EMPRESA FAMILIAR: A EMPRESA FAMILIAR EM UM ÂMBITO GLOBAL[1]

Lívia Donatti[2]

RESUMO

No momento em que a economia mundial passa por enormes transformações, provocadas pelo processo de globalização da economia, torna-se relevante debater as dificuldades presentes no novo cenário empresarial

Dentro desse contexto, pretende-se analisar a inserção da empresa familiar nessa nova ordem econômica mundial. Tal estudo se justifica, principalmente, pelos vários aspectos relacionados ao estilo de gerenciamento adotado por tais empresários, entre os quais se destacam: baixo nível de profissionalização, problemas de sucessão, o papel a ser assumido pela mulher na relação empresa-família, o planejamento da mesma, entre outros.

Os resultados preliminares obtidos junto a um grupo de trinta empresas familiares no município de Passo Fundo (RS) mostram que a mesma tem condições de sobreviver se tiverem perfil e mentalidade completamente diferentes da tradicional, isto é, com capital aberto, gestão profissionalizada, racionalidade temperada por ousadia no processo de tomada de decisão gerencial. Considerar-se-á neste, como sendo empresa familiar, aquela que já realizou sua sucessão ao menos uma vez.

O trabalho reveste-se da idéia de que os administradores podem contribuir para a desmistificação do negativismo que rodeia a empresa familiar, para que a mesma seja conservada.Com os resultados do mesmo, pretende-se contribuir para o entendimento da realidade desse ambiente empresarial, tanto em relação aos administradores como em relação à família.

O que pode-se concluir é que embora a empresa familiar apresente problemas, principalmente de ordem gerencial, existem alternativas viáveis para sua sobrevivência no mercado globalizado, desde que haja uma readequação de sua estrutura administrativa/gerencial.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo discutir aspectos que envolvem e caracterizam a empresa familiar a fim de propiciar-lhe condições de continuidade. Para tanto, é necessário entender os procedimentos que nela se operam, desde a sua fundação (primeira gestão) e a transmissão às gerações seguintes, levando em conta as variadas definições existentes na literatura; características e vantagens presentes nesse tipo de empresa, bem como sua problemática, tendo em vista que há muitos mitos negativos em relação a esta ao mesmo tempo em que é um evidente agente direto da força econômica brasileira nos últimos cinqüenta anos.

É importante ressaltar que, antigamente, toda e qualquer empresa era familiar, e a forma mais comum de empresa era a propriedade rural. Com o passar do tempo, os indivíduos perceberam que faltavam produtos, como sapatos, roupas, ferramentas, armas, entre outros. Para satisfazer todos os seus desejos e necessidades, houve a troca de um produto pelo outro, originando, dessa forma, o comércio. Essa foi a natureza da empresa durante centenas de anos, tanto aqui quanto em qualquer outro país.

Partindo desse ponto, pretende-se demonstrar que a empresa do tipo familiar sofreu mudanças significativas ao longo do contexto histórico. Posteriormente, abordar-se-ão os aspectos que envolvem o processo sucessório, bem como a profissionalização da gestão, ambos com suas vantagens e fraquezas. Destacar-se-á, ainda, o papel da mulher na relação empresa-família e o planejamento desse tipo de organização diante dos processos de integração no âmbito global.

Definição de Empresa Familiar

Apesar de muitos acreditarem que empresa e família, quando reunidas, tendem a fracassar, a realidade demonstra que isso não, necessariamente, é verdadeiro. Muitas empresas, tanto no caso brasileiro

---

[1] Artigo desenvolvido a partir de dados coletados de acordo com o projeto de pesquisa em andamento e sob a orientação dos professores Denize Grzybovski e João Carlos Tedesco, da Universidade de Passo Fundo.

[2] Estudante do curso de Administração e bolsista do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (Pibic) no Centro Regional de Economia e Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 9657@lci.upf.tche.br.

como de outros países, demonstram que essa parceria é possível. O importante é entender que não é a família, em si, que atrapalha a empresa, mas sim, a ignorância dos problemas desse relacionamento, ou seja, a falta de um código de relacionamento.

Com base em Lodi (1993), considera-se uma *empresa familiar* quando um ou mais membros de uma família exercem controle administrativo sobre a gestão, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital e caracterizada pelo desejo de seus fundadores e sucessores de que a propriedade e a gestão da empresa se mantenham em mãos da família (López, 1999).

Hoje, percebe-se que a sociedade tem uma visão muito negativa de empresas sob gestão familiar. Estatísticas disponíveis comprovam que cerca de metade das empresas familiares fracassam, quebrando ou sendo vendidas na passagem do fundador para a segunda geração; em torno de 30% a 40% fracassam na passagem da segunda para a terceira geração. Contudo as empresas não familiares também fracassam. Segundo William Penney, diretor geral da Hay Geroup no Brasil, as empresas têm um ciclo de vida médio de sessenta anos, independentemente de serem ou não familiares; enquanto as exclusivamente familiares é de 25 anos (Vidigal, 1997).

Segundo Bernardi (1995), empresas familiares têm muitas vantagens competitivas que poderão ser mantidas se forem bem administradas, estiverem abertas a mudanças e atentas ao mercado.

Vidigal (1996) afirma que, nos Estados Unidos, a empresa familiar é encorajada e dezenas de universidades do país têm programas de estudo e de apoio a ela, isso ocorre por que a empresa familiar é vista como a maior geradora de empregos, como uma fonte de riqueza. A grande diferença é que, se no Brasil a empresa cresce e adquire expressão, passa a ser pichada com esse quase-xingamento "empresa familiar". Nos Estados Unidos, não! Mesmo que a empresa cresça, ela continuará sendo respeitada na sua condição de *familiar*.

É certo, porém, que as empresas familiares de maior porte que pretendem crescer somente terão sucesso com perfil e mentalidade completamente diferentes da tradicional, ou seja, com capital aberto, gestão profissionalizada, racionalidade temperada por ousadia no processo de tomada de decisão gerencial.

Tipos de Empresas Familiares

Entre os vários tipos de empresas familiares, Lethbridge (1994) identifica três. No primeiro tipo, a *tradicional*, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce domínio completo sobre os negócios. O segundo tipo é a *híbrida*, com o capital aberto, mas com a família ainda detendo o controle; há mais participação de profissionais não-familiares na administração. No terceiro tipo, é possível destacar a *influência familiar* na maioria das decisões; as ações estão em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém influência através da participação acionária significativa.

Portanto, é possível afirmar que, mesmo a empresa familiar sendo constituída por várias tipologias, torna-se cada vez mais indispensável a presença de uma pessoa inovadora, desprendida de elos paternalistas e, acima de tudo, preparada para todas as situações.

A Sucessão na Empresa Familiar

A sucessão é a substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento à obra projetada, criada e conduzida pelo pioneiro, porém com enfoques e estilos de liderança diferenciados, formação teórica e prática renovada, uma vez que os tempos são outros. "O processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado" (Bernhoeft, 1989, p.23).

O pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, de acordo com Lodi (1993), é o presente na fase da sucessão. Esse conflito é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família, cujas raízes estão há vinte ou trinta anos. Normalmente, a sucessão é determinada, a longo prazo, pela maneira como os pais educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza.

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para a continuidade da empresa familiar e, se nesse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar profundamente comprometida.

Quando se pergunta por que as empresas familiares falem, têm-se como respostas: a família não estava preparada para entender a empresa; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar seus filhos; a profissio-

nalização descaracterizou a empresa familiar; não há um sucessor preparado ou nem mesmo consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais. O que resta a empresa entender que, em primeiro lugar, a semente da destruição está no próprio fundador, seja no caráter desse homem ou na sua visão de mundo. Ao filho resta ter habilidade para aceitar a rivalidade do pai desenvolvendo a sua própria personalidade, perto ou longe da figura paterna.

Em segundo lugar, a família precisa entender que os parentes não são os melhores sócios, sendo racional o suficiente para compreender e respeitar a empresa, abandonando, assim, pressões para empregar parentes incompetentes. Essa atitude gerencial evita a descapitalização da empresa e permite a sua continuidade.

Em terceiro lugar, a sucessão deve ser olhada do ponto de vista do pai, muito antes de o filho entrar na faculdade, ou até mesmo sob o ponto de vista da empresa. O pai deve perguntar-se: Eu empregaria o meu filho em minha empresa? Outro fator importante é não pressionar o filho para que ele estude administração, mas, sim, que ele seja ele mesmo, médico, arquiteto ou advogado, ou seja, permitir que desenvolva suas competências sob a orientação do pai, não do empresário.

Em quarto lugar, deve-se ver a sucessão sob a óptica do sucessor. Para tanto, o sucessor deve analisar como os filhos foram criados, que equipe os cerca, qual o melhor momento para entrar, e assim por diante.

Em quinto lugar, caso opte por consultores externos, a empresa deve saber aproveitá-los, pois ocorrerão problemas se for contratado um consultor errado, quando esse teria que resolver os problemas da empresa e a implantação dos programas não conta com plena responsabilidade e acompanhamento por parte da alta administração da empresa.

A partir desses pontos é possível observar que a complexidade da gestão da empresa familiar é muito grande; por isso os seus administradores são muito mais conceituados na sociedade brasileira.

A época que os pais devem abrir caminho para cada filho é quando eles são pequenos criando, assim, um clã harmonioso. A entrada da segunda geração na empresa familiar deve levar em conta algumas diretrizes, como, por exemplo: é aconselhável que os filhos façam o seu aprendizado profissional em outras empresas a fim de adquirir experiência antes de entrar na empresa da família. “Eu tive que adiar a sucessão e demitir o meu próprio filho, pois ele ainda não estava preparado para suceder”, afirma um empresário passo-fundense.

Fundadores costumam afirmar que é importante que o início da atividade empresarial do sucessor se dê pelos níveis hierárquicos mais baixos da organização para, depois, sim, chegar à posição de comando[3]. O critério de avaliação de desempenho é de que, se até os 35 anos, um familiar não assumiu nenhum cargo de gerência dentro da empresa, provavelmente não terá mais sucesso. O pai não deve, em hipótese alguma, pressionar a entrada do filho nos negócios; uma nova geração de profissionais deve crescer junto com o filho até que ele suceda o presidente; o jovem deve buscar outros jovens para formar a sua equipe e, posteriormente, descartar os velhos companheiros do pai.

As empresas que possuem uma estrutura familiar frágil, com a presença constante de disputas de idéias, pensamentos, filhos desestruturados emocionalmente, têm dificuldade de lidar com o processo sucessório. “São cada vez mais freqüentes notícias de empresas familiares que estão se dissolvendo, sendo vendidas ou quebrando. As causas no fundo são sempre as mesmas: as brigas entre os herdeiros acabam arrasando a administração"(Bernhoeft,1989).

Por sua vez, em empresas que demonstram uma estrutura familiar mais elaborada, tendo diretrizes claras para aonde vai a empresa e para aonde vai a família, relacionamentos afetivos estáveis, as dificuldades sucessórias são completamente superáveis.

Muitas vezes pode ocorrer, segundo Bernhoeft (1989), de a sucessão falhar, momento em que a empresa familiar deve estar preparada com várias alternativas, como por exemplo, a venda de controle para terceiros, a indicação de um executivo externo ou da própria empresa.

Alguns empresários, no entanto, preferem adotar a filosofia "deixa como está para ver como é que fica", acreditando que o tempo é a melhor solução. Evidentemente, é uma alternativa como qualquer outra, mas quem a escolher deve estar preparado para arcar com as conseqüências .

Assim como a família passa por estágios que correspondem a seus ciclos de vida, a empresa atravessa etapas correspondentes. Portanto, a habilidade administrativa pessoal do líder (visão de futuro, solução de problemas, novos negócios), seu estilo

[3] Essa afirmação fundamenta-se nas entrevistas realizadas durante a pesquisa de campo aplicada na cidade de Passo Fundo (RS).

de liderança e suas motivações, seu comportamento e preparo para transições e mudanças são essenciais para que o processo de sucessão seja bem conduzido, pois, para que o líder se retire de maneira adequada, necessita planejar sua saída com antecedência.

Segundo Bernardi (1995), é possível destacar empresas familiares de sucesso, como a Randon (Caxias do Sul), a Marcopolo (Rio Grande); a Varga (São Paulo); a Fiat (Europa) , a qual está na quarta geração e até mesmo a Hering (Santa Catarina), que tem mais de cem anos. Todas essas empresas familiares tiveram sucesso porque souberam lidar com eficiência com a delicada relação que há entre família e empresa.[4]

Vantagens e Fraquezas da Sucessão

Um fato curioso, segundo Lodi (1993), é que a empresa familiar, quando comparada a uma multinacional, apresenta fraquezas evidentes, como o conflito de interesses entre família e empresa, pois, quando chega o momento de assumir um elevado poder na empresa, todos os herdeiros podem candidatar-se, o que facilita o início de brigas e disputas familiares.

Partindo da idéia apresentada por Oliveira (1999), para amenizar esse problema, é necessário que o herdeiro trabalhe durante muito tempo e de forma intensa em várias atividades da empresa. Outra forma é o herdeiro trabalhar por algum tempo fora da empresa familiar, mostrando, dessa forma, se tem ou não qualidades para ganhar seu próprio espaço profissional.

Essa mesma disputa de poder entre os membros da família acaba originando a falta de capital, sigilo financeiro mal dirigido, falta de disciplina, utilização ineficiente de executivos, nepotismo e até mesmo conflitos dentro da família.

Na falta de um sistema de planejamento financeiro, as empresas familiares tendem a concentrar seus interesses na qualidade dos produtos, melhorias exageradas da fábrica e dos equipamentos. Isso tudo pode gerar sistemas inadequados de controle de custos. Ainda, a grande resistência ao *marketing* provoca a preocupação exagerada com os interesses da família, que pode impedir que a empresa aproveite o aparecimento de novos mercados ou boas oportunidades de desenvolvimento. Outro grande problema é o nepotismo, que ocorre com a promoção de parentes por critérios subjetivos, não por merecimento. Normalmente, as promoções são definidas por laços familiares, e o administrador é obrigado a *carregar nas costas* os incompetentes, assumindo a responsabilidade pelas tarefas não executadas.

Outra dificuldade presente nas empresas familiares é quando as pessoas da família ficam com dupla jornada de trabalho: o trabalho profissional na empresa familiar e o trabalho doméstico na residência da família. Isso pode complicar profundamente as relações pessoais no ambiente de trabalho.

Por outro lado, é possível visualizar muitas vantagens numa empresa familiar. Uma delas é a lealdade dos empregados para com o empreendimento, o qual lhes pertence e deles dependerá para seguir em frente. Outra vantagem é a grande reputação do nome da família, o que pode ter grande influência no âmbito regional.

Ao analisar-se a empresa familiar, é importante, também, manter e conservar o conjunto de valores e crenças retratados na pessoa do sucessor. Naturalmente, essa só é uma vantagem se o executivo herdeiro for uma pessoa competente.

Empresa Familiar e Profissionalização

Profissionalização de uma empresa é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas (Lodi, 1993). É o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a substituição de métodos intuitivos por métodos racionais.

Conforme Vidigal (1997), com a chegada ao país das empresas multinacionais e, mais recentemente, a abertura dos mercados (processo de globalização), a empresa tradicional viu-se diante de uma encruzilhada: modernizar-se e profissionalizar-se para competir e sobreviver, ou desagregar-se e ser absorvida por grupos estrangeiros. A receita do sucesso consiste em profissionalizar, mas profissionalizar a família. Isso pode ser feito através do treinamento de jovens da família que tenham vocação para ser executivos, ou treinar os futuros herdeiros não para serem executivos, mas para que sejam acionistas competentes, para que tenham noções básicas de legislação, de contabilidade e de administração.

[4] Esses dados foram retirados da revista *Exame*, no artigo escrito por Bernardi (1995).

É importante ressaltar que a profissionalização só terá sucesso quando for entendida como o estabelecimento de regras profissionais de eficácia e eficiência. É certo, porém, que as empresas familiares de maior porte que pretendem crescer nesse mundo globalizado somente terão sucesso com perfil e mentalidade completamente diferentes dos tradicionais, ou seja, com capital aberto e gestão profissionalizada.

Por outro lado, espera-se que o profissional defina bem o cargo para o qual está sendo contratado; descubra quem manda; especifique os resultados esperados; considere as contradições da situação, da família, subordinados e colegas; perceba a existência de um sutil sistema político, exponha às pessoas a expectativa do seu papel.

Para que a profissionalização atinja níveis satisfatórios, é necessário que ela crie um conselho de administração, cujos membros sejam todos ligados por laços de parentesco; uma diretoria bem balanceada, composta por familiares e profissionais maduros (Bernhoeft, 1987). Quando o conflito entre o presidente e um diretor familiar passar dos limites é necessário evitar o aprofundamento. Quando o objeto de conflito for uma área específica ligada a um dos conflitantes, sugere-se transferir essa área a um terceiro. As relações entre os membros de uma família devem ser mantidas num nível de respeito, não podendo afetar o nível profissional.

Profissionalizar não é apenas entregar a administração dos negócios nas mãos de um profissional externo. O trabalho deve consistir em três pontos: primeiro, na família, em que são envolvidas questões emocionais, as quais devem ser resolvidas a fim de não comprometer o futuro dos negócios; segundo, na propriedade, que é a que dá prestígio as pessoas e que, muitas vezes, leva as empresas à falência, pois existe uma certa confusão entre herança e sucessão, apenas porque, no primeiro caso, tudo pode ser destruído por coisas mesquinhas, como iates, viagens à Europa, Mercedes Benz, etc.

Já, no caso da sucessão, existe uma dose de responsabilidade empresarial que não pode deixar de ser cumprida: administração. Aqui está, de fato, o poder, no qual é possível as pessoas se protegerem em função do poder que as mesmas podem exercer sobre a vida das pessoas e das empresas.

No terceiro ponto é fundamental a profissionalização daqueles que vão conduzir os negócios, pois cabe a eles entender que a empresa familiar possui características próprias que as diferencia das demais. Tal preparo só poderá ser feito dentro da empresa, no dia-a-dia.

Vantagens e Fraquezas da Profissionalização

Nos relatos feitos por Oliveira (1999), as principais vantagens da profissionalização baseiam-se em receber de maneira mais rápida e efetiva as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional, pois ele pode trazer consigo uma bagagem de experiências muito ampla, obtida em outras empresas, o que posteriormente será muito benéfico para a empresa familiar. Isso significa incorporar novos estilos de administração. Além da ampla bagagem de conhecimentos, é muito bom poder identificar novos estilos de administração que o executivo é capaz de trazer para a empresa.

Outra vantagem consiste na flexibilidade para alterações de executivos, pois é fácil de substituí-los. Essa flexibilidade é inevitável para que a empresa familiar mude e adquira agilidade forma ágil.

Por outro lado, são notáveis as desvantagens da profissionalização dentro da empresa familiar, como, por exemplo, no momento da contratação de um executivo profissional. Este, por sua vez, não poderá fugir *da maneira de ser* da empresa familiar quando for incorporar o seu estilo de administração.

Existe, também, a grande possibilidade da perda do executivo contratado, pois ele apresenta elevada chance de pedir demissão em razão das novas oportunidades que surgem no mercado de trabalho. Essa possibilidade de ocorrência pode ser reduzida através de planos motivacionais, benefícios, salários, etc.

O Papel da Mulher na Relação Empresa-Família

A mulher, tanto na vida profissional quanto na empresarial, social e política, precisa passar por um efetivo reconhecimento de igualdade de direitos com o homem. A visão que se tem é que o homem seria racional, ativo e dominante, ao passo que a mulher se apresentaria sentimental, passiva e submissa, sendo considerada somente como orientadora da família, ou seja, “feita para ficar em casa”.

Arruda (1996), entende que essa firme defesa do papel da mulher no lar, como esposa e como mãe, não significa, no entanto, que ela não deva trabalhar em uma empresa ou exercer cargos públicos. Nos Estados Unidos, é possível verificar uma tendência

crescente de mulheres deixando a profissão para dedicar-se integralmente à família.

Na pesquisa realizada em Passo Fundo com as empresas familiares, verificou-se que a mulher tem importância significativa dentro delas, ou seja, há *coisas que só a mulher sabe fazer*, tendo ela atributos fundamentais para o bom andamento de uma empresa. "A Dona Luiza, sempre teve aptidões para o serviço doméstico, hoje ela desempenha um importante papel para o bom andamento da mesma, seja na limpeza, na higienização ou até mesmo na hora de escolher os tecidos que não criam bolinhas", afirma um empresário.

Sanders e Bullens, citados por Arruda (1996), em estudo realizado recentemente, indicam que 71% das mulheres norte-americanas, 63% das quais trabalham fora de casa, opinam que é benéfico aos filhos que um dos pais não tenha trabalho externo, desde que as necessidades econômicas permitam. Muitas também manifestam interesse em voltar a trabalhar quando os filhos forem maiores. Isso demonstra que o papel da mulher está sofrendo alterações na sociedade moderna.

A legislação brasileira, segundo Arruda (1996), vem modificando-se lentamente no sentido do fortalecimento da família e da promoção da mulher. Embora, hoje, seja comum afirmar que os direitos da mulher são os mesmos que os dos homens perante a lei, na realidade brasileira, não é bem essa a visão que as pessoas têm das mulheres. Com o casamento, a mulher passa a ser considerada companheira, consorte, cabendo-lhe a missão de zelar pela direção material e moral dessa. Por outro lado, o respeito aos direitos humanos, especialmente ao da vida, vem sendo objeto de consideração pelos governos e pelas empresas.

Em relação ao trabalho da mulher, Arruda (1996) destaca diversas empresas brasileiras que facilitam o trabalho das mães empregadas, oferecendo serviços de creche, horário flexível, possibilidade de trabalhar em casa, etc. Entre outras, destacam-se a Incepa, a Avon, a Azaléia, a Kodak, a AAB[5].

Na relação empresa-família, o papel da mulher adquire cada vez maior preponderância, mas o importante é que as empresas estão adotando medidas que revelam a valorização da mulher, seja como funcionária, seja como esposa de um funcionário.

Planejamento da Empresa Familiar

As alterações que estão ocorrendo na estrutura e perfil gerencial das empresas familiares está prejudicando e levando ao fim empresas sob gestão familiar, e tudo isso consiste simplesmente na falta de um sistema de planejamento.

Os proprietários de empresas familiares, segundo Bernhoeft (1989), independentemente do porte, devem estar conscientes de que o planejamento da organização deve basear-se em quatro níveis:

Estratégico: o qual é o norteador dos planejamentos futuros da empresa. Define objetivos a serem perseguidos e atingidos em um determinado prazo; deve ser analisado e discutido entre os proprietários;

Patrimonial: este é de grande importância para o convívio familiar e desempenho da empresa, devendo ser discutido pelos familiares e pelos proprietários. Aqui vai ocorrer a ampliação via novos empreendimentos;

Continuidade: envolve fundamentalmente a discussão do futuro da liderança empresarial e sua preparação ao cargo. Discutem-se as regras e os critérios que orientarão os candidatos à sucessão;

Contingência: neste nível, busca-se preparar a empresa, familiares e gestores para crises inesperadas tanto no âmbito econômico e financeiro como em eventual afastamento do principal líder empresarial.

É importante, também, apresentar algumas sugestões para otimizar o processo de planejamento nas empresas familiares, tais como: respeitar a realidade da empresa familiar, eliminar os focos de resistência, ter uma equipe competente, ter conhecimento amplo do negócio, saber trabalhar as necessidades dos clientes, saber criar o futuro da empresa familiar, administrar mudanças, ter criatividade, pensar globalmente e, o principal, saber transformar os pontos fracos em pontos fortes.

As Empresas Familiares diante da Globalização

A globalização pode ser definida como um processo de integração entre os países em seus vários campos (econômico, cultural, político, etc.) e pode ser resumido como sendo um crescimento do comércio

[5] Segundo a *Revista de Administração de Empresas* (RAE/USP), a empresa Avon, indústria de cosméticos, com 2500 funcionários, possui 52% de mulheres. Para proporcionar tranqüilidade às mesmas quanto aos seus filhos, oferece berçário para crianças de até um ano e dois meses, incluindo alimentação e fraldas, além de ocupar-se da formação profissional de filhos de funcionários com menos de 14 anos.

internacional. Lanzana e Constanzi (1999) retratam que a principal e imediata conseqüência desse processo foi o aumento da concorrência em razão da abertura comercial e do incremento do investimento direto estrangeiro.

Por um lado, a globalização cria desafios (conflito entre os interesses da família e a empresa) e, por outro, gera oportunidades como possibilidades de aumentar exportações e melhores condições de concorrer no mercado internacional.

As recentes vendas de tradicionais empresas familiares nacionais deram espaço para que os estrangeiros considerassem as empresas controladas por famílias como "o paraíso dos compradores". É necessário notar que o processo de perda de importância relativa das empresas familiares entre as firmas de grande porte não é decorrente, necessariamente, do processo de globalização, mas resulta dos conflitos existentes dentro da empresa familiar e, sobretudo, do nepotismo.

Por isso, é necessário que a empresa sob gestão familiar busque parcerias, atualização tecnológica e, em alguns casos/setores, ampliação do parque fabril a fim de ganhar escala e reduzir os impactos da globalização. É preciso, também, ressaltar que tais ações estratégicas requerem incremento de capital.

A globalização tende a afetar mais negativamente as empresas familiares do que as de gestão não-familiar, afirmam Lanzana e Constanzi (1999). A razão é que as empresas sob gestão familiar tendem a ter características peculiares (relutam em abrir capital ou se associar a outras empresas com medo de perda de controle) em relação às de gestão não-familiar. Mesmo com perdas significativas, empresas familiares, como a Ford e Du Pont, reforçam a tese de que continuarão presentes entre as grandes em mercados globalizados.

Para médias e pequenas empresas familiares conseguirem sobreviver e competir com as grandes corporações, precisam modernizar-se, abrir capital, profissionalizar a gestão, realizar associação com outras empresas e parceiros internacionais, planejar a sucessão e preocuparemm-se com o desenvolvimento tecnológico e a conquista do mercado internacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pode ser observado nas informações expostas ao longo do texto, é possível afirmar que quando se fala em empresa familiar é comum pensar em algo atrasado, impossível de aperfeiçoar-se e que jamais atenderá às exigências de mercados globais. Isso demonstra que há uma ligação quase que direta entre família e carência de modernidade, atraso e pouca racionalidade.

Talvez esse pensamento gire em torno do passado, quando toda e qualquer empresa era familiar e nas quais não havia tecnologias e os processos de produção não eram eficientes e muito menos suficientes para que ela tivesse sustentação de que necessitava para sua ascensão.

Cabe à empresa familiar a capacidade contínua de estar sempre inovando para ser a melhor, ou seja, ela precisa ser vista num contexto que leve em conta a história, o passado, o nome, mas também as exigências contemporâneas e a racionalidade administrativa moderna.

Portanto, o desafio que se apresenta à empresa familiar é que adote um estilo gerencial que rompa com os elos paternalistas herdados junto com a propriedade. Isso se deve ao fato que os trabalham numa empresa familiar, com freqüência, tendem a ter mais orgulho daquilo que fazem. Em muitos casos é *seu nome na porta de entrada* da empresa; é seu produto ou serviço sendo entregue; é sua reputação sendo questionada se algo sair errado.

Tomando por base essa linha de pensamento, a impressão que se tem é de que as empresas sob gestão familiar são mais sólidas e oferecem maiores condições de sobrevivência na nova economia globalizada do que as de gestão não- familiar.

BIBLIOGRAFIA

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

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

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

BARNES, L. B., **HERSON**, S. A. Transferência de poder em empresas familiares. *Revista Exame*, pp.35-42, 27 out. 1967.

BERNARDI, Maria Amalia. Pai nobre, filho pobre? nem sempre. *Revista Exame*, ano 27, 583ª ed., n° 10, 10 maio. 1995.

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

BERNHOEFT, Renato. Preparo do acionista na empresa familiar. *Gazeta Mercantil*, p. A-3, 20 jul. 1999.

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

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

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

FRITZ, Roger. *Empresa Familiar*: a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora. São Paulo: Makron, 1993.

GRZYBOVSKI, Denize., **TEDESCO**, João Carlos. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. *Teoria e Evidência Econômica*, Passo Fundo, vol.6, n° 11, pp. 35-67, nov. 1998.

LANZANA, Antonio, **CONSTANZI**, Rogério. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: *Empresas familiares brasileiras:* perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

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

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

LÓPEZ, Elena Rivo. El papel del accionista en la empresa familiar. *Best Papers Proceedings* VIII International Conference. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Empresa familiar*. Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

VIDIGAL, Antônio Carlos. Viva a empresa familiar. *Revista Exame*, ano 29, 606ª ed., n° 7, 27 mar. 1996.

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

VIDIGAL, Antônio Carlos. Viva a empresa familiar. Revista Exame, ano 29, 606ªed., n° 7, 27 mar. 1996.