemática, tendo em vista que há mitos negativos[3] em relação a essa, ao mesmo tempo em que é um evidente agente direto da força econômica brasileira nos últimos cinqüenta anos.

A empresa familiar, comumente, é considerada um entrave ao crescimento de uma região porque os administradores adotam um comportamento protetivo e acabam não aproveitando as novas oportunidades do mercado global. No entanto, verifica-se que há muitas empresas familiares que adaptaram suas estratégias às oportunidades apresentadas pelo mercado global, demonstrando possuir características fundamentais para atuar em um ambiente altamente competitivo como o atual. A administração da empresa do tipo familiar é considerada menos burocrática e impessoal, pois o acesso à cúpula administrativa é mais fácil, o que pode tornar as operações mais flexíveis e as decisões mais rápidas do que nas de capital aberto sob gestão não familiar. Os administradores de empresas familiares vitoriosas destacam-se mundialmente pela ousadia e pelo espírito empreendedor, diversificando os negócios da família sem perder a competitividade. Questiona-se, então: o que faz algumas empresas obterem mais vitórias que outras? Que fatores integram a gestão daquelas que sobrevivem e prosperam? Como compartilhar uma identidade de valores e princípios para não desperdiçar as oportunidades surgidas no mercado global e manter vantagens competitivas?

Nesse sentido, o projeto mais amplo tem uma preocupação latente com os destinos das empresas que fazem parte do desenvolvimento da região de Passo Fundo, em face da profunda crise social, institucional e econômica instalada no país. O estudo visa compreender o estilo de gestão empresarial transmitido através de gerações, as mudanças e exigências do mercado globalizado e as implicações desse no estilo de gestão empresarial adotado pela empresa familiar. Pelo fato de não existirem dados relacionados com as empresas familiares da região, torna-se primordial obter subsídios para melhor discutir as perspectivas de desenvolvimento dessas, inserindo-as no contexto regional.

Grande parte das bases empresariais da região de Passo Fundo estão calcadas fundamentalmente em empresas sob gestão familiar, com grande número de seus fundadores ainda permanecendo no comando dos negócios e cujos delineamentos do desenvolvimento básico regional ainda não foram definidos com clareza. Portanto, qual será a participação de Passo Fundo no *ranking* regional e nacional quando o comando dos negócios dessas organizações não for mais do fundador? Os administradores das empresas familiares apresentam comportamento que permite um processo de adaptação estratégica a fim de manter a região como *pólo*? Sendo *inovação organizacional* a expressão de ordem com vistas à competitividade

---

[3] Reportamo-nos à noção de *mitos negativos* de Bethlem (1994), que constatou haver numerosas afirmações (textos) a respeito da empresa familiar não baseadas em pesquisa, sendo apenas impressões dos autores que instigam a pesquisa. Se não houver pesquisa, nenhuma afirmação pode ser feita. O máximo que um autor de um artigo poderá fazer é discutir alguns elementos, ressaltando sempre a impossibilidade de generalizações.

dos sistemas produtivos, será que as empresas familiares da região de Passo Fundo têm condições de se manter competitivas? Considerando o mito de que a família sempre foi uma barreira à modernidade, como oferecer mecanismos, instrumentos técnicos e gerenciais para que as empresas familiares possam passar pelo período de reestruturação da ordem econômica internacional atual? Diante desses aspectos, parece importante investigar as empresas familiares e seus administradores em relação à gestão empresarial.

Num nível mais estrutural, sabe-se que, nos últimos anos, muito mais do que antes, com a globalização dos mercados e das empresas, apresentam-se etapas redefinidoras de competição internacional das empresas, materializadas por referenciais variados de concorrência, por crescentes conexões dos mercados e de setores produtivos e comerciais, que repercutem na resposta às demandas diferenciadas em escala global. Isso resulta em redefinições espaciais[4], em exigências padronizadas, estratégias, jogos de concorrência, associações e racionalidades modernas de ação empresarial. Enfim, imperativos de mercado, de empresas, de inovações e de economia em geral surgem e desafiam processos e dinâmicas de redefinição empresarial. É nesse horizonte que queremos inserir a problemática teórico-empírica da empresa familiar.

Na primeira parte deste texto, discute-se a problemática que envolve a empresa familiar, procurando-se dar uma idéia ampla do tema *empresa familiar e* mostrando-se as bases que originaram esse tipo de organização; definem-se conceitos, como família, empresa, sociedade e mercado, e apresentam-se dados econômicos que retratem a importância da presença das empresas familiares. Na segunda parte, apresentam-se a conceituação de empresa familiar, as polêmicas existentes em torno dela, mitos e controvérsias, tipologias presentes e características dos empresários. Na seqüência, expõem-se os desafios e tendências desse tipo de organização com relação à sua capacidade de adaptação estratégica em um ambiente altamente mutável. Por último, colocam-se algumas impressões da pesquisa empírica que comprovam ou refutam os mitos explicitados, a dinâmica do processo de tomada de decisão gerencial, os elementos formadores da cultura organizacional e aspectos fundamentais que norteiam o processo sucessório.

[4] Mercados e produtos nacionais, mobilidade de ativos e de empresas, encadeamentos entre produção-circulação-comercialização.

Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998

2 AS PROBLEMÁTICAS QUE ENVOLVEM A EMPRESA FAMILIAR

2.1 Origem e dados gerais

A característica empreendedora de montar o seu próprio negócio tem sido acentuada em fases de crise. Bernhoeft e Castanheira (1995) citam alguns dados numéricos que refletem essa realidade. No período de 1985, com vários planos econômicos, foram criadas no Brasil 3 177 313 empresas, das quais 2 384 319 eram classificadas como sendo micro e pequenas. Mais de um milhão dessas estavam localizadas no estado de São Paulo, sendo responsáveis por 40% do PIB nacional; empregavam 79,4% da população economicamente ativa e comercializavam entre 30 e 35% das transações feitas em todo o território nacional. A informação mais sintomática e preocupante é que aproximadamente 80% dessas empresas não ultrapassaram o primeiro ano de vida.

Boa parte das empresas citadas surgiu da união de dois ou mais empreendedores: um, detentor da idéia; outro, do capital. Quando consegue crescer e prosperar, no momento em que os empreendedores passam o comando a seus herdeiros, a sociedade original é logo questionada, afinal, os laços que uniram os fundadores da empresa não são hereditários. A amizade ou a consangüinidade, laço de união dos fundadores, parece não resistir à fase adulta das sociedades. Muitas delas destroem as amizades que as geraram. Talvez o que caracteriza mais a fase de transição da primeira para a segunda geração seja que aquela está, normalmente, composta por um grupo de irmãos, os quais reconhecem um tronco comum, foram criados no seio de um mesmo grupo familiar, o que demarca uma lealdade e fortes laços do tipo afetivo, não tão fortes nessa.

À medida que transcorre o tempo e a organização vai crescendo em volume e complexidade, torna-se necessário incorporar novos elementos, alguns deles alheios ao seio familiar. Esses elementos *não familiares* são recrutados em razão de uma habilidade específica que os parentes próximos não detêm. Cada um desses novos membros chega à organização trazendo suas próprias motivações e expectativas, que logo são abandonadas diante de um plano familiar de reservar as melhores posições hierárquicas para os descendentes dos fundadores.

É fundamental ter em mente que cada um dos fundadores e seus cônjuges formam uma nova unidade - agora empresarial. Aparecem, em seguida, os filhos, e as novas expectativas do tipo familiar vão se estruturando em torno deles. Os pais incorporam uma secreta esperança de que seu(s) filho(s) ingresse(m) na empresa e passe(m) a ocupar o posto do pai, a hierarquia máxima. Da mesma forma, esse cenário se reproduz para os netos, sobrinhos, ocorrendo, finalmente, a transformação interna da empresa, por esses pertencerem a outra geração, terem outra formação e não precisarem incorporar os condicionadores naturais: não precisam

"render tributo" à figura do chefe, como seus pais, nem se sentirem obrigados a respeitar as hierarquias impostas, tomando decisões arbitrárias, autocráticas, tão presentes nesse tipo de organização (Irigoyen e Puebla, 1997).

No Brasil, a empresa familiar é fortemente influenciada pelos traços culturais dos imigrantes. Os fundadores[5] tornam-se empreendedores e patriarcas que incorporam à sociedade irmãos, primos ou pessoas da mesma origem. Assim, essas empresas estão apoiadas em um modelo predominantemente baseado na solidariedade, no desejo de vencer as adversidades e na confiança mútua provocada pelo vínculo comum. A figura familiar cria um sistema familiar baseado na lealdade e na submissão, que impede qualquer movimento contrário. Tal é a natureza da empresa familiar: pessoas com forte determinação, enorme autoconfiança e desejo de trabalhar mais tempo e com mais afinco a fim de alcançarem suas metas.

Em uma empresa familiar, as divergências familiares, quando ocorrem, são abafadas e, a fim de proteger-se, os indivíduos deixam de lado a consciência crítica, o que faz preponderar o respeito e a submissão, ênfase exagerada à obediência e lealdade dos subalternos, dificultando as sugestões de inovação. Na primeira geração, esse é um fator de sucesso e de rápido crescimento; no entanto, a manutenção desse modelo nas gerações seguintes pode ser uma ameaça a sua continuidade. É possível que se crie uma confusão por parte dos herdeiros entre *propriedade* e *gestão* – por terem herdado uma propriedade, imaginam que herdaram uma empresa e julgam-se no direito de influir e buscar a sua realização pessoal através do poder de gestão.

Ao analisar a história de formação de uma empresa, é possível visualizar claramente a inter-relação que o fundador cria entre a sociedade-empresa-família e os indivíduos a ela ligados, sejam membros ou não da família. "Os paradigmas familiares ditados pelo fundador se estendem ao sistema consciente e estruturado (a empresa), provocando e produzindo comportamentos característicos de uma sociedade familiar" (Bernhoeft e Castanheira, 1995, p. 29). O fato de ter a sua própria empresa oferece uma gama variada de opções não disponíveis à pessoa pertencente à classe média que trabalha para terceiros, principalmente o *status* e o poder. Em contrapartida, é necessário assumir maiores responsabilidades e considerar que há alguns obstáculos.

Quando se fala em *família*, é preciso verificar se a família quer ajudar. Esposa e filhos normalmente têm seus próprios compromissos, e a empresa talvez não seja uma prioridade para eles. É preciso, então, sincronia total e uma extraordinária sensibilidade, caso contrário um sério conflito pode se instalar. "Os relacionamentos interpessoais são extremamente importantes numa empresa familiar. Se um indivíduo tentar impor seus valores com muito empenho a outro membro da família, os resultados poderão ser desastrosos" (Fritz, 1993, p. 8).

---

[5] Conforme pesquisa em andamento na cidade de Passo Fundo, muitos dos fundadores são imigrantes italianos e que sofreram muito para construir um patrimônio. O desejo de que seus filhos e netos não precisem sofrer as agruras da vida como eles faz com que criem um grupo leal de colaboradores/sucessores. Os fundadores demonstram orgulho de ter prosperado em uma terra onde só havia recursos naturais.

A origem da empresa familiar está nas *indústrias caseiras*, em geral pequenas e que não representam a única fonte de renda da família. Quando a empresa é capaz de oferecer uma renda adequada para a família, alguns dos seus membros passam a dedicar-se exclusivamente a ela. Profissões como ferreiro, sapateiro, carpinteiro – exemplos de *indústrias caseiras* – deram origem à maioria das empresas familiares que atuam como indústrias metal-mecânicas (ferreiro), lojas de calçados (sapateiro), indústrias de móveis (carpinteiro).

Muitos herdeiros começaram suas atividades com o fundador quando ainda eram crianças. Marta, trinta anos, cresceu dentro de uma pequena loja, originária de uma sapataria do avô paterno, imigrante italiano. Ao lado de seus pais, aprendeu a fazer compras de roupas e calçados, a vender os produtos, agradar o cliente, orientar um subordinado. Aos 15 anos, Marta já freqüentava as feiras do setor na cidade de São Paulo, onde fazia compras e negociava. Hoje, ainda ao lado dos pais, é a principal executiva da loja, provavelmente a herdeira que dará continuidade ao empreendimento quando seus pais se afastarem da atividade.

A preocupação latente com a continuidade das empresas do tipo familiar deve-se ao fato de os dados estatísticos apontarem 90% do total dos grandes grupos empresariais brasileiros como sendo "empresas familiares", o que já oferece uma justificativa para serem estudadas a fim de preservá-las, apesar da transmissão dos cargos para novos dirigentes. Afinal, 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. Nos Estados Unidos, a maioria das empresas é controlada e administrada por famílias, sendo responsáveis por 59% do emprego, 78% dos novos empregos e 27 milhões de pessoas que nelas trabalham. Na Alemanha, as empresas familiares concentram-se nas três milhões de pequenas e médias empresas do *Mittlestand;* têm em média menos de cem funcionários e respondem por metade do faturamento e por dois terços do emprego do setor industrial; dentre elas, quinhentas dominam nichos mundiais em produtos avançados de alta qualidade. No Brasil, 3,5 milhões de empresas familiares geram dois milhões de empregos diretos; das trezentas maiores empresas do país, 280 são familiares, com projeções de chegar a sete milhões de empregos até 2006[6]. Esses dados confirmam que a empresa familiar, em qualquer lugar do mundo, é o grande canal para que uma região se desenvolva; são dados preliminares indicadores da sua relevância e importância para o processo econômico e social em geral.

As administrações das empresas brasileiras, controladas e administradas por famílias, parecem não estar tirando proveito do potencial que possuem, chegando, mesmo, a duvidar de sua eficácia. Chega-se até a afirmar que "planejamento não funciona no Brasil", que "empresa muito organizada torna-se burocrática", que "administrar da forma como os fundadores ou patriarcas fizeram é o correto", expressões que Lodi (1993) confirma quando descreve que o brasileiro tende a ridicularizar ou a se ressentir com o grau de formalismo exigido pelo planejamento.

---

[6] Esses dados estatísticos foram apresentados pelo jornal *Correio do Povo*, p. 12, 3 ago. 98, que tomou por base as projeções realizadas pelo Sebrae.

Em razão de alguns traços do seu tipo social (espontâneo, extrovertido, indisciplinado, no que diz respeito à organização social e administrativa), o brasileiro tende mais à improvisação do que ao planejamento. Os administradores de empresas familiares acabam, portanto, praticando aquilo que o seu "bom senso" considera adequado, decidindo por impulso, demonstrando um temor muito grande a mudar ou aceitar novas formas ou ferramentas de gestão.

Foi essa dicotomia entre as mudanças globais que se vivenciam nos paradigmas administrativos e a eficácia prática de sua aplicação nas empresas familiares que instigou a pesquisa. Serão a forma como o administrador toma decisões gerenciais e os referenciais culturais baseados na família – incutidos no mesmo – que levam as empresas familiares, a partir da segunda ou terceira geração, à morte ou à estagnação?

Vidigal (1997) constatou que a expectativa de vida de empresas com capital pulverizado e gestão profissionalizada é de quarenta anos, enquanto as familiares é de apenas 25 anos. Em contrapartida, o autor destaca o sucesso de três ou quatro grupos familiares brasileiros com receita elevada, como o Grupo Votorantim, o Itaú S.A., a Odebrech, a Camargo Correa e o Vicunha. Esses souberam lidar eficientemente com a delicada relação entre família e empresa, apresentando uma receita entre cinco bilhões de dólares, o que os coloca no primeiro grupo de grandes empresas em qualquer país do mundo; souberam, também, lidar eficientemente com propriedade e gestão.

Confirmam-se, assim, que a adaptação ao futuro passa a ser um dos principais problemas do presente e que a empresa e a família somente sobreviverão e terão continuidade se a família servir à empresa. Nenhuma delas será vitoriosa[7] se a empresa for dirigida para servir à família.

Buscar-se-á, através deste, clarear algumas questões ligadas às empresas familiares, as quais demonstram claramente – ao contrário das de gestão não familiar – uma resistência às mudanças provocadas pela competitividade globalizada, inércia em relação à competitividade como se, no ambiente externo, não houvesse nenhuma variável que pudesse provocar a dilapidação do patrimônio.

2.2 Definições conceituais: a explicitação do conflito entre família, empresa, sociedade

Empresa e família podem ser consideradas instituições antagônicas envolvidas num jogo no qual um ganha, outro perde; em constante litígio, às vezes encoberto, outras vezes escancarado. Sem dúvida, a família representa "o núcleo natu-

[7] Empresa vitoriosa é aquela que tem capacidade de superar desafios conjunturais, da concorrência, do Custo-Brasil, libertando-se da figura sufocante do "dono", do "charme" da família, da dependência dos executivos, tornando-se um empreendimento de uma cultura madura, institucionalizada e habilitada a enfrentar vicissitudes da competição, numa disputa globalizada para a qual a maioria dos homens de negócios não foi preparada (Aquino, 1997).

ral e fundamental"[8] da sociedade. Já ao nascer, o homem torna-se membro integrante de uma instituição natural: a família. A ela conserva-se ligado durante a sua existência, embora venha a constituir nova família pelo casamento. Porém, sempre que essa se mostrou forte, floresceu o Estado; quando se revelou frágil, aí começou a decadência geral[9]. Essa constatação faz crer que a salvação do Estado, a prosperidade da vida temporal e a formação do homem honesto se encontram nas mãos da família. A família se propõe a fazê-lo através de uma instituição denominada *empresa*. "Um empreendedor audaz, detentor de uma idéia e certa tecnologia, monta o seu negócio em geral com o auxílio da própria família e alguns poucos empregados" (Amendolara, 1997).

A empresa cresce amparada pelo sentimento dos familiares de que devem envolver-se com o trabalho operacional hoje para se tornarem proprietários amanhã. Assim, a empresa que surge do espírito empreendedor de um membro de uma família é baseada principalmente em aspectos afetivos dos membros que dela fazem parte. E hoje, entremeio a uma sociedade que valoriza a dimensão econômica e tecnológica em detrimento da dimensão afetiva e sensível da vida, cada parte utiliza "armas" diferentes que poderão provocar conflitos. Portanto, se os membros de uma família se comportam na empresa de acordo com paradigmas familiares, a empresa poderá ter problemas; da mesma forma, se comportam em família de acordo com os paradigmas da empresa, é provável que aquela se desagregue.

Bernhoeft (1989) define a *empresa* como um grupo que empreende uma guerra defensiva, fechando-se, protegendo-se, valorizando o fato de ser uma instituição-chave da sociedade capitalista, sem a qual a sobrevivência da própria *família* estaria ameaçada; por outro lado, a empresa seria como combatente de guerrilha, tentando conquistar novos espaços. Nesse quadro imaginário, normalmente é a empresa quem cede, comprovando o jogo de soma zero.

Ao explicitar o novo ambiente dos negócios, Crawford (1994) apresenta uma redefinição da *sociedade* na qual a família está inserida. Para o autor, há uma reestruturação social muito significativa envolvendo conhecimento e pessoas – "transformação dos mercados e da força de trabalho" –, alterando estruturas e padrões formadores da sociedade como um todo. Assim, a *família* também é redefinida. "Educação mais elevada, experiências no trabalho, mudanças de atitudes em relação aos pais e grande liberdade econômica para as mulheres levaram a mudanças de grande porte na estrutura familiar e no casamento" (p. 73).

O conceito de família está sendo revisto no sentido de incluir muitos novos ajustes no modo de vida[10]. A família hoje, mais do que nunca, passa por uma difícil demarcação conceitual. Fala-se muito no padrão de família chamado *nuclear*, ao

---

[8] Declaração Universal dos Direitos Humanos, art. 16, 3.

[9] Monteiro, Washington de Barros. *Curso de direito civil*. São Paulo: Saraiva, 1980, v.2, p.1.

[10] "No futuro, as famílias poderão não ser mais definidas como 'grupo de pessoas com mesmo ancestra' Em 1980, as mulheres encabeçavam 25% das casas americanas, e apenas 7% de todas as famílias

mesmo tempo que esse padrão está se diluindo; fala-se muito em novos formatos, mais heterogêneos, plurais e flexíveis; fala-se que inexiste um modelo dominante, seja em termos *práticos*, seja enquanto *discursos normatizadores de práticas*.

Algumas teses tentam mostrar que a modernização da família está ligada ao processo de industrialização, que retirou a mulher do mundo considerado privado, que alterou a dicotomia entre papéis instrumentais de gênero em direção a uma coexistência de características diferentes, porém interdependentes. Acredita-se, realmente, que o processo de modernização das sociedades, no caso brasileiro, pós-década de 1960 e intensificado nas de 1970 e 1980, provoque profundas redefinições na organização técnica, econômica e política do processo social como um todo[11], o que tem implicações no seio da instituição família.

O antagonismo entre as duas instituições é colocado à prova quando o papel do profissional técnico, racional e objetivo confunde-se com o papel familiar, afetivo, subjetivo, decorrente do entrelaçamento da história de vida pessoal. A instituição família demonstra aspectos de intensa afetividade que marcam as relações entre os membros, além da indissolubilidade do vínculo existente.

Assim, a empresa familiar é, em si, uma contradição, produto de uma confluência de dois sistemas opostos, cujo encontro resulta num conflito. Ao tentar resolver o conflito, é praticamente impossível proteger a empresa, na sua racionalidade e impessoalidade, da sua carga emotiva trazida pela família. Os líderes preferem ignorar a realidade da situação por meio da negação e da idealização; os fatos são ignorados, e a história é reescrita. Essa forma de *não* lidar com a verdade tem sua origem na crença de que *o mundo é um lugar basicamente perigoso e que é preferível ficar juntos e não balançar o bote*. É a fantasia da solidariedade. Nesse momento, é necessário reconhecer que a "empresa é o substantivo adjetivado pela família, e não o contrário" (Bernhoeft, 1989, p. 14).

Ao consultar bibliografias[12] sobre o tema *empresa familiar*, percebe-se grande concentração dos autores em tópicos envolvendo *aspectos sucessórios* e situações de conflito, quase nada encorajando à formação das mesmas. Fato contrário aparece nos estudos americanos[13], onde a empresa familiar é considerada como impulsionadora econômica, maior geradora de empregos e fonte de riqueza.

---

americanas eram formadas por pais que trabalhavam fora de casa e mães que se dedicavam exclusivamente à casa e aos filhos. No ano 2000, projeta-se que apenas 53% de todas as famílias serão compostas de casais legalmente casados, com o restante sendo composto de famílias de pais solteiros (15,1%) e casa de não famílias (31,8%)" (Crawford , 1994, p.73).

[11] Teses como capitalismo desorganizado ou multinacional, especialização e acumulação flexível, sociedade pós-industrial, sobrevivencialismo, alta e baixa modernidade, pós-modernidade, dentre outras, encontram espaços de reflexão na interpretação dos processos em curso.

[12] Algumas: Mello (1995), Leone et al. (1996),Garay (1996), Aquino (1997).

[13] Ver uma discussão sobre o tema em Vidigal (1996).

Na economia argentina, as empresas familiares são responsáveis por, aproximadamente, 70% dos postos de trabalho; têm grande representatividade no PIB do país e somam ao redor de um milhão, sendo cerca de 85% delas fundadas por jovens entre 22 e 28 anos. No entanto, por diversas razões, somente 30% desses empreendimentos alcançam êxito. A maioria delas são Pymes, nas quais os membros da família se encontram nos níveis diretivos. Poucos grupos familiares são grandes, dos quais são exemplos: Pérez Companc, Gulgheroni, Macri, Bemgerg, Fortabat, Soldati (Irigoyen e Puebla, 1997).

Em um estudo desenvolvido no Brasil, Lethbridge (1997) afirma que as "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". Não obstante, poucos desses estudos delimitam o que entendem por propriedade familiar e que ligação existe entre propriedade e empresa familiar e gerenciamento.

2.2.1 O que forma a conceituação de uma empresa familiar?

Existem alguns pressupostos para que a ligação de dois conceitos (*empresa e família*) possa interagir. Em primeiro lugar, que haja *história de gerações* (duas no mínimo) e que os *interesses da empresa* sejam reciprocamente inseridos nos da família; em segundo lugar – não no sentido hierárquico de sentidos e importâncias – estão as questões afetivas, emocionais, os vínculos de parentesco, seu perfil institucional (hierarquia, herança, casamentos), seu histórico, convivência liberada ou forçada; em terceiro lugar, há os pressupostos que promovem a interação empresa/família, criterizados pela confiança mútua entre os seus membros na estruturação hierárquica e na identidade de papéis e fatores organizacionais, a ligação entre família e reputação da empresa, a expectativa de fidelidade, de ideal, entre outras variáveis.

Alguns autores defendem que essa ligação empresa/família pressupõe todos os elementos arrolados, porém há um fundamental: a *profissionalização*. Vidigal (1997) defende a tese da profissionalização da família, ou seja, que se devem treinar jovens que apresentam indícios vocacionais para serem futuros executivos; sugere, também, que se treinem futuros herdeiros para serem acionistas competentes, sendo interessante que adentrem no campo da legislação empresarial, da contabilidade e da administração. Porém, vários autores (dentre eles Vidigal, 1997 e Bernhoeft, 1989) insistem em dizer que não há uma receita única, sendo cada caso um caso.

A vinculação entre propriedade e gestão passa por vieses que transcendem a capacidade de gestão, adentrando em questões subjetivas (sentimentos, poder) e em questões objetivas (abertura econômica, globalização, associações, sucessões, coragem de abrir mão do controle absoluto e do apego ao passado que não pode

mais ser presente). Kets de Vries (1997), ao procurar razões que expliquem o comportamento das pessoas na empresa familiar, deparou-se com uma série de mitos[14]: o da harmonia, dos estereótipos, do martírio, do bode expiatório, do Messias.

O equilíbrio entre os interesses da família e os da empresa, segundo Donnelly (1987), é, em geral, de cunho psicológico, fruto de próprio senso de responsabilidade pessoal da família em relação à empresa. Em contrapartida, a especificidade do fato de ser família (envolvimento com parentes, nepotismo) poderá constituir ações que manifestem certa irracionalidade econômica, dentre elas, um frágil sistema de controle de custos; a preocupação exagerada com a família, anulando o potencial de percepção de novos mercados e novas oportunidades (talvez flexibilizadas) de desenvolvimento; pressões e problemas de família. Esses, muitas vezes, influenciam nos *critérios objetivos* que definem metas e objetivos da empresa.

Nem tudo, porém, é desvantagem. A relação empresa/família carrega consigo lealdade, dedicação, sensibilidade, integridade de diretrizes administrativas, sacrifícios feitos pela família, entreajuda, orgulho familiar, concepção da continuidade e uma consciência profunda dos objetivos da empresa. Sob uma visão socioeconômica mais ampla, é bom lembrar que empresas familiares procuram assumir compromissos de mais longo prazo, tanto com clientes como com funcionários. Todos esses elementos não são prerrogativas específicas da empresa familiar, porém manifestam-se mais nessas, pois eficiência e eficácia, ser empreendedor e empresário também pressupõem e têm por base a compreensão mais ampla das relações humanas.

Ao tentar definir a expressão *empresa familiar,* constatam-se contradições até mesmo entre os dirigentes empresariais. As definições que alguns executivos apresentaram à Lodi (1993) são as mais variadas, demonstrando uma falta de clareza teórica do termo que possa dar conta das suas especificidades. Possivelmente, devido ao fato de os livros e cursos de administração tratarem quase que exclusivamente das empresas de capital aberto e dirigidas por profissionais, raramente mencionam-se as empresas familiares. Entre muitas definições, destaca-se uma: as "gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais" (p.5).

As palavras utilizadas pelos dirigentes empresariais para definirem a empresa familiar apresentam uma conotação clara da importância dada ao conjunto de valores e crenças do fundador, os quais, obrigatoriamente, devem estar incorporados aos dirigentes atuais para caracterizá-la como tal. Eis um grande questionamento, uma vez que Aquino (1997) observa que os descendentes de famílias proprietárias de grupos e empresas (Matarazzo, Copacabana Palace e outros) consideradas insuperáveis e que não tiveram continuidade cometeram o grave erro

---

[14] Para Kets de Vries (1997), um dos mitos mais comuns na empresa familiar é o mito da harmonia, que retrata uma fantasia de solidariedade na qual os líderes preferem ignorar a realidade da situação por meio da negação e da idealização; procuram ignorar os fatos e deixam de lidar com a verdade.

de incorporar os valores e hábitos de vida e trabalho dos pais, avós, enquanto o mundo e o Brasil iam mudando. A conclusão a que se chega é de que a empresa fica entremeio à família a ela ligada e o ambiente mutável que a rodeia (Figura 1).

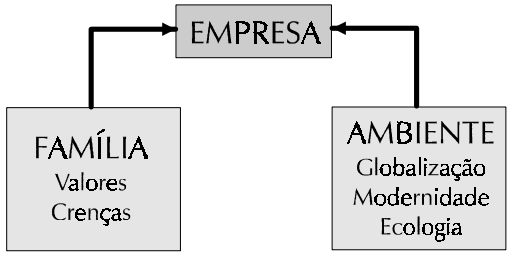

Figura 1 - Relação entre família x empresa x ambiente.

No conceito de Donnelley (1987), "empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família". Para tanto, revelam-se algumas condições, como:

a) a sucessão dos cargos administrativos é determinada pelos laços de família; esposas e filhos dos atuais dirigentes encontram-se no Conselho Administrativo;
b) os valores institucionais importantes da empresa identificam-se com uma família, isto é, as ações (formais e informais) praticadas por um membro da família refletem-se na reputação da empresa;
c) os parentes (sobrinhos, netos, genros) sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, geralmente afetivas.

Tomando por base as discussões de Lodi (1993) e Donnelly (1987), é possível afirmar que *empresa familiar* só nasce com a segunda geração de dirigentes. Na gestão do fundador, é apenas uma "empresa pessoal" onde há um arranjo de relações muito pessoal entre este e seus colaboradores (empregados e membros da família).

2.2.2 Estilos de liderança adotados por empresários de empresas familiares

O fato de a empresa familiar, normalmente, conter variáveis mais *afetivas* (lealdade e dedicação à família que representa, concepção de continuidade dos ideais do fundador, apego ao passado) do que *racionais* (adaptação estratégica frente

aos paradigmas impostos pela nova ordem mundial) leva a que os empresários familiares apresentem características autocráticas[15], que se traduzem em condutas, como as que seguem:

- demonstram ser poderosos e fazem notar e transcender essa dimensão de poder;
- criam uma zona de proteção contra aqueles que atacam o seu poderio através de penalidades;
- protegem-se de qualquer oposição interna ou externa a fim de obterem maior coesão do grupo;
- exigem absoluta lealdade a suas idéias e conceitos por parte do grupo (empresarial e familiar);
- valorizam somente as suas virtudes e negam seus defeitos;
- definem-se como portadores de uma única verdade, constituindo-se na garantia da continuidade da empresa;
- eliminam ou diluem a interação com outros grupos, fato que reforça suas características negativas e gera maiores distorções na sua percepção da realidade;
- aplicam um regime *ad hoc* de prêmios e castigos para influenciar melhor o grupo, oferecendo métodos objetivos de avaliação de desempenho.

Percebe-se, em empresas familiares pesquisadas na região de Passo Fundo, que o executivo atual proprietário justifica a posse do cargo de maior importância hierárquica – que por herança a ele não caberia uma vez que era genro do fundador e não filho – da seguinte forma: *Eu abandonei minha carreira profissional para fazer esta empresa crescer e prosperar. Então, terá que ser minha. Tenho direitos adquiridos. Apesar de os herdeiros reivindicarem, meus argumentos foram mais fortes*. Uma declaração tão enfática comprova as características descritas anteriormente. As palavras retratam a sua visão como sendo a única verdade, amparado na certeza de que essa é a única forma de continuidade da empresa.

Essas características, avaliadas sob o ponto de vista da personalidade do empresário moderno, podem ser consideradas negativas. No entanto, numa primeira etapa de formação da empresa, quando precisa obter coesão e esforços sem gerar desgastantes debates, podem ser consideradas aceitáveis. Ressalta-se que, normalmente, essa personalidade está acompanhada de uma série de virtudes que possibilitam iniciar o empreendimento, como intuição, liderança, vontade, inovação, mais evidentes nele que em outros membros do grupo. O aspecto negativo é que esse conjunto de características exerce um forte efeito de inércia no comportamento dos sócios durante o resto da vida da empresa (Irigoyen e Puebla, 1997), impedindo-os de vislumbrarem alternativas gerenciais em busca da modernidade, uma vez que essas poderão gerar debates, confrontos e conflitos, encobertos pela inércia.

---

[15] Irigoyen e Puebla. *Pymes*: su economia y organización. Argentina: Macchi, 1997, p. 37-38.

Empresas familiares altamente competitivas de Passo Fundo possuem executivos que buscam o confronto. As idéias inovadoras, às vezes consideradas pelos filhos (jovens e adolescentes) ousadas demais, são colocadas à mesa de discussões familiares pelo fundador, em busca do consenso. O patriarca é o inovador, desmistificando a idéia de inércia; os filhos passam a ser os decisores e são os que compreendem o comportamento do consumidor no mundo moderno.

O conjunto de características de personalidade do líder (da empresa e da família) ajuda a criar um determinado *estilo* empresarial caracterizado pela configuração de uma espécie de "escudo protetor". Esse estilo privilegia o grupo familiar em detrimento da capacidade individual, a experiência do líder sobre a técnica e o conhecimento especializado. No entanto, em algumas empresas, as consideradas vitoriosas, o conjunto das características da personalidade do líder é introjetado pelo provável sucessor, de forma que ambos coadunam um estilo gerencial misto de modernidade/inovação e conservadorismo; mutante, não inerte.

Normalmente, empresários portadores de um "escudo protetor" não delegam responsabilidades e estabelecem níveis de controle diretamente ligados a si; desconfiam de pessoas estranhas à família ou ao grupo (assessores externos); superavaliam o valor de sua própria experiência e a privilegiam, subestimando a capacidade dos técnicos e profissionais. As características desse estilo autocrático conduzem-nos a terem uma visão muito particular da empresa e dos objetivos, visando não os colocar em confronto com os objetivos pessoais ou da família que representam. Eles demonstram interesse em estabelecer o confronto quando esse pode levar a aumentar o seu poder.

2.3 Mitos, controvérsias e escassez de pesquisas

Bethlem (1994), num estudo recente, preocupado em demonstrar a importância de se estudar a empresa familiar, tenta rediscutir três mitos muito presentes na literatura sobre o tema:

- o primeiro mito trata do *pai rico, filho nobre e neto pobre;*
- o segundo trata *da competência gerencial do(s) fundador(es);*
- o terceiro é de que a *profissionalização aprimora as empresas.*

Quanto ao primeiro mito (o qual o autor, criticando algumas abordagens, diz que são mais *impressões* que propriamente dados e fatos científicos; aliás, o que nos parece ser uma constante em inúmeros estudos sobre o tema), a revista *Forbes* (apud Bethlem, 1994) mostra que, entre algumas centenas de pessoas e famílias mais ricas dos Estados Unidos, grande parte delas constituíram empresas familiares no início do século; também, que os netos e bisnetos dessas famílias não são pobres; alguns são mais ricos do que seus avós (p. 89). O preparo para a sucessão, então, é um fator importante na continuidade do empreendimento e na condição econômica das pessoas e famílias ricas nos Estados Unidos. O autor considera que

o neto pobre é uma possibilidade, mas não regra; advoga, inclusive, o problema da não-adequação educacional, ou seja, da *reduzida formação acadêmica como causa da ineficiência de algumas empresas de terceira e quarta gerações*.

O segundo mito levantado por Bethlem (1994) decorre do primeiro, tendo ligação com a competência gerencial, ou seja, liga a questão da racionalidade e maximização dos fatores gerenciais com potencialidade e eficiência econômico-empresarial. O autor mostra que, "nos Estados Unidos e na Europa, 80% do sucesso de uma empresa depende de sua atuação de estar no campo certo e 20%, à sua administração" (p. 91). O que está em jogo não é tanto a capacidade gerencial, mas a visão de mercado; saber por onde adentrar, prever, ter senso de oportunidade aguçado, isso tanto para os seus fundadores como para as gerações sucessoras. É evidente que a competência econômico-gerencial é também uma exigência, porém não pode ser atribuída como fator determinante. O contexto macroestrutural, o papel do Estado, as barganhas político-institucionais não podem ser deixados de lado, bem como noções básicas de administração, *marketing*, custos, etc. No entanto, o contexto sociopolítico (políticas protecionistas, Estado de bem-estar social, substituição de importações, modernização do parque industrial e da agricultura), os mercados emergentes, os contatos com multinacionais, etc. formam, em parte, o cenário dinamizador de variáveis que independem, ou não levam em conta, na totalidade, aspectos puramente de racionalidade gerencial.

O último mito diz respeito ao fato de a profissionalização da administração burocrática e estranhada em relação à dinâmica familiar ser mais eficiente. É lugar-comum nas discussões sobre a empresa familiar que é complicado e difícil conciliar exigências de uma racionalidade moderna de administração com o viés familiar, até porque a família, em seu sentido cultural mais amplo, não possui uma base de calculabilidade e eficiência econômico-empresarial. Que tenha um viés econômico, hierárquico, como unidade de consumo e produção, não há dúvida; porém, há esferas que transcendem, e muito, sua intencionalidade e importância institucional e social. As modalidades de família são inúmeras; sua heterogeneidade manifesta as múltiplas formas de relacionamentos socioculturais: seu grau de afetividade, de convívio, de sociabilidade, de hierarquia e de definições de papéis, que nem sempre se coadunam e se imbricam num universo que prima pela eficácia e eficiência, o que não implica dizer que se anulam mutuamente. Se são dois paradigmas, não significa que tenham, obrigatoriamente, de se excluir. A grande questão está em como conciliar conflitos, interesses, intenções, funções, consangüidade com burocracia e racionalidade instrumental (do direito formal, da contabilidade, dos fatores locacionais e, obviamente, das relações humanas), bem como afetividade e hierarquia doméstica, com pragmatismo e cálculo.

Se a idéia de profissionalização carrega consigo a constituição de normas profissionais condutoras de eficiência/eficácia, qual é a diferença se a consangüinidade se fizer ou não presente? Além dessa questão, a pergunta que nos fazemos como complemento da anterior é se é possível juntar consangüinidade e todo seu sentido histórico-simbólico-subjetivo com a objetividade e as exigências do mercado atual?

Durante a formação de uma empresa familiar, muitas famílias vêem no seu próprio negócio uma forma de poderem compartilhar o tempo com filhos, com o cônjuge e demais atividades de um lar. "Em empresas familiares, pequenas ou médias, os filhos vão crescendo e são atendidos no próprio recinto da organização, além de sua residência" (Arruda, 1996, p. 10). Então, por que a existência de um mito que questiona a incompatibilidade entre família e empresa?

Tabela 1 - Dez grandes empresas administradas por famílias

Companhia	Valor de mercado em US$ bilhões 18/02/1986	Família e porcentagem do capital que controla		Retorno sobre eqüidade 1985 e indústria (estimado) %		Retorno total para o investimento 1975-1985 (média) e média da indústria %	
Annheuser-Busch	6,0	Busch	20-24	20,6	8,8	17,1	17,0
Loews	5,5	Tisch	29	15,0	10,0	36,7	18,8
Motorola	5,4	Galvin	7	3,2	7,4	12,9	17,9
Seagram	4,9	Bronfman	39	9,0	16,5	21,1	24,8
Weyerhaeuser	4,5	Weyerhaeuser	10-12	5,8	9,5	1,2	13,4
Marriott	3,4	Marriott	21	19,7	14,0	22,2	18,2
McDonnell Douglas	3,2	McDonnell	14	13,5	18,6	20,0	26,4
Corning Glass Works	3,0	Houghton	-20	11,2	10,6	14,1	14,6
Wang Laboratories	2,8	Wang	38	-5,0	10,9	44,5	18,0
Safeway Stores	2,2	Magowan	< 1	14,2	16,5	9,8	21,2

Fonte: *Revista de Administração*, São Paulo, v.29, n.4, p.88-97, out./dez. 1994.

Segundo alguns autores[16], esse é mais um mito ou preconceito do que propriamente um fato concreto. Grande parte das maiores fortunas americanas são dirigidas por familiares, algumas delas, inclusive, já passaram da terceira geração, como é o caso da Anheuser Busch (cervejaria), da Levi Straussss (jeans), da Marriott (hotéis), dentre outras. No Brasil, grandes empresas, como Gerdau e Inepar, "são casos em que o controle familiar da empresa não impede uma gestão profissional nem alianças estrategicamente concebidas para fornecer a tecnologia e o capital necessários à continuidade e à prosperidade do negócio". É claro que muitas das empresas ancoradas em sobrenomes de grandes empreendedores brasileiros poderão ser abocanhadas pelo capital das multinacionais – muitas de controle familiar –, contudo as de controle não familiar também se defrontam com essa situação. Assim, o que poderá determinar a sorte de umas e de outras é o "conjunto de atributos ligados à capacitação da companhia, à situação do mercado e a outros fatores de sucesso", e não necessariamente o controle das mesmas (*Amanhã*, 1998, p. 4).

[16] Ver revista *Forbes*, 22 Oct. 1989.

Todas as análises revisadas demonstram que, sob alguns critérios, é possível conciliar boa administração com família, ou melhor, é possível encontrar, na família, bons administradores. Há, inclusive, quem argumente que a administração familiar pensa melhor no longo prazo, porém todos concordam em que ser filho de patrão não basta[17]; é necessário poder unir competência com parentesco ou relacionamento familiar, o que nem sempre é fácil. É como nos diz Bethlem (1994, p. 96): "Se o fator mais importante do sucesso de uma empresa é estar no negócio certo, na hora certa, com a administração vindo em segundo lugar, a importância da família é secundária".

Enfim, a problemática está posta; as controvérsias são muitas; os resultados e o conhecimento detalhado são incipientes; as variáveis e a complexidade para desvendar as questões que expliquem o sucesso ou o fracasso de uma empresa não são tão, *a priori*, definíveis e universais. Fatos e situações guardam especificidades, inclusive para definir o que é considerado hoje como profissionalismo, ou será que tudo depende da administração? Qual a relação entre mercado (seus fatores não estão na ótica do *laissez-faire!*), acionistas, controle (da família ou não) e os conflitos extrafamília? Esses, por não serem da família, são reduzidos à funcionalidade burocrático-instrumental? São questões que, em termos de respostas, ficam muito aquém do desejado; servem para problematizarmos e nos desafiam para campos de pesquisa.

Uma análise[18] da empresa familiar em nível regional revela que a grande maioria se defronta com uma problemática própria, com implicações para a sua sobrevivência, envolvendo questões, como sucessão, gestão profissional e abertura de capital. No entanto, enquanto o empreendedor está no comando, as decisões são tomadas priorizando a quebra de paradigmas. Essas empresas demonstram ser organizações exemplares, flexíveis e inovadoras, mesmo carregadas de forte tensão devido aos estilos gerenciais conflitantes entre pais (empreendedores) e filhos (sucessores).

As empresas familiares que hoje estão sofrendo um processo de sucessão entre a terceira e a quarta geração são aquelas surgidas em um período econômico altamente protecionista. A atualidade, porém, exige um modelo econômico transformador. A necessidade de reformas provocadas pelo fim do mercado protecionista, fundamentado num modelo predominantemente de substituição das importações, não invalida a continuidade da empresa familiar devido à grande contribuição econômica que ela pode dar, o que contrasta com o principal mito existente: *pai rico, filho nobre e neto pobre* (Bethlem, 1994).

---

[17] Ver revista *Fortune*, 17 de março de 1986.

[18] A análise baseou-se na pesquisa empírica das empresas nas regiões do Alto Uruguai e da Produção, no Rio Grande do Sul. Veremos melhor isso na seção 3.

Uma característica mundial que originou mitos *impressionistas*[19] quanto à competência gerencial nas empresas familiares é a de possuírem uma vida mais curta que as não familiares, uma vez que menos de 10% ultrapassam a terceira geração. Kets de Vries (1997) afirma que "apenas três em dez empresas familiares sobreviverão à segunda geração e só uma, em dez, passará da terceira geração. A duração média de uma empresa familiar é de 24 anos – geralmente o período de tempo em que o fundador está à frente dela" (p.117-118).

Segundo Lodi (1993), de cada cem empresas familiares, apenas trinta permanecem na segunda geração, e chegam à terceira 5%. A Hering, por exemplo, tradicional empresa do setor têxtil, segunda no *ranking* das maiores[20] empresas do estado de Santa Catarina, despencou, em 1997, para o nono lugar ao vender a Ceval (empresa do grupo) em razão de brigas na família. Com o dinheiro arrecadado e a competência gerencial de um executivo da sexta geração do clã, foi possível reposicionar a marca e manter a empresa. Diante desse fato, como então oferecer mecanismos, instrumentos técnicos e gerenciais para que as empresas familiares possam ir além dessa fase de transição, ou seja, da reestruturação da ordem econômica internacional?

2.4 Desafios e tendências

Como vimos, empresas familiares de diversos tipos têm um peso significativo na economia mundial. No Brasil e em quase todos os demais países, as empresas familiares são muito significativas para que se possa afirmar que elas estão fadadas ao desaparecimento. Essas empresas podem ser modernas e competitivas mesmo com uma forte presença familiar. As empresas familiares *tradicionais*, contudo, são bastante vulneráveis no novo ambiente econômico. Alguns setores, submetidos à forte concorrência, exigem escala global e capital intensivo, variáveis que são mais estranhas às empresas familiares. O acirramento da concorrência decorrente das mudanças na economia mundial exige vultuosos recursos financeiros para investimentos em tecnologia e ampliação de escala.

Não há mais espaço para brigas de poder. Famílias que cometeram muitos erros, como beneficiar-se de elevadas remunerações a fim de sustentarem uma posição social (mansões luxuosas, aviões particulares, carros importados), disporem de elevadas somas para construção de sedes luxuosas ou desnecessárias, têm menos chance de conciliar a recuperação do negócio com a permanência nele. É preciso apostar alto em tecnologia; fazer uma opção pela modernidade, antecipan-

---

[19] Textos baseados em impressões dos autores e não em afirmações baseadas em pesquisas.

[20] O *ranking* das cem maiores empresas dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro foi publicada pela revista *Amanhã*: *Economia e Negócios* n. 132, de julho de 1998.

do tendências de mercado; ter uma administração consistente (estrutura mais enxuta, transparente e inteligível para quem olha de fora) e não deixar que os laços familiares interfiram nas decisões empresariais.

As dinâmicas de crescimento econômico estão mudando rapidamente. As transformações das economias regionais, de industrial para economia do conhecimento, envolvem grande turbulência. Nesse ambiente altamente mutável, está se formando uma nova geração de empreendedores, responsáveis pela construção de uma base econômica extremamente sólida de pequenas empresas. Entretanto, o incentivo ao espírito empreendedor (embrião de uma grande companhia) requer a valorização da empresa administrada pela família. Até agora, porém, as empresas familiares que sobreviveram ao seu fundador constituem a exceção e não a regra (Lethbridge, 1997); poucas têm chegado longe, embora isso não seja difícil. Já se tornou normal associar às empresas familiares adjetivos como conservadora, esclerosada, inerte, autocrática, não competitiva, mas poucas das grandes companhias, somente em torno de 10%, não começaram como pequenas empresas familiares.

À medida que a economia passa da industrial para a do conhecimento, muitos administradores tradicionais descobrem que as antigas atitudes e hábitos de sucesso se tornam cada vez mais contraproducentes. Isso também é verdade em relação às empresas familiares. Produtos, procedimentos e formas organizacionais que, no passado, auxiliaram no sucesso dos negócios, freqüentemente, provam sua ineficácia. Para tanto, a primeira regra de sobrevivência é clara: o administrador atual precisa ser capaz de uma ação radical para transformar os conceitos de produto, procedimentos, programas e objetivos antes que a crise traga mudanças drásticas e inevitáveis. Muitas crenças-chave, como noções básicas de padronização, economia de escala, motivação dos colaboradores, hierarquia, não são mais válidas.

Quando uma sociedade é atingida por uma onda de mudanças tecnológicas, ela é forçada a rever suas crenças. O novo ambiente da economia do conhecimento, discutido por Crawford (1994), requer um novo estilo de administração e um novo sistema de crenças, principalmente aquele desvinculado das decisões padronizadas, baseadas em modelo burocrático – com divisões de funções, atividades rotineiras e sucessão patriarcal. A administração de uma empresa empreendedora percebe oportunidades de inovação e abastece o mercado com essas inovações, totalmente desvencilhada do paternalismo[21] característico das empresas familiares.

---

[21] "Numa empresa familiar, os membros da família são sempre da 'alta direção', independente do seu cargo ou título oficial, porque nas noites de sábado eles sentam para jantar com o patrão e o chamam de 'papai' ou 'titio'. Assim, a presença na empresa de membros medíocres ou, pior ainda, preguiçosos, causa – e com razão – ressentimentos entre os colegas não pertencentes à família. (...) Se membros medíocres ou preguiçosos são mantidos na folha de pagamento, o respeito pela alta direção e por toda a empresa desaparece rapidamente na força de trabalho. Os funcionários capazes, mas que não são da família, não permanecerão por muito tempo. E aqueles que ficarem em pouco tempo se tornarão bajuladores" (Drucker, 1995, p.25-26).

Para tanto, a empresa familiar requer de seus dirigentes a intervenção gerencial que faça com que a empresa tenha vida própria; que faça com que os membros da família reconheçam claramente o que é do domínio da empresa e o que é do domínio privado (da família). Isso será possível se cada um for honesto em relação a si próprio, reconhecendo suas limitações e aplicando melhor as técnicas de gestão. As empresas familiares podem oferecer a seus *stakeholders* mais segurança e apoio do que as não familiares; basta que estejam conscientes dessa vantagem para garantir a continuidade.

3 IMPRESSÕES PRELIMINARES DE UM ESTUDO DE CASO[22]

As impressões preliminares relatadas abaixo retratam um primeiro contato de campo realizado com as empresas familiares da região de Passo Fundo a respeito de questões amplas, genéricas, que envolvem o reconhecimento da empresa como do tipo familiar. Procurou-se identificar fatores que envolvem aspectos determinantes do comportamento organizacional, como o estilo administrativo adotado pelo fundador, a forma de lidar com o processo sucessório, o comportamento adotado pelos fundadores e herdeiros diante desse processo de transição do poder, a identificação de onde (nível) está centralizado o poder ou se está disseminado pela organização, a forma como as relações de poder da família e da empresa são administradas e como os administradores dessas empresas visualizam o futuro da empresa.

A pesquisa de campo traz uma investigação histórica e evolutiva de fatores que permitiram a continuidade do empreendimento até o presente momento. Procurou-se investigar, através de questionamentos indiretos, elementos construtores do formato societário e gerencial no passado (o idealizador, origem dos recursos financeiros, etapas de crescimento, incorporação de herdeiros às atividades operacionais) e o adotado atualmente (preparação para o momento de transição de poder, estrutura de poder existente, a relação patrão-empregado enquanto pai-filho, os problemas, dificuldades ou necessidades presentes no controle de gestão, os planos futuros para a empresa), envolvendo o quadro funcional, porte do empreendimento, bem como as variáveis comportamentais determinantes do estilo de administração adotado pela gestão atual.

---

[22] Para efeito deste texto, consideram-se os resultados obtidos até o presente momento como "impressões preliminares", pelo fato de não terem sido investigadas todas as variáveis elencadas no projeto. Foram feitos levantamentos das empresas familiares (de acordo com o conceito definido neste) existentes na região de Passo Fundo, estratificadas em cinco ramos de atividades. Investigaram-se duas empresas familiares de cada um dos ramos de atividade: hoteleiro, comércio de peças automotivas, de confecções (segmento jovem) e de material elétrico.

3.1 Conhecimento prático x conhecimento acadêmico-científico

As empresas familiares nascem a partir de um referencial prático que está incorporado ao fundador, apreendido com os genitores num processo rudimentar bastante artesanal. O fundador traz, na sua grande maioria, o conhecimento prático, a vontade de transformar um sonho em algo concreto, o desejo de fazer história, instrumentalizado por referenciais empíricos.

Esse conhecimento prático trazido pelo fundador da empresa se perde, entretanto, total ou parcialmente, quando da transmissão do cargo gerencial para o sucessor. Os fundadores trazem consigo uma *bagagem* de sentimentos reprimidos (o da vida fácil, de não precisar trabalhar para conseguir as coisas), pois para eles tudo foi difícil, sofrido, doloroso. *É como se eles próprios, sozinhos, fossem abrir caminho numa mata virgem*. Devido a sentimentos de afeto, carinho, forte apego emocional que têm pela sua família, querem deixar-lhes um patrimônio considerável. Sob uma visão paternalista, entendem que seus descendentes não precisam sacrificar-se como eles, nem mesmo sofrer privações; assim, não se dispõem a ensinar-lhes o saber técnico-prático. O fundador não quer que os seus filhos sofram as mesmas dificuldades vividas por ele; no entanto, exige-lhes responsabilidade e alto comprometimento. Por isso, oportuniza-lhes a obtenção de um saber acadêmico em detrimento do saber técnico-prático. Assim, o saber *empírico* não é transmitido e acaba se perdendo com o afastamento ou morte do fundador. Isso, entretanto, não nos impede de afirmar que há uma preparação do sucessor para assumir a gestão dos negócios da família.

O mito existente, de que os sucessores não estão preparados para assumir a gestão dos negócios da família, cai por terra quando encontramos jovens ocupando o cargo de assessores dos fundadores. Esse conhecimento prático parcial – pois o *como fazer* é centralizado na figura do fundador – está, em todos os casos pesquisados, associado a um grande saber acadêmico. Os futuros sucessores que estão em atividade nas empresas pesquisadas - até o presente momento de nossa investigação – possuem título universitário como bacharéis em administração ou, então, estão cursando, quando não são até pós-graduados em universidades como a Fundação Getúlio Vargas, considerada uma das melhores do Brasil. Tal fato vem confirmar uma preocupação do sucedido não mais com o saber prático, como foi no passado, mas com o saber acadêmico, que o fundador não teve oportunidade de obter.

3.2 Esfera de poder

Na sociedade, tradicionalmente, exerce o poder aquele que detém o capital financeiro. Nas empresas familiares, esse paradigma também é verdadeiro. O fundador, detentor da posição acionária majoritária na empresa, determina, por critérios afetivos, quem é o detentor da verdade ou da melhor idéia. As pessoas que o

cercam (sejam parentes ou não) são aquelas que conquistaram sua confiança ao longo de muitos anos e ali permanecem por critérios, muitas vezes, puramente carismáticos; quando não são detentores de habilidades específicas para o cargo, ali permanecem como forma de retribuição do fundador pela dedicação e confiabilidade à empresa ao longo dos anos.

Constatou-se, também, que as decisões não são tomadas no âmbito familiar, mas no *momento certo*, que poderá ocorrer no final de semana, na mesa de jantar em família, no churrasco de confraternização entre todos os empregados e dirigentes; dificilmente, isso ocorrerá numa reunião agendada para tratar do assunto. *Nossa reunião é diária; quando há um problema, a gente se reúne aqui mesmo e, em cinco minutos, já se toma a decisão.* Em contrapartida, alguns empresários, uma minoria, não aceitam falar de negócios fora da empresa, como uma forma de preservar os negócios dissociados da família: *O vô nos proíbe de falar em casa sobre assuntos da empresa*. Caso seja necessário, o sucedido cerca-se de ordenamentos jurídicos inseridos no contrato social a fim de garantir a continuidade do empreendimento.

3.2.1 Processo sucessório e disputas

A transmissão do cargo gerencial do fundador, de acordo com os mitos existentes, sempre foi feita por critérios patrilineares. No entanto, o que foi constatado na pesquisa de campo é que as empresas que possuem uma estrutura familiar frágil, com a presença constante de disputas de idéias, pensamentos, patrimônio, com filhos desestruturados emocionalmente (rebeldes, drogados, prostituídos), têm dificuldades de lidar com o processo sucessório sem utilizar o mito citado. Por sua vez, nas empresas que demonstram uma estrutura familiar mais elaborada, com diretrizes claras para aonde vai a família e outras para aonde vai a empresa, relacionamentos afetivos estáveis, as dificuldades sucessórias são totalmente superáveis. Nessas, os sucessores, na sua grande maioria, são mulheres, as quais têm a imagem do pai/fundador como herói.

Ter o referencial do pai ou avô como herói pressupõe aceitar seus conselhos, sentar ao seu lado para ouvi-lo contar histórias vividas e, sutilmente, fazer com que ele transmita o conhecimento empírico que gerou o patrimônio atual. O ouvinte (filho, neto, genro), para o fundador, representa a crença de que os valores serão perpetuados. Ao sentir a segurança de que o empreendimento terá continuidade, com os mesmos fundamentos por ele adotados até então, o fundador reconhece o seu sucessor. O sucessor, então, na visão do sucedido, não é avaliado por sexo, idade ou hereditariedade e, sim, por carisma.

Afirmar que as empresas não seguem rigorosamente os critérios de patrilinearidade passa a ser um dado concreto, desmistificando os referenciais até então conhecidos. A empresa passa a se centrar no indivíduo escolhido como elo de ligação entre a tradição e a modernidade; as tarefas não são mais determinadas

pelo sexo, mas pelo carisma. No novo cenário que se forma, a mulher passa a surgir como empresária, mesmo que a maioria dos empresários tenha uma visão tradicional do seu papel, ou seja, afastada de atividades empresariais. A mulher passa a atuar como provável sucessora; o rapaz com a calça *jeans* rasgada, o tênis surrado e o vocabulário popular deixa de ser considerado o *menino-moleque* e passa a ser visto como um executivo. Em uma sociedade altamente mutante como a atual, fatores como educação e habilidades com valor de mercado resultam numa dramática transformação da sociedade, com a mulher tornando-se mais poderosa tanto em nível de família quanto de sociedade (Crawford, 1994).

Na pesquisa (em andamento) junto às empresas familiares, é possível perceber que há fatores carismáticos e de atenção que envolvem herdeiros/sucessores e fundador, os quais o fazem definir o indivíduo "A" ou "B" (independentemente de sexo, idade ou hereditariedade) como sendo seu sucessor. A preferência não é verbalizada para a comunidade familiar ou empresarial, apenas percebida através de gestos e ações diárias. Procurando demonstrar imparcialidade em relação aos demais herdeiros, a preferência vem à tona no momento em que é necessário implantar uma nova tecnologia, repensar um processo ou admitir/demitir pessoal; quando o fundador aceita discutir o assunto e ouve os argumentos de apenas uma pessoa, ignorando a opinião, o julgamento de valor dos demais, que simplesmente não são ouvidos. Quando o fundador reconhece em um indivíduo que o empreendimento irá sobreviver e prosperar após o seu afastamento, a esse o "bastão" será passado.

A afirmação somente é verdadeira quando o fundador tem tempo para escolher o sucessor. Há casos em que a fatalidade (morte) ou a dissolução da família (divórcio, separação do casal) exige que, devido à divisão dos bens, a família seja obrigada a entregar o comando para uma pessoa que não se identifica com o fundador. Nesses casos, a empresa é redimensionada para uma nova realidade, muitas vezes tão diferente que não é mais possível reconhecê-la. Essas alterações estruturais e diretivas podem ser tão profundas que a empresa seguirá um caminho de competitividade ou estagnação.

3.2.2 Racionalidade econômica

> *Meu pai sempre agiu como um articulador dos demais sócios desde a fundação da empresa. Enquanto outros sócios pensavam em adquirir bens para aumentar o patrimônio da família, o meu pai adquiria cotas dos sócios minoritários. Dessa forma, se transformou no principal acionista.*

A dinâmica das relações societárias é assunto que merece avaliação detalhada quando se está analisando a busca do poder pelo ser humano. As boas intenções, ideais e sonhos são o que conduz as pessoas a uma sociedade; são particularidades que, assim como o preparo dos envolvidos, fazem as pessoas, numa primeira fase, se envolverem num processo afetivo-lógico. É uma mistura que pressu-

põe a existência de uma dose de afetividade, solidariedade, identificação e estima, ao mesmo tempo em que pressupõe uma dose de lógica, aquilo que ambos consideram como uma boa oportunidade comercial.

A sociedade é formada por uma situação de afinidade ou solidariedade: dois irmãos; velhos amigos que se consideram, que se conhecem o suficiente (confiança mútua); um casal que acredita poder vencer as dificuldades financeiras num nível maior de dedicação e desprendimento; colegas de trabalho que possuem habilidades complementares. Enfim, o começo tem várias origens, mas, na maioria das vezes, essa ligação envolve questões afetivas e lógicas, dificultando a clara separação entre entusiasmo e realidade. Sonhos, fantasias e aspirações se misturam com razão e lógica.

Nessa fase inicial, quando as idéias precisam ser mais bem estruturadas, os papéis formais que cada um terá na sociedade precisam ser definidos, bem como as responsabilidades e atribuições de cada um; há um nível bastante elevado de tolerância que facilita o consenso. Cria-se uma identidade mútua, o que pressupõe a convergência de princípios e interesses; as observações externas (dos familiares) sobre os riscos de a sociedade não dar certo são contestadas e ignoradas.

Com o início das atividades e dependendo dos resultados do negócio, poderão surgir conflitos tanto em nível pessoal como no operacional, o que é natural num grupo de pessoas. O que fará a sociedade se perpetuar é a capacidade que os membros que dela fazem parte têm de solucionar essas divergências sem afetar a confiança mútua. Quando a confiança entre os membros não mais existir, ocorrerá o rompimento da sociedade, exigindo-se a revisão do modelo de gestão adotado; então, a dinâmica societária sofrerá alterações. Nesse momento, cada um dos membros da sociedade empresarial começa a repensar os seus projetos de vida e objetivos pessoais; o grau de tolerância na empresa também se altera, diminui.

É claro que o processo descrito não é estanque. Muitas empresas sofreram um longo período de disputas judiciais, uma vez que as mudanças mais complexas envolvem alterações na participação societária, as quais afetam o patrimônio dos envolvidos. Quando se iniciam as discussões que envolvem aspectos financeiros, a família procura proteger o seu representante de *falcatruas* dos demais membros da sociedade, instigando-o para os aspectos legais: *Leia muito bem os documentos que irão te mandar assinar; consulte um advogado*. A troca de idéias com pessoas externas, as influências recebidas de pessoas estranhas aos laços afetivos que formaram a sociedade irão dificultar muito o consenso. Durante o período em que transcorrem as discussões, os membros da sociedade procuram obter vantagens, muitas vezes até dilapidando o patrimônio: subfaturamento, construções desnecessárias, aplicações financeiras na conta particular ao invés da conta da empresa, retirada de mercadorias nos finais de semana depositando-as em sua residência. Tais ações irão redundar em um processo litigioso, expondo a empresa familiar à confirmação dos mitos.

Diante de tais fatos, o importante é compreender que a venda ou a cisão em uma empresa familiar não representam o seu fracasso, mas uma solução inteligente quando o modelo se esgotou e não foi possível encontrar outro. No mundo dos negócios, ter o poder de um empreendimento falido é o mesmo que não o ter. É bom lembrar que a maioria das empresas continuam crescendo como resultado da absorção de empreendimentos que apresentavam problemas na sociedade, sejam familiares ou não.

3.3 Cultura organizacional

A cultura organizacional, modo de vida próprio de cada organização, é formada ao longo do tempo por um conjunto de crenças, expectativas, valores e maneiras de fazer as coisas que, consciente ou inconscientemente, o fundador impõe aos membros que elegeu como sendo seus confidentes. O *João*, o *Antônio*, o *José*, que ingressaram no quadro funcional em momentos de dificuldades, ou quando ainda jovens, e que cresceram ao lado do *chefe maior*, são pessoas que o compreendem, que identificam o seu humor pelo tom de voz ao dizer "Bom dia!"; para eles, é dada a chave da porta principal da empresa, o privilégio de cuidar da casa do "patrão" quando esse vai viajar com a família. A atribuição de *tarefas* extras se dá como reciprocidade pela dedicação.

> *Se eu tenho um determinado funcionário, o seu José, com vinte anos de empresa. Ele começou com você, cavou a valeta para fazer a fundação do prédio, só que depois de dez anos, o seu José não evoluiu. Ele era vendedor, estava na vitrine da empresa. Com o tempo, o cliente mudou o comportamento na hora da compra, o mercado alterou/modificou-se, e o seu José continuou igual. Como o perfil do vendedor também mudou, e o seu José não aceitou fazer cursos de aperfeiçoamento, você tira-o da vitrine e coloca-o no almoxarifado, porque o seu José não evoluiu, é muito reticente à mudança. Ele sempre estava atrás do balcão da loja, e ali estava bom para ele. Aí você quer modificar o seu José e diz a ele que vai colocar um uniforme. Ele não aceita. Então, você decide colocar uniforme em todos os funcionários, menos no seu José. Aí ninguém usa. Ele acha que como tem vinte anos de empresa, ninguém irá colocá-lo pra rua, porque ele começou com o fundador. Como administrador, você pára e pensa o que fazer com o seu José: vinte anos de empresa, começou com o teu pai... então resolve falar para ele assim: - Seu José, é o seguinte... o senhor vai ficar como consultor do almoxarifado. Você cria um cargo para ele. Está dizendo, indiretamente, para ele ficar quietinho em um canto da empresa, porque assim está me atrapalhando! Assim, você acaba com a personalidade do seu José... e ele sabe disso (silêncio), está consciente. Gera um sentimento de revolta no funcionário porque ele sabe que você está apalpando, acariciando. O senhor vai ganhar a mesma coisa, mas fica aí no cantinho porque o senhor está me atrapalhando.* (Extraído da entrevista realizada com um administrador de uma empresa familiar da região de Passo Fundo, em 16/10/98.)

Muitos desses funcionários são vistos pelo fundador como os *amigos escudeiros* que o acompanharam ao longo dos últimos dez anos de trabalho. Ao funcionário-amigo, o fundador reserva alguns privilégios (concessão de férias anuais sempre no mês de dezembro, no Natal), que predominam sobre os outros na tomada de decisões (quando o departamento de pessoal da empresa for elaborar o cronograma de férias, o funcionário "x" tem o dia e mês definidos; os outros funcionários, aqueles que ingressaram depois na empresa, terão que escolher outro dia de férias, pois o dele não pode ser mudado).

A cultura organizacional está enraizada na história de cada organização, seja nos seus êxitos (fontes de modelos a serem seguidos) seja nos seus fracassos (indicadores de modelos que devem ser evitados). *No momento, eu tenho essa consciência porque herdei esses funcionários protegidos pelo paternalismo dele* (o pai), *com quem ele tinha complacência e que me deram muito prejuízo.* Assim, a cultura organizacional é o resultado das tradições acumuladas, que se reforçam mutuamente e que se transmitem aos membros da empresa, de maneira tal que somente aquelas pessoas que delas compartilham ou que a elas se adaptam permanecem e progridem dentro da organização, um legado que se recebe dos predecessores e que se passa adiante. A cultura organizacional passa a ter um *status* superior ao de um estilo de administração da empresa, próprio da empresa familiar.

A expulsão ou simples repulsa de alguns membros *non gratos* à organização estão intimamente ligadas aos aspectos culturais descritos, fator determinante na avaliação individual de um funcionário. Os modelos de avaliação funcional adotados em empresas sob gestão não familiar não são auto-aplicáveis nas de gestão familiar. Algumas vezes, precisam ser adaptados; em outras, nem isso é possível, ou seja, simplesmente não podem ser aplicados.

A cultura organizacional é suscetível de redefinição e de mudança. Mudar a cultura organizacional é mudar o conjunto de crenças, expectativas e valores dos empregados e da organização. Os valores estão ali por mera tradição ou hábito - a ética nos negócios, a transparência das informações mais irrelevantes, o acompanhamento direto das atividades operacionais por parte do dirigente da empresa. Alguns valores deverão ser conservados: *a consciência que nós* (filhos) *temos em relação à importância e ao respeito ao ser humano é a mesma do meu pai;* outros são abandonados (a obediência cega, autoritarismo) e outros, ainda, precisam ser incorporados (ênfase no cliente, polivalência, qualidade de vida). O pensamento adaptativo, na empresa familiar, tem um significado muito forte, representando quase que uma perda da identidade. A simples presença de um móvel antigo retrata o número de anos de existência da organização ou o esforço (suor derramado) para obter o móvel novo. Esse sentimento impede a mudança adaptativa ao contexto moderno. Em alguns casos, constatou-se que a mudança estrutural poderá acontecer sob a condição de que os objetos antigos ali permaneçam. No que se refere à mudança comportamental, pode-se perceber que ela não é nem mesmo colocada na pauta de discussões. O autoritarismo, muitas vezes insconsciente, é tão forte e determinante da conduta dos membros que lá estão que a simples pos-

sibilidade de discussão se esvazia antes mesmo de começar. Afinal, os membros que permaneceram na empresa somente o fizeram por compartilhar ou se adaptar ao legado do predecessor.

Mudar a cultura organizacional é criar o comportamento futuro da empresa. É natural que os níveis elevados da empresa sejam os guardiães das tradições e que se sintam comprometidos com o conjunto de valores que a organização ostenta. É natural também que os executivos apliquem seus *valores pessoais* toda vez que os *valores organizacionais* não estejam muito claros ou evidentes uma vez que foram esses valores pessoais, em alguns casos transmitidos pelo patriarca, que deram sustentabilidade ao empreendimento e, na visão pessoal do dirigente, mantiveram a empresa ao longo do tempo.

3.4 Perspectivas futuras

As empresas pesquisadas demonstraram claramente que não têm uma preocupação com o futuro societário, mas com o futuro do empreendimento enquanto agente econômico. O momento é de incerteza econômica, que envolve um ambiente de grande turbulência e de forte concorrência, o que, fatalmente, precisa ser superado com competência e capacidade inovadora. A empresa familiar procura expor esses dois adjetivos gerenciais com projetos de ampliação das edificações, muitas vezes justificados pela dilapidação do patrimônio devido ao aumento da família (ingresso de genros, noras, netos com direitos na partilha dos bens) ou inércia dos gestores.

A capacidade inovadora de uma empresa depende de características, como adaptabilidade, senso de identidade, perspectiva exata do meio ambiente e integração entre os participantes, raramente encontradas nas empresas pesquisadas, que ainda têm o fundador presente nas atividades operacionais.

Na grande maioria das empresas pesquisadas, a capacidade inovadora, se existe, está encoberta por um sentimento de sobrevivência. Os dirigentes acreditam que a expansão ou o crescimento do empreendimento irá provocar o afloramento de questões familiares, como ocupação de cargos hierárquicos em um nível mais elevado, maior retirada (pró-labore) para ostentar o *status* da família perante a sociedade, entre outros. Para que não seja necessário decidir e demonstrar preferências em vida, as decisões são proteladas e a empresa, que no passado era altamente competitiva, acaba se acomodando e se enfraquecendo. O resultado é a venda do empreendimento às multinacionais quando a atividade é estratégica; ou, se a atividade empresarial for de menor relevância tecnológica, quando o fundador se afasta, a empresa se dissolve ou é fragmentada, restando uma empresa ou uma atividade para cada herdeiro.

Algumas empresas familiares foram formadas por um número representativo de sócios no passado. Após um período de consolidação e crescimento (trinta/quarenta anos), os futuros herdeiros começam a ingressar nas atividades

operacionais e demonstram uma preocupação com o processo sucessório, o momento de transição que fatalmente irá ocorrer. O momento de transição provoca um conflito de idéias, um choque de gerações, acelerado quando da morte do sócio majoritário e que afeta a continuidade da empresa. Na pesquisa de campo, foi possível perceber que, quando a família detentora da maioria das ações na empresa adotou uma conduta gerencial mais aberta entre os membros da família, a empresa tornou-se viável e não morreu.

O desafio da empresa familiar é representado pela manutenção de um membro da família (pai, mãe) como mediador dos conflitos gerados no ambiente familiar e reproduzidos, muitas vezes inconscientemente, no ambiente empresarial e vice-versa. As desavenças familiares podem não influenciar as decisões gerenciais num primeiro momento, mas, certamente, na primeira discussão dentro da empresa, elas virão à tona.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa familiar precisa ser vista num contexto que leve em conta história, passado, nome, mas também as exigências contemporâneas e a racionalidade administrativa moderna. Ela apresenta recursos físicos (condições estruturais) e humanos que a ajudam a superar os mitos presentes.

A preocupação em oferecer uma educação adequada aos herdeiros pressupõe que o administrador/fundador de empresa familiar possui uma visão que permite o rompimento de paradigmas necessários ao acompanhamento das mudanças constantes exigidas para o crescimento no mercado. O rompimento acontece com uma sólida formação acadêmica, que exige longo tempo de preparação. É esse tempo despendido com a preparação acadêmica do sucessor que faz a empresa perder competitividade e gerar interpretações negativistas quanto à sua eficácia.

A educação, por si só, constitui uma experiência de libertação, e liberdade é um pré-requisito básico para uma efetiva disseminação dos conhecimentos e para um desprendimento das energias criativas. A transmissão de ensinamentos de geração a geração naturalmente é transformada; as pessoas têm pensamentos, ações e reações diversas e vivem em ambientes divergentes daquele do genitor ou progenitor. Assim, as empresas sob *gestão familiar* oferecem maiores condições de sobrevivência na nova economia do que as de *gestão não familiar*, nas quais as invenções humanas cada vez mais tornam os recursos físicos obsoletos. Resta aos sucessores daquelas reconhecerem o que os sucedidos estão tentando lhes ensinar, pois, quando as pessoas possuem conhecimento (acadêmico), elas não se tornam obsoletas com a mudança de tecnologia (conhecimento técnico). É o conhecimento acadêmico que gera uma base sólida para um crescimento equilibrado, fundamento do desenvolvimento. No entanto, esse saber sozinho, quando se trata de

um ambiente familiar, formado por sentimentos, emoções, centros de poder característicos, não garante um crescimento equilibrado. A alternância comportamental poderá ofuscar o saber acadêmico.

A cultura organizacional presente é suscetível de redefinição e de mudança no momento em que há uma preocupação, por parte do administrador atual (que poderá ser o próprio fundador), em oferecer uma formação acadêmica. A preocupação com o futuro da empresa, baseada em uma formação sólida do sucessor, é uma possibilidade que se forma para o rompimento de paradigmas transmitidos de geração a geração, que permitirão, à empresa familiar acompanhar as mudanças presentes no ambiente externo.

Tomando por base essa linha de pensamento, é possível afirmar que as empresas sob gestão familiar são mais sólidas e oferecem maiores condições de sobrevivência na nova economia de mercados globalizados do que as de gestão não familiar. Nessa nova economia, informação e conhecimento substituem capital físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios, e a inteligência criadora constitui-se na riqueza da nova sociedade. A informação e o conhecimento são fatores que os fundadores das empresas familiares estão querendo deixar para os seus herdeiros e não somente o patrimônio físico. Resta aos sucessores perceberem o que está sendo oferecido pelo sucedido.

A competência gerencial do(s) fundador(es) não representa um empecilho para a sobrevivência/continuidade da empresa familiar. Necessário se faz levar em conta algumas questões, variáveis e processos para que a empresa familiar se desenvolva, sobreviva e seja competitiva. Considera-se como sendo a variável de maior importância o não-protelamento de decisões que provoquem o afloramento de questões familiares. A capacidade inovadora existe também na empresa familiar, no entanto está encoberta pelo sentimento de sobrevivência da família em detrimento da empresa. Inovar, na empresa familiar, é sinônimo de expor o valor do patrimônio aos parentes (filhos, genros, noras). Como opção, o administrador prefere encobrir o verdadeiro valor do empreendimento para não despertar o interesse unicamente financeiro dos herdeiros em detrimento da competitividade que sempre norteou suas decisões gerenciais.

A empresa, forçosamente, passa por uma redefinição estrutural e comportamental frente às exigências do mercado global. As novas exigências trouxeram para dentro da empresa desafios de adaptabilidade. A cultura organizacional precisa ser revista, discutida, em prol das exigências do ambiente externo, voltado, hoje, para a busca da satisfação de necessidades de mercado.

O desafio que se apresenta à empresa no processo gerencial é que adote um estilo gerencial que ofereça condições para o rompimento de elos paternalistas herdados junto com a propriedade. Sendo esse um trabalho preliminar, constatou-se a necessidade de ampliar as investigações que adentrem o campo do comportamento organizacional, o que permitirá delinear as variáveis comumente encontradas em empresas do tipo familiar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMENDOLARA, Leslie. Empresa familiar e globalização. *Gazeta Mercantil*, 16 mar. 1997, p. A-3.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. Relação empresa-família: o papel da mulher. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 6-13, jul/ago/set. 1996.

AQUINO, Cleber. Empresa familiar, sucessão e continuidade. *Gazeta Mercantil*, 17 jul. 1997, p. A-2.

BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar*: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2.ed., São Paulo: Nobel, 1989.

____, CASTANHEIRA, Joaquim. *Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros*. São Paulo: Nobel, 1995.

BETHLEM, Agrícola de Souza. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, out./dez. 1994.

CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano:* o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DECLARAÇÃO Universal dos Direitos Humanos, art. 16, 3.

DONNELLY, Robert G. A empresa familiar. *Harvard Business Review*, São Paulo: Nova Cultural, 1987.

DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

EMPRESAS familiares vão dobrar até o ano de 2006. *Correio do Povo*, Porto Alegre, 03 ago. 1998, p. 12.

FRITZ, Roger. *A empresa familiar*: uma visão empreendedora. São Paulo: Makron, 1993.

GARAY, Angela B. S. Entraves à sucessão em empresas familiares. *Análise*, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p.163-179, 1996.

IRIGOYEN, Horário A., PUEBLA, Francisco A., *Pymes:* su economia y organización. Buenos Aires, Argentina: Macchi, 1997.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. *Liderança na empresa*: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

LEONE et al. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. *Revista de Administração*, n. 3, v. 31, São Paulo, p. 76-81, 1996.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, n. 7, Brasília, 1997. Disponível na Internet no http://www.bndes.gov.br.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 4.ed., São Paulo: Pioneira, 1993.

LOOK who's buying up Brazil's crown jewels. *Business Week*, May, 1997, p.23.

MELLO, Dorothy N. A sucessão na empresa familiar. *Economia e Empresa*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 68-70, abr./jun. 1995.

MONTEIRO, Washington B. *Curso de direito civil*. São Paulo: Saraiva, 1980, v.2, p.1.

PECQUEUR, B. Sistemas industriais localizados: o exemplo francês. *Ensaios FEE*, 14 (1), p. 26 - 48, Porto Alegre, 1993.

REVISTA AMANHÃ: economia e negócios. Porto Alegre: Plural, n. 132, jul. 1998.

VIDIGAL, Antonio Carlos. A empresa familiar, mitos e verdades. *Gazeta Mercantil*, 5 ago. 1997, p. A-2.

____. Viva a empresa familiar. *Revista Exame*, ano 29, 606. ed., n. 7, 27 mar. 1996.

SYNOPSIS

FAMILIAR BUSINESS X COMPETITIVENESS: TENDENCIES AND RATIONALITY IN CONFLICT

This paper has as an objective to deal with the existent conceptual polemic around the familiar business and about its economic importance, defending at the same time, its permanence, but redefined in function of the management modern rationality. One seeks to draw, through the field research that is proceeding in the city of Passo Fundo, the organizational-behavioral format of the existent familiar business and to identify its difficulties facing the actual global economic processes. It is evidenced, in general ways, that the efforts spent by the founders for the continuity of the undertaking of the company are not always well understood. The existent myths around this type of company are impressions and they do not portrait the reality. In this way, one has sought to show that the familiar business has conditions - structural and behavioral - of adapting itself to the global economic processes.

Key-words: familiar business, modern rationality, competitiveness.

SINOPSIS

EMPRESA FAMILIAR X COMPETITIVIDAD: TENDENCIAS Y RACIONALIDADES EN CONFLICTO

Este trabajo tiene por objetivo tratar de la polémica conceptual existente en torno a la empresa familiar y de su relevancia económica, defendiendo, al mismo tiempo, su permanencia, no obstante redefinida en junción de la racionalidad moderna de gestionar. Se pretende trazar, a través de la investigación de campo en marcha en la ciudad de Passo Fundo, el formato organizativo-comportamental de las empresas familiares existentes e identificar las dificultades frente a los procesos económicos globales actuales. Es evidente, en líneas generales, que los esfuerzos realizados por los fundadores para la continuidad del proyecto no son siempre comprendidos. Los mitos existentes alrededor de este tipo de empresa son impresionístas y no retratan la realidad. Así, se intentó demostar que la empresa familiar posue condiciones - estructurales y comportamentales - para adaptarse a los procesos económicos globales.

Palabras clave: empresa familiar, racionalidad moderna, competitividad.