

ANTONIO AUGUSTO MUNIZ RODRIGUES

ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR

Monografia de Graduação Apresentada ao  
Curso de MBA em Estratégia e Gestão  
Empresarial da Universidade Federal do  
Paraná sob orientação do Professor Maurício  
Sérgio Bulgacov.

CURITIBA

2003

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	2
- EMPRESA FAMILIAR.....	4
1.1 - EMPRESA FAMILIAR TRADICIONAL.....	4
1.2 - EMPRESA MODERNA .....	14
1.3 - EMPRESA FAMILIAR MODERNA .....	20
1.4 - SÍNTESE.....	25
2 - O GRUPO MATARAZZO .....	27
2.1 - O DECLÍNIO DO GRUPO.....	29
2.2 - UMA ANÁLISE DO FRACASSO.....	34
3 - O GRUPO SADIA .....	36
3.1 - A EXPANSÃO .....	40
3.2 - UMA ANÁLISE DO SUCESSO DO GRUPO.....	42
4 - CONCLUSÃO .....	43
5 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

## Introdução

De acordo com pesquisa desenvolvida pela Lodi Consultoria, publicada na Gazeta Mercantil do dia 08 de julho, as empresas familiares correspondem a mais de 75% das empresas privadas brasileiras, 60% dos empregos, quando se considera o total de empresas privadas brasileiras (cerca de 2.000.000 de empregos diretos) estas foram responsáveis por US\$ 750 bilhões do Produto Interno Bruto brasileiro em 2001, representando 12% do PIB no segmento de agrobusiness 34% no da indústria e 54% no de serviços.

Dada a grande importância da empresa familiar, é perfeitamente justificado um olhar atento sobre a realidade econômica e social destas empresas, sabendo-se que alguns dos grandes grupos empresariais nacionais como as Casas Pernambucanas, as cervejarias Brahma e Antarctica, a Caloi, a Alpargatas, entre outras, descendem deste tipo de organização e ainda que, face à economia de mercado instalada e aos elevados níveis de concorrência (interna e externa), a sobrevivência destas empresas está cada vez mais ameaçada.

O objetivo deste trabalho é o estudo das principais variáveis (controle do capital, profissionalização, sucessão e a estratégia de crescimento) ligadas a longevidade destas empresas que raramente permanecem no controle da mesma família por mais de duas gerações.

No primeiro capítulo busca-se conceituar a empresa familiar, delimitando no universo de empresas brasileiras, quais empresas podem estar enquadradas como familiar tradicional, empresa moderna e familiar moderna.

No segundo capítulo trata-se do grupo empresarial Matarazzo que passa de maior potência empresarial brasileira para uma grande massa totalmente endividada, em um curto espaço de tempo.

No terceiro capítulo aborda-se os pontos fundamentais tratados anteriormente na análise da família Matarazzo, levando-se em conta uma empresa familiar de sucesso no mercado brasileiro, (Sadia) que atravessou praticamente todas as crises enfrentadas pelos Matarazzo e vem se firmando cada vez mais como uma das potências do mercado nacional no setor de produção de alimentos.

## **1 Empresa Familiar.**

### **Introdução**

Empresa familiar pode ser definida como as empresas, que tiveram na origem, um fundador ou um pequeno grupo de fundadores como seus proprietários. As ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas foram, portanto familiares na origem. Podemos dizer que empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

Neste primeiro capítulo, busca-se identificar os fatores que diferenciam a empresa familiar tradicional, para a familiar moderna, usando-se como base na empresa moderna.

#### **1.1 Empresa Familiar Tradicional.**

Segundo LODI (1978, p. 5) “uma empresa é considerada empresa familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”. Revela-se a existência de tal relacionamento segundo Lodi, quando há uma ou mais das seguintes condições:

- os laços de família constituem um fator, entre outros, que determina a sucessão nos cargos administrativos;

- esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no Conselho Administrativo;
- as ações praticadas por um membro da família refletem-se, ou acredita-se que reflitam, na reputação da empresa, independentemente da sua ligação formal com a administração;
- os parentes que participam da companhia sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras especialmente quando há prejuízos;
- cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa, ao determinar sua própria carreira a seguir;

Em **Empresa Familiar**, OLIVEIRA (1999), nos mostra que as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. Essas companhias, por serem hereditárias, podiam ser transferidas por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras.

Para MENESES (1999,p. 32), “a empresa familiar passou a ser sinônimo de um passado romântico do capitalismo, marcado por empreendedores sonhadores e aventureiros, os quais foram responsáveis pela criação de negócios bem sucedidos”. Para BERNHOEFT (1999,p. 33), “ela sempre foi caracterizada pela má gestão empresarial, excessiva centralização das decisões e conflitos familiares, os quais tornam inviável sua sobrevivência em uma economia cada vez mais concorrencial”.

Segundo OLIVEIRA (1999), existem no Brasil dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares no Brasil é de 12 anos e as familiares é de 9 anos. Apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, pior ainda, apenas 5% passam para a terceira.

As empresas familiares assumem-se como uma das formas de organização empresarial com maior peso na economia do País e em particular das regiões, dada a sua grande dispersão geográfica.

A empresa familiar apresenta algumas fraquezas evidentes quando comparada com as subsidiárias de multinacionais e com as estatais.

Segundo LODI (1978), podemos citar alguns problemas mais comuns encontrados em empresas familiares:

1- Problemas como a sucessão (ligados ao ciclo de vida da empresa):

A relação estreita entre os interesses da família e as decisões da empresa, o desenvolvimento profissional dos membros da família, a transição para a gestão não familiar e a retenção de empregados não familiares, são alguns dos fatores que tornam a sobrevivência da empresa familiar periclitante.

Pode-se citar ainda como desvantagem da sucessão “a maior possibilidade de perder o executivo profissional”, pois como profissional apresenta elevada possibilidade de pedir demissão pelas novas oportunidades que surjam no mercado de trabalho; e, outra possível desvantagem é o recebimento ou incorporação de estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar, gerando uma descaracterização e/ou corte cultural no seio da empresa, que pode ser responsável por comportamentos totalmente dissonantes com os objetivos concretos da mesma (OLIVEIRA, 1999,p. 29).

As principais vantagens da sucessão profissional, as quais o executivo deve estar atento são: ...“maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado; receber de maneira mais rápida e efetiva as experiências e os conhecimentos de um

executivo profissional; receber novos estilos e filosofias de administração interessantes; ter maior flexibilidade para alterações de executivos.”.

2- Os conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos; o uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares; a falta de sistemas de planejamento financeiro e apuração de custos e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento que tornam o lucro um resultado fortuito e não planejado; resistência à modernização do *marketing*, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou a falta de uma boa política de produtos e de mercados e o emprego ou promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada (OLIVEIRA, 1999,p. 24)

Ao longo da sua existência, segundo LODI (1978, p. 9), ...“a empresa familiar atravessa várias fases ou estágios, o primeiro dos quais é a criação da empresa. Nesta, encontra-se presente o fundador com uma idéia de produto. As preocupações predominantes são o desenvolvimento, a criação de meios para a colocação do produto e o recrutamento de empregados familiares ou não-familiares de confiança. A sobrevivência é o tema predominante.”.

Segue-se a fase de crescimento e desenvolvimento que para Lodi é caracterizada pela incapacidade do fundador em gerir todas as componentes do negócio. Como tal, subsiste a preocupação em transmitir os seus valores e a sua visão das coisas aos colaboradores (em particular os familiares). A delegação de responsabilidades, a retirada, a transição da posse, a distribuição do valor acrescentado, são questões preponderantes deste estágio.



Numa terceira fase, de plena maturidade da atividade da empresa, concretiza-se a passagem do testemunho. A empresa é agora um sistema complexo e o sucessor tem normalmente uma formação acadêmica e profissional diferente do fundador. A sua visão sobre a trajetória da empresa também é diferente, onde a ocorrência de conflitos internos se acentua. A grande questão desta fase segundo Lodi, é precisamente a gestão do conflito, de forma a fazer convergir os interesses dos diferentes atores envolvidos (familiares e não-familiares).

No último estágio da sua existência (enquanto empresa familiar), a organização vai debater-se com a necessidade de abandonar o nicho mercadológico em que se instalara e responder, de uma maneira competitiva, às exigências do ambiente.

Segundo BERNHOEFT (1999, p. 33) definir empresa familiar apenas como aquela que tem origem e história vinculadas a uma família ou que mantenham membros da família na administração dos negócios é algo exageradamente simplista. E quando se classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, não se tem um critério apropriado, pois conforme estatísticas disponíveis, 70% das empresas familiares não chegam a segunda geração.

Um critério mais adequado segundo BERNHOEFT (1999) se encontra na relação entre propriedade e controle. Com base neste enfoque, pode-se definir empresa familiar tradicional como aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade. Esta visão tem semelhanças com a de MARTINS (1999, p. 34), para quem a propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária, também, a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida por membros da família proprietária.

Este critério é compatível com a alta mortalidade das empresas familiares logo na primeira geração. Além disso, explicita um pré-requisito para a existência da empresa familiar: a necessidade de um grau mínimo de concentração da propriedade do capital nas mãos de uma família, para que esta tenha legitimidade para interferir no controle administrativo.

Segundo BERNHOEFT (1999), uma análise mais detalhada destas empresas nos mostra que elas apresentam uma certa heterogeneidade, sendo necessária e útil uma divisão destas em dois grupos:

O primeiro grupo corresponde às empresas de pequeno e médio porte, de capital fechado, com a propriedade fortemente concentrada ou até exclusiva da família. O controle é muito centralizado em um ou mais membros da família, que ocupam os cargos administrativos mais importantes da firma. Estas serão denominadas, neste trabalho, de empresas familiares centralizadas (controle centralizado) ou fechadas (capital fechado).

O segundo grupo é composto pelas empresas familiares de maior porte, as quais tendem a sofrer certas transformações como: abertura de capital, diminuição do grau de concentração da propriedade do capital, profissionalização da gestão, e busca de maior descentralização do controle, com menor participação de familiares no quadro diretivo, com a possibilidade de presença exclusiva no Conselho de Administração. Esta última característica ocorre até porque, por serem de maior tamanho, torna-se impossível conseguir na família a quantidade de administradores com a qualidade desejada para ocupar todos os cargos administrativos importantes. Estas serão denominadas de empresas familiares descentralizadas (controle mais descentralizado) ou abertas (capital aberto).

Esta distinção é importante uma vez que os impactos da globalização são diferentes sobre cada um dos grupos. Nesse sentido, cabe destacar, inclusive, que parcela expressiva das pequenas e médias empresas são familiares do tipo centralizada ou fechada.

Assim, alguns problemas podem ocorrer ao nível dos estilos de liderança. Os fundadores / familiares são normalmente figuras carismáticas, cuja legitimidade de posse é naturalmente reconhecida, estabelecendo com os colaboradores relações de proximidade. Estes sentem-se simultaneamente objeto de uma liderança forte, por vezes autocrática e paternalista, mas também protegidos e seguros no que respeita ao seu posto de trabalho e à sua identidade pessoal.

Para LODI (1978, p 25), os gestores profissionais admitidos têm uma formação totalmente diferente e provêm, na maior parte dos casos, de estratos sociais e zonas geográficas distintas, não existindo quaisquer pontos de contato com a realidade sócio / cultural da empresa para onde vão trabalhar. Eles são portadores da “racionalidade gestonária”, isto é, eles são especialistas numa dada área, estabelecem com colaboradores e clientes relações objetivas e estão permanente e exclusivamente preocupados com os resultados. Não existe propriamente uma implicação na empresa, mas apenas a vivência de um espírito meritocrático, mais favorável à própria carreira profissional do quadro, do que à organização na qual se insere.

Por outro lado, segundo LODI (1978), no domínio da gestão familiar, a relação entre empregado e patrão é tipicamente familiar. Este conhece toda a gente pelo nome próprio, e garante às pessoas uma certa estabilidade profissional, recebendo em troca dedicação e lealdade. O contato normalmente é mais pessoal, podendo ultrapassar o âmbito da própria empresa e estender-se à própria comunidade envolvente. É comum as empresas familiares realizarem ou patrocinarem alguns acontecimentos sociais, como excursões, realizações desportivas, etc.

“Ao contrário o contato entre os empregados e os gestores profissionais é basicamente utilitário” LODI (1978, p 27). A meritocracia instalada, leva a que as pessoas vejam o seu

envolvimento e implicação na organização como função do seu salário, incentivos, benefícios sociais, etc. À distância entre os níveis de gestão e os de execução acentua-se cada vez mais.

A percepção da legitimidade da posse não existe relativamente a esta população gestora, logo, os gestores profissionais são vistos como invasores de uma casa alheia, da qual não conhecem os usos e costumes, não se preocupando em os conhecer e os respeitar, e na qual pretendem impor os seus próprios hábitos e pontos de vista.

LODI (1978) nos mostra também que, no nível das populações executantes (operários qualificados e especializados) este tipo de comportamento é saliente, aliado à adoção de atitudes propositivas eventualmente políticas.

Não é estranho a esta situação o fato de apesar de todos os esforços feitos nesse sentido pelos órgãos de gestão da empresa, a comissão de trabalhadores continuar a congregar o apoio da maioria dos trabalhadores e a conseguir mobilizá-los com alguma facilidade para a realização de paralisações e outras formas de protesto.

Em outra perspectiva, LODI (1978) nos mostra que a importação de gestores profissionais para a empresa pode modificar o relacionamento da empresa com a comunidade envolvente. Isto é particularmente pertinente nas empresas implantadas ao nível das regiões (especialmente no interior) e pode mesmo afetar a componente descentralização, que normalmente se insere no papel e objetivos deste tipo de empresas.

Com gestores profissionais controlando os destinos da empresa familiar, a tomada de decisões, aos mais diversos níveis, passa a não levar minimamente em conta as necessidades e preocupações da comunidade local.

Medidas como demissões coletivas ou fechamento de determinados setores da empresa são freqüentes, quando à frente da empresa se encontram pessoas sem nenhum laço com a comunidade envolvente. Isso provoca normalmente manipulações de má vontade da

comunidade local para com a empresa e coloca em questão a imagem anteriormente criada pelo fundador e a família.

A explicação dada por LODI (1978), é que, em primeiro lugar, está a sobrevivência da empresa e a sua eficácia. Este posicionamento coloca-nos perante a dualidade de papéis destes gestores e dos antigos colaboradores. Os primeiros orientam-se em função deles próprios e da otimização do seu currículo profissional. Os segundos vêem-se como homens da empresa dedicados à mesma e à comunidade.

Tal comportamento dos gestores profissionais não deixa de ser compreensível. Normalmente eles entram para a empresa numa época de crise e lhes-são pedidos resultados imediatos. A sua centralização nos objetivos a curto prazo é justificável, mas não deixa de ser preocupante o seu afastamento da visão de empresa que a família detinha e do seu papel social. Coloca-se aqui a questão do valor acrescentado econômico *versus* valor acrescentado social criado pela empresa.

Instala-se no seio da organização familiar uma cultura estritamente profissional que representa um corte abrupto com os símbolos, mitos, tradições, suposições e valores criados ao longo dos anos pelo fundador e pela família.

As peculiaridades da empresa familiar, tornam-na um fenómeno complexo e importante no contexto atual.

A sua evolução no tempo e a sua inserção num ambiente sócio-econômico em constante mutação, obriga a adoção de uma estratégia de mudança.

Os riscos que a transição da empresa familiar para a profissional envolve são vários, principalmente quando a opção da empresa passa pelo recrutamento massivo de gestores profissionais. A descaracterização cultural pode ocorrer e a emergência de comportamentos dissonantes dentro da empresa pode constituir-se em um grave obstáculo ao desenvolvimento e à sua eficácia.

A família pode optar por uma mudança mais planejada, como a profissionalização dos membros familiares (em particular os sucessores) e não familiares, procurando sempre conjugar as motivações destes elementos com as necessidades da empresa.

No livro **Empresas Familiares Brasileiras**, I.G.S.MARTINS, P.L. MENEZES, E R. BERNHOEFT (1999) nos mostram que no Brasil, desde a implantação do Plano Real, a economia vem passando por um processo de grandes transformações. Além do incontestável sucesso do programa em termos de combate à inflação, o Plano Real trouxe mudanças significativas na composição produtiva do país, na forma de gestão das empresas e na estrutura da propriedade do capital.

Segundo MARTINS (1999, p.31), “além da apreciação, cambial, no início do plano Real, e da forte redução das alíquotas de importação, o país integrou-se mais profundamente na economia mundial por intermédio da presença crescente do capital estrangeiro, tanto em termos de financiamento (empréstimos) como de empresas multinacionais”.

Todo esse processo de inserção internacional do país ocorreu em um momento de grandes mudanças na economia mundial, notadamente em decorrência da globalização. Para MARTINS (1999), esse quadro como era de se esperar, afetou de maneira significativa as empresas familiares brasileiras, dando margem às mais distintas interpretações sobre o papel dessas empresas nessa nova realidade.

Apesar de muitos acreditarem que família e empresa, quando reunidas, tendem a reduzir reciprocamente a sua eficiência, a história das empresas familiares bem sucedidas mostra que isso não precisa acontecer necessariamente. Não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice-versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações.

A empresa familiar precisa definir com objetividade como os parentes estão contribuindo para o sucesso do empreendimento, o que implica num programa sistemático de

avaliação dos diretores e gerentes. A empresa familiar precisa também identificar as suas forças e fraquezas, para construir sobre as primeiras e neutralizar as últimas.

## 1.2 Empresa Moderna

A empresa moderna substituiu a pequena empresa tradicional quando da coordenação administrativa que permitiu uma maior produtividade, custos mais baixos e benefícios mais elevados do que a coordenação por meio de mecanismos de mercado. Estas empresas apareceram e cresceram mediante a criação ou a compra de unidades operativas que, teoricamente, eram capazes de funcionar como empresas independentes.

Segundo CHANDLER (1987,p 18) pode-se definir empresa moderna como sendo “empresas multiunitárias ou multidivisionais com uma hierarquia dotada de um conjunto de mandos médios e de altos diretores assalariados para controlar e coordenar o trabalho das unidades que lhe são subordinados”.

CHANDLER (1987) buscava examinar os distintos processos de produção e distribuição que têm ocorrido nos Estados Unidos e a maneira que têm sido dirigidos. A grande empresa, com muitas unidades de operação distintas e dirigida por uma hierarquia de executivos assalariados surge como substituição à pequena empresa familiar tradicional, como instrumento fundamental para dirigir a produção e a distribuição. Todas as unidades desta empresa contam com oficinas administrativas próprias, dirigidas por executivos a tempo integral. Cada empresa leva sua contabilidade, que é possível auditar separadamente, cada uma delas, podendo funcionar como uma empresa independente.

À medida que a empresa multiunitária aumentava seu tamanho e se diversificava, e que seus diretores se profissionalizavam, sua direção se separou de sua propriedade. Para

CHANDLER (1987), o surgimento da empresa moderna deu lugar a uma nova definição de relação entre propriedade e gestão, e conseqüentemente, a um novo tipo de capitalismo na economia norte-americana.

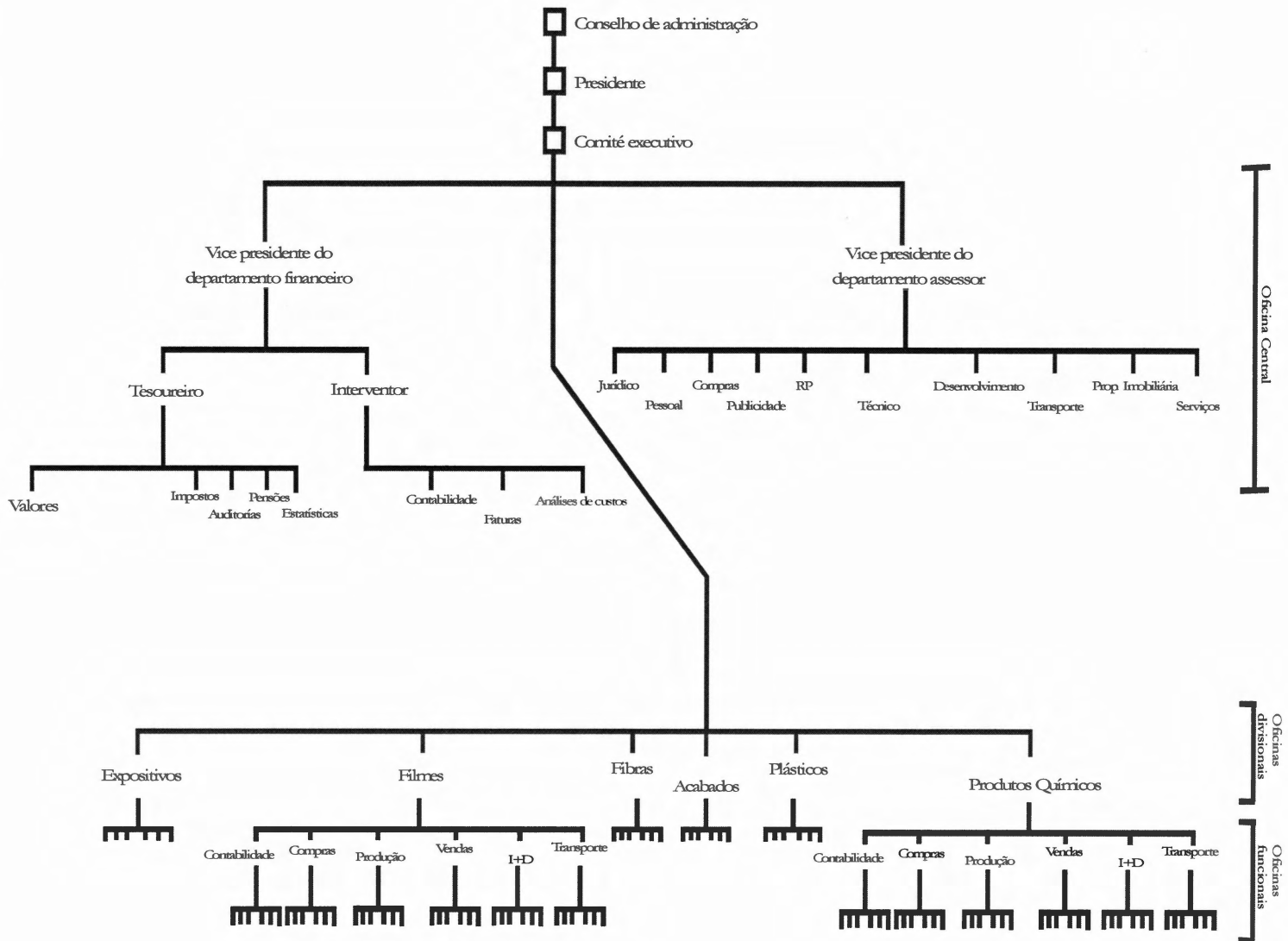
As primeiras empresas modernas foram criadas para dirigir as atividades do movimento de trens e do fluxo de tráfico, o qual era essencial para a segurança dos passageiros e para o transporte eficiente de uma grande variedade de mercadorias. Uma nova velocidade e volume de distribuição provocou uma revolução na comercialização dos bens industrializados. (CHANDLER, 1987, p. 19).

“A recessão que seguiu a Primeira Guerra Mundial teve um efeito devastador em muitas das novas companhias industriais e comerciais. A repentina e continuada queda da demanda representou uma das primeiras grandes dificuldades que as empresas modernas tiveram de enfrentar”. Empresas como a General Motors e Du Pont, foram as que melhor responderam a estas crises buscando inovações organizacionais. (CHANDLER, 1987,p. 19).

Estas empresas criaram segundo Chandler o que se conhece como estrutura multidivisional (figura 1.2.1). Neste tipo de estrutura, as divisões autônomas passavam a integrar a produção e a distribuição mediante a coordenação dos fluxos desde os provedores até os consumidores nos mercados diferentes e claramente definidos. As divisões dirigidas por mandos médios, administravam as atividades funcionais através de departamentos organizados segundo as diretrizes da General Eletric e Du Pont . Uma oficina central de altos diretores, ajudados por grandes departamentos financeiros e administrativos, supervisionava estas divisões multifuncionais.



Figura 1.2.1 Empresa Multidivisional



As técnicas de direção industriais desenvolvidas por estas empresas, se difundiram com muita rapidez, durante os anos vinte. Um motivo para a veloz difusão desta novas técnicas foi a profissionalização crescente dos executivos das grandes empresas industriais.

Presume-se então que a estrutura multidivisional corresponde à organização típica da empresa moderna. De acordo com GUIMARÃES (1987,p. 26), considerar-se-á, ao contrário da firma de estrutura unitária, a existência de divisões especializadas funcionalmente (produção, engenharia, vendas, finanças, etc.) desempenhando suas funções específicas em relação a todas as linhas de produção. “A empresa multidivisional caracteriza-se pela existência de divisões operacionais basicamente estanques ou *quase-firmas* que são coordenadas pela gerência central”. Cada *quase-firma* contém suas próprias divisões funcionais, apresentando portanto uma estrutura unitária, suas responsabilidades compreendem as rotinas de produção e comercialização e podem incluir decisões quanto a preços e promoções de vendas, alguma atividade de engenharia e pesquisa e o planejamento inicial de investimentos voltados para a expansão de sua própria produção. Por outro lado, a gerência central está principalmente voltada para decisões estratégicas envolvendo o planejamento, a avaliação e o controle das quase firmas, as atividades de pesquisa e desenvolvimento, as decisões finais relativas a investimento e a alocação de recursos entre as *quase-firmas*

As empresas modernas buscam transformar de maneira permanente, toda a sua orientação de direção. Significa questionar e descartar valores tradicionais, precedentes históricos, processos de tentativa e erro, sabedoria convencional, e substituí-los por conceitos e práticas inteiramente diferentes, redirecionar e reeducar os funcionários de acordo com esses novos conceitos e práticas.

PENROSE (1962, p. 36) no seu trabalho sobre **A Teoria do Crescimento da Empresa**, procurou identificar os fatores que limitam o crescimento bem como o ritmo de

crescimento das empresas. Para ela, mais do que uma unidade administrativa, a empresa se constitui num conjunto de recursos produtivos, cuja utilização está condicionada por decisões administrativas.

Segundo ela, as perspectivas de expansão de uma empresa são condicionadas pela capacidade de seus empresários de identificar oportunidades produtivas. Assim, o meio (mercado) nada mais é do que uma imagem que se forma na mente do empresário. A atuação concreta deste dependerá fundamentalmente da organização de seus recursos e da forma como ele interpreta seu meio ambiente. As incertezas, desta atuação dos recursos de que dispõe.

Segundo PENROSE (1962), a expansão de uma empresa é determinada basicamente pela recombinação dos seus recursos disponíveis, pela utilização dos recursos inativos, além da aquisição de novos recursos. Os recursos inativos abrangem desde o aproveitamento de sub-produtos, considerados como resíduos, até as horas-máquina e homens-hora que não estejam sendo utilizadas nas várias etapas do processo produtivo, inclusive na sua direção.

Além dos limites internos, os rumos e o ritmo de expansão serão também determinados por estímulos externos, em especial pela demanda. Nas suas expectativas de mercado, o empresário crê na futura adaptação do consumidor a novos produtos e a novos padrões de consumo.

Para PENROSE (1962), uma empresa, ao expandir-se, deve explorar suas vantagens competitivas, no sentido de poder utilizar seus recursos produtivos da forma mais eficiente possível. Para Penrose esta vantagens são basicamente de três tipos: economias de dimensão, decorrentes da produção em grande escala, pela qual uma empresa pode produzir mercadorias com maior eficiência e vendê-las a um custo menor; economias de crescimento, decorrente da aquisição de vantagens internas adicionais (novos recursos ou recombinação dos recursos existentes), quando uma empresa se expande em determinada direção; e economias de

diversificação que resultam da utilização dos recursos produtivos para diversificar a produção e assim reduzir a vulnerabilidade da empresa a possíveis contingências de um único mercado.

A principal referência para a diversificação de uma empresa encontra-se na sua base tecnológica. A base tecnológica de uma empresa é definida por Penrose como sendo um conjunto de atividades produtivas que empregam máquinas, processos, conhecimentos e matérias-primas que sejam complementares, e que se relacionem intimamente no processo de produção, independentemente da quantidade ou do tipo de artigos produzidos.

Uma empresa pode possuir várias bases tecnológicas semelhantes, relacionadas entre si por elementos científicos ou tecnológicos comuns, ou então possuir bases tecnológicas totalmente distintas. A empresa pode ainda possuir uma única base tecnológica pela qual ela diversifica a sua produção. A diversificação, segundo Penrose, pode ser de três classes:

- 1- a entrada em novos mercados, com novos produtos e com uma nova base tecnológica;
- 2- a expansão dentro do mesmo mercado, com novos produtos e com uma nova base tecnológica;
- 3- a entrada em novos mercados, com novos produtos e com nova base tecnológica;

No primeiro caso – em que a diversificação se dá a partir de uma mesma base tecnológica – costuma ocorrer uma reorganização dos recursos produtivos anteriormente utilizados, segundo a própria competência tecnológica e administrativa da empresa.

Nos outros casos – em que a diversificação se realiza em novas bases tecnológicas – a empresa tem pela frente o problema de adquirir competência em novas áreas produtivas. Para tanto a empresa possui com ponto de partida o domínio de sua base tecnológica específica. Nestas condições, as oportunidades para a diversificação deverão ser geradas principalmente,

através de um profundo conhecimento de determinadas áreas produtivas e da geração interna de uma grande variedade de serviços e de recursos produtivos.

Contudo, a diversificação – sobretudo em novas bases tecnológicas – exige das empresas que adotam esta estratégia, um maior dispêndio de recursos, necessários para manter a competência em novas áreas. As empresas nestas condições podem tornar-se mais vulneráveis face à dinâmica inovadora de competidores que se apresentem mais especializados ou competentes. Para Penrose, a diversificação se processa de forma mais segura nos casos em que a firma se diversifica em poucos campos, obtendo neles uma maior especialização.

### **1.3 Empresa Familiar Moderna**

A gestão deixa de ser tipicamente familiar para se transformar em profissional normalmente, as alternativas utilizadas para concretizar esta transição, segundo (OLIVEIRA,1999, p.30) são: “a procura de capital adicional”, decidindo a empresa abrir as suas portas ao capital público, normalmente através da emissão de obrigações / ações; “a seleção e o recrutamento de gestores profissionais” (quadros com formação académica e/ou experiência profissional elevada) para reduzir eventuais lacunas dos membros familiares dirigentes, no que concerne à gestão, nomeadamente nas áreas de marketing, finanças, contabilidade e informática;

Num país jovem como o Brasil, onde as décadas são lembradas pelas suas crises económicas, é uma raridade encontrar empresas que tenham realizado a proeza de atravessarem íntegras mais de um século nas mãos da mesma família. Entretanto, não é só no

Brasil que a longevidade das empresas familiares é um desafio, uma vez que mesmo na Europa e nos Estados Unidos as empresas com mais de cem anos são exceções.

As empresas familiares modernas têm como principais cuidados eliminar as causas da morte das antigas empresas familiares. Como principais causas pode-se citar: ...“concentração, por tradição, em um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida deste produto entra em declínio; falta de planejamento estratégico estruturado; brigas por sucessão”... OLIVEIRA ( 1999, p.21).

Segundo OLIVEIRA ( 1999), 1/5 das empresas familiares tem apresentado sérios problemas de sucessão, e esses problemas são de longa duração, levando em média quatro anos para ser resolvidos e provocando, dessa forma, sérios danos para as próprias empresas, as quais, como toda e qualquer empresa brasileira e possivelmente mundial, não têm sobra de caixa para enfrentar esses problemas ao longo do tempo.

Para auxiliar esse processo, as empresas familiares modernas tendem a formar um conselho de administração com profissionais de fora da família, bem como um conselho negócios OLIVEIRA ( 1999, p.22).

“O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. Pode-se identificar dois tipos de processos de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar; e a sucessão profissional.” OLIVEIRA ( 1999, p.24).

A sucessão familiar que sempre recebeu maior ênfase nas empresas familiares, e que muitas vezes o executivo acaba equivocando-se ao afirmar que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. Para OLIVEIRA ( 1999), essa situação pode levar a empresa ao caos administrativo, muitas vezes de maneira irreversível.

Não se está querendo afirmar que os herdeiros naturais são incompetentes, mas que a análise e a avaliação do processo sucessório devem ser efetivamente realista. Se o herdeiro for realmente competente ou tiver condições de vir a ser competente, está tudo bem. Caso contrário, busca-se direto a sucessão profissional.

Segundo OLIVEIRA (1999, p.48), o planejamento representa importante instrumento administrativo para toda a empresa familiar”. O planejamento estratégico estruturado começa no processo de organização da empresa, visando facilitar a operacionalização das sistemáticas de planejamento e de controle, bem como para proporcionar maior facilidade e qualidade no processo diretivo.

Segundo DALLA COSTA (1999), a estruturação organizacional da empresa familiar representa a otimização, ordenação e alocação dos vários recursos (humanos, financeiros, materiais, equipamentos, tecnológicos) , visando alcançar objetivos, desafios e metas, bem como operacionalizar as estratégias estabelecidas no processo de planejamento elaborado e implantado(UFPR, 1999).

No caso da empresa familiar, para DALLA COSTA (1999), o tratamento das questões inerentes aos recursos humanos pode ser mais complicado do que em outro tipo de empresa. Isso porque, de um lado, se o executivo for proprietário ou herdeiro, suas ordens e orientações podem sofrer determinados tipos de resistências, devido a sua situação privilegiada. E, de outro, pode ter algumas dificuldades adicionais para interagir de forma adequada com seus funcionários , e pior ainda, em alguns casos, dificuldades e conflitos com seus próprios parentes.

Outros aspectos que têm influência direta na qualidade do desenvolvimento e operacionalização da estrutura organizacional das empresas segundo DALLA COSTA (1999) é: a forma de departamentalização, que corresponde às várias maneiras de se efetuar o

agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos).

Sob, a ótica patrimonial, TAVARES (1972) nos mostra que, tal expansão da indústria refletiu-se na criação de novas empresas pelos diferentes grupos familiares brasileiros, sem constituir entretanto as inter-relações econômico-financeiras características dos conglomerados dos países avançados. Datam desse período a expansão e criação das empresas originárias da maioria dos atuais maiores grupos nacionais: a atual Metalúrgica Gerdau, a originária da Fábrica de Pregos João Gerdau & Filho (1901), que, com a aquisição da Siderúrgica Rio-Grandense (1948), constituiu o núcleo do primeiro grupo siderúrgico privado brasileiro; a têxtil Votorantim (1917), cujo capital diversifica-se para produção de cimento, química e siderúrgica nos anos 1930 e papel, alumínio e cerâmica na década de 1940; a empresa Pires, Villares Cia. de Comércio e Manufatura de Ferro e Aço (1918), que, já nos anos 1920, entra na fabricação de elevadores, culminando com a criação da Elevadores Atlas, em 1942, e dos Equipamentos Industriais Vilares, em 1953.

A Cia, Suzano de Papel e Celulose (1923) expandiu e integrou sua produção no período da substituição de importações; o mesmo acontecendo com os atuais grupos Klabin, Ultra, Sadia, Hering, Perdigão.

As mudanças ocorridas ultimamente no mercado, principalmente externo, colocam novos desafios para as empresas, somente entre 1991 e 1997, 96% das empresas brasileiras do setor eletroeletrônico foram adquiridas por estrangeiras. O mesmo ocorrendo com 82% das empresas do setor de alimentos e 74% da indústria de autopeças.

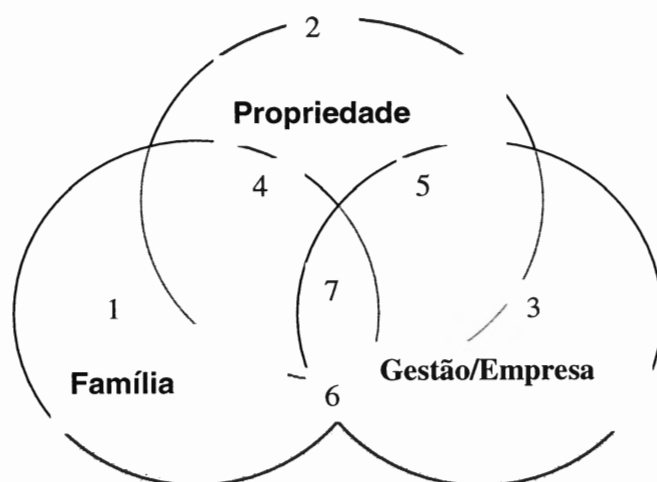
Recentemente, devido aos problemas de sucessão e de continuidade das empresas familiares, surgiram estudos e consultorias buscando compreender melhor a relação entre a propriedade, a família e a gestão destes negócios. Autores norte-americanos (Gersick *et alii*,



1980) sugerem o *modelo de três círculos* para explicar o funcionamento de tais empreendimentos.

Para DALLA COSTA (1999), este modelo descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos. Como exemplo, todos os proprietários (sócios e acionistas), e somente eles, estão no círculo superior. Do mesmo modo, todos os membros da família estão no círculo inferior esquerdo e todos os funcionários, no círculo inferior direito. Uma pessoa que tenha apenas uma conexão com a empresa estará num dos setores externos: 1, 2 ou 3. Por exemplo, um acionista que não é membro da família nem funcionário pertence ao setor 2, dentro do círculo de proprietários, mas fora dos outros. Um membro da família que não é nem proprietário nem funcionário estará no setor 1.

**Figura 1.3.1 Modelo de três círculos da empresa familiar**



Fonte: Gersick *et alii*, 1998, p. 6.

As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão num dos setores superpostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Um proprietário que também é membro da família, mas não funcionário, estará no setor 4. Um proprietário que trabalha na empresa mas não é membro da família estará no setor 5. Finalmente, um proprietário que é membro da família e funcionário estará no setor central 7, dentro dos três círculos.

A razão pela qual o modelo de três círculos teve uma aceitação tão ampla é que ele é teoricamente elegante e também imediatamente aplicável. É uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. A especificação de papéis e subsistemas diferentes ajuda a derrubar as complexas interações dentro de uma empresa familiar e facilita verificar o que está de fato acontecendo e porquê. DALLA COSTA (1999).

#### **1.4 Síntese**

Pode-se caracterizar a empresa familiar tradicional, como uma empresa que tem origem e história vinculadas a uma família, com capital fechado ou altamente concentrado. Com controle muito centralizado em um ou mais membros da família, e grande restrição a profissionalização da gestão. O crescimento é caracterizado pela incapacidade do executivo em gerir todas os componentes do negócio, com a preocupação de transmitir os seus valores e a sua visão aos colaboradores. Este executivo reluta em delegar responsabilidades. A sucessão na empresa familiar tradicional geralmente é traumática para os herdeiros, pois geralmente não é estabelecido claramente as regras para esta sucessão.

A empresa moderna substituiu a empresa familiar tradicional com capital aberto, controle descentralizado em divisões autônomas dirigidas por executivos altamente profissionais, com administrações independentes em estruturas multidivisionais. O crescimento é caracterizado pela exploração de suas vantagens competitivas, no sentido de poder utilizar seus recursos produtivos da forma mais eficiente possível, utilizando-se das economias de dimensão, economias de crescimento e economias de diversificação.

A empresa familiar moderna busca incorporar as vantagens criadas com as inovações da empresa moderna com capital aberto ou fechado, mas com controle descentralizado e em divisões autônomas dirigidas por executivos altamente profissionais, mas com a fiscalização de um Conselho da Família. O crescimento também passa a ser caracterizado pela exploração de suas vantagens competitivas. No que tange à sucessão, as empresas familiares modernas buscam formar um Conselho Administrativo onde o diálogo entre os acionistas se torna fundamental.

## 2 O Grupo Matarazzo

O ponto de partida da história da família Matarazzo foi dada em 1881, por um italiano vindo de Castellabate, pequena cidade ao sul de Nápoles. As possibilidades de enriquecimento rápido na América acabaram por seduzir Francesco Matarazzo que um belo dia embarcou para o Brasil com a mulher e dois filhos, acompanhado de uma carga de banha que era todo o seu capital. O navio com o carregamento naufragou e Francesco terminou descendo em Santos trazendo apenas a vontade de trabalhar, conforme contou mais tarde em entrevista. Ele chegou ao Brasil com 27 anos de idade. Aqui ele viria a montar um grupo empresarial que em riqueza só perdia para o próprio estado de São Paulo e por muitos anos foi o mais rico e poderoso da América Latina. (Vidigal, 1996, p.58)

*“Fides, Honor, Labor. Fidelidade, honra, trabalho. Em torno desses princípios, que tentou perpetuar no emblema de sua empresa, o Conde Francesco Matarazzo ergueu seu império”*. (Sandra BALBI, Exame, p.64)

O início do império Matarazzo foi modesto, um pequeno armazém montado por Francesco em Sorocaba, no interior paulista, em 1882, com a ajuda de um conterrâneo sapateiro. Ele importava banha e farinha de trigo para revender. Também soube conseguir crédito – a importação de farinha começou graças a um empréstimo de 60 contos de réis, dado pelo Banco Inglês. Em pouco tempo ele estava criando porcos e produzindo banha (VIDIGAL, 1996, p. 59).

Depois, criativo e ousado, passou a oferecer o produto em latas, contornando um problema logístico sério que afligia a todos os varejistas – a banha até então era vendida em grandes barris de madeira e a deterioração da mercadoria, quando não era rapidamente passada ao consumidor final, impunha muitos prejuízos. Acondicionada em latas pequenas, as

perdas desapareciam. As latas tinham de ser fabricadas – Matarazzo criou para isto uma pequena metalúrgica.

Sete anos após o sofrido desembarque no Brasil, ele já podia exibir duas fábricas de banha e uma metalúrgica. Avesso aos desperdícios e enxergando lucros onde muitos somente veriam refugos, passou também a usar os ossos dos porcos que forneciam o toucinho para fazer botões e barbatanas de colarinhos. Sorocaba, a esta altura, mostrava-se acanhada para a ambição de Matarazzo, que se mudou para a capital já bem posicionado para o futuro: como toda a farinha de trigo consumida pelos paulistas era importada, em uma empreitada arriscada e com o apoio de bancos Ingleses, ele instalou em São Paulo um grande moinho de farinha de trigo e produção de massas alimentícias, obtendo grande êxito.

Quem produz farinha precisa também embalá-la. Seguindo sua tática de verticalização, ele criou a Tecelagem de Algodão Mariangela. Dessa fábrica saíram os sacos para acondicionar a farinha. E já que ele fazia botões, resolveu oferecer ao mercado também tecidos estampados para roupas. Aprofundando-se cada vez mais na verticalização industrial. Francesco viu nos caroços de algodão que sobravam no processo de produção dos tecidos, um novo filão, que passou a explorar ao de fabricar de óleo de sabão.

A esta altura, segundo (VIDIGAL, 1996), os negócios tinham sido reforçados pela presença de dois irmãos de Francesco, Giuseppe e Luigi, vindos da Itália, e já atendiam pelo nome legal de Indústrias Reunidas F. Matarazzo. O grupo tinha ainda sido acrescido de uma serraria para fazer embalagens de madeira e , em seguida, de uma fábrica de fósforos destinada a aproveitar aparas.

O passo seguinte foi a fundação de um banco, associado a outros imigrantes italianos de São Paulo. Posteriormente deixou a sociedade e, com o conterrâneo Egídio Gamba, criou o Banco Italiano del Brasile. Por volta de 1910, Francesco Matarazzo estava inquestionavelmente no topo, dono do maior grupo industrial da América Latina.

Em uma tacada de mestre conseguiu fabricar rayon – então uma novidade tecnológica altamente rentável, do qual teve o monopólio até 1934, quando o governo autorizou o grupo Votorantim a importar uma fábrica do produto. Francesco quis enfrentar o concorrente baixando os preços dos tecidos sintéticos de 45 mil réis para 10 mil réis, mas acabou tendo de desistir da estratégia, porque o governo o ameaçou de uma lei antitruste.

“As chaves da fortuna em suas mãos, contudo, não lhe valiam para abrir as portas das famílias tradicionais de São Paulo. Era preciso algo mais, e isso lhe foi conferido pelo rei da Itália, Vitório Emanuel III , que deu ao imigrante o título de conde, mais tarde transformado em hereditário”. (VIDIGAL, 1996, p. 61)

Ao morrer, em 1937, aos 82 anos de idade, o conde Francesco Matarazzo deixou treze filhos, e um patrimônio avaliado em 100 milhões de dólares, se corrigido a inflação americana, esta fortuna chegaria em 1992 a 20 bilhões de dólares, espalhados em cento e oitenta unidades industriais que despejavam diariamente no mercado mais de cem produtos diferentes, de cimento a papel e celulose, de fósforos a sabonete, de latas a massas. É possível que tenha deixado também, nas páginas do testamento, o germe da destruição do grupo. Legou o título e o comando do complexo industrial ao décimo segundo dos seus treze filhos, também chamado de Francisco, mais conhecido a partir de então como conde Chiquinho (VIDIGAL, 1996, p.62).

## **2.1 O Declínio do Grupo.**

“As desavenças familiares começam justamente com a morte do Conde Francesco Matarazzo , pois, o novo Conde decidiu que somente poderia administrar o grupo se tivesse incontestavelmente o poder em suas mãos. Assim, foi comprando as ações de irmãos e

cunhados até se tornar majoritário em meio a muito mal-estar dos demais herdeiros”(VIDIGAL, 1996, p.62).

Em muitos sentidos, a escolha do Conde “Chiquinho” como sucessor não era um erro. Testemunhos de época dão conta de que era um trabalhador tão incansável quanto o pai. Era o primeiro a chegar de manhã e o último a sair. Além disso, nutria enorme admiração pelo pai e tinha o hábito de se perguntar, quando precisava tomar uma decisão, de que forma ele agiria nas mesmas circunstâncias. O problema talvez tenha sido o fato de encontrar as respostas que o primeiro Conde teria dado em sua época, e não naquela em que vivia “Chiquinho”. Daí a dificuldade de reestruturação do grupo, o que era uma exigência dos novos tempos.

No início dos anos 50, (VIDIGAL, 1996) afirma que o Conde “Chiquinho” estava em franco processo de associação com investidores estrangeiros, seguindo a correnteza da época, que mandava usar capitais externos para enfrentar a ampliação do mercado consumidor e entrar também no segmento de indústria pesada. Não conseguiu porém adaptar-se ao estilo dos novos setores industriais, mais agressivos na venda e nas estratégias de *marketing*. Não se percebia ainda, que, em 1952, o grupo contendo trinta mil operários, cinco mil trabalhadores agrícolas, mil técnicos especializados e transportando em seus próprios veículos seiscentas mil toneladas anuais de produtos, estava entrando em trajetória descendente. (EXAME, 1992).

No final da década de 50, embora com balanços positivos, a lucratividade do grupo estava em baixa, o que desagradava aos parceiros estrangeiros. Ao longo do anos 60, as dificuldades continuavam. O livro comemorativo dos cem anos do grupo, feito pelas IRFM em 1982, reconhece que não era fácil adaptar-se à nova conjuntura, caracterizada pelos grandes projetos governamentais centrados no tripé formado por recursos do Estado, de multinacionais e do setor privado. O grupo Matarazzo era um conglomerado principalmente de bens de consumo não-duráveis. A maior parte das suas atividades estava portanto fora da

nova orientação do governo. A par disso, suas empresas não estavam conseguindo acompanhar a expansão do mercado consumidor e perdiam terreno para os concorrentes.

Obedecendo à receita do Conde Francesco, o filho continuou a criar empresas, como se a verticalização e a diversificação perseguidas pelo pai fossem uma solução para qualquer problema. A receita que tinha dado tamanho e robustez ao grupo até as primeiras décadas do século XX, porém, era agora “veneno”. Do final dos anos 60 até 1971, o Conde “Chiquinho” criou vinte novas empresas, associando-se com estrangeiros, a despeito da má experiência passada, em operações de produção de café solúvel, fios sintéticos e ácido cítrico, entre outros negócios. (VIDIGAL, 1996).

Segundo (VIDIGAL, 1996), as associações nada resolveram e o grupo viu-se na contingência de se reestruturar, começando por vender grande parte do patrimônio imobiliário da família. A mais emblemática desta desmobilização deu-se com a venda do edifício Conde Francesco Matarazzo, a sede do grupo no centro de São Paulo. Algum tempo antes Matarazzo já tinha tido de desistir da idéia de criar uma Universidade de Administração de Empresas. O edifício que estava construindo para isso foi entregue ao governo do estado em pagamento de dívidas, e hoje é conhecido como Palácio dos Bandeirantes, sede do governo.

Em uma nova decisão pouco inspirada, o Conde “Chiquinho” entrou no ramo de supermercados, montando a rede Superbom, em 1971. Não atentou, ao se decidir pelo novo empreendimento, que as empresas IRFM, um grupo basicamente especializado em não-duráveis, tinha de vender seus produtos também para supermercados concorrentes. Além disso, o varejo moderno não fazia parte da cultura do grupo.

“A reestruturação, enfim coroou-se de fracasso. Em 27 de março de 1977 o Conde “Chiquinho” morreu, deixando cinco filhos e um império cambaleante, e em seu testamento, baseado no exemplo de seu pai, apontou a filha caçula, Maria Pia, com sucessora. Seu último



gesto abriu de vez as comportas das demandas familiares – dois dos filhos entraram na justiça para anular o testamento”.(VIDIGAL, 1996, p.64)

Embora no livro *Matarazzo – 100 anos*, editado sob a gestão de Maria Pia, páginas sejam consagradas a mostrar que os filhos do Conde trabalham nas IRFM e ele os avaliou, optando pela filha caçula, o fato é que em seu primeiro testamento, de 1954, ele já tinha passado a sucessão a ela. Maria Pia, por ocasião desse testamento, tinha somente 12 anos de idade. Dificilmente, portanto, poderia ter saído vencedora de um confronto com os irmãos quanto à capacidade administrativa e gerencial. Ele fez mais quatro testamentos depois desse primeiro e em todos ela era agraciada com o comando das empresas.

Vidigal retrata que Maria Pia, uma vez no poder, acabou com a antiga diretoria do grupo e buscou uma aproximação com o governo. Em 1981, conseguiu proteção do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico – BNDES que na época atuava frequentemente como um hospital para empresas em dificuldades. Um grupo de trabalho com técnicos do BNDES, do Banco do Brasil, do Ministério do Planejamento e do grupo Matarazzo fez o diagnóstico dos problemas. Disso resultou um acordo com o governo, que lhe refinanciaria dívidas e ainda lhe abriria linhas de crédito. Em contrapartida, as IRFM teriam de encolher e promover mudanças administrativas. No bojo do acordo, Maria Pia vendeu imóveis e empresas, no valor total de US\$ 180 milhões, desfazendo-se, por exemplo, das empresas Plavinil, Petibon, Companhia de Navegação Matarazzo, Indústrias de Cimento Bagé, Codipra, Companhia Distribuidora de Alimentos e Companhia Distribuidora de Alimentos e Companhia Paraíba de Cimento Portland.

Da mesma maneira como tudo, na época do conde Francesco, dava certo, agora, entretanto, nada saía como se esperava. O grupo se endividara em dólar e duas maxidesvalorizações do cruzeiro promovidas pelo governo agravaram a situação, inchando a dívida. Com máquinas obsoletas e uma extrema dificuldade em adotar técnicas modernas de

marketing, a ajuda do governo não obteve resultados. O grupo “patinava” e registrou em 1981 um prejuízo de cerca Cr\$ 6,5 bilhões (algo em torno de US\$ 50 milhões, em valores da época). Suas despesas financeiras alçaram Cr\$ 9,6 bilhões. Em 1982, o ano do centenário e do lançamento do luxuoso livro de comemoração da data, os Matarazzo deviam Cr\$ 20 bilhões, valor que, convertido em dólares resultam em cerca de US\$ 82 milhões.

O que ocorreu no ano seguinte mostra que não havia muito a festejar. Dívidas de curto prazo obrigaram Maria Pia a pedir concordata, no dia 18 de julho de 1983, para as onze mais importantes empresas do grupo, e somente com um grande esforço de desmobilização de parte de seus bens, que em 1985 conseguiram sair da concordata.

Segundo Sandra BALBI, em reportagem da revista Exame do dia 04 de março de 1992, ...“a lenta agonia em que se arrasta o grupo Matarazzo há quase 15 anos, estava chegando ao fim.”. Em escombros, o antigo império está com dívidas equivalentes a cerca de US\$ 272 milhões. Só com o Banco do Brasil o grupo tinha uma dívida de 70 milhões de dólares. Com o BNDS, a dívida ultrapassava 75 milhões de dólares. Ao Banespa o grupo devia 10 milhões de dólares e aos bancos privados, cerca de 7 milhões de dólares. As dívidas com o fisco em 1992 giravam em torno de 100 milhões de dólares. O grupo era o maior devedor individual da Previdência em 1996, segundo reportagem da revista *Veja* de São Paulo em sua edição de janeiro deste ano. Quase tudo o que formava o enorme conglomerado montado por Francesco Matarazzo passou para credores.

Segundo LIMA (1982), autor do livro *Matarazzo 100 anos*, ...“a enorme pulverização dos negócios, que Maria Pia teimava em manter, aliada a uma gestão tumultuada por brigas familiares e a perda de competitividade com métodos de produção e administração mais modernos, foram minando o grupo”. Pouco antes da morte do Conde “Chiquinho”... a maioria das empresas no país crescia ao embalo do “milagre” econômico, partindo para a produção

em escala e para a concentração em oligopólios. Já os Matarazzo mantiveram uma diversificação excessiva.

Desde 1970 o grupo só fez tentar estancar a sangria vendendo patrimônio para pagar dívidas, demonstrando que os Matarazzo não estavam preparados para a nova fase da economia inaugurada nos anos 70 e perderam o *boon* do “milagre”.

Em 1990, com as quedas nas vendas, devido à recessão, as oito empresas que restavam ao grupo foram à concordata novamente. Todo o patrimônio do grupo (terrenos, fábricas, imóveis de empresas desativadas) fora postos à venda.

Para pagar as dívidas, segundo Sandra BALBI (EXAME, 1992), o grupo ...“desfez-se das melhores empresas, aquelas que tinham tecnologia mais avançadas e um mercado em expansão. Um exemplo foi a venda da Fermenta em 1989, que na época era a única fabricante no país de ácido cítrico.”. ...“Maria Pia acabou ficando com as empresas que ninguém queria.”.

“Eles continuam ricos, só que não têm mais dinheiro”, sintetizou um dos advogados da família na mesma reportagem de *Veja SP*. Há valiosos terrenos em São Paulo, que a qualquer momento podem ser vendidos para fundos de pensão, gerando recursos que darão liquidez às pessoas físicas Matarazzo, mas que não bastarão para reerguer o império.

## **2.2 Uma Análise do Fracasso.**

Para examinar a trajetória do grupo Matarazzo começemos por observar o controle do capital, onde se observou não haver diálogo entre os acionistas, com o herdeiro querendo comprar o controle a qualquer custo, para não ter de dar satisfação aos outros acionistas.

Existiam muitos conflitos familiares, deixando claro que o fundador não teve em seu filho um sucessor à sua altura, onde este filho não passou de um executivo pouco dinâmico.

Quanto à estratégia de crescimento, o grupo não percebeu que a política de substituição de importações, que dera bom resultado anteriormente, não funcionava mais. O mesmo pode ser dito sobre a verticalização. Aquilo que dera certo com o fundador, produzir qualquer coisa contanto que houvesse demanda, não deu mais certo. Enquanto o grupo Matarazzo foi o produtor pioneiro de cada um de seus produtos ele se saiu bem mas, à medida que surgia competição, eles não souberam ser competitivos em tudo, e acabaram não sendo competitivos em coisa alguma.

O controle do grupo sempre se caracterizou pela presença de pessoas com temperamento forte, personalidades autoritárias e altamente centralizadoras, em toda sua história a direção deste grupo procurou evitar a profissionalização da gestão. Para se ter uma idéia do estilo de gestão, basta dizer que os executivos do grupo ainda em 1992, se perfilavam, em posição de sentido, sempre que um membro da família entrava numa sala de reuniões.

Outro fator que sem dúvida pesou foi o sucesso tão grande do fundador, seus descendentes se acostumaram a ser os donos do maior parque industrial do país e não perceberam que nada lhes garantia essa posição eternamente, sua manutenção pedia competência e criatividade, o que faltou para o grupo Matarazzo.

Segundo LIMA (1982), autor do livro *Matarazzo 100 anos*, “desde 1970 o grupo só fez tentar estancar a sangria vendendo patrimônio para pagar dívidas”, demonstrando que “os Matarazzo não estavam preparados para a nova fase da economia inaugurada nos anos 70 e perderam o *boom* do milagre”.

### 3 O Grupo Sadia

“Sou de agosto de 1900, o oitavo dos doze filhos de Romano Fontana e Theresa Dalle Rive, imigrantes do norte da Itália”. Attilio Francisco Xavier Fontana, não hesitou em deixar para trás a vida rústica e limitada das colônias italianas do Rio Grande do Sul, e em outubro de 1921 chegara a Bom Retiro dos Campos Novos, atual Herval D’Oeste não escondendo seu entusiasmo com o enorme potencial das terras catarinenses e a convicção de estar no caminho certo.(FONTANA, 1980, p. 4).

Segundo Fontana, não foi difícil para Attilio Francisco estabelecer-se em Bom Retiro dos Campos Novos. Ao chegar, empregou-se com Cassimiro Tisian como enfardador de alfafa. Em 1922 Attilio fez sua primeira viagem de negócios a São Paulo. Dela resultou um acordo de fornecimento de alfafa aos Fuganti, comerciantes gaúchos estabelecidos na capital paulista, e que por seu intermédio adquiriram a casa comercial de Tisian em Bom Retiro. A transação mostrou-se bastante rentável para todos os envolvidos. Com lucros vindos do enfardamento de alfafa e de outros negócios que fazia por conta própria.

“Attilio recebeu em 1931, um convite do interventor estadual para tornar-se conselheiro municipal em Cruzeiro (atual Joaçaba), estimulando assim sua militância político-partidária e abriu caminho para uma intensa e longa carreira parlamentar.” (TEIXEIRA, 1994, p. 18).

A criação da firma Fuganti, Fontana & Cia, em 1935, em sociedade com a mesma família, que anos antes estabelecera com Attilio o acordo de fornecimento de alfafa, atuando com várias filiais em Santa Catarina, Paraná e São Paulo, reforçou seu prestígio na região. E graças a este prestígio e a sua respeitabilidade que recebeu, alguns anos depois, segundo TEIXEIRA (1994), o convite do prefeito de Concórdia, município vizinho, para ir conhecer e dirigir um frigorífico em construção nos arredores da cidade e em situação financeira difícil.

Com seu espírito empreendedor, ele já ansiava por novas atividades, outros desafios. Nesta época Concórdia, já não era chão bruto, coberto de matas e dominadas por bandoleiros e aventureiros como era sua fama anteriormente, estava cada vez tornando-se um centro produtor de milho, trigo, feijão e com crescimento na criação de suínos com um rebanho de cerca de 100000 animais em 1940.

“Concórdia se colocara nesta época entre os 10 mais prósperos municípios do Estado, o que inegavelmente pesou na decisão de Attilio Fontana de aceitar o convite do prefeito Dogelo Goss e dos cotistas do Frigorífico Concórdia Ltda. para dirigir a empresa”. (TEIXEIRA, 1994, p. 21).

Acertadas as bases de sua participação como administrador do frigorífico, ficando com 50% dos resultados obtidos, Attilio Fontana fez funcionar um pequeno moinho de trigo com capacidade de moagem de 6 toneladas por dia. Com os recursos gerados, aumentou as compras de trigo e começou a pagar as dívidas vencidas para evitar os juros.

TEIXEIRA (1994) retrata que no balanço realizado do ano seguinte, 1943, os cotistas insistiram em que ele permanecesse à frente da sociedade, mas Attilio convocou-os para uma reunião e apresentou-lhes uma proposta pouco favorável, convicto de que não seria aceita: compraria todas as cotas pela metade do valor nominal, pagando-as em dinheiro ou ações da nova sociedade, e assumiria o ativo e o passivo da organização. Surpreendentemente, e por falta de melhor alternativa, a proposta foi aceita pela maioria.

Segundo TEIXEIRA (1994), em 07 de junho de 1944, uma quarta-feira do começo do inverno, com seu vento cortante e névoa fria, nasce a S.A. Indústria e Comércio Concórdia, com vinte e sete acionistas, vinte e cinco pessoas físicas e duas jurídicas. Assinaram a ata de fundação da nova empresa e elegeram a primeira diretoria, encabeçada por Attilio Fontana, com diretor-presidente.

Um dos primeiros atos do fundador foi mudar o nome da empresa, usando « SA » de Sociedade Anônima e as três últimas letras da cidade de Concórdia, formando assim o nome *SADIA*.

Analisando a composição dos principais colaboradores de Attilio no início das atividades, percebe-se a forte influência dos familiares na organização e direção dos negócios. O grupo de colaboradores que iniciou com ele esta nova indústria, já trabalhava anteriormente nas casas comerciais e era formado por Dario Bordin, cunhado; Walter Fontana, filho; Romano Ancelmo Fontana, sobrinho; e Osório Henrique Furlan, genro. “Com o crescimento das atividades industriais e comerciais da empresa, outros filhos, sobrinhos e genros, como Victor Fontana, Mário Fontana, Omar Fontana, Ottoni Romano Fontana, Zoé Silveira d’Ávila e Raul Mena Barreto dos Reis, viriam juntar-se nos anos seguintes a este núcleo original e participar decisivamente do sucesso do empreendimento” (TEIXEIRA, 1994, p. 23).

Quando se tratou de desenvolver as atividades da Sadia além de Concórdia, foi novamente este núcleo central que as levou adiante. Ainda em 1945, seu filho mais velho, Walter Fontana foi enviado a São Paulo, junto com o vice-presidente, Dario Bordin, para dirigir pessoalmente a filial paulistana, encarregada de distribuir os produtos da empresa. O mesmo aconteceria no início da década de 50, quando foi inaugurado o primeiro grande moinho da Sadia em São Paulo, o Moinho da Lapa, dirigido por representantes deste núcleo inicial de familiares.

“Em 1945, com a aquisição de modernas máquinas suíças fornecidas por uma empresa gaúcha, a empresa passou a moer 24 toneladas de grãos por dia. A farinha e o farelo tinham boa aceitação na região e também eram vendidos em grande quantidades para outros mercados.” (TEIXEIRA, 1994, p. 24).

Em 31 de janeiro de 1955 Attilio Fontana mudou-se para o Rio de Janeiro a fim de assumir o mandato de deputado federal. Em seguida, reelegeu-se deputado federal e, depois,

senador por Santa Catarina. Por fim, exerceu o cargo de vice-governador, encerrando suas atividades políticas em 1975. Ao longo deste tempo, apesar de continuar sendo o principal dirigente da Sadia, devido às suas ausências, foi delegando poder a seus filhos, genros e sobrinhos, que exerceram papel fundamental no avanço dos negócios.

Na medida em que a Sadia diversificava sua atuação e surgiam novas empresas, como a Frigobrás em São Paulo-SP, Toledo-Pr e Campo Grande -MS ; Transbrasil em São Paulo, e outras, percebia-se a relação direta entre a propriedade e a participação familiar. No dia 4 de julho de 1961, “94 acionistas - na maioria familiares de Attilio Fontana, dirigentes e funcionários da empresa, além da própria S.A. Indústria e Comércio Concórdia e o Moinho da Lapa - subscreveram o capital e aprovaram os estatutos da Frigobrás: Companhia Brasileira de Frigoríficos “ (Teixeira, 1994, p. 56).

A administração central da Sadia foi acompanhando a evolução da empresa. A primeira mudança significativa foi aprovada na Assembléia Geral de 25 de abril de 1964, quando a Sadia completou vinte anos de história. Esta assembléia criou o ” Conselho de Administração, composto por Attilio Fontana, Romano Ancelmo Fontana, Osório Henrique Furlan, Walter Fontana, Victor Fontana, Ottoni Romano Fontana, Omar Fontana, Raul Mena Barreto dos Reis, Mário Fontana e Zoé Silveira d’Ávila “ (TEIXEIRA, 1994, p. 65).

O conselho seria desligado da diretoria executiva, mas era uma desvinculação parcial, pois na maior parte suas vagas seriam ocupadas pelos mesmos diretores. Entretanto, apresentava uma perspectiva clara e de longo alcance: enquanto a diretoria continuaria a cuidar do dia-a-dia da empresa, o conselho trataria de fixar a política geral dos negócios da sociedade e o seu planejamento operacional.

Attilio Fontana ainda permaneceria como presidente do Conselho de Administração até 1984, quando foi substituído por Romano Ancelmo Fontana, seu sobrinho, ficando como presidente emérito até sua morte.



### 3.1 A Expansão

“Com plantas industriais espalhadas em três regiões, Sul, Sudeste e Centro Oeste, e uma rede de filiais comerciais estendida pelo país inteiro, a Sadia atravessa a “década perdida” investindo contra a recessão”, para o grupo Sadia a década de 1980 significou também a convivência entre três gerações, do fundador Attilio Francisco Xavier Fontana, presidente do Conselho de Administração até 1984, dos filhos e genros e a entrada progressiva dos netos. Entretanto, a característica principal foi a passagem do poder para as mãos da segunda geração, o que a caracteriza como estágio de sociedade entre irmãos e cunhados. (TEIXEIRA, 1994, p. 95).

Quando o fundador deixou a presidência do Conselho de Administração, em 1984, foi criada a presidência executiva do grupo, separada do Conselho. Em 1987 foi instituído o Comitê Corporativo de Gestão e, no ano seguinte, com apoio de uma consultoria especializada, foi elaborado o Planejamento Estratégico do Grupo. Finalmente, em 1993 tomou-se a decisão de desvincular inteiramente o Conselho de Administração da direção executiva.

Segundo Teixeira (1994), essa nova configuração organizacional sinalizava o processo de transição da Sadia de uma “quase federação” para uma verdadeira corporação, de um período de “espontaneísmo” para uma fase de planejamento mais rigoroso. Sem sacrificar a autonomia indispensável das diversas unidades, o comando corporativo ganhou maior dinamismo, agilidade e força para tomar decisões, harmonizar e direcionar a atuação do grupo em vista do planejamento estabelecido. Sinalizava também a tendência irreversível para uma gestão mais profissionalizada, ainda que a alta administração mantivesse seu caráter familiar.

Nesta nova fase, Attilio Fontana continuou participando como presidente emérito do Conselho de Administração até sua morte em 1989, junto com a geração dos filhos e genros, verdadeiros dirigentes, secundados pela entrada de alguns netos do fundador.

Na Assembléia Geral Ordinária dos acionistas da Sadia Concórdia SA. de 12 de abril de 1993 foram eleitos os novos membros do Conselho de Administração. Com Luiz Fernando Furlan (46) e Walter Fontana Filho (39) assumindo, respectivamente, presidência do Conselho de Administração e vice-presidência executiva do grupo, consolidou-se o processo de transição do comando para a terceira geração da família do fundador.

Duas importantes alterações seguiram-se às mudanças ocorridas. Uma refere-se ao fato de que nenhum conselheiro poderia mais acumular cargos executivos, exceto o presidente executivo. A outra diz respeito às empresas, que de agora em diante teriam um só Conselho. Com tais medidas pretendia-se dos conselheiros dedicação total à empresa, e o traçado de suas diretrizes, estratégias e metas enquanto grupo. À diretoria executiva competia conduzir e fazer cumprir os aspectos operacionais imediatos traçados pelo grupo.

Com esta “geração jovem” ou com este “consórcio de primos” chegando ao topo da administração da Sadia, foram implementadas medidas importantes no sentido de lhe conferir maior agilidade, produtividade e competitividade. O programa Qualidade Total Sadia foi estendido a todas as atividades da empresa, tanto às industriais como às comerciais. O processo de reestruturação societária, iniciado em 1997, foi concluído e resultou na criação da Sadia S.A., que agora concentra todas as atividades operacionais.

Outra mudança significativa foi o abandono das atividades em bovinos e soja, para se concentrar na produção e distribuição de produtos com maior valor agregado. A Sadia deixou de ser uma empresa agro-industrial para concentrar-se na produção e distribuição de produtos refrigerados e congelados, semi-prontos para o consumo. “Em 1998, resultado desta nova

orientação, foram 38 novos lançamentos, a maior parte de congelados e pratos prontos, um segmento em franca expansão” (Sadia, Relatório Anual, 1998, p. 2).

A Sadia completa seu primeiro meio século de existência apresentando-se como um grupo empresarial com atuação em diversos setores de atividade, vinculados a um eixo central : a produção de alimentos.

### **3.2 Uma Análise do Sucesso do Grupo.**

Para examinar a trajetória da Sadia, começemos por observar o controle do capital, aberto e concentrado, havendo diálogo entre os acionistas, não existindo conflitos familiares aparentes, pois havia a descentralização profissionalizada com a fiscalização por um Conselho da Família.

O crescimento da Sadia, era caracterizado pela exploração de suas vantagens competitivas, pois, sua estratégia previa a diversificação de produtos dentro do mesmo ramo alimentar, saindo do binômio trigo-suíno e entrando na avicultura e bovinocultura, soja e derivados no sentido de poder utilizar seus recursos produtivos da forma mais eficiente possível, utilizando-se das economias de dimensão; economias de crescimento; e economias de diversificação, vinculadas ao eixo central que era a produção de alimentos.

A sucessão foi pouco traumática pois Atilio Fontana, com a criação do Conselho de Administração em 1964, preparou a sua substituição pelo seu sobrinho Romano Ancelmo Fontana, mesmo permanecendo como presidente emérito até a sua morte.

#### 4 Conclusão:

Apesar da existência das empresas familiares ser tão antiga quanto a própria produção e comercialização de mercadorias, os estudos aprofundados a seu respeito são recentes. Tais empresas são complicadas, mas ao mesmo tempo, decisivas para a saúde da nossa economia e a satisfação de milhões de pessoas. Além de produzirem e atenderem as mais diferentes necessidades, são as que empregam a maior parte dos trabalhadores.

Baseado no exposto no trabalho, a questão da sucessão e da profissionalização, da abertura do capital e a adoção de uma estratégia de crescimento de longo prazo, são os pontos primordiais para o sucesso da empresa familiar.

Quanto ao controle do capital, observa-se, que no caso da Sadia desde o princípio foi uma busca, desde o início por capitais adicionais, através da abertura ao capital público, onde vinte e sete acionistas, sendo vinte e cinco pessoas físicas e duas jurídicas colaboraram para o financiamento dos investimentos necessários para o crescimento da empresa. Já os Matarazzo buscavam, desde a primeira sucessão, a maior concentração acionária possível, a fim de proporcionar o maior controle. Pode-se observar que a inclinação para o endividamento do grupo Matarazzo deve-se também a grande dificuldade para captação de recursos no mercado de ações, motivada pela resistência à idéia de abrir suas empresas ao mercado de ações, por não estarem acostumados a prestar contas dos seus atos administrativos a quem quer que seja.

A estrutura organizacional da empresa familiar moderna, pode representar algo relativamente fácil de ser delineado, mas pode ser complicada sua operacionalização, pois sofre influência de alguns setores. Um dos fatores de elevada influência é a qualidade dos recursos humanos da empresa familiar que busca executivos para trabalhar com e pelas empresas para permitir que os objetivos sejam alcançados.

As empresas que normalmente enfrentam problemas menores com a sucessão, são as que preparam com profissionalismo seus sucessores e os introduzem gradualmente na administração.

A família Matarazzo, sempre foi marcada pela presença de pessoas altamente centralizadoras, de temperamento forte e muito autoritárias na direção do grupo, nas duas sucessões em que o grupo foi submetido foi observado um longo período de desavenças entre os herdeiros, deixando claro a inexistência de uma estratégia de programação da sucessão, como a adotada pela Sadia, onde com a implantação do “Conselho de Administração”, passou a preparar seu herdeiro que deveria se sobressair através da competência, tendo normas claras para esta sucessão.

Durante o período de restrição às importações (1930-1961), com controle cambial explícito executado pela Cacex, houve uma enorme expansão e diversificação da indústria brasileira para suprir a demanda interna, seja em contexto de restrições absolutas à capacidade de importar ou restrições relativa. Sendo neste período que se consolidam as empresas brasileiras de gestão familiar, algumas das quais constituindo conglomerados informais superdimensionados e diversificados setorialmente, por razões de dispersão do risco patrimonial. Estes anos mudaram a configuração setorial da indústria brasileira. A participação das indústrias alimentar, de bebidas, fumo, couro, mobiliária, têxtil, vestuário, editora e gráfica. (TAVARES, 1972, p. 330).

Com a modernização da economia, as empresas familiares tiveram a necessidade de abandonar o nicho mercadológico em que se instalara e responder de maneira mais competitiva, às exigências do ambiente.

Nos exemplos escolhidos, percebe-se duas estratégias diferentes quanto ao crescimento dos grupos. A Sadia preocupou-se desde o início em sair de Santa Catarina e instalar-se no maior centro industrial e consumidor do país. Além disso, sua estratégia previa a

diversificação de produtos com plantas industriais espalhadas em três regiões, Sul, Sudeste e Centro Oeste, e uma rede de filiais comerciais estendida pelo país inteiro, o grupo Sadia atravessou a “década perdida” investindo contra a recessão, sempre buscando diversificação dentro do mesmo ramo alimentar. Enquanto isso, a família Matarazzo, que chegou a ter o maior grupo empresarial da América Latina seus dirigentes não guiaram o grupo no caminho seguro da modernização, tornando suas fábricas obsoletas e manteve um nível exagerado de diversificação, sem a concentração em ramos industriais que poderia ser mais competitivos.

Atualmente devido as grandes mudanças ocorridas no mercado, principalmente externo, colocando novos desafios para as empresas familiares. Pode-se dizer que embora não tenha havido desindustrialização significativa, houve desnacionalização profunda. As recentes vendas de tradicionais empresas familiares nacionais de grande porte para o capital estrangeiro, em vários setores como, por exemplo, a indústria de autopeças (Metal Leve, Cofap, Freios Varga), de eletrônicos (Arno, Continental) , de alimentos (Lacta, Frigorífico Chapecó, Perdigão, Tostines) e de brinquedos (Estrela), deram espaço à visões “apocalípticas”, segundo as quais as empresas familiares de capital brasileiro de grande porte estariam condenadas à extinção na economia globalizada.

A empresa familiar moderna busca incorporar as vantagens criadas com inovações administrativas dirigidas por profissionais altamente competentes, onde o proprietário da empresa deixe de lado um verdadeiro sentimento de ciúme, e descentraliza as decisões. Estes profissionais tendem a buscar a exploração de vantagens competitivas, utilizando-se das economias de dimensão.

São muitos os empresários resistentes à idéia de modernização em suas empresa, e tornam-se avesso ao risco e a mudanças. Espera-se que estes empresários tomem consciência da função social de suas empresas, modernizando-as, evitando erros que tornam suas estruturas financeiras e administrativas débeis.

## 5 Bibliografia

- BENNIS, Warren & MISCHE, Michael. **A Empresa do Século XXI**. São Paulo: Nobel, 1999.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar**. 2ª edição. São Paulo: Nobel, 1989.
- COSTA, Armando Dalla. **Sadia e Perdigão: Diferentes Trajetórias Administrativas nas Empresas Familiares**. Curitiba: UFPR, 1999.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando Para o Futuro**. 6ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1996.
- CHANDLER, Alfred D. Junior. **La Mano Visible – La Revolución en la Dirección de la Empresa Norteamericana**. Madrid: Igarsa, 1988.
- FONTANA, Attilia. **História da Minha Vida**. Rio de Janeiro : Vozes, 1980.
- GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e Crescimento da Firma – Um Estudo de Organização Industrial**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- LIMA, Jorge da Cunha. **Matarazzo 100 Anos**. São Paulo : IRFM, 1982.
- LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978
- LODI, João Bosco. **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. 1ª Edição. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- LODI, João Bosco. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978
- MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato. **Empresas Familiares Brasileiras**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- OLIVER, Richard W. **Como Serão as Coisas no Futuro**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

- OLIVEIRA, Djalma de P. Reouças. **Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PENROSE, Edith. **A Teoria do Crescimento da Empresa**. São Paulo: Hucitec, 1962.
- TAVARES, Maria da Conceição. **Da Substituição de Importações ao Capitalismo Financeiro**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1972.
- TEIXEIRA, Francisco. **Sadia 50 Anos Construindo Uma História**. São Paulo: Prêmio, 1994.
- VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a Empresa Familiar !** Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1996.