

1. Introdução

No Brasil, ainda se ouve a falácia de que as empresas familiares não tem *performance* comparável às empresas administradas profissionalmente, estando conseqüentemente fadadas ao fracasso. Mas qual é a origem e fundamentação de tal afirmação ?

A realidade aparentemente nos mostra algo completamente diferente: as empresas familiares correspondem a mais de 30% das *Standard & Poor's 500* em 2003, gerando mais de 50% do produto interno bruto dos Estados Unidos e mais de 70% dos novos empregos. E não são apenas as famílias americanas que são empreendedoras, uma pesquisa da *The Economist* mostra que quase 100% das empresas italianas, mais de 70% das empresas britânicas e mais de 80% das empresas espanholas são familiares. No mundo, podemos destacar as gigantes familiares Wal-Mart, Ford, Samsung Group, LG Group, Carrefour, Motorola, Microsoft, Dell, Peugeot Citroën, BMW, Cargill e a Fiat.

No Brasil, os segmentos que mais crescem são as micro, pequena e média empresas, de maioria esmagadoramente familiar, ainda tendo gigantes familiares como o grupo Votorantim (maior grupo industrial brasileiro), o grupo Sul América (um dos líderes do mercado de seguros), o grupo Ipiranga (a segunda no setor de combustíveis, atrás apenas da estatal Petrobrás) e o grupo Pão de Açúcar – CBD (um dos líderes do grande varejo). Podendo citar ainda a Gerdau, Sadia, Suzano, Klabin, Odebrecht, Itaú, Unibanco e Safra.

A primeira pergunta que emerge então é: que tipo de empreendimento é considerado como uma companhia familiar ?

Larry Robertson, diretor executivo do *The Family Business Forum*, afirma que uma empresa familiar (*familiy business*) seria qualquer empresa cujo sócio majoritário fosse uma família e que pelo menos dois membros desta família participassem ativamente da administração da mesma.

Neste trabalho consideraremos como empresas familiares aquelas empresas cuja família fundadora permaneça em uma posição político-econômica de comando, influenciando as decisões do negócio, seja como acionista majoritária, com a presidência do conselho administrativo ou com o papel de *Chief Executive Officer*.

É importante diferenciar tal conceito de *family-controlled business*, que significa empresas cujo acionista majoritário é uma família, independente do fato do negócio ser ou não administrado pela mesma, seja via conselho administrativo, seja via *board of directors*. Se considerássemos tal conceito, o universo de empresas se expandiria de forma gigantesca e não teríamos o ponto principal que é o fato da empresa ser de controle acionário familiar e ao mesmo tempo ter características culturais específicas de uma empresa familiar.

Portanto, retomando a premissa inicial apresentada no primeiro parágrafo de que as empresas familiares apresentariam desempenho inferior às empresas profissionalizadas e considerando que o conceito de empresa familiar utilizado popularmente seja igual ou próximo ao que será utilizado neste trabalho, a questão que surge é: o que de verdadeiro existe nesta comparação de desempenho entre empresas familiares e as profissionalizadas?

De fato, apesar de termos grandes empresas familiares no Brasil e no mundo, percebe-se um grande número de empresas familiares sucumbindo ano após ano, sendo incorporadas nas diversas fusões e aquisições que ocorreram em períodos recentes ou simplesmente fechando suas portas. Em alguns casos, o negócio permanece ativo e independente, mas a família é afastada do comando ou até mesmo das operações. Estatísticas recentes mostram que de cada 100 empresas familiares fundadas no Brasil e no mundo, apenas 30 sobrevivem à segunda geração, 15 à terceira e 4 à quarta.

Nos Estados Unidos, por exemplo, viu-se Steve Jobs, fundador da gigante *Apple Computers*, ser demitido algum tempo depois da abertura do capital da empresa. Na Itália, depois da morte de Giovanni Agnelli, as ações da Fiat dispararam, ilustrando o impacto negativo da presença do fundador na administração da empresa.

No Brasil, temos o exemplo da Chocolates Garoto, uma empresa familiar que foi recentemente vendida ao grupo multinacional Nestlé e da Kibon, uma empresa familiar nacional adquirida pela multinacional Unilever. Ambas estavam sem fôlego para competir com o capital estrangeiro, com resultados ruins e sem opções de sucessão interna da liderança.

Inicialmente, algumas razões podem ser destacadas para estes casos de fracasso das empresas familiares mencionadas, como, por exemplo, a falta de planejamento na sucessão, a falta de herdeiros competentes para assumir o

negócio e a guerra interna na família pelo comando da empresa. Falta de bons sucessores e intrigas efetivamente levaram algumas empresas a bancarota. Às vezes, esta guerra pelo comando começa antes mesmo do processo de sucessão, quando a família começa a levar crises domésticas para dentro da administração do negócio, causando estragos irreversíveis.

Um outro grave problema encontrado com grande frequência em empresas familiares com desempenho inferior a média do mercado é o “cabide de emprego” que é formado em algumas destas companhias, onde todos os primos, sobrinhos, tios, netos, irmãos etc. trabalham ou têm a certeza de que irão trabalhar algum dia.

Mas, se percebemos então, exemplos de grandes sucessos e de grandes fracassos tanto em empresas familiares como em empresas profissionalizadas, não pode ser o fato da empresa ser familiar que implica diretamente em fracasso.

Por outro lado, conforme mencionado acima, fica evidente que algumas peculiaridades de empresas familiares impactam diretamente nos seus desempenhos e, conseqüentemente, na saúde das mesmas. Tais peculiaridades fazem parte de um conjunto amplo de aspectos exclusivos de empresas familiares, pertencentes ao universo de características do perfil cultural deste tipo de empresa.

Logo, a pergunta que surge finalmente é: **qual o impacto da cultura no desempenho organizacional de uma empresa familiar ?**

Esta será a questão que irá nortear este trabalho, buscando compreender quais as características particulares deste tipo de cultura que impactam no desempenho da organização, à luz das teorias de evolução cultural, tipologias culturais e, especificamente, da literatura organizacional sobre cultura de empresas familiares, descritas no terceiro capítulo.

Para o desenvolvimento deste trabalho, portanto utilizaremos a seguinte estrutura sequencial:

1) No capítulo introdutório delinearemos o problema central do estudo, definindo os objetivos final e intermediários, as suas delimitações e sua relevância do ponto de vista gerencial e acadêmico.

2) No segundo capítulo será explicitada a sua metodologia, definindo as razões que levaram a uma abordagem de estudo de caso, a forma de levantamento e análise de dados e as limitações do método escolhido.

3) O terceiro capítulo consistirá em uma revisão da literatura a respeito de cultura organizacional, elencando quais são as características que ajudam a compreendê-la, bem como analisando como esta se forma, se desenvolve e evolui, respondendo a questão da possibilidade ou não de gerenciamento da mesma.

Por fim, este capítulo irá analisar as tipologias culturais e especificamente as características culturais de uma empresa familiar e seus modelos particulares de desenvolvimento, sendo conceituados ainda, alguns indicadores que evidenciam um bom desempenho organizacional.

4) No quarto capítulo será apresentada a empresa utilizada como estudo de caso através da coleta de dados primários (documentos sobre a Johnson) e dados secundários (entrevistas com os gestores).

Os dados primários irão ajudar a entender parte da história da Johnson, mencionando aspectos gerais de sua estratégia e posicionamento no mercado, analisando como foi seu desempenho nos últimos cinco anos, as suas características culturais gerais, os fatores particulares de uma empresa familiar e seu desenvolvimento do ponto de vista gerencial e cultural. Classificando ainda, seu processo de evolução organizacional, estágio evolutivo atual e seus próximos passos.

Por fim, os dados secundários formarão uma base para a análise das características gerais da cultura da empresa, através de entrevistas conduzidas com diretores e gerentes de diversas áreas funcionais, os quais irão fornecer *insights* sobre como a cultura e os fatores específicos da cultura de uma empresa familiar influenciam o desempenho da empresa estudada.

O objetivo macro deste capítulo é tornar o estudo algo valioso do ponto de vista gerencial, facilitando a compreensão de como é possível maximizar as forças e minimizar as fraquezas das organizações, e ajudar a criar políticas e diretrizes que formem, a partir da cultura organizacional, um diferencial competitivo.

“O maior desafio é desenvolver uma pesquisa em cultura organizacional cujo foco não seja um mero retrato da organização” (Hilal, 1996).

5) No capítulo cinco serão apresentadas as conclusões deste estudo, atingimento dos objetivos do mesmo, bem como recomendações e sugestões para pesquisas futuras.

1.1. O Problema

A situação problema desta pesquisa reside na questão mencionada na introdução, referente ao impacto das características específicas da cultura de uma empresa familiar no desempenho da mesma.

Evidentemente, as empresas em foco para tal discussão serão aquelas que atuam em setores competitivos. Neste tipo de mercado, o cenário é que novos negócios têm sido incorporados pelos *players*, novos métodos de operação e *cost saving* desenvolvidos, novas marcas são lançadas a cada ano e as estruturas estão cada vez mais enxutas, sentindo um forte impacto na saída de cada gestor ou funcionário chave. Neste ambiente, visando manter uma cultura forte, faz-se necessário delinear e reforçar cada rito cultural continuamente.

Buscando um *player* significativo em um mercado caracteristicamente competitivo e considerando a definição de empresa familiar mencionada na introdução, a empresa escolhida como estudo de caso é a Ceras Johnson.

A Ceras Johnson foi fundada há mais de cem anos e até hoje os descendentes diretos do seu fundador (Samuel Curtis Johnson) ocupam os cargos de presidentes dos conselhos das duas grandes divisões do grupo. Seu ramo de atuação (higiene e limpeza) faz parte do setor de consumo, que é altamente competitivo, com margens pequenas e *market share* disputado ponto a ponto.

Mostra-se cada vez mais necessário para qualquer companhia adaptar-se constantemente às mudanças deste mercado, evitando a perda de competitividade, o que provoca, no tipo de companhia analisada, um esforço adicional para não perder suas raízes e preceitos mais profundos.

Logo, serão analisadas as características culturais da empresa, buscando isolar as peculiaridades da cultura de uma empresa familiar e como esta empresa se transformou ao longo do tempo para conseguir manter-se em uma posição de destaque no mercado.

Para analisar em que ponto de evolução cultural da empresa se encontra e quais serão seus próximos passos serão utilizados alguns modelos de evolução cultural e diversas tipologias culturais, bem como modelos específicos de evolução e desenvolvimento de empresas familiares.

Tendo este contexto como base para este estudo, seguem as seguintes questões que irão nortear o mesmo:

- a. Quais as características fundamentais da cultura de uma empresa familiar ?
- b. A cultura de uma organização familiar e a manutenção e reforço da mesma impactam diretamente no desempenho da empresa ?
- c. Quais as características culturais específicas de uma empresa familiar a Ceras Johnson possui e qual é o impacto percebido destas características no seu negócio ?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Final

O objetivo final deste trabalho é analisar como as características particulares da cultura de uma empresa familiar impactam no desempenho de uma organização.

1.2.2. Objetivos Intermediários

Para este projeto estipulam-se a análise dos seguintes objetivos intermediários:

- a. Conceituação de cultura, cultura organizacional, cultura de uma empresa familiar e desempenho de uma organização.
- b. Apresentação de modelos e tipologias culturais sobre a questão da evolução organizacional e seu desempenho.
- c. Com base no referencial teórico apresentado será analisado o estudo de caso e ressaltados os seguintes pontos:
 - Relação entre cultura organizacional, cultura de uma empresa familiar e desempenho.
 - Análise das características culturais principais, específicas de uma empresa familiar, que contribuíram para os seus sucessos e/ou fracassos.
 - Análise da evolução organizacional segundo a literatura organizacional em geral e, em particular, segundo os modelos de evolução cultural e os modelos de desenvolvimento de cultura de empresas familiares.

Espera-se constituir uma base para que seja feita uma análise relacionando os objetivos acima, concluindo como as características culturais de uma empresa familiar influenciaram, positiva ou negativamente, o desempenho da empresa em análise e quais as características fundamentais para que tal desempenho tenha sido o que foi.

Por fim, avaliar em que estágio de crescimento a organização se encontra, como isto interfere na função de sua cultura hoje e o que poderia se esperar como próximo passo desta organização.

1.3. Relevância do Estudo

Encontrar como as culturas organizacionais interferem no desempenho de uma empresa, e quais são as características culturais importantes para alavancar este desempenho, é extremamente relevante. Principalmente, à medida que mais e mais empresas sofrem algum tipo de alteração estrutural e em suas características culturais. Isto têm sido potencializado com a necessidade de ser eficiente dentro de mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos.

Adiciona-se a isto o fato de que os mais recentes estudos sobre cultura organizacional, de uma forma geral, não fazem uma vinculação direta entre a cultura de uma empresa, e como esta se manifesta, e seus resultados, portanto têm-se um projeto de pesquisa relevante e que supre uma parte deste tipo de carência.

Contudo, o fato de retratar um caso particular de cultura organizacional, focando em cultura de empresas familiares, torna ainda mais relevante o trabalho do ponto de vista acadêmico, à medida que busca esclarecer a eterna dúvida da efetividade de uma administração profissional (com uma cultura orientada para o mercado) versus a de uma administração familiar (com uma cultura orientada, principalmente, para os funcionários), buscando confirmar ou rejeitar tal afirmação.

Ainda, além de promover uma análise relevante para o meio acadêmico, esta pesquisa pode servir como uma referência para os gestores de empresas familiares, fornecendo subsídios para tomar decisões gerenciais como mudanças operacionais, de liderança ou de estrutura, na medida em que irá auxiliá-los a compreender melhor quais as características de suas organizações que contribuem para alavancar os seus resultados.

1.4. Delimitação do Estudo

Primeiramente, o escopo deste projeto é limitado pelo fato da análise ser restrita a um setor (consumo), ou seja, não serão comparados setores distintos e as diferentes conseqüências das características culturais de uma empresa familiar nestes. Em parte, porque entende-se que, sendo o setor competitivo, o impacto da cultura no desempenho não apresentará grandes variações. Logo, dado que o setor de consumo tem sofrido enorme pressão para mudanças estruturais e comportamentais e a empresa analisada é uma representante significativa deste setor no Brasil, tal limitação não invalida a relevância do estudo.

Outra delimitação importante é a geográfica. Foi considerada a cultura e o desempenho da subsidiária brasileira da empresa e esta tem sua sede e fábrica no Rio de Janeiro, com negócios espalhados por todo o país. O impacto da cultura pode variar de acordo com as influências culturais de cada país, mas tal abordagem não será alvo deste trabalho.

Apesar de ser considerada apenas a subsidiária brasileira para fins de estudo, quase todos os aspectos de sua cultura tem origem americana, local onde se encontra sua matriz (precisamente, em Racine no estado de Wisconsin), com adaptação evidente de seus ritos, símbolos etc., para a região específica analisada, não prejudicando as crenças centrais de sua cultura.

A limitação temporal será dada pela sua chegada efetiva ao Brasil, no ano de 1937 quando foi construída a sua primeira fábrica, mas considerando também a história de seu primeiro contato com o país no ano de 1935 quando o neto do fundador da empresa empreendeu sua primeira viagem ao país. Tal viagem, como veremos adiante, teve e ainda tem impactos de aspecto cultural na empresa, se tornando uma saga até hoje comentada em cada processo de admissão.

Apesar de considerar o efeito do primeiro contato da empresa com o Brasil, esta pesquisa terá uma abordagem do ponto de vista gerencial, com caráter sociológico. Não se pretende portanto, abordar de forma histórica a evolução de sua cultura, bem como não se tem o intuito de aprofundar o estudo sob a perspectiva da evolução e do impacto das lideranças da organização.

Outro fator relevante que será ignorado por simplificação da análise é a forma como a organização gerencia as mudanças. Apesar de ser tratada como uma característica importante neste estudo, o gerenciamento dos períodos de transição

(seja de comando, propriedade, administrativo ou familiar) não se constituirá foco desta pesquisa.

Em suma, gerenciamento da mudança, papel da liderança e a história da companhia e de sua cultura serão tratadas como características importantes, auxiliando a localizar e caracterizar o problema, mas não serão tratados como características fundamentais para a resolução do objetivo final.