

1

INTRODUÇÃO

O propósito dessa tese consiste no estudo de um tipo de mudança organizacional em particular, a saber, a abertura de capital em empresas familiares. A abertura de capital tem sido um instrumento utilizado pelas empresas, e, em especial, pelas brasileiras, como fonte de financiamento para seus projetos de expansão, inseridos no contexto da adoção de estratégias de valorização e crescimento (Bomfim, Santos & Pimenta Jr, 2007).

De acordo com o relato de empresários que vivenciaram esta experiência, os principais resultados obtidos a partir da implementação do IPO (*initial public offering*) em suas empresas foram o aumento de pressão externa pelo alcance das metas estabelecidas, o compartilhamento das decisões com o Conselho de Administração e o aperfeiçoamento dos processos de trabalho (IBRI, 2007; Salgado & Napolitano, 2007; IBGC, 2008).

No âmbito da mudança organizacional, uma área de pesquisa que tem suscitado muito interesse na literatura é a resposta às mudanças organizacionais (Chreim, 2006). Os pesquisadores buscam compreender a forma como os indivíduos reagem às modificações no seu ambiente de trabalho (Dutton & Dukerich, 1991; Hatch & Schultz, 2002; Silva & Vergara, 2002b; a; Alvesson & Sveningsson, 2003; Chreim, 2006; Garcia & Hardy, 2007).

Alguns aspectos que parecem estar intimamente relacionados à mudança organizacional são a identidade organizacional e a identificação dos indivíduos com a organização (Dutton & Dukerich, 1991; Machado-Da-Silva & Nogueira, 2001; Terry, Carey & Callan, 2001; Fiol, 2002; Hatch & Schultz, 2002; Silva & Vergara, 2002a; Corley, 2004; Garcia & Hardy, 2007; Rocha & Silva, 2007). Albert (1998) justifica tamanho interesse com base no papel da identidade e identificação, que integram o cenário cultural e histórico atuais. Explica, ainda, que as empresas passam por rápidas transformações, dentre as quais se destacam os novos tipos de relações de trabalho, as novas tecnologias que permitem o trabalho virtual, e a globalização do mercado de trabalho. Mudanças que

demandam o repensar do cenário organizacional dão ensejo à investigação de questões fundamentais, tais como: se a identidade de um empregado está estreitamente ligada à organização à qual pertence, o que acontece quando esta passa por transformações? Qual a natureza definidora das organizações nas quais as pessoas passam tanto tempo de suas vidas? (Albert, 1998).

Embora a mudança organizacional seja, em linhas gerais, objeto de muitas investigações, o tipo de mudança foco deste estudo, a saber, o processo de abertura de capital, tem sido pouco abordado pelos estudos organizacionais. Ainda que o tema seja frequentemente estudado sob as perspectivas financeira e econômica, ele parece provocar, nas organizações, implicações ainda pouco conhecidas.

1.1.

Objetivos do Estudo

Esta tese tem por objetivo investigar os impactos percebidos e as implicações da abertura de capital de empresas familiares na identidade organizacional e na identificação dos indivíduos com a organização.

São objetivos secundários deste trabalho:

- Identificar as mudanças percebidas na identidade organizacional;
- Identificar as mudanças percebidas no nível de identificação dos indivíduos com a empresa;
- Qualificar o processo de mudança organizacional e avaliar seus impactos na identidade organizacional.

1.2.

Relevância Teórica e Prática

Esta tese tem por objetivo abordar um tipo de mudança organizacional pouco estudado no campo de Administração, embora sua ocorrência seja muito frequente no universo empresarial. Portanto, sua relevância se revela sob dois prismas: o teórico e o prático.

Há indícios de que o processo de abertura de capital provoque transformações nas organizações e, possivelmente, também nas relações com seus colaboradores. Em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Relações Institucionais (IBRI, 2007) os executivos apontam as seguintes questões como mudanças relevantes percebidas após a abertura de capital da empresa: (a) informações estratégicas tornam-se públicas; (b) ocorre o aumento da pressão sobre a diretoria por desempenho; e (c) os antigos donos passam a ter menos influência, pois precisam compartilhar suas decisões com os Conselhos de Administração. Confirmam estes resultados alguns depoimentos publicados (Salgado & Napolitano, 2007) :

“A cobrança por retorno e pelo cumprimento de metas é enorme, porque toda divulgação de resultados é acompanhada de perto por investidores e analistas de bancos e corretoras.” (Sammy Birmarcker, Presidente da Profarma)¹

“O valor da companhia é refletido diariamente na bolsa e nenhum presidente quer ver seu negócio valendo menos” (Ricardo Behar, Diretor do Banco Morgan Stanley)²

Esta mesma pesquisa investiga qual foi considerado o maior erro cometido pelas empresas ao procederem à abertura de capital. Dentre as empresas entrevistadas, algumas admitiram ter cometido erros: (a) 15,4% indicam que erraram, ao não terem estruturado melhor os processos internos da empresa; (b) 15,4%, por não terem preparado melhor a base de funcionários; (c) 15,4% admitem que erraram ao não terem aberto o capital antes; (d) 7,7% admitiram que a falta de comunicação adequada com o mercado acarretou resultados abaixo das expectativas.

Um artigo na Revista do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2008) questiona se as empresas estão, de fato, preparadas para o processo de IPO. O depoimento do Chefe *de Investment Banking* do Crédit Suisse no Brasil aponta fatores que parecem provocar mudanças na gestão das empresas:

“[É necessário que] as empresas estejam culturalmente comprometidas com os ônus e bônus impostos a uma companhia aberta. [...] [São desvantagens do IPO] a exposição ao escrutínio não só de investidores, mas também da concorrência [...], a

¹ Salgado & Napolitano, 2007, p. 2

² Salgado & Napolitano, 2007, p. 3

pressão do mercado por resultados de curto prazo que podem, às vezes, afetar a orientação estratégica no longo prazo” (José Olympio Pereira)³

Outro depoimento que também traz indícios sobre as pressões por mudanças é prestado pelo empresário Jorge Gerdau Johannpeter (BOVESPA, 2003)

“Com a abertura de capital, ele (o administrador) passa a ter um público, os acionistas cobrando resultados. [...] Esse processo de aperfeiçoamento atinge, pouco a pouco, todos os escalões da empresa.”

Portanto, a relevância prática deste estudo se origina na compreensão, substanciada empiricamente, da abrangência dos impactos de um IPO sobre a organização e sobre as relações com seus colaboradores; no oferecimento de subsídios para aprimorar o planejamento de ações preparatórias para o processo de IPO; e na contribuição com novos recursos, para que as empresas que já tiverem aberto seu capital possam realinhar as relações com seus colaboradores, de forma a se beneficiarem de todos os benefícios do processo.

Quanto à relevância teórica, esta se fundamenta na contribuição para o aprofundamento e ampliação das teorias sobre gestão da mudança organizacional, identidade organizacional e identificação, por meio de um tipo de mudança ainda pouco estudado – o IPO. A literatura sobre o tema costuma abordar apenas questões financeiras, buscando explicar o sucesso ou fracasso das empresas em termos econômicos ou por meio de parâmetros financeiros, enquanto que os aspectos organizacionais e humanos raramente são considerados (Van Der Zwaan, Von Eije & Witte, 2002b).

Uma pesquisa realizada pela autora na base *ISI Web of Knowledge*⁴, tendo como chave de busca a palavra *IPO*, após seleção de documentos do tipo “artigo” em língua inglesa, permitiu acesso a 549 documentos. Destes 64% publicados em periódicos de economia, finanças e contabilidade. Uma pesquisa adicional neste resultado, refinando a busca com termos como “*organizational change*” e “*human resources*” permitiu o acesso a três artigos.

³ IBGC, 2008, p. 10

⁴ Pesquisa efetuada em 18 de dezembro de 2010.

Ao estudarem 156 empresas no Vale do Silício, Hannan, Baron, Hsu e Koçak (2006) concluíram que 49% delas vivenciaram mudanças nas relações com seus empregados após o IPO (Initial Public Offering). Segundo os autores, alguns aspectos das relações de trabalho, concebidas originalmente pelos fundadores, acarretaram consequências duradouras, por estarem fortemente relacionadas à identidade organizacional. Os resultados do estudo indicaram que as organizações sofrem perturbações, sempre que são alteradas as características centrais de sua identidade, assim como as premissas que governam as relações de trabalho. Os efeitos desestabilizadores decorrentes das mudanças organizacionais podem frequentemente anular resultados positivos obtidos com melhorias no desempenho. Os resultados indicaram uma relação entre as mudanças nas relações com empregados e reduções nas taxas de crescimento das empresas (Hannan, Baron, Hsu & Kocak, 2006).

Além da presença dos fundadores ou de sucessores fortemente influenciados por estes, certas características da gestão de empresas familiares (por exemplo: maior informalidade, orientação de longo prazo, nepotismo, paternalismo, resistência à mudança) que, normalmente, se distanciam das práticas dominantes de gestão (De Vries, 1993) levam a supor que as mudanças decorrentes do IPO podem produzir um impacto maior, permitindo a sua percepção e identificação com maior facilidade pelos envolvidos.

Suspeita-se que, assim como ocorre com outros tipos de mudanças organizacionais, a identidade do indivíduo passe por um processo de mobilização e reconstrução, para que possa ajustar-se ao novo contexto (Silva & Vergara, 2002a), também em decorrência de mudanças na identidade organizacional. As teorias que buscam explicar o processo de negociação das identidades em processo de mudança sugerem estreita relação entre a possibilidade de sucesso das iniciativas organizacionais e a capacidade de reconstituição das identidades organizacionais e individuais (Silva, 2001). Cabe investigar se a abertura de capital é um tipo de mudança organizacional capaz de provocar mudanças na identidade da organização e mobilizar os indivíduos para rearticular a sua identificação com a organização resultante das mudanças implementadas.

Qualquer mudança organizacional traz em seu bojo “o desconhecido”, ou seja, a ambiguidade, que, muitas vezes, diz respeito à própria identidade da organização. Nesses momentos, torna-se difícil para o indivíduo dar sentido a “quem somos como uma organização” (Corley & Gioia, 2004). Em momentos de turbulência e erosão nas relações entre os indivíduos e as organizações, cabe destacar que os indivíduos buscam amarras em cada um de seus domínios sociais (Ashforth, Harrison & Corley, 2008). Torna-se, portanto, relevante compreender as dinâmicas, os riscos e o potencial da identificação nas organizações contemporâneas (Ashforth *et al.*, 2008), principalmente em situações e contexto pouco investigados, como nos casos de implementação do IPO.

Portanto, articula-se a relevância deste estudo por meio de lacunas, tanto teóricas como práticas, almejando como meta final permitir transições mais suaves às organizações e aos indivíduos, que nelas passam grande parte de suas vidas.

1.3. Contexto da Pesquisa

O contexto da pesquisa sobrepõe dois temas: a abertura de capital de empresas e as empresas familiares. Estes são abordados a seguir, de forma sintética, com objetivo de apresentar ao leitor suas principais características e dinâmicas que servirão de cenário para a tese.

1.3.1. Abertura de Capital

A abertura de capital é o processo que permite que a empresa tenha seus valores mobiliários (ações, debêntures e notas promissórias) negociados publicamente. O procedimento formal para abertura de capital inicia-se com um pedido de registro da companhia na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que é o órgão regulador e fiscalizador do mercado de capitais brasileiro. É comum a apresentação simultânea, à CVM, de uma autorização para a realização de uma venda de ações ao público - distribuição pública de ações. Por ser a primeira

colocação pública de títulos da companhia, é chamada de Oferta Pública Inicial ou IPO (BOVESPA, 2006). A empresa precisa, ainda, solicitar sua inclusão na listagem na BM&FBOVESPA (Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros). Somente após a obtenção deste registro é que as empresas podem ter suas ações negociadas na Bolsa de Valores.

Antes de abrir seu capital, a empresa deve promover a reforma de seu estatuto social para incluir, por exemplo, a caracterização e os direitos das ações e as competências das assembleias de acionistas e do Conselho de Administração. É necessária a realização de uma assembleia para deliberar a transformação da empresa em sociedade anônima de capital aberto e, ainda, para votar as alterações que adequem o estatuto às exigências legais e às boas práticas de governança corporativa (BOVESPA, 2006).

A venda de ações da empresa para o público pode ocorrer por meio de uma distribuição primária, de uma distribuição secundária ou de uma combinação entre ambas. Na distribuição primária, a empresa emite e vende novas ações ao mercado. Neste caso, o vendedor é a própria empresa, que aufera os recursos obtidos por meio da distribuição. Já nos casos de distribuição secundária, quem vende as ações é o empreendedor ou algum de seus sócios. Portanto, são as ações existentes que estão sendo vendidas, e os valores arrecadados serão auferidos pelo vendedor, e não pela empresa (BOVESPA, 2006).

A abertura de capital é uma forma de acesso a recursos para financiar projetos de investimento, ou seja, um tipo de financiamento por meio da emissão de ações, do aumento do capital próprio e da admissão de novos sócios. Teoricamente, é uma fonte ilimitada de recursos, pois, enquanto a empresa apresentar projetos viáveis e rentáveis, os investidores terão interesse em financiá-los (Casagrande Neto, Sousa & Rossi, 2000; BOVESPA, 2006).

Após a abertura de capital, a empresa passa a ser avaliada constantemente pelos investidores por meio da cotação de suas ações no mercado acionário. Este seria um indicativo do seu valor, estabelecido pela percepção dos investidores, refletindo suas expectativas a respeito do futuro da empresa. A projeção e reconhecimento públicos são também considerados como vantagens da abertura de capital, em decorrência da visibilidade de que a empresa passa a desfrutar junto à mídia e à comunidade financeira (BOVESPA, 2006).

Outras vantagens citadas pelo Guia “Como e Por Que Tornar-se uma Empresa de Capital Aberto” (BOVESPA, 2006) são as seguintes: uma maior exposição e divulgação das marcas; ganhos de competitividade e a elevação no grau de comprometimento dos funcionários, por meio da oportunidade de se tornarem acionistas. Espera-se que a empresa venha a merecer maior credibilidade perante a sociedade, como fruto da maior transparência exigida no fornecimento de informações para atender às necessidades de seus acionistas investidores. Da mesma forma, a empresa poderia beneficiar-se no relacionamento com as instituições financeiras, que passariam a ter maior confiança na avaliação, facilitando, assim, as condições no momento da concessão de crédito (BOVESPA, 2006).

Outro efeito citado, associado ao impacto do monitoramento constante dos investidores e dos profissionais de investimentos, consiste no potencial de ganho de eficiência que tende a ser verificado na organização, à medida que esta se disciplina e se organiza de forma mais eficiente para garantir o alcance dos resultados projetados e justificar suas estratégias (BOVESPA, 2006).

Alves (2006) e Casagrande *et al.* (2000) apontam como principais benefícios observados após os processos de abertura de capital: a ampliação da base de captação de recursos, o aumento do poder de barganha junto aos bancos, a redução do custo de capital, a criação de liquidez patrimonial para os acionistas, a diversificação do risco da carteira dos acionistas, a reestruturação acionária ou de passivos, a consolidação da imagem institucional, o aumento de valor patrimonial e a profissionalização da empresa, na busca pela maximização dos resultados.

Entretanto, surgem algumas contrapartidas aos benefícios apresentados, dentre as quais destacam-se os custos de abertura e manutenção de uma empresa de capital aberto. Além dos gastos relacionados com o cumprimento das obrigações exigidas pela legislação, o compartilhamento das decisões e a estipulação de definições estratégicas também acarretam custos. As obrigações que devem ser adimplidas pelas empresas, tais como a submissão de decisões ao crivo das assembleias obrigatórias, podem reduzir sua flexibilidade operacional e administrativa, retardando ou impedindo a tomada de decisões compatíveis com os interesses de lucratividade (Alves, 2006).

Casagrande Neto *et al.* (2000) alertam que a iniciativa de promover uma abertura de capital deve envolver tanto os aspectos técnicos quanto os subjetivos.

O autor cita como exemplo de aspectos subjetivos a disposição dos acionistas controladores em assumir riscos, prestar informações ao público, aceitar a presença de novos acionistas e respeitar os direitos dos acionistas minoritários.

A demanda do mercado por um grau de profissionalismo do corpo dirigente da empresa é um fator que parece levar à profissionalização da gestão, podendo gerar impactos sobre a cultura organizacional no período de transição da gestão familiar para uma gestão profissionalizada (Casagrande Neto *et al.*, 2000). A cultura e o clima de racionalidade, responsabilização, eficiência e disciplina parecem permear as empresas logo após a abertura de capital. Esta mudança pode ser acompanhada de redução na solidariedade e no real envolvimento com a empresa, já que a relação entre empregado e empregador se tornaria mais calculista e adquiriria um cunho mais explícito de troca (Van Der Zwaan, Von Eije & Witte, 2002a).

Segundo informações do Guia de Relações com os Investidores (BM&FBOVESPA & IBRI, 2007), as empresas listadas em Bolsa são obrigadas a divulgar ao mercado, aos acionistas e aos investidores informações definidas na Lei das Sociedades Anônimas, Lei 6.404/76, e nas regulamentações da CVM, que incluem:

- a) Demonstrações financeiras, acompanhadas do relatório da administração e de parecer do auditor independente, que devem também ser publicadas no Diário Oficial da União (ou Estado) e em um jornal de grande circulação na localidade da empresa;
- b) Informações Anuais (IAN);
- c) Informações Trimestrais (ITR);
- d) Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP);
- e) Atos ou fatos relevantes, definidos como:

“Qualquer decisão do acionista controlador, deliberação da assembléia geral ou dos órgãos de administração da companhia aberta, ou qualquer outro ato ou fato de caráter político-administrativo, técnico, negocial ou econômico-financeiro ocorrido ou relacionado aos seus negócios que possa influir de modo ponderável: (a) na cotação dos valores mobiliários de emissão da companhia aberta ou a eles referenciados; (b) na decisão dos investidores de comprar, vender ou manter aqueles valores mobiliários; (c) na decisão dos investidores de exercer quaisquer direitos inerentes à condição de titular de valores mobiliários emitidos pela companhia ou a eles referenciados”(BM&FBOVESPA & IBRI, 2007, p. 49).

- f) Publicação de editais de convocação e atas de assembléias do Conselho de Administração.

A regulamentação exige ainda a nomeação de um diretor de Relações com os Investidores e a criação de um departamento de atendimento aos acionistas (BOVESPA, 2006). Além das informações obrigatórias exigidas e fiscalizadas pela CVM, o mercado espera ainda que a companhia aberta ofereça informações adicionais sobre suas operações, que seus executivos estejam dispostos a conceder entrevistas à mídia, que os analistas de mercado possam fazer visitas às suas instalações, ou seja, que se desenvolva um programa permanente de relacionamento com os investidores (Casagrande Neto *et al.*, 2000).

Outras exigências da legislação brasileira são a constituição de um Conselho de Administração, que nomeia a Diretoria, e de um Conselho Fiscal. Ambos os conselhos têm seus membros eleitos em assembleia de acionistas, sendo remunerado o exercício de tais cargos (Casagrande Neto *et al.*, 2000).

1.3.2. Empresas Familiares

Governos, economistas e acadêmicos têm reconhecido nos empreendimentos familiares a principal fonte de criação de riqueza e emprego tanto nos países desenvolvidos, quanto nos emergentes. Cerca de 95% dos negócios desenvolvidos na Ásia, Oriente Médio, Itália e Espanha são controlados por famílias, enquanto que, na França e Alemanha, mais de 80% das empresas são de propriedade familiar. Nos Estados Unidos, estima-se que as famílias controlem entre 60 a 70% das empresas (De Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2009). Em âmbito mundial, estima-se que as empresas controladas e administradas por famílias sejam responsáveis por mais da metade dos empregos e gerem de metade a dois terços do PIB, dependendo do país (Lethbridge, 1997).

No Brasil, diversos autores se referem a diferentes estatísticas para representar a participação das empresas familiares no contexto de negócios. Os números variam de 65% a 95%, embora quase nunca seja mencionada a fonte de tal dado estatístico. A pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Estatística do Cadastro Central de Empresas de 2007, indica que, do total da população ocupada, 14% se compunha de não- assalariados (se pode supor que

sejam empresários, profissionais liberais ou autônomos). Infelizmente, a classificação das estatísticas oficiais, que subdividem as empresas apenas em governamentais, empresariais e sem fins lucrativos, não confere qualquer destaque para os empreendimentos familiares.

Algumas tentativas de dimensionar a abrangência das empresas familiares se encontram na busca por classificar as empresas listadas no mercado de capitais. Estudos acadêmicos apontam para a presença das empresas familiares⁵ compondo 62% das empresas de capital aberto listadas na BOVESPA em 2004 (Santos, 2005), e 42% das presentes no Índice BOVESPA (Zborowski, 2009).

Gonçalves (2000) define a empresa familiar como:

- a) A empresa que é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter seu controle econômico;
- b) A família tem a gestão da empresa, cabendo-lhe a definição dos objetivos, diretrizes e políticas;
- c) A família é responsável pela administração do empreendimento, por meio da participação de um ou mais membros na alta administração.

Lethbridge (1997) identifica três tipos de empresa familiar: (a) tradicional, de capital fechado em que existe pouca transparência administrativa e financeira, e a família exerce o domínio sobre os negócios; (b) híbrida, cujo capital seja aberto, mas onde a família ainda detenha o controle, a despeito de uma maior transparência e participação na administração de profissionais que não são membros da família; e (c) de influência familiar, cuja maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração, mantém influência estratégica, por meio de uma participação acionária significativa.

De Vries *et. al.* (2009) destacam o crescimento do interesse pelas empresas familiares como resultado de uma série de forças sociais e econômicas, como transições de gerações, reestruturações nas grandes organizações, movimento

⁵ Os critérios utilizados pelos estudos para classificar as empresas familiares foram o número de pessoas com o mesmo nome de família, ou o controle da empresa por uma sociedade de quotas de responsabilidade limitada (cujo controle seja atribuído a um grupo familiar) que detém a maior quantidade de ações com direito a voto em última instância (Santos, 2005; Zborowski, 2009).

antiglobalização e busca de estilo de vida mais equilibrado. Segundo eles, na medida em que as relações de trabalho se modificam, provocando o rompimento do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização, a lealdade corporativa passa a fazer parte do passado. A falta de garantias sobre o futuro do emprego leva muitos indivíduos a sucumbirem à sedução dos valores corporativos adotados nas empresas familiares. Além disso, muitos membros jovens destas famílias empresárias, ao planejarem suas carreiras, passam a considerar as opções de trabalho oferecidas pelas empresas de suas famílias.

Destacamos, a seguir, algumas características que diferenciam as empresas familiares das demais:

- a) Alinhamento de objetivos: o entendimento da família quanto a valores e objetivos muitas vezes determina o tipo de comportamento a ser aceito ou não em sua organização. Os valores da família também influenciam o modo como seus membros encaram a gestão dos ativos, afetam seu vínculo sentimental com o legado familiar e contribuem para estabelecer um sentido de identificação e comprometimento por parte dos executivos não-pertencentes à família. Muitas vezes, os empregados se sentem como parte da família, sendo assim tratados e tornando-se membros de um sistema afetivo normalmente não encontrado em grandes empresas de capital pulverizado. Uma estrutura flexível permite-lhes o acesso fácil à alta-gerência e, em muitos casos, aos proprietários. Surge, desta forma, a possibilidade de desenvolvimento de um sentimento genuíno de vínculo e reciprocidade de objetivos (De Vries *et al.*, 2009).
- b) Perspectiva do tempo na gestão: por considerarem a empresa como um legado às futuras gerações, as empresas familiares tendem a adotar uma visão de mais longo prazo e mais objetividade, ao tomarem decisões e considerarem seu planejamento estratégico (Nicholson, 2008; De Vries *et al.*, 2009). Em geral, seus gestores não estão preocupados em satisfazer as projeções de lucros trimestrais ou evitar novos investimentos em função de seus impactos nos resultados no ano seguinte (De Vries *et al.*, 2009). Seu foco se desloca para um futuro mais distante. Esta tendência de definição de estratégias de longo prazo beneficia o desenvolvimento de relações mais vantajosas com fornecedores e canais de comercialização, além de lhes permitir preservar as

competências organizacionais, o capital intelectual e a experiência de seus funcionários em momentos de crise – quando as demais empresas reduzem seus quadros, buscando melhorar seu desempenho a curto prazo. Parece haver, aqui, a manifestação da lealdade, tanto por parte dos gestores frente aos empregados, quanto vice-versa (De Vries *et al.*, 2009).

- c) Informalidade das estruturas organizacionais: segundo De Vries *et al.* (2009), existe, nas organizações familiares, certa informalidade, que pode lhes conferir flexibilidade, mesmo às de grande porte ou globais. Esta é atribuída aos elos de confiança e de apoio mútuo que, em geral, norteiam a partilha de responsabilidades entre executivos familiares e não-familiares, em oposição às estruturas formais ou às políticas organizacionais. Um benefício da informalidade parece ser a agilidade na tomada de decisões. Enquanto empresas de capital aberto dependem de atendimento a uma série de normas, a um processo decisório formal e à submissão a relacionamentos hierárquicos, as empresas familiares, por serem dotadas de maior alinhamento entre proprietários e gerentes, podem decidir seus investimentos com mais dinamismo e rapidez. Entretanto, esta flexibilidade pode trazer como decorrência uma sobreposição de funções, vez que as responsabilidades e os limites de autoridade podem não estar claramente definidos, gerando duplicidade de esforços.
- d) Valores e crenças da família: os valores que cercam a relação das famílias com as empresas geralmente parecem polarizar em duas direções divergentes: “*família em primeiro lugar ou empresas em primeiro lugar*” (De Vries *et al.*, 2009, p. 78), ou seja, maior ênfase nos desejos da família ou nas necessidades da empresa. Quando o foco consiste em oferecer emprego e renda à família, e a empresa segue no curso do crescimento e na ampliação da gama de *stakeholders*, é comum o surgimento de conflitos. As decisões organizacionais e estratégicas são tomadas com base no que é melhor para a família, seus desejos e aspirações, e não nas necessidades do empreendimento. Via de consequência, familiares com qualificação inadequada podem assumir posições importantes, gerindo de forma indevida os ativos da empresa, e recebendo uma remuneração incompatível com seu desempenho, além de se envolverem em outras situações que podem trazer conflitos e problemas para a

organização. Neste caso, um valor básico adotado é a confiança pessoal, em detrimento da competência, restringindo as oportunidades da organização de contar com técnicos e profissionais especializados em seu grupo de colaboradores. Outro fator que limita sua profissionalização é a prática do nepotismo (Gonçalves, 2000; De Vries *et al.*, 2009).

- e) Apego psicológico: a forte identificação dos membros da família com a empresa e seus produtos pode dificultar a renúncia a aspectos do negócio que necessitem de reestruturação. Decisões estratégicas inadequadas podem resultar do excesso de amor e apego à empresa e seus produtos. Diversificação para negócios não-tradicionais, mudanças nas linhas de produto ou eliminação de marcas e produtos tradicionais podem ser decisões muito difíceis de serem adotadas por membros da família com forte ligação emocional à empresa. A percepção de ameaças à identidade tradicional da empresa pode impedir o exercício do julgamento racional, levando à tomada de decisões passionais sobre as necessidades dos negócios (Nicholson, 2008).
- f) Conflitos familiares: podem surgir em situações de sucessão aos principais cargos na empresa, tanto decorrentes da pluralidade de candidatos ao cargo, quanto das divergências entre cada geração em torno das visões sobre o negócio. Muitas empresas buscam profissionalizar os cargos de maior relevância nas organizações, embora, em muitas outras, “os laços de sangue” ainda sejam determinantes. Outra espécie de conflitos pode decorrer de disputas ou interesses diversos entre irmãos, sendo, muitas vezes, o primogênito considerado como o sucessor natural e que, por isso, se ressentido das intromissões do mais novo, enquanto este tenta se rebelar contra a ordem estabelecida que o coloca em uma situação de submissão (Sulloway, 2001; Nicholson, 2008).

Nicholson (2008) lembra que muitas das características das empresas familiares também podem ser identificadas nas empresas não-familiares, por meio da emulação do sentido de clã estabelecido por um líder, de uma cultura baseada em valores de inclusão familiar, da construção de um alto grau de comprometimento com um legado duradouro para a empresa, dentre outros fatores. O autor conclui que, se lançarem mão de práticas de governança e

liderança adequadas, ambos os tipos de empresas podem competir e ser bem sucedidos em seus negócios.

1.4. Delimitação do Estudo

Este estudo buscou focar a análise nos impactos percebidos pelos membros das organizações que abriram o capital, mais especificamente a percepção de seus gestores. O interesse do estudo se limita às variáveis subjetivas percebidas pelos indivíduos. A tese também aborda aspectos e questões organizacionais objetivas, entretanto apenas com o propósito de contextualização das mudanças.

Apesar de a linha de investigação promover a reflexão sobre as mudanças ocorridas em determinado período de tempo (pré e pós-IPO), trata-se de um estudo transversal, realizado em momento posterior à abertura de capital. A investigação teve caráter retrospectivo, que é considerado de importância significativa para a compreensão da interpretação das experiências de mudança e construção de sentido (Isabella, 1990; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005; Chreim, 2006). O estudo buscou analisar uma empresa localizada no Brasil, de capital nacional e de natureza familiar antes da abertura de capital.

O escopo desse trabalho não abrange os aspectos financeiros envolvidos no processo de abertura de capital das empresas, tampouco questões relacionadas à precificação de ações ou ao desempenho econômico-financeiro dessas empresas. Alguns poucos dados financeiros são apresentados com objetivo de confirmação e triangulação.