

POR QUE É IMPORTANTE ESTUDAR AS EMPRESAS FAMILIARES

*Ana Maria Romano Carrão**

Os resultados de uma pesquisa realizada em 1995 junto a um grupo de 37 empresas familiares de diversos tamanhos e ramos de atividades, da região de Piracicaba, sugerem que essas empresas estão desenvolvendo um novo lado, mais voltado para a modernidade, embora conservem algumas das características que lhes são atribuídas há tempo. A pesquisa foi realizada com o propósito de conhecer mais profundamente as características das empresas, no sentido de levantar traços que pudessem auxiliar na definição de seu perfil.

A escolha da cidade de Piracicaba para o desenvolvimento da pesquisa se deve ao fato de tratar-se de um importante pólo de desenvolvimento do interior paulista, onde estão instaladas 850 indústrias¹, cujo tamanho varia entre micro e macroempresas, em sua grande maioria, empresas

* Ana Maria Romano Carrão é doutoranda em Ciências Sociais na PUC-SP, é professora na UNIMEP — Universidade Metodista de Piracicaba, coordenadora do CEPA — Centro de Estudos e Pesquisa em Administração da UNIMEP e consultora de Empresas na área de organização e sistemas.

1. Dados obtidos através de pesquisa concluída em julho/97, realizada na Universidade Metodista de Piracicaba.

familiares e por 6.000 estabelecimentos comerciais. Quanto ao setor de serviços, ainda não há dados sistematizados.

A definição da escolha tanto do tema como da cidade levou em conta a contribuição que uma pesquisa dessa natureza traz para a formação de recursos humanos, visto que o Curso de Administração da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) contava na época, com 47,43% dos seus alunos trabalhando em empresas familiares da região. Igualmente significativa era a parcela de filhos de empresários (24,48%) no referido curso.

Tendo em vista que uma das funções da universidade é a produção de conhecimento com vistas ao aprimoramento do ensino e da extensão, um estudo sobre a realidade empresarial regional permite o enriquecimento do estudo da Administração como também o desenvolvimento de programas de parceria universidade-empresa.

De uma forma geral, o estudo das empresas familiares, apesar de alguns esforços localizados, vem avançando muito lentamente, principalmente em nosso país. Muitas das publicações, algumas recentes, ainda se apoiam em conceitos e considerações desenvolvidos há décadas, sem o suporte de pesquisas que venham ratificá-los ou questioná-los. Por esse motivo, considerou-se importante verificar em um grupo de empresas familiares que traços se confirmavam. A pesquisa apoiou-se na hipótese que, com as profundas transformações ocorridas no mundo dos negócios nas últimas décadas e o avanço tecnológico nos mais variados segmentos de atividade empresarial, existe a possibilidade de que as empresas familiares tenham sofrido mudanças que lhes deram um novo perfil.

As empresas familiares compõem um segmento importante da iniciativa privada e estiveram sempre associadas ao desenvolvimento das nações, inclusive no Brasil, o que não justifica o fato de serem estudadas com tão pouca ênfase. A literatura nacional especializada no assunto é resultado do esforço de poucos consultores e pesquisadores e, em função disso, a maior parte das obras que nos chegam são trabalhos produzidos em países como Estados Unidos, Inglaterra, Espanha, Argentina, nos quais a atenção dispensada a essas empresas levou, inclusive, à criação de centros de pesquisa e órgãos destinados ao seu estudo.

Em função disso, falta aos alunos de nossos Cursos de Administração uma literatura voltada para a realidade com a qual irão se defrontar. Tão importante quanto conhecer as tendências mundiais e as novas

metodologias de trabalho, é explorar a realidade empresarial brasileira e verificar a viabilidade de implementação dessas novas propostas.

Na George Washington University, Estados Unidos, o “Center for Family Business”, ligado à School of Business and Public Management, tem por função realizar pesquisas sobre empresas familiares, assessorá-las e oferecer programas de educação continuada a seus executivos. Funcionando de forma semelhante, o “Family Firm Institute”, em Boston, também desenvolve estudos sobre empresas familiares e congrega representantes destas instituições para o debate de temas ligados à sua realidade. O Chicago Family Business Council, por sua vez, vem valorizando o estudo sobre as empresas familiares, oferecendo prêmio para as melhores pesquisas sobre o assunto.

Na Europa, exemplos são “The Stoy Hayward”, instituto inglês destinado a pesquisas, estudos e divulgação de obras sobre empresas familiares e o “Instituto de Estudos Superiores de La Empresa”, organismo espanhol que igualmente realiza estudos sobre empresas familiares.

No Brasil, não se tem notícia de esforços semelhantes, a não ser alguns cursos de treinamento de sucessores. Bethlem chama a atenção para a necessidade de que as pesquisas sobre as empresas familiares, em nosso país, saiam de seu estágio inicial².

A primeira dificuldade que o pesquisador enfrenta ao decidir-se por esta temática refere-se ao próprio conceito de empresa familiar, uma vez que não há um consenso a respeito³. Para alguns autores, a empresa é considerada familiar quando o seu controle acionário cabe a uma ou mais famílias. Para outros, é imprescindível que membros da(s) família(s) proprietária(s) ocupem cargos de direção na empresa. Lodi, por sua vez, acrescenta a essas a condição de que a administração esteja nas mãos, pelo menos, da segunda geração, o que é classificado como “negócio pessoal”⁴. Essas são apenas algumas das considerações registradas na literatura sobre a conceituação das empresas familiares.

O estudo realizado na região de Piracicaba adotou um conceito bastante simples, que tem por critério para a identificação das empresas

2. Agrícola de Souza BETHLEM. “A empresa familiar: oportunidades de pesquisa”, p.88-97.

3. Ana Maria Romano CARRÃO. *As empresas familiares da região de Piracicaba sob a ótica dos empresários: uma investigação*.

4. João Bosco LODI. *A empresa familiar*.

familiares apenas o seu vínculo com uma ou mais famílias, ainda que dirigidas pela primeira geração ou por profissionais não-familiares. No nosso ponto de vista, a empresa não se descaracterizaria por ser dirigida por um não familiar se continuar pertencendo à família. A Ford Motor Company, por exemplo, é controlada pela família Ford, que possui 34% das ações da empresa e, mesmo sendo uma empresa de capital aberto, a família exerce forte influência no Conselho de Administração. A Levi Strauss não deixou de ter o controle da família mesmo durante o período que manteve o capital aberto e suas ações negociadas em bolsa. A família posteriormente recomprou as ações por considerar mais vantajosa a condição de empresa de capital fechado⁵.

É igualmente equivocado restringir as empresas familiares ao grupo dos pequenos e médios negócios. Via de regra, essa associação é feita sem que se atente para o fato de que muitos dos grandes grupos empresariais são familiares. No Brasil, por exemplo, 94% dos maiores grupos empresariais são familiares⁶. Nos Estados Unidos, a situação parece não ser diferente, pois pertencem a esse grupo de empresas: (a) um terço das 500 maiores empresas classificadas pela revista Fortune⁷; (b) 31 dentre as 47 empresas mais importantes que em 1986 superaram o índice Dow-Jones⁸; (c) quase metade das empresas norte-americanas citadas por Peters e Waterman na obra “*In search of excellence*”⁹.

Outros exemplos de empresas familiares tradicionais de grande porte, nos Estados Unidos, são as já mencionadas Levi Strauss, controlada e administrada por uma família há um século e meio, a Du Pont, controlada por uma família há quase dois séculos, e por ela administrada até meados dos anos 70, quando a administração ficou a cargo de profissionais¹⁰.

Na Europa, há empresas familiares dentre os melhores produtores de vinho, fabricantes de perfumes bem como entre as empresas de alta tecnologia¹¹. É igualmente familiar um dos maiores e mais antigos gru-

5. Ivan LANSBERG. *Parente nem sempre é serpente*.

6. Agrícola de Souza BETHLEM. op.cit., p.172.

7. Mike COHN. *Passando a tocha*, p.7.

8. Dennis T. JAFFE. *Trabajar com los entes queridos: estrategias para el exito de una empresa familiar*, p.13.

9. Dennis T. JAFFE. op.cit., p.13.

10. Ivan LANSBERG. op. cit.

11. Dennis T. JAFFE. op.cit., p.13.

pos financeiros do mundo, o Rothschild. Na França, aproximadamente 20% das 200 maiores empresas são familiares¹² e, na Itália, o maior exemplo é a FIAT, dirigida pela família Agnelli, atualmente na terceira geração¹³.

É, porém, compreensível a associação das empresas familiares às pequenas e médias uma vez que estas constituem a grande maioria dos negócios estabelecidos no mundo que, independente de seu tamanho, têm uma participação maciça numa escala mundial, como mostram os números a seguir.

Nos Estados Unidos, 90% das empresas são familiares¹⁴. São responsáveis por 62% do PIB, por 92% dos bens comercializados e por mais de 90% do crescimento dos postos de trabalho nos últimos anos¹⁵. Estatísticas mostram que na Europa, em média, as empresas familiares contribuem com 70% do PIB e com a mesma parcela dos empregos e, na Inglaterra, particularmente, elas equivalem a 75% dos negócios e são responsáveis por 50% dos empregos¹⁶. Na Argentina, essas organizações representam 75% das unidades econômicas, oferecem 70% dos postos de trabalho na atividade privada e geram 52% do PIB. No Japão, apesar de não haver dados disponíveis sobre o número de estabelecimentos familiares ou empregos oferecidos por essas empresas, sabe-se que geram 89% do PIB¹⁷. No Brasil, 80% das empresas são familiares¹⁸, mas são desconhecidos dados sobre sua participação no PIB e na oferta de empregos.

Diante de tal quadro, estudar as empresas familiares significa debruçar-se sobre a grande massa das empresas, situação a se manter se concretizados os prognósticos de que essas organizações continuarão se fortalecendo e proliferando. Tal hipótese se apoia na crença de que as empresas familiares apresentam características que lhes garantem maiores possibilidades de ajuste às necessidades de uma economia globalizada. A esse respeito, Toffler chama a atenção para um futuro em que os

12. Roberto Martínez NOGUEIRA. *Empresas familiares: analisis organizacional y social*. p.12.

13. Peter F. DRUCKER. *Administrando em tempos de grandes mudanças*.

14. Mike COHN. op. cit., p.7.

15. Carola SIXTO. La sangre une los intereses dividen. *Mañana Professional*, p.20.

16. Peter LEACH. *The Stoy Hayward guide to family business*, xi.

17. Carola SIXTO. op.cit., p.20.

18. Agrícola de Souza BETHLEM. op. cit. , p.172.

grandes conglomerados empresariais se tornarão cada vez mais dependentes de pequenos fornecedores, altamente capacitados e flexíveis, muitos deles dirigidos por famílias¹⁹. Da mesma opinião, Drucker também acredita que as grandes corporações enfrentarão problemas no futuro e poderão ser substituídas por “clãs chineses” que se transformarão em organizações modernas erguidas em torno de relacionamentos familiares e regionais²⁰.

Que motivos, na realidade, tornariam as empresas familiares tão viáveis?

No caso brasileiro, segundo Bernhoeft, a importância das empresas familiares está historicamente relacionada ao processo de transformação do país, tanto no campo político, quanto no social e no econômico²¹. No campo social, em particular, a importância da empresa familiar se verifica pelo fato de representar uma das maiores geradoras de emprego²².

Para Gaj, as empresas familiares brasileiras, além da contribuição já mencionada, são importantes pelo fato de representarem uma oportunidade de sucesso para empreendedores e por se apresentarem como alternativa econômica diante do mau desempenho das empresas públicas, que têm, na falta de concorrência, uma das limitações à estatização²³.

Na Itália, segundo Toffler, algumas regiões rurais e semi-rurais foram responsáveis pelo “milagre italiano” promovido por pequenas empresas de alta tecnologia, empresas estas geralmente familiares. Outro exemplo italiano é a indústria de artigos de malha, em Modena, constituída, em sua maioria, por pequenas empresas familiares e responsável pela geração de 16.000 empregos²⁴.

Toffler considera positivas algumas das características das empresas familiares que, para a maioria dos autores, são consideradas as suas fraquezas. Diz ele que essas organizações trazem consigo uma ideolo-

19. Alvin TOFFLER. *Powershift: as mudanças do poder*.

20. Peter F. DRUCKER. *Uma bússola para tempos incertos*.

21. Renato BERNHOEFT. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*.

22. Uma pesquisa realizada pela UNIMEP, verificou que 84% das empresas do setor industrial são familiares e são responsáveis por 68% dos empregos gerados na cidade pelo setor.

23. Luís GAJ. *Tornando a administração estratégica possível*.

24. Alvin TOFFLER. op.cit.

gia, uma ética e um sistema de informações, que contrariam princípios básicos da burocracia, pois “onde quer que os relacionamentos familiares representem um papel nos negócios, os valores e as regras burocráticas são subvertidos e com eles a estrutura e o poder da burocracia.”²⁵. Por exemplo, a informalidade que permeia as relações nas empresas familiares permite-lhes a redução significativa do número de regras. A distribuição dos cargos e a definição dos salários não seguem critérios baseados no conhecimento das pessoas, mas sim no relacionamento que elas mantêm dentro e fora da empresa. Igualmente, o nepotismo, condenado pela burocracia, é tão natural nas empresas familiares quanto a subjetividade e a intuição na tomada de decisões. Pelos princípios burocráticos, as decisões deveriam ser impessoais e objetivas. Para Toffler, essas são características que colocam as empresas familiares em vantagem, uma vez que vivemos o período da “pós-burocracia”²⁶.

Aspectos positivos e negativos da empresa familiar

As vantagens e as desvantagens das empresas familiares sobre as não familiares e vice-versa dependem da ótica da análise. Esse é um ponto polêmico, principalmente se tomarmos como referência as teorias administrativas clássicas.

Uma das características da empresa familiar é a tendência a uma maior informalidade tanto no relacionamento interno quanto no externo. Os clientes e os fornecedores aumentam a confiança que depositam na empresa à medida que realizam negócios diretamente com os membros da família proprietária. Essa confiança é reforçada pelo nome da família e sua tradição no ramo, fatores muito importantes no relacionamento com as instituições financeiras²⁷.

A cultura da empresa familiar também é considerada vantagem, dada a sua estabilidade decorrente da longa permanência do titular no comando dos negócios. Decorrem dessa cultura a lealdade e o comprometimento dos empregados. O baixo “turn-over” decorrente é significativo, porque evita que as empresas incorram em custos relativos à reposição de recursos humanos, tanto mais desastrosos quanto menor for a empresa.

25. Alvin TOFFLER. op. cit. p. 204.

26. Alvin TOFFLER. op. cit. p.204.

27. Robert C. DAYLEY et al. La empresa de familia em los EE.UU.

Porém, essa confiança depositada na empresa pelo meio externo será mantida enquanto as condições permanecerem inalteradas, pois tanto os clientes quanto os fornecedores esperam garantia de continuidade no relacionamento com empresa e, por isso, acompanham com atenção a condução dos processos sucessórios da empresa. Um sucessor que inicie suas atividades na empresa introduzindo mudanças radicais, pode provocar instabilidade e insegurança no ambiente interno, no relacionamento com a família e com o meio externo.

Os processos sucessórios, que representam sempre momentos delicados, são mais complicados nas empresas familiares, porque envolvem empresa e família, dois sistemas guiados por valores e lógicas opostos e que, quando superpostos, criam áreas de atrito. Esse é o maior desafio da empresa familiar. Para Leach, os problemas que ocorrem na transferência da direção podem ameaçar a sobrevivência da empresa familiar e, por essa razão, devem ser resolvidos já na passagem da primeira para a segunda geração para que não se transfram para as seguintes, pois a maior dificuldade se verifica na passagem da primeira para a segunda geração. Prova disso, é que 70% das empresas familiares vivem em média 24 anos, tempo que o fundador permanece na direção dos negócios²⁸.

A primeira transferência guarda algumas características que não se repetem nas demais. O fundador tem uma relação afetiva muito profunda com a empresa que, para ele, tem o sabor de prêmio pelas suas renúncias. Em muitos casos, o fundador fez a opção pela troca de condições confortáveis, estabilidade de emprego, pela realização de um sonho, contando apenas com sua habilidade para negócio, sua intuição e sua capacidade de trabalho e dedicou-se duramente para que seu objetivo fosse atingido. E agora, para perpetuar seu projeto, o fundador precisa que seus filhos entrem para a empresa e dêem continuidade à sua obra.

Os membros da segunda geração, por sua vez, contam com alguns pontos a seu favor, pois estão herdando uma empresa mais sólida e, provavelmente, receberam melhor educação que a do fundador, devendo, assim, estar mais preparados para a condução da organização. Essa deveria ser a regra, porém, alguns sucessores, por terem vivido sob um clima de proteção, não partilham a dedicação e os interesses do pai pelos negócios, não se interessando pela sucessão. Nesse caso, podem

28. Peter LEACH. *The Stoy Hayward guide to family business*.

sentir-se obrigados a assumir a empresa para não contrariarem os pais. Assim, desmotivados e descomprometidos, podem colocar em risco o sucesso dos negócios.

Da segunda para a terceira geração a passagem é mais tranqüila devido a experiência adquirida na primeira transição. Porém, a partir da segunda geração, a partilha da posse da empresa entre os herdeiros é um elemento novo no processo sucessório, pois, a cada nova geração, aumenta o número de sucessores e maior é a diluição do capital. A escolha do sucessor torna-se, então, cada vez mais difícil em função do crescente número de candidatos.

A terceira geração tem na diversidade a sua principal característica, pois nessa fase convivem na empresa não apenas os descendentes diretos do fundador, mas também pessoas que entraram para a família através de casamentos. Conseqüentemente, novos valores e perspectivas são introduzidos na empresa e no relacionamento familiar. A educação dos filhos é então influenciada por valores diferentes daqueles das primeiras gerações, o que leva os futuros sucessores a verem a empresa sob outras perspectivas. Alguns desenvolvem o gosto pelo negócio da família, porque assim aprenderam com seus pais, enquanto que outros o odeiam por se sentirem aprisionados a ele. Essa diversidade de sentimentos pode ser um dos motivos de que 14% das empresas familiares sobrevivem à terceira geração.

Na quarta geração, o vínculo com a tradição familiar é bem menor e os herdeiros muitas vezes assumem a empresa para não serem vistos como traidores pelos demais membros da família. Nessa fase, a empresa pode ser vendida ou recriada pelos que ficarem na empresa.

Por estas razões, a profissionalização da administração é apontada como uma das alternativas para a solução de problemas sucessórios e garantia de vida mais longa aos negócios que passam então a não depender dos planos de sucessão dentro da família para sobreviver²⁹. Neste caso, a referência é feita a profissionais não-familiares, porém nada impede que a empresa se profissionalize através dos próprios membros da família.

Embora o nepotismo seja bastante criticado, sabe-se que a fidelidade dos membros da família é um dos fatores que garante a sobre-

29. Catherine DAILY e Marc J. DOLLINGER. *Alternative methology for identifying family-versus nonfamily-managed business.*

vivência da empresa, de forma que a colocação de familiares em posições-chave tende a criar condições favoráveis ao relacionamento entre a direção e os empregados. Nesse clima, a identificação com a empresa leva a uma tal comunhão de interesses entre os familiares e os não-familiares que para alguns, a família transfere parte de suas ações a esses não-familiares como prêmio pela sua lealdade³⁰.

A estabilidade da cultura da empresa familiar decorre também de se apoiar em objetivos de longo prazo, o que é positivo. Seus proprietários são diferentes dos “capitalistas de curto prazo”, preocupados com resultados mais imediatos, pois lutam pela sobrevivência da empresa, o que lhes dá força para enfrentar os períodos de baixa lucratividade.

Administradores não-familiares quando não envolvidos emocionalmente com a organização, não partilham os mesmos sentimentos dos proprietários com relação à empresa e se guiam mais por objetivos pessoais, nem sempre coerentes com os da organização, estabelecidos pela família. Como sua motivação se baseia na expectativa de recompensa financeira e nos benefícios tangíveis, sentem com menor intensidade os reveses dos negócios, muitas vezes considerados catastróficos para os proprietários³¹.

Da mesma forma, o conflito de interesses pode ocorrer também entre os dirigentes dos negócios e os demais membros da família, principalmente quando uma das partes quer introduzir mudanças na empresa e a outra resiste. Neste caso, a predominância da cultura conservadora pode voltar-se contra a própria empresa³².

Esse é um dos motivos porque a modernização representa um dos maiores desafios das empresas familiares, principalmente se hábitos tradicionais fazem parte da história da empresa.

Se, por um lado, a modernização pode encontrar resistência na própria cultura da empresa, por outro, pode ter como limitação a capacidade de financiamento da família, o que coloca as empresas familiares de capital fechado em desvantagem com relação às não familiares, de capital aberto. A obtenção de capital no mercado financeiro pode ser contornada com a admissão de novos sócios, porém a família nor-

30. Robert G. DONNELLEY. *A empresa familiar*.

31. Catherine DAILY e Marc J. DOLLINGER. *Alternative methodology for identifying family- versus nonfamily- managed business*.

32. Peter LEACH. op. cit.

malmente resiste a essa alternativa com medo de perda do controle acionário³³.

Essa situação explica o “sacrifício” da família, elemento de sucesso dos negócios, embora, nem sempre tenham prioridade os objetivos empresariais. A resistência aos riscos e aos grandes investimentos, em lugar de proteger a empresa, impede que tenha ganhos de escala e competitividade num raio de ação maior³⁴. Neste caso, torna-se inviável a adoção de estratégias de expansão. Conseqüentemente, a família também será prejudicada, o que nem sempre é percebido.

A despeito de todos esses conflitos, a empresa familiar continuará lutando por sua sobrevivência, principalmente porque é desejo da família que os negócios se perpetuem através das gerações. Para a família, a empresa representa a melhor forma de manter a sua riqueza, segurança, valores e tradições, além de acreditar ser ela um fator de união familiar³⁵. Sendo assim, abrir mão da empresa tem para a família o duplo significado: traição à imagem do fundador e desconsideração para com aqueles empregados que foram leais à empresa por muitos anos e que ainda sobrevivem de seus salários.

O fundador e sua obra

Um estudo sobre empresas familiares não pode deixar de explorar a figura do fundador que, além de idealizador dos negócios, exerce forte influência sobre a cultura da organização. É um elemento-chave para a compreensão da empresa e suas peculiaridades, tal a identidade entre o empreendedor e sua obra. A personalidade do fundador imprime sua marca na organização, deixando-a como um legado às gerações seguintes.

“A história de êxito que com frequência acompanha o fundador de uma empresa familiar tem todas as características essenciais de um épico moderno. O fundador se esforça e persiste em face de probabilidades muito fortes. Ao fazer tal coisa, torna-se um herói num mundo que precisa de heróis, uma figura central que inspira outras, além de catalisador para os ideais e tradições da família. Como resultado da visão, liderança e audácia do fun-

33. Peter LEACH. op. cit

34. Robert C. DAYLEY et al. *La empresa de familia em los EE.UU.*

35. Peter LEACH. op.cit.

*dador, a família alcança prosperidade econômica; ele próprio obtém poder e reconhecimento; e a comunidade se enriquece através da criação de empregos*³⁶.

Há assim uma forte correlação entre a necessidade de sucesso pessoal por parte do fundador e o êxito da empresa. O desejo de ser reconhecido e de obter recompensa com base em seu desempenho, leva-o a desenvolver grande disponibilidade para o trabalho, principalmente para o trabalho inovador. Afasta-se dos trabalhos rotineiros e prefere dedicar-se a situações diferenciadas e o gosto pelo trabalho faz com que resista à aposentadoria³⁷. Em função disso, o fundador vê a empresa como algo próprio, sujeito a seu absoluto controle e, por essa razão, tem dificuldade em delegar autoridade e responsabilidade. Tal comportamento condiciona o crescimento da empresa aos seus limites pessoais.

Ao associar os fortes traços de personalidade do fundador aos fatores emocionais que envolvem a criação do negócio e ao senso de oportunidade dessas pessoas, percebe-se a inegável importância do seu papel e a sua influência no clima e na cultura organizacionais.

A pesquisa

O estudo analisou um grupo de 37 empresas familiares da região de Piracicaba, sendo representadas as cidades de Americana, Laranjal Paulista, Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste e Tietê. Foram levantados dados sobre desempenho, modernização, investimentos, nepotismo, sucessão, conflito empresa-família, sistemas de informações, estrutura, condução dos negócios, relacionamento com funcionários não familiares e estilo de direção.

A pesquisa confirmou a dificuldade de se obter dados no Brasil. As principais fontes utilizadas para identificação das empresas foram a ACIPI (Associação Comercial e Industrial de Piracicaba) e o CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo) que juntas reúnem a maioria das empresas de Piracicaba. O Sindicato do Comércio Varejista de Piracicaba, o Sindicato dos Empregados no Comércio de Piracicaba e o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) não dispunham de dados na época da pesquisa.

36. Mike COHN. *Passando a tocha*, p. 38.

37. Bernard BARRY. *La empresa de familia*.

No conjunto, partimos de um total de 1580 empresas. Para a identificação das familiares, contamos com o apoio dos dirigentes da ACIPI e do CIESP que conheciam os associados e podiam indicar as que se enquadravam no conceito adotado na pesquisa. Como resultado, foi então obtida uma relação com 140 empresas familiares.

A pesquisa usou questionário como instrumento de pesquisa, composto por 3 partes. A primeira destinava-se ao levantamento do perfil do empresário (idade, escolaridade, naturalidade e país de origem do avô paterno); a segunda parte para a identificação do ramo de atividade das empresas (data de fundação, fase do processo de sucessão e tamanho) e a terceira constava de 61 questões de múltipla escolha, para a identificação do perfil das empresas participantes. Foi obtido um retorno de 26,43% (37 empresas).

Quanto ao ramo de atividade, as empresas da amostra se distribuíram em: 15 empresas do ramo industrial (40,54%), 17 do ramo comercial (45,95%) e 5 do setor de prestação de serviços (13,51%). Classificadas por tamanho, de acordo com os critérios adotados pelo CIESP³⁸, as empresas foram distribuídas em: 10 microempresas (27,03%), 14 pequenas (37,84%), 8 médias (21,62%), 3 grandes (8,11%) e 2 macroempresas (5,40%), que preenchiam os principais requisitos exigidos. Quanto à sucessão, no grupo selecionado, a maioria estava entre a 2^a. e a 3^a. geração³⁹. Quanto à idade das empresas, a maioria (73,38%) ultrapassava a idade crítica de 24 anos e 27,03% (10 empresas) tinham acima de 50 anos.

A análise, desenvolvida em torno dos temas centrais, conforme proposta, permitiu uma visualização global das empresas e um certo confronto entre as questões apresentadas na revisão literária e a realidade das empresas da amostra.

Do ponto de vista da inovação, se as empresas familiares apresentam forte resistência às mudanças, valorização excessiva à tradição, baixo índice de preocupação com os resultados, conflito de interesses entre empresa e família, entre outros, os resultados da pesquisa, ainda que

38. Os parâmetros para classificação são: número de empregados, faturamento e capital social das empresas que são então classificadas em uma das 10 categorias que vão de “micro A” a “macro B”.

39. 86,49% das empresas se distribuíam entre as que estavam preparando a 2a. geração e as que eram dirigidas pela 3a. geração.

não contrariem totalmente esse quadro, mostram que as pesquisadas caminham rumo à modernização, à adoção de novas tecnologias e à implantação de sistemas de informação para tomada de decisões.

Nesse sentido, identificou-se que os empresários têm consciência de que qualquer passo dado no sentido da modernização implica rompimento com o passado, o que se comprova através da manifestada preocupação com a qualidade do produto/serviço acima do apego às tradições. Para os empresários, a perpetuação da organização depende, mais do que nunca, da adoção de medidas inovadoras.

Os resultados mostram também que os empresários consultados vêem solução na transmissão da direção a profissionais, caso a família não disponha de pessoas para condução dos negócios por falta de preparo ou de interesse.

Quanto à qualificação de seus recursos humanos, as empresas consultadas procuram resolver a carência de pessoas preparadas no mercado de trabalho, investindo no treinamento de seu próprio quadro de funcionários, seja através da sua participação em cursos de especialização, seminários, palestras ou seja da concessão de bolsas de estudos. Tal fato mostra uma certa evolução das empresas familiares com relação à literatura consultada, segundo a qual essas empresas não valorizam a formação de funcionários e por isso não fazem investimentos nesse sentido. Algumas das empresas estão desenvolvendo programas de administração participativa, premiando e colocando em prática idéias de seus funcionários. Os sucessores, em sua maioria, têm grau universitário completo ou em andamento.

Os resultados da pesquisa confirmaram a valorização da lealdade nas empresas familiares, principalmente nas menores e nas mais antigas. Os dados não permitiram uma análise mais aprofundada sobre o assunto. Mesmo assim, os dados sugerem que as empresas maiores, mais formais em função do próprio tamanho, contam com uma proporção maior de profissionais não familiares em relação aos familiares.

Do ponto de vista da geração e uso das informações, a maioria das empresas já conta com sistemas de apuração de resultados, apuração de custos, controle de contas a receber e a pagar, controle de estoques e controles de caixa e bancos.

Quanto às dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares pesquisadas, duas chamaram a atenção por representarem aspectos pa-

radoxais engendrados na própria relação entre o sistema empresarial e o sistema familiar e que limitam o desenvolvimento das empresas.

Uma delas refere-se a barreiras à obtenção dos recursos necessários ao financiamento dos investimentos. Segundo as declarações dos empresários, as decisões sobre investimentos da organização são submetidas à apreciação da família, o que pode comprometer projetos de modernização caso a família não veja nisso uma prioridade para a aplicação do capital familiar. Diante de tal situação, aquele comprometimento anteriormente manifestado por esses mesmos empresários com relação à qualidade e à competitividade, fatores de sobrevivência da empresa, transformam-se em um ponto de pressão da empresa sobre a família, que deverá então ser sensibilizada a apoiar os empreendimentos da empresa, garantindo assim seu próprio futuro.

A outra dificuldade diz respeito à rejeição à admissão de novos sócios como fonte alternativa de recursos, que tem como principal causa o temor de perda do controle sobre a empresa. Em função disso, os projetos de investimento inviabilizados pela falta de recursos próprios normalmente são postergados até que a empresa disponha de recursos próprios para financiá-los. Essa é uma situação paradoxal, pois o cuidado com a preservação do patrimônio pode voltar-se contra a própria empresa e a família.

As duas situações evidenciam o atrito entre os interesses dos sistemas empresarial e familiar, com aparente predominância do último. Sendo assim, pode-se supor que quanto menor a empresa, mais dependente da família será o futuro dos negócios, principalmente do ponto de vista dos investimentos, dada a dificuldade de auto financiamento. Também, quanto menor a empresa, menor a sua capacidade de arcar com os elevados custos financeiros dos empréstimos bancários no contexto brasileiro atual. Desta forma, o desenvolvimento da empresa fica limitado à capacidade financeira e à intencionalidade da família proprietária.

Os resultados da pesquisa confirmaram essa hipótese, revelando que o grau de dependência com relação à família era inversamente proporcional ao tamanho das empresas estudadas. As empresas de grande porte, cujo faturamento anual se enquadra no intervalo de 12,5 milhões a 72 milhões de dólares, e as macro empresas, que faturam acima desse último valor, já superaram a fase da dependência do capital familiar.

Conclusão

Considerados os aspectos positivos e os negativos das empresas familiares, os resultados da pesquisa sugerem que as dificuldades enfrentadas pelas empresas da amostra são reflexo principalmente de seu tamanho e não simplesmente do fato de serem familiares. Isto porque, quanto menor a empresa, maior a influência dos valores do sistema familiar sobre o sistema empresarial. Neste caso, a tendência é de domínio dos valores da família que, na maioria das vezes, se opõem aos da empresa, principalmente porque nas relações familiares prevalece a emoção e no ambiente empresarial a razão é que tem mais peso. Esse choque de interesses é característica das empresas familiares, exatamente porque representam um campo de superposição desses dois sistemas.

Já que as empresas menores são mais vulneráveis às pressões familiares, estamos diante da seguinte questão: como atingir o ponto de ruptura entre os dois sistemas de forma que essas empresas possam crescer? Talvez um estudo mais profundo sobre as grandes empresas familiares possa trazer alguma luz a essa interrogação, identificando as estratégias utilizadas para a superação do conflito empresa-família, sem que para isso tenham deixado de ser familiares.

Quanto ao presente estudo, acreditamos que a sua maior contribuição tenha sido apontar a necessidade de se continuar explorando a temática, principalmente considerando a presença maciça das empresas familiares na economia, em âmbito regional, nacional ou internacional e a complexidade dos mercados e o que isso significa para as empresas do ponto de vista da competitividade, levando em conta as suas limitações. Considerando também que as pequenas e médias empresas são a maioria dos negócios no mundo, poderemos especular ainda quanto às repercussões dessa realidade na estrutura do sistema empresarial.

Estaremos vivendo o fim das empresas familiares? Quais as possibilidades de que prognósticos otimistas como os de Toffler e Drucker se confirmem?

Há, portanto, muito a ser explorado no campo do estudo das empresas familiares, principalmente no Brasil, trazendo grandes contribuições ao ensino da Administração. Essa é uma temática que merece tratamento científico, de caráter multidisciplinar. A própria falta de consenso quanto ao conceito de empresa familiar é evidência de que ainda prevalece o senso comum. O desenvolvimento de uma metodologia para identificação das empresas familiares pode ser um bom tema.

É preciso também pensar sobre a repercussão da alta representatividade das empresas familiares no mundo dos negócios e admitir que essa tende a ser a realidade enfrentada pelos profissionais formados pelos Cursos de Administração do país. Há que se atentar também para o significativo número de filhos de empresários matriculados em nossos cursos e a crescente participação daqueles que pretendem abrir seus próprios negócios ao concluírem o curso. Se generalizada essa situação, os cursos deverão reavaliar seus Projetos Pedagógicos, os conteúdos programáticos de suas disciplinas. E, por que não, repensar o próprio do Exame Nacional de Cursos?

Atentos a isso, os Cursos de Administração deverão se dar conta de que representam um espaço privilegiado a ser encarado como um “celeiro” de empreendedores. Não será esse um bom motivo para dar maior ênfase ao estudo de questões regionais? Não está sendo proposto aqui o descarte de toda a produção existente no campo de estudo da Administração, mas a criação de um espaço para estudos complementares, de forma a tornar possível a avaliação do particular dentro do geral, desenvolver o que poderá se chamar de “Teoria Administrativa Brasileira”.

O conhecimento assim produzido poderá subsidiar o desenvolvimento de políticas públicas, principalmente no que tange ao fortalecimento das pequenas e médias empresas já estabelecidas bem como estimular a criação de novos negócios. Desta forma, a universidade estará cumprindo o seu papel de geradora de conhecimento ao mesmo tempo em que se aproximará mais da comunidade ao discutir e propor alternativas para os seus problemas.

Sensibilizado por essa realidade e levando em conta o significativo número de alunos vinculados às empresas familiares da região, o Centro de Estudos e Pesquisa em Administração — CEPA, da Universidade Metodista de Piracicaba incentivou, a partir de 1996, inúmeras pesquisas sobre essas empresas, criando, assim, uma linha de investigação. Seria de interesse geral que outras instituições também desenvolvessem estudos sobre essa temática de forma que os resultados, em conjunto, permitissem o mapeamento da situação empresarial nacional. Pode ser essa uma proposta ambiciosa e de longo prazo, porém cabe aos pesquisadores desta geração enfrentar o desafio e dar o passo inicial.

Bibliografia

AQUINO, Cléber. *História empresarial vivida*. vol.I, São Paulo, Gazeta Mercantil, 19867.

- BARRY, Bernard. La empresa de familia. *Revista Administracion de Empresas*, vol.7, n.79, p.599-606, oct. 1976.
- BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2a. ed., 2a. reimpressão, São Paulo, Nobel, 1991.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. A empresa familiar; oportunidades de pesquisa. *Revista de Administração*, USP, vol.29, n.4, out-dez.1994, p.88-97.
- CARRÃO, Ana Maria Romano. *As empresas familiares da região de Piracicaba sob a ótica dos empresários: uma investigação*. Dissertação de mestrado, PUC-SP, 1996.
- COHN, Mike. *Passando a tocha*. Trad. de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo, Makron Books, 1991.
- DAILEY, Robert C. et al. La empresa de familia em los EE.UU. *Revista Administracion de Empresas*, vol.8, n.93, p.783-789, dec.1977.
- DAILY, Catherine M. & DOLLINGER, Marc J.. Alternative methodology for identifying family- versus nonfamily- managed business. *Journal of Small Business Management*, p.79-90, apr. 1993.
- DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, vol.7, n.23, p.161-198, jun.1967.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 3a.ed. São Paulo, Pioneira, 1996.
- _____. Uma bússola para tempos incertos. *Revista Exame*, ano 30, n.7. 26/mar/1997, p.66-70.
- GAJ, Luís. *Tornando a administração estratégica possível*. São Paulo, McGraw-Hill, 1990.
- JAFFE, Dennis T. *Trabajar com los entes queridos: estratégias para el éxito de una empresa familiar*. Buenos Aires, El Ateneo, 1995.
- LANSBERG, Ivan. Parente nem sempre é serpente. *Revista Exame*, ano 30, n.8, edição 633, 9/abril/97, p.103-104.
- LEACH, Peter. *The Stoy Hayward guide to the family business*. sec. ed, London, Stoy Hayward, 1994.
- LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. S. Paulo, Pioneira, 1978.
- NOGUEIRA, Roberto Martínez. *Empresas familiares: analisis organizacional y social*. Buenos Aires, Macchi, 1995.
- ROSENBLATT, Paul C. et al. *La familia en la empresa*. Buenos Aires, El Ateneo, 1995.
- SIXTO, Carola. La sangre une los intereses dividen. *Mañana Profesional*, n.50, Diciembre/1996 - Enero 1997.
- TOFFLER, Alvin. *Powershift: as mudanças do poder*, 2a.ed., Rio de Janeiro, Record, 1990.
- WARD, John L. *Como desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires, El Ateneo, 1994.