



## Tendências da Empresa Familiar no Mundo\*

ERIC LETHBRIDGE\*\*

**RESUMO** Longe de ser uma instituição anacrônica, a empresa familiar, nas suas diversas formas, ocupa um espaço importante em economias industrializadas e emergentes. Todavia, é inegável que a empresa familiar tradicional, avessa a sócios e executivos externos, dificilmente sobreviverá pressionada pela abertura de mercados e pela globalização/regionalização. Este artigo analisa a problemática interna da empresa familiar focando as questões da sucessão, da profissionalização e do crescimento, bem como aborda as mudanças no ambiente externo que estão obrigando determinadas empresas a reorientar suas estratégias, contrastando, nesse último caso, as experiências dos grandes conglomerados familiares asiáticos e das pequenas e médias empresas altamente especializadas da Alemanha.

**ABSTRACT** *Far from being an outmoded institution, the family firm, in its various forms, occupies an important place in industrialized and emerging economies. However it is clear that the traditional family firm, with its reluctance to admit non-family partners and external management, will be hard put to survive without trade barriers and faced with the demands of globalization/regionalization. The article analyses some of the classic internal questions involving the family firm such as the succession, professional management and growth, but also looks at the changes in the external environment which are forcing certain companies to rethink their strategies. The contrasting examples of the Asian family conglomerates and the highly specialized small and medium German family firms are used to illustrate the latter.*

\* O autor agradece os comentários e sugestões de Sonia Picão, Yolanda Ramalho, Nelson Siffert e Luciana Mello.

\*\* Economista do Convênio BNDES/Pnud.

## 1. Introdução

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

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

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

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

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

Este movimento tem coincidido com uma tendência, ainda incipiente, por parte de determinados investidores institucionais, como os fundos de pen-

são, de buscar maior influência na administração e estratégias das empresas em que investem, abandonando sua tradicional postura de investidor passivo.

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

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

Na segunda parte, apresentaremos uma tipologia rudimentar da empresa familiar e discutiremos alguns aspectos de sua problemática enquanto instituição.

Na terceira parte, voltaremos a atenção para os grandes grupos familiares encontrados com frequência em economias emergentes. Como muitos deles cresceram através de uma diversificação não-relacionada, procuraremos primeiro analisar as circunstâncias que incentivaram a adoção de tal estratégia, e que tendem a desaparecer com a liberalização das economias em que estão inseridas. Em seguida, apresentaremos uma análise do modo de atuação dos grupos familiares diversificados de origem étnica chinesa, que dominam amplas áreas das economias dos países do Leste e do Sudeste asiáticos e cuja problemática atual guarda algumas semelhanças com a situação enfrentada por grupos familiares em outras economias emergentes como os da América Latina.

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

## **2. Difusão e Perspectivas**

### **Participação no PIB e Geração de Empregos**

A participação destacada de empresas familiares na vida econômica de países industrializados e em desenvolvimento parece desmentir os adeptos das teorias de modernização em voga em meados deste século, segundo os

quais dificilmente uma economia entraria em um processo de crescimento se a atividade econômica fosse ainda “contaminada” por relações de parentesco [Granovetter (1995)].

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

O *survey* de 1995 do Institute for Family Enterprise da Universidade de Atlanta apurou que nos Estados Unidos empresas familiares tradicionais ou aquelas de capital aberto nas quais a família fundadora mantém uma influência significativa (caso da Ford, onde a família detém a mesma proporção do capital votante, 40%, do que tinha em 1956, quando a empresa abriu o capital) são responsáveis por 59% do emprego e 78% dos empregos novos. O mesmo estudo constatou que 27 milhões de pessoas trabalham em suas próprias empresas [Wall Street Journal (1996)].

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

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

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

## Principais Grupos de Empresas Familiares do Leste e do Sudeste Asiáticos

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

Fonte: McKinsey & Company.

## Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas

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

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

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

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

### 3. Tipologia e Desafios

#### Tipologia

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

#### Desafios

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

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

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

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

## Sucessão

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

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

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

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

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

### Administração Profissional

A profissionalização da administração tem sido colocada, tradicionalmente, por autores como Chandler, como condição *sine qua non* para empresas em expansão, situadas principalmente em indústrias tecnologicamente complexas e intensivas no uso de capital, onde sua adoção seria essencial para coordenar economias de escala e escopo [Granovetter (1995)].

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

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

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

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

## O Crescimento

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

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

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

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

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

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

Na medida em que estes regimes econômicos entram em decadência, as empresas estão tendo que reestruturar suas atividades e mudar sua maneira de fazer e administrar os negócios, procurando outras fontes de financiamento. Isto, provavelmente, as obrigará a iniciar ou aumentar a sua utiliza-

ção dos mercados de capitais, em geral, e acionários, em particular. (Examinaremos algumas dessas questões mais detalhadamente na próxima parte.)

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

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

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

Este gigantismo é olhado com ceticismo por alguns analistas, que apontam a excessiva diversificação da empresa (além dos seus negócios agroindustriais, também é proprietária de uma série de minissiderúrgicas) e sua expansão mundial, mesmo no seu *corebusiness*, como fatores que a expõem a riscos em mercados novos e, portanto, pouco conhecidos, que podem ser inaceitáveis para certos membros da família, abalando o consenso mencionado acima.

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

#### **4. Diversificação Não-Relacionada, Tipologia e Dilemas Estratégicos dos Conglomerados Asiáticos**

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

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

##### **Diversificação Não-Relacionada**

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

Nos países industrializados, as taxas de lucratividade tendem a ser próximas, incentivando movimentos de diversificação relacionado visando à minimização dos custos de transação. Nos países em desenvolvimento, os grupos preferem se aproveitar da existência de elevados potenciais de lucratividade, proveniente da aplicação de tecnologia estrangeira em áreas inexploradas diversas. Esta estratégia é freqüentemente incentivada por políticas governamentais.

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

Elevados níveis de proteção alfandegária e de controles cambiais constituem estímulos adicionais, o primeiro tornando novas áreas ainda mais atraentes, devido à falta de concorrência, e o segundo dificultando a realização de investimentos diretos no exterior e, portanto, obrigando as empresas a se

concentrar num mercado doméstico relativamente estreito [*Economist* (1996c)].

### **Tipologia e Dilemas Estratégicos dos Conglomerados Asiáticos**

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

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

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

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

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

## 5. A Capitalização das Empresas do *Mittlestand* Alemão

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

Vários fatores são apontados para explicar os baixos níveis de capitalização atualmente verificados nessas empresas. Primeiro, a capacidade de autofinanciamento preferido por uma geração antiga que sempre relutou em usar os mercados de capitais tem sido abalada pela recessão.

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

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

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

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

Dessa forma, analistas apontam a necessidade de, por um lado, aumentar a disponibilidade de capital de risco e, por outro, desenvolver os mercados acionários do país para facilitar o processo de abertura de capital. Nesse contexto, as possibilidades oferecidas pelo recém-inaugurado mercado de

balcão europeu, o Easdaq, uma versão local do Nasdaq norte-americano, são vistas como promissoras.

## 6. Considerações Finais

Empresas familiares de diversos tipos, de grau menor ou maior de "abertura", têm um peso significativo na economia mundial, e a presença, entre elas, de algumas que são líderes mundiais em seus respectivos setores mostra que estas empresas podem ser modernas e competitivas mesmo com uma forte presença familiar no seu controle ou até na sua administração quotidiana.

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

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

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

## Referências Bibliográficas

- AMSDEN, Alice H., HIKINO, Takishi. *Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization*. Oxford University Press, 1994.
- BARROS, José Roberto Mendonça de, GOLDENSTEIN, Lídia. O processo de reestruturação da indústria. *Gazeta Mercantil*, 12 ago. 1996.
- CHU, T. C., MACMURRAY, Trevor. The road for Asia's leading conglomerates. *McKinsey Quarterly*, n. 3, 1993.

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

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

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

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

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

\_\_\_\_\_. The world economy, Sep. 28, 1996b.

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

\_\_\_\_\_. Gathering of a clan, Oct. 02, 1996.

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

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

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

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

*NEWSWEEK*. Adiós, papa, Oct. 14, 1996.

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

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