

A EMPRESA FAMILIAR

Renata Paes de Barros CÂMARA*

- RESUMO: Analisamos a problemática interna da empresa familiar, focando as questões de sucessão, da profissionalização e do crescimento, bem como, abordamos as mudanças no ambiente externo que estão obrigando determinadas empresas a reordenar suas estratégias.
- PALAVRAS CHAVE: sucessão, liderança, empresa familiar.

Introdução

Nas empresas familiares a liderança é parte primordial para sua sobrevivência, pois também estão, por sua vez, sofrendo as influências das novas tendências da administração praticada nesse final de século.

Este trabalho tem como objetivo estudar as formas de organização estrutural das empresas familiares, decorrentes da liderança familiar diante das novas exigências econômicas, e verificar as particularidades em relação à teoria de liderança adotadas por João Bosco Lodi, esse como referencial teórico para o desenvolvimento de novos presidentes, líderes de empresas familiares.

Esse assunto complexo é bem explicado por Lodi, que numa abordagem teórica sobre liderança e o contexto familiar, nos fornece sugestões de como é o caminho ideal a ser trilhado por um futuro Presidente de empresa familiar. Este trabalho de pesquisa é constituído de conteúdos adequadamente definidos, apresentando equilibrada interação quanto ao assunto abordado.

Apresentaremos considerações gerais a respeito das empresas familiares, o que nos permite situar o contexto geral de utilização

* Discente do Programa de Mestrado em Administração - FACEF.

desse tipo de empresa, abordando uma visão empreendedora dos padrões afetivos na família e na empresa familiar, ética na empresa familiar, e o processo de sucessão familiar. Abordaremos também, o assunto liderança, uma vez que o enfoque deste trabalho é como tornar um sucessor familiar em um líder eficaz, apresentaremos alguns dos principais elementos para formar o líder e otimizar o processo de sucessão na empresa familiar de acordo com as teorias do Professor Lodi.

Empresa Familiar e Liderança

Na Antigüidade, o núcleo familiar foi à origem de todos os seguimentos conhecidos hoje como sociedade, entre eles também o que hoje denominamos de empresa. Diante disso, sabemos que as origens das empresas sempre foram as empresas familiares.

Numa empresa familiar, as regras não diferem das existentes em qualquer outra empresa, mas as pressões certamente, sim. É muito mais difícil responder aos membros da família, sobre o andamento e decisões da empresa, do que a uma diretoria formada de estranhos.

Nas empresas familiares as pessoas participantes da sua criação ou funcionamento não se esquivam de suas responsabilidades, pelo contrário, normalmente tratam suas responsabilidades com enorme orgulho. Muitas empresas importantes na nossa atual economia tiveram início modesto. Constata-se que a maioria delas nada mais era do que uma pequena empresa operada por uma família, que acreditou no instinto, na ideia de seu fundador.

AS VANTAGENS	PRINCIPAIS AS DESVANTAGENS	PRINCIPAIS
Proximidade com o poder	Ações impulsivas, decisões emocionais	
Decisões mais rápidas	Visão de curto prazo	
Clima mais propício a colaboração	Indisciplina gerencial	
Possibilidade de realização	Perda de foco	
Maior uso de criatividade	Excessiva informalidade	
participação nas decisões estratégicas	Pouco feedback profissional	
Comprometimento e participação direta do dono	Resistência a planejamento	
Visão integrada do negócio	Cultura interna voltada para o perfil do dono	
Possibilidade de promover mudanças	Intervenção da família no negócio	
Cultura condizente com a realidade do país	Disputa interna entre os acionistas	
Rapidez na carreira	Mudanças bruscas de humor entre os acionistas	

Para Donneley¹, ela caracteriza-se como tal quando existe forte identificação com uma família há, no mínimo, duas gerações e quando essa ligação resulta em influência mútua na política da empresa e nos interesses da família.

Lodi², por sua vez, complementou tal definição colocando que a empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria relaciona-se ao fator hereditário, estando também os valores institucionais da firma ligados ao sobrenome da família ou à figura de um fundador.

Essas definições vêm ao encontro do nosso entendimento de que a empresa familiar caracteriza-se, após o primeiro processo sucessório, ou seja, sua principal característica é ter passado para uma nova geração da mesma família, carregando em seu bojo o nome e as características básicas de definição da sua forma de trabalho.

As sugestões fornecidas por Lodi₄ como um roteiro na formação do sucessor, futuro presidente é:

- a) começar por baixo, não entrar por cima: começar da fase mais tosca da empresa e ir evoluindo em um caminho ascendente paralelo ao produto, de forma humilde e com muita disciplina;
- b) aprender fazendo: só podemos mandar fazer e verificar se está bem feito se soubermos fazer. Aprendendo a fazer teremos condições de avaliar as reais condições da elaboração, suas dificuldades e, em consequência poderemos mandar com mais probidade;
- c) aprender na área operacional: a área operacional vai revelar se o aprendiz tem ou não talento para progredir na empresa, assim como vai revelar seus traços de caráter e suas habilidades, principalmente no trato com as pessoas;
- d) avançar rápido, da base para o topo: a evolução na hierarquia da empresa é algo que deve ser bem definido, ou seja, o período de dez anos é o ideal para que o jovem aprendiz encontre-se em condições de assumir uma diretoria do grupo ou a superintendência de uma empresa do grupo;
- e) alargar o *currículum* através de rodízios: o homem que está sendo preparado para ser o presidente deve, durante sua jornada, passar por todos os departamentos, todas as unidades do grupo, pois assim ele terá condições de visão ampla do negócio, generalista, que lhe será muito benéfica no momento de tomada de decisões.
- f) Usar as companhias menores como degraus de progresso: durante o galgar de posições hierárquicas dentro da empresa é muito importante o grau de responsabilidade, a visão a distância. Para tanto, é

melhor sermos gerente geral de uma filial ou de uma empresa menor do grupo, do que sermos simples gerente de departamento na matriz. O desenvolvimento dos problemas de relacionamento entre família e empresa pode dar origem a dificuldades na gestão da empresa.

Padrões afetivos na família e na empresa familiar

Os relacionamentos interpessoais são extremamente importantes em uma empresa familiar. Se for mantido um relacionamento forte, carinhoso e permeado de respeito, todos compreenderão que tanto as prioridades da empresa quanto as da família são importantes e devem ser consideradas. Quando isso acontece é mais fácil encontrar um meio termo que satisfaça a todos.

Atuar com membros da família exige abordagem diferente de autoridade, disciplina e responsabilidade na relação com os empregados. Cada situação deve ser tratada de maneira diferente, mesmo quando o empregado for um membro da família. Quando um filho está ativamente envolvido na empresa, as relações interpessoais tornam-se mais difíceis. A chave para manter a tranquilidade doméstica envolve a habilidade de todos compreenderem que estão vivendo vidas duplas, e que devem separar a casa do emprego.

No trabalho, os títulos decorrentes de suas funções se aplicam ao emprego e as relações que existem entre as pessoas que fazem parte dele. Membros da família devem aprender a separar o serviço ou o cargo de sua condição familiar, que as resoluções familiares devem ser deixadas em casa, e cada membro da família deve estar disposto a tornar-se “mais um empregado” no que se refere à empresa familiar

Não podemos deixar de pensar como Lodi₆ que diz “uma empresa familiar” “espreme” dois mundos em um só, acrescentando uma medida extra de tensão a ambos.” Tanto em casa, quanto no trabalho, a consistência é importante. Se um

membro da família trabalha na empresa, é primordial que ele siga as mesmas regras dos demais empregados e sofra as mesmas ações disciplinares se cometer um erro. Tratar um membro da família exatamente da mesma maneira que trata outra pessoa da empresa, mostra aos empregados que não pertencem à família, que as regras existem para serem obedecidas, não importa quem esteja envolvido.

Ética na empresa familiar

A “ética” é um assunto tão controvertido, que mesmo em países adiantados não existe um estudo especializado em administração; sendo que, nos últimos tempos, começa a aparecer uma literatura e alguns cursos sobre “ética nos negócios”.

A ética é tida como um valor empresarial, também presente nas empresas familiares. A conduta moral brota como um diferencial positivo a favor das empresas, quando se comportam de maneira compromissada com a comunidade e a sociedade global.

A ética na empresa familiar sistematiza os valores essenciais praticados pelos seus funcionários nos relacionamentos com os diversos segmentos da sociedade. Propicia a disseminação e o compartilhamento desses valores, no âmbito interno e externo, e estimula a reflexão sobre o exercício profissional responsável. Desse modo, possibilita, também, o contínuo aperfeiçoamento das normas de conduta profissional e elevado padrão ético à organização.

A empresa familiar seja pequena, média, grande ou mesmo conglomerados valoriza a reflexão ética como forma de aprimorar comportamentos e atitudes e considera os parentes como funcionários, legítimos representantes, reconhecendo-os como agentes éticos por excelência.

Dentre os valores éticos que fundamentam suas relações, a empresa familiar e seus funcionários adotam, de forma prioritária, aqueles comuns a todos os relacionamentos: justiça, responsabilidade, confiança, civilidade e respeito.

Administrar uma empresa ou grupo empresarial com posturas duvidosas significa estar plantando a derrocada futura da organização, pois o público ludibriado pela empresa terá uma tendência humana e compreensível de se voltar contra a organização. A confiança de que a empresa fará o melhor que estiver ao seu alcance, para satisfazer todas as suas necessidades é o melhor negócio.

Na administração não há regras prontas nem receitas ou fórmulas definitivas, o executivo deve inspirar-se na realidade à sua volta e em seu *feeling* para adotar seus instrumentos de trabalho e caminhar para o sucesso.

O processo de sucessão familiar

Leone⁸ definiu a sucessão como: “O rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir”, podendo acontecer de forma gradativa e planejada ou, por ocasião da morte, de acidente, de forma repentina. Essa é uma das dificuldades típicas com que se defrontam as empresas familiares, representando forte potencial de conflitos. Considera-se serem poucos os executivos que dedicam certa atenção para o planejamento de sua aposentadoria e de sua sucessão, ocasionando problemas que, na maioria das vezes, poderiam ser antecipadamente resolvidos.

O fato de não haver preparação, planejamento para a sucessão, traz graves conseqüências, sendo a maior delas sem dúvida o desconhecimento por parte do sucessor das características da empresa, seu espírito.

O pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito na fase de sucessão é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás. A sucessão é determinada em longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Durante uma geração, a súbita propulsão da família modesta para a família rica, se não foi acompanhado de um

etos familiar favorável, abala a moral de trabalho e sentido de missão da empresa e a própria atitude dos jovens.

Acontece que, numa empresa familiar, o pai geralmente faz questão de que o estilo do filho seja igual ao dele. São negócios que muitas vezes começaram com o avô, continuaram com o pai e espera-se que prosperem ainda mais com o filho. Além de seus serviços ou produtos, geram uma situação que pode ser confortável para o filho, que não precisa começar da estaca zero, lutando por uma oportunidade no disputado mercado de trabalho, e é favorável para o pai que acredita ter a garantia de que a empresa vai ser tocada por alguém de confiança. Entretanto, trabalhar no negócio da família não é fácil e pode ser prejudicial à carreira do filho, pois na empresa do pai, o filho tende a ser visto como um protegido, que só ocupa o lugar na empresa, devido ao parentesco e não graças ao talento. Para evitar essa tendência natural é que João Bosco Lodi orienta que o sucessor passe por pontos fundamentais da sua formação e principalmente adquira com essa experiência, externa inclusive, um respeito dos colaboradores da empresa da família. Essa didática para os sucessores, de formação externa está calcada no treinamento em outras empresas, na figura do padrinho um presidente amigo que colabora na formação, na formação universitária continuada, na atuação em órgãos de classe e também na formação cultural como um todo, que deve ter a possibilidade de compreender a cultura onde sua empresa está inserida.

Dificuldades no processo de sucessão familiar

- resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria;
- interesse do sucedido por sua permanência no poder;
- temor de que o sucessor não valorize o patrimônio deixado;
- rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar;

- despreparo da família para o entendimento do processo sucessório;
- pouca definição entre interesses da empresa e da família;
- escolha do sucessor entre possíveis candidatos;
- falta de interesse do sucessor pelos negócios da família, com correlação negativa.
- insegurança profissional do sucessor quanto a seu cargo ter sido conquistado por mérito ou paternidade;
- falta de preparo gerencial e/ou administrativo do sucessor;
- a pouca experiência do sucessor no exercício da autoridade;
- visão diferenciada do negócio por parte do sucedido e do sucessor;
- vivência do sucessor em áreas específicas e não geral da empresa;
- resistência à sucessão por parte dos funcionários;
- conquista de espaço na empresa devido a forte imagem do sucedido.

A análise deve ser real para que o executivo não “force a barra” em sua avaliação e procure se auto-enganar, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. 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 realísticas.

Se os herdeiros forem competentes ou tiverem condições de virem a ser, tudo está bem. Caso contrário deve ser escolhida a situação de sucessão profissional, empresa com administração familiar que passa a ser administrada por profissionais contratados, esta opção traz sempre a vantagem de minimizar as desavenças internas da família.

As vantagens da sucessão familiar se concentra no fato de haver maior comprometimento e conhecimento por parte do sucessor da missão da empresa.

A Liderança

O assunto foi tratado de vários modos ao longo dos anos, muitos trabalhos de pesquisa acadêmicos têm feito notáveis esforços tentando interpretar e correlacionar o conceito de liderança às mais diferentes variáveis.

De todas as definições sobre Liderança, dois elementos parecem ser comuns. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que “a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolva duas ou mais pessoas”. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um “processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores”.

A liderança tem sido estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz algum benefício não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer, desse intercâmbio, o valor que normalmente lhe é atribuído. Por sua vez, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento, que se traduz pela forma de lhe conferir a autoridade que passa a ter perante seus seguidores.

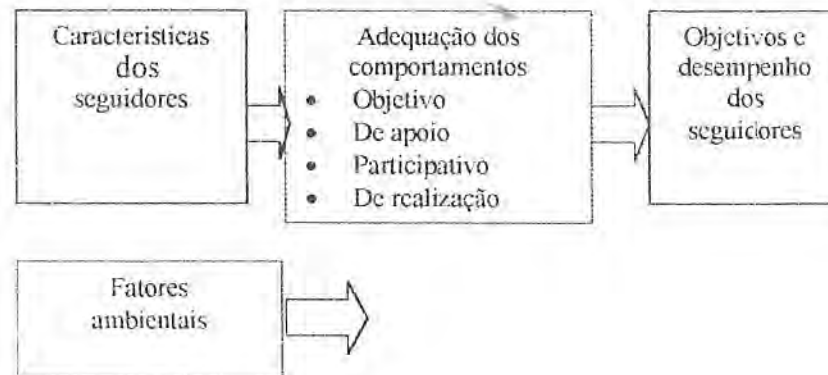
Para ser líder é necessário ter “visão”, para conduzir pessoas e organizações em direções que sozinhas não seguiriam. A função do líder é “criar visão” afirma Robert L Swigger²³. Até poucos anos atrás, visão não era uma palavra ouvida entre os administradores. Hoje, porém, sabe-se que ter uma visão do futuro e comunicá-la aos outros são componentes essenciais de uma grande liderança. “Se não há visão não há negócios”, garante Mark Leslie.

Para o Professor Mira y Lopez²⁵ os métodos de atuação direta sobre a conduta humana são três: coação, sugestão e persuasão. O primeiro baseia-se no apelo à disciplina estrita e gera o medo; o segundo é um apelo ao sentimento e gera o entusiasmo; e o terceiro

apoia-se num apelo à razão e gera a convicção.

Estilos de liderança- Teoria caminho-objetivo, Robert House

- “**liderança diretiva**”, uma forma de comportamento orientado para o desempenho de tarefas, adequado para pessoas altamente autoritárias, porque essas pessoas respeitam a autoridade;
- “**liderança de apoio**”, uma forma de comportamento orientado para a manutenção do grupo, coloca a principal ênfase na manutenção de boas relações interpessoais;
- “**liderança participativa**” ou o estilo decisório, adequado para pessoas que tem um locus de controle interno, porque tais indivíduos preferem ter mais influência sobre as próprias vidas;
- “**liderança orientada**” para a realização, ou comportamentos centrados na motivação das pessoas, tais como estabelecimentos de metas desafiadoras e a recompensa pelo bom desempenho, coloca ênfase principal em se completar uma tarefa.



No livro "Leadership without easy answers", berço do artigo de Ronald Heifetz, retratado na revista HSM Management, o professor de Harvard propõe um novo conceito de liderança. Segundo ele, os líderes atuais devem identificar as mudanças e fazer com que a organização se adapte a elas. Para ele a diferença não é sutil; trata-se de escolher entre aproveitar o passado ou recomeçar do zero.

Segundo o autor professor Heifetz, há diferenças significativas entre homens e mulheres, no que se refere a estilos de liderança, pois homens e mulheres enfrentam os mesmos desafios de maneiras diferentes. Muitas mulheres sentem-se mais à vontade com o estilo de liderança em que não é preciso dar todas as respostas. Nesse sentido é necessário um trabalho de adaptação para as mulheres com mais de quarenta anos, pois as mesmas não foram educadas para assumir uma posição de autoridade e preferem exercer liderança a partir das bases. É comum também que as mulheres não sejam educadas para agir sem embaraço em situações de conflito, considerando que o trabalho de adaptação geralmente termina por fazer surgir um conflito, que depois será administrado a fim de gerar criatividade e aprendizado organizacional, isso representa um desafio a mais para as mulheres.

A liderança no século XXI tem, de acordo com Bergamini, os seguintes estilos:

- Liderança como administração dos sentidos.
- Liderança como vínculo social.
- Liderança como reconstrução da autonomia.

Bennis faz uma distinção que parece clara descrevendo comportamentos de gerentes e líderes.

GERENTE	LIDER
Administra	Inova
É uma cópia	É original
Foca sistemas e estruturas	Foca pessoas
Apoia-se no controle	Inspira confiança
Visão a curto prazo	Visão a longo prazo
Pergunta quando e como	Pergunta o que e porque
Tem os olhos no limite	Tem os olhos no horizonte
Limita	Da origem
Accita status quo	Desafia
Classico bom soldado	É sua própria pessoa
Faz certo as coisas	Faz a coisa certa

Liderança como vínculo social

Muito se tem divulgado a respeito da influência que pode exercer o líder sobre seus subordinados. No geral, omite-se o fato de que o vínculo de liderança possa seguir um processo de direção duplo, tanto ascendente como descendente.

Os líderes eficazes dispõem de diferentes fontes de poder. Todavia, o uso bem sucedido desse poder determina, segundo vários autores, o grau de satisfação e conseqüente nível de desempenho dos subordinados. O poder dos líderes, entretanto, não representa em si mesmo uma variável que seja suficiente para explicar a eficácia em influencia as pessoas.

Acredita-se hoje, que muito mais do que habilidade técnicas e conceituais, o líder necessita da habilidade interpessoal, como foi proposto por Katz: "Está é a habilidade realmente importante ao se trabalhar com outras pessoas e que deve se tornar uma atividade natural e continua, uma vez que envolva sensibilidade não somente no momento de tomada de decisão, mas também no comportamento do dia a dia do individuo. Porque tudo aquilo que o líder faz ou diz (ou deixa não dito ou não feito) tem um efeito sobre

aqueles que se associam a ele e o seu verdadeiro eu irá, em alguma oportunidade aparecer. Assim, para ser eficaz, essa habilidade deve ser naturalmente desenvolvida, de forma não premeditada, mas consistentemente demonstrada através de todas as suas ações”.

Liderança como Reconstrução da Autonomia

Pôr força da constante urgência imposta, na atualidade, aos processos decisórios, a empresa que queira assegurar sua sobrevivência tem forçosamente que agilizar seus procedimentos administrativos.

Quanto mais se aprofunda o estudo do vínculo líder-seguidor, mais se evidencia o peso praticamente igual que possuem esses dois elementos integrantes de um único e mesmo processo.

Empresa Familiar

O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para ele entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

A empresa familiar no Brasil tem as seguintes características básicas:

- Forte valorização da confiança mútua independentemente de vínculos familiares.
- Laços afetivos extremamente fortes que influenciaram os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa.
- Jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Os líderes de empresas familiares são autoconfiantes e audaciosos. Deveriam saber o que é e como deve ser feito na maior parte do tempo, se não por si mesmos, então com a ajuda de terceiros. Essa auto confiança inspira outras pessoas a segui-lo. Se

a auto confiança falhar, os outros a sentirão falhar também. Os líderes não devem deixar isso acontecer, devem estar sempre pensando na continuidade do ato de liderar.

O maior desafio da empresa familiar se encontra na sucessão dos presidentes, principalmente quando parentes próximos.

Não é fácil imaginar que a atmosfera comercial elegante da alta pressão atual de fato tenha se desenvolvido dentro de um único período de vida, mas há menos de 200 anos a Revolução Industrial introduziu o conceito de mecanização, que eventualmente levou a construção de grandes empresas, cidades e a formação de centros metropolitanos, apenas há 100 anos é que pioneiros como Isac Singer e Cyrus Mc Cornick introduziram métodos de produção em massa e há bem poucos anos, em se tratando de história, é que Henry Ford desenvolveu a linha de montagem.

A empresa familiar se manteve firme e prosperou, se fortalecendo com a nova administração, e maneira de sucessão, ou seja com o treinamento do sucessor e o apoio dos funcionários, comprometimento de todos com o objetivo da evolução da empresa. A idéia crescente é que a empresa familiar tradicional bem sucedida será uma vítima do seu próprio êxito, não podendo conciliar sua estrutura tradicional com as novas necessidades impostas pelo crescimento. (Economist).

Liderança antigamente era sinônimo de poder, sendo que para ser líder era preciso nascer com o dom. Hoje existem novos conceitos de liderança e administração que devido a complexidade existente nas várias empresas, são diferentes dos anteriores. Liderança nos dias atuais tem um conceito menos rígido.

Multiplicaram-se as formas não presenciais de gerenciar pessoas, de apresentar relatórios, dar feedback, transmitir ordens e mesmo fazer reuniões de trabalho. As intranets, o e-mail, o telefone celular e mesmo o fax são inovações tecnológicas recentes demais na vida das empresas para que se tenha conseguido estabelecer uma casuística capaz de desvendar os problemas inerentes as sutilezas das situações de relacionamento não presencial, quando líder e liderados estão envolvidos. Com tudo isso, não se pode mais levar em consideração apenas aquele antigo, nem tanto, e sólido conceito

de liderança.

Novo perfil do líder na empresa familiar

Os líderes que tem cerca de trinta anos ou menos são diferentes: não toleram limites hierárquicos, gostam do trabalho em equipe, querem que a empresa funcione como comunidade, têm valores bem próprios e estão impondo um novo estilo de liderança ao mundo empresarial. Preferem acordos informais, e são menos leais à empresa do que seus antecessores familiares. Adoram o trabalho em equipe e não vêem mistério nos computadores e redes de comunicação virtual. Gostam de dinheiro sim, mas procura na organização uma comunidade, além da família.

O perfil do líder de hoje difere muito do de antigamente, quando o conceito de liderança era o de um poder para administrar.

Na atualidade, o conceito de que o líder já nasce líder, não é mais aceito incondicionalmente. Porque nem todos os que se esforçam podem chegar a ser um líder, mas existem habilidades que podem ser escolhidas para administrar; não é verdade que a pessoa já nasce líder, mas é bem verdade que para ser um líder é necessário ter carisma, isto é, paixão em expressar idéias.

De acordo com Wagner Estelita Campos⁵¹, existiam dois tipos de líder, de acordo com a liderança autocrática e democrática, que poderá ser assim determinado:

LÍDER AUTOCRÁTICO	LÍDER DEMOCRÁTICO
Fixa os objetivos tendo em vista seus próprios interesses, suas causas.	Fixa os objetivos do grupo, visando a causa comum a todos.
Procura impor a sua vontade. Sua autoridade apoia-se na capacidade de impor a obediência.	Procura alocar a cooperação voluntária e a simpatia dos subordinados, assim alicerçando a sua autoridade.
Adotar a concepção de que o reforço da disciplina é a base do moral do grupo.	Procura assegurar um sólido moral do grupo, para que dele resulte a disciplina.
Vale-se predominantemente da coação e apenas excepcionalmente da persuasão.	Vale-se predominantemente da persuasão e apenas em circunstâncias especiais da coação.
Demonstra uma desconfiança intrínseca nos subordinados.	Alimenta uma grande fé na natureza humana.
Preocupa-se em ser necessário. Procura manter os subordinados numa dependência constante, tendo que se voltar a sua vontade.	Dirige-se de forma a focalizar a pessoa do subordinado, ajudando-o a desenvolver ao máximo sua capacidade.
Promove um ajustamento arbitrário de interesses antagônicos, baseando-o na importância irrisória de cada indivíduo ou grupo em questão, obtendo como resultado intrigas, acomodações e conchavos.	Promove a criação de uma comunidade de objetivos, tendo como resultado final a cooperação e a integração progressiva da equipe.
Não leva em conta as diferenças individuais, preocupando-se apenas em distribuir tarefas indistintamente e exigir lhes o cumprimento.	Considera a capacidade diversa de cada um dos subordinados, as quais proporciona tarefas e oportunidades adequadas.
Considera predominante o auto interesse e prefere o êxito imediato.	Considera de preferência um êxito futuro, que atenda aos interesses gerais.
Busca um prestígio baseado em	Busca uma autoridade real em bases que
Aparências, mesmo que, para sua obtenção seja necessário encobrir a verdade.	Não impedem e, pelo contrário, permitem e facilitam a aproximação dos subordinados com as verdades dos fatos.
Preocupa-se tão somente em conquistar o respeito dos subordinados.	Procura obter, simultaneamente, a estima e o respeito dos subordinados.
No exercício do controle preocupa-se mais com as pessoas do que com os fatos	Inversamente exerce o controle pensando mais nos fatos do que nas pessoas.

Descobriu-se por exemplo, acentua "Teas⁵²" que pequenos grupos sob um comando de líder democrático, reagem de maneira diferente e socialmente mais satisfatória do que sob um líder completamente autocrático.

Sheila Murray Bethel⁵³ dá uma receita imbatível para o sucesso de um líder do século XXI; que segundo ela apenas 12 qualidades são necessárias:

- Ter uma missão de peso;
- Pensar grande;
- Possuir elevado senso ético;
- Dominar as mudanças;
- Ser sensível;
- Assumir riscos;
- Tomar decisões;
- Usar sabiamente seu poder;
- Comunicar-se com afetividade;
- Ser um criador de equipes;
- Ser corajoso;
- Envolver-se.

Líder	Administrador
Visionário	Racional
Apaixonado	Consultivo
Criativo	Persistente
Flexível	Solucionador de problemas
Inspirador	Obstinado
Inovador	Analítico
Corajoso	Estruturado
Imaginativo	Deliberativo
Experimental	Autoritário
Independente	Estabilizador

Diferença entre líder e administrador

A personalidade dos indivíduos em cargos de direção tem uma influência inegável sob a forma de administrar as empresas. Tanto a liderança eficaz como a administração eficiente é de extrema necessidade para que as empresas sobrevivam no atual mercado.

Quando aplicamos essas conclusões na empresa familiar, passamos a ter uma visão mais ampla da real importância da liderança como ferramenta do sucessor, e também somos capazes de vislumbrar o quanto o treinamento profissional também é indispensável ao bom andamento do processo de sucessão e conseqüente sobrevivência da empresa familiar.

As formas de liderança, nas empresas principalmente familiares, de acordo com Lodi, devem ser implantadas através de treinamentos dos sucessores. Deve ser planejada para o sucesso profissional. A empresa/família pode ser impulsionada através de:

- Criatividade e inovação;
- Vantagem tecnológica;
- Processos bem sintonizados e geração de valor;
- Obsessão com a qualidade;
- Cultura organizacional baseada na melhoria contínua e aprendizado;
- Trabalho com equipes multidisciplinares.

Para que o sucessor seja um líder eficaz e um administrador consciente de seus deveres, tenha o comprometimento de seus funcionários e em conseqüência condições de competitividade no mercado, torna-se necessário, de acordo com Lodi, um treinamento na empresa familiar, trazendo para ela aspectos da profissionalização que são vitais a sua manutenção e expansão no mercado.

Com o mundo globalizado, as empresas, mesmo as familiares têm a obrigação de multiplicar o número de executivos que podem ser líderes em qualquer parte do mundo, pois só assim conseguirão

conquistar novos mercados. Diante desta realidade, as sugestões defendidas pelo Professor Lodi, para formação de um líder que ao mesmo tempo seja um administrador competente passam a ter suma importância, pois assim através delas temos acesso a ferramentas eficazes no auxílio da formação de um líder capaz de administrar a empresa familiar no cenário econômico da atualidade.

Conclusão

As empresas familiares brasileiras, de diversos graus de "abertura", menores ou maiores, têm um peso significativo na nossa economia, e a presença entre elas, de algumas que são líderes em seus respectivos setores mostra que essas empresas podem ser modernas e competitivas mesmo com uma forte presença familiar no seu controle ou até na sua administração cotidiana.

A liderança na empresa familiar, de acordo com o Professor João Bosco Lodi, atualmente, necessita de certa atenção, sugerindo que o sucessor deva passar por algumas fases fundamentais a fim de adquirir experiência, inclusive em outras empresas, para obter com maior facilidade o respeito dos colaboradores da empresa familiar, que não utilizarão contra ele o preconceito de considerá-lo protegido pelos laços familiares, mas sim competente para o cargo.

Conclui-se que no estudo, tendo como base às determinações de João Bosco Lodi, é importante conscientizar os sucessores sobre a abrangência do *currículum* e a austeridade de vida que os espera, para que no futuro quando estiver na sua empresa possa resolver os problemas, levando em consideração este aprendizado, com o devido respeito dos seus subordinados e com a autoridade necessária para administrar, sempre com o foco nos objetivos propostos.

CÂMARA, Renata Paes de Barros. Family company. *Facef Pesquisa*. Franca, v.5, n.2, p.85-107, 2002.

- *ABSTRACT: We analyze the internal problematic of the family business by focusing succession problems, its professionalization and growth, as well as*

considering the changes in the environment which are forcing certain enterprises to reorient their strategies.

- *KEYWORDS: sucession, leadership, family business.*

Referências Bibliográficas

A EMPRESA, *A moda por fora, após mudar por dentro*. Exame, 8 jul 1992, p.111.

AQUINO, C. *Alternativas de Sucessão na Empresa Familiar*. São Paulo, 1987, p.28. Folha de São Paulo, 29 out 1987.

BENNIS, W. Nunus B. *Líderes estratégicos para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra Ltda, 1985.

BERGAMINI, CW. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1991.

BERGAMINI, Cecília Whwaker. *Liderança Administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BERNHOEFT, Renato. *Empresa Familiar: Sucessão Personalizada ou Sobrevivência Comprometida*, 2.ed., São Paulo: Nobel, 1989.

BETHEL, Sheila Murray. *Qualidades que fazem de você um Líder*. São Paulo: Makron Book, 1999.

BETHLEM, Ângelo de Souza. A Empresa Familiar – Oportunidade para pesquisa. *Revista Administração*, São Paulo, V. 29, n.4, out/dez 1994.

CAMPOS, Estelita Wagner. *Chefia sua Técnica e Seus Problemas*. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV Publicações, 1974.

CHER, Rogério. *Gerencia das Pequenas e Médias Empresas*. São Paulo: Maltese, 1990.

COHEN, David. *O Líder que serve a empresa do Novo Milênio*. revista Exame VII, fev 1999.

CONGER, Jay. *Lider carismático: segredo da liderança*. Revista Business Work, 11 nov/dez 1998.

FRITZ, Roger. *Empresa Familiar: Uma Visão Empreendedora*. Revista Heitor José Pereira. São Paulo: Makron, 1993, p. 271.

FURLAN, Luis Fernando. *SADIA 50 Anos Construindo uma história*. Santa Catarina: SADIA, 1994.

JESUINO, J C. *Processo de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte, 1955.

KATZ, R.L.S. *kills of an effective administrador USA*. Harvard Business Review, 1955.

KOUZER, J.M. e Posner R.Z. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

KOUZES & POSNER, Credibility how leaders gain and lose it, why people demande it, São Francisco, jossey Bases Plubichers, 1993.

KRAUSE, Donald G. A Força de um Líder. *Revista Editorial*, ago 1999.

LAPIERRE, Laurent. *Administração e Liderança*. São Paulo: Pioneira, 1990.

LODI, João Bosco. *A Empresa Familiar*. 5ed., São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. *A Nova Empresa para os anos 90: Lições da Década Perdida*. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, João Bosco. *Empresa Familiar*. São Paulo: Pioneira, 1978

LODI, João Bosco. *Fortalecimento da Empresa Familiar*. 3.ed., São Paulo: Pioneira, 1989.

LODI, João Bosco. *O Fortalecimento da Empresa Familiar*. São Paulo: Pioneira, 1984.

MELLO, César Gomes de. *Profissionalização de empresas Familiares*. São Paulo, 1984.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. *Empresa Familiar*. São Paulo: Atlas S/A, 1999.

OLVIEIRA, Marco A. A Fragmentação das Lideranças. *Revista Ser Humano*, ano XXXII, n.129, fev 1998, São Paulo: Ed. Segmento, 1998.

RODRIGUES, A.M., Padrões Afetivos na Família e Empresa Familiar. São Paulo, *Revista de Administração*, v.31, n.4, p.35/48, out/dez 1991.

RONALD HERFZ e OUTRAS LIDERANÇAS do SÉCULO XXI, *Revista Managemnet*, n.14, ano 3 mar/jun 1999.

SCHEFFE, Ângela B Brisato. Faltou Dificultantes e Facilitadores ao Processo de sucessão Familiar, 3 jul/set 1995, *Revista Administração*, São Paulo, v. 30, n.º 3, pág 80/90.

SETTE, Ordello Azevedo. *A Sucessão na empresa Familiar*, Gazeta Mercantil, 17 jun/1999.

SOUZA, César. Você Quer Mesmo Ser Um Líder Eficaz? Artigo da *Revista Exame*, ano 2, n.º 12, nov 1999.

TEIXEIRA NETO, N.B. (*). *Pequena Empresa Familiar: Uma Experiência de Acompanhamento, Estudo e Prática*. São Paulo, USP, 1996.