

# RELAÇÕES DE PODER NO PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: O CASO DAS INDÚSTRIAS FILIZOLA S.A.

Luiz Gonzaga Ferreira Capelão\*

## RESUMO

**E**ste trabalho analisa o processo de sucessão em empresas familiares à luz das relações de poder estabelecidas no contexto intra-organizacional. Analisou-se o caso das Indústrias Filizola S.A., empresa familiar centenária fundada em 1886, líder sul-americana na produção de balanças mecânicas e eletrônicas, e que chega ao terceiro processo de sucessão de sua história em condições de manter-se competitiva e ativa no mercado. O interesse em analisá-la advém da longevidade alcançada pela mesma, bem como por revelar estratégias inusitadas para a condução do processo de sucessão. As conclusões deste trabalho apontam que a sucessão em empresas familiares brasileiras segue um modelo centrado na família e que tal opção pode ainda ser eficiente na sobrevivência dessas organizações.

## ABSTRACT

**T**his study analyzes the succession process in familiar companies. The case of Indústrias Filizola S.A., centennial familiar company established in 1886, South American leader in the production of mechanical and electronic scales was analyzed. This organization arrives at the third succession process on its history in conditions to keep itself competitive and active in the market. The conclusions of this study point that the succession in Brazilian familiar companies follows a model centered in the family and that such option can still be efficient in the survival of these organizations.

\*Mestrando em Administração-CEPEAD/UFMG

## INTRODUÇÃO



O que define uma empresa familiar? Existiria meio prático de classificar uma empresa como familiar ou não-familiar? Muitas vezes, as fronteiras entre empresas familiares e não-familiares se tornam difusas, pouco definidas. O artifício mais frequentemente usado pela literatura especializada no tema para a identificação de empresas familiares é o de recorrer a algumas de suas características mais marcantes.

São consideradas familiares as empresas ligadas a uma família há pelo menos duas gerações e onde as ligações de parentesco exerçam influência sobre as suas diretrizes empresariais. Deve existir identificação entre os valores institucionais da empresa e os da família, seja por meio de comunicados formais dentro da empresa ou pelas próprias tradições da organização. Os valores institucionais da organização identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador (Donneley, 1967). Uma empresa familiar é aquela que "tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios" (Bernhoeft, 1989: 35).

Concomitantemente à conceituação de empresa familiar, Lodi (1978) observa a ligação existente neste tipo de empresa entre a sucessão da diretoria e o fator hereditário. O processo de sucessão em empresas familiares é um momento singular em sua existência, sendo um dos maiores responsáveis pela baixa expectativa de vida das empresas familiares. O tempo médio de sobrevivência das empresas é de vinte a trinta anos, período correspondente ao tempo de vida ativa do dirigente da empresa (Estado de Minas, 1998).

O processo de sucessão, neste trabalho, é entendido como "o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir" (Leone, 1991: 245). A não superação do processo de sucessão é um primeiro indício sobre as origens dos altos índices de descontinuidade das empresas familiares. A partir do momento em que as estratégias de controle da organização utilizadas por uma geração de dirigentes não são apropriadamente substituídas pelas formas de controle empregadas pelos seus sucessores, corre-se o risco de comprometer a sobrevivência da organização.

Como o processo de sucessão baseia-se na concepção de "transferência de poder", torna-se necessário melhor compreender qual seja a concepção de poder. Segundo Weber, "poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade" (Weber, 1994: 33). Para se compreender o processo envolvido na imposição de uma vontade, Weber recorre a um desenvolvimento mais preciso da noção sociológica de um outro conceito: a idéia de dominação (Weber, 1994). O conceito weberiano de dominação significa "a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo" (Weber, 1994: 33). A dominação - colocada como obediência a uma ordem - seria equivalente a um exercício efetivo de poder, já que, significa concretamente a imposição de uma vontade qualquer de uma pessoa sobre outras.

No modelo ideal de Weber, existem três tipos legítimos de dominação: a dominação legal, a carismática e a tradicional. A dominação do tipo legal legitima-se pela crença das ordens intuitivas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer este tipo de dominação. A dominação do tipo carismática, apoia-se na veneração da santidade, do poder heróico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta reveladas ou criadas. Já a dominação tradicional apoia-se na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade.

Max Weber influenciou toda uma geração de pensadores. Particularmente no campo de estudos sobre o poder, podemos destacar uma série de autores que procuraram aprofundar o nível de conhecimento relacionado ao assunto (Blau, 1971;

Galbraith, 1986; Gouldner, 1945; Mills, 1968; Pagès et al., 1987; Perrow, 1972; Selznick, 1972). A questão do poder adquiriu considerável importância nos meios acadêmicos e serviu como base de desenvolvimento e análise de inúmeros trabalhos científicos. Dentre eles, porém, destaca-se a obra de um dos teóricos pós-weberianos mais proeminentes em termos de conteúdo teórico: Michel Foucault.

Segundo Foucault, o mecanismo básico do exercício do poder é a constituição de um saber, ou seja, apenas através da produção de um conhecimento compartilhado por um dado grupo de pessoas é que se torna possível o exercício do poder. "Somos submetidos pelo poder à produção da verdade e só podemos exercê-lo através da produção da verdade" (Foucault, 1996: 180). A análise do poder, dessa forma, passa necessariamente pelo estudo dos saberes constituintes desse poder, de suas origens e motivos.

Foucault encontra nos presídios, hospitais, prisões, e também na empresa capitalista pós Revolução Industrial os principais espaços de manifestação de um novo tipo de poder: o poder disciplinar. Em todas essas instituições, observa-se uma organização cuidadosa dos espaços internos, isolamento total do ambiente externo, um controle individual de todas pessoas e uma rígida disciplina punindo os desvios de conduta. Na esfera econômica, o poder disciplinar progressivamente emerge em concomitância com o próprio capitalismo. As primeiras empresas capitalistas clássicas, aquelas encontradas na Inglaterra do final do século XVIII, eram uma evolução gradual das oficinas criadas e aprimoradas durante o século XVII, o século das luzes.

Tais empresas organizavam-se conforme as diretrizes básicas descritas por Adam Smith (1999): divisão das etapas de fabricação, produção em larga escala e especialização do trabalho. Todas essas transformações se inserem num âmbito de instauração do poder disciplinar na sociedade. É preciso lembrar que as empresas das fases iniciais do capitalismo eram essencialmente empresas familiares, já que, procediam de antigas oficinas artesanais e de outros empreendimentos familiares. É possível perceber, nesse sentido, a instauração do poder disciplinar nas empresas familiares. É nesse ponto que surge a "empresa" propriamente dita, já que, o termo acopla-se necessariamente à uma organização do tipo capitalista.

## PODER NAS ORGANIZAÇÕES

O entendimento do poder fundamentou diversos estudos científicos sobre o funcionamento e arranjo das organizações. A evolução das empresas desde seus estágios pré-capitalistas do século XVIII até suas formas mais contemporâneas podem ser compreendidas através das suas estratégias de poder adotadas.

Na abordagem weberiana, é possível compreender a diferença de ênfase no exercício de poder nas organizações entre as fases iniciais do capitalismo e os dias de hoje pela alteração de tipos de dominação predominantes em cada extremo. Baseadas numa dominação carismática/tradicional centrada principalmente nos proprietários das primeiras organizações capitalistas, as relações de poder passaram a se amparar numa dominação do tipo legal, fundamentada na burocratização das empresas. De relações de poder estabelecidas pelo carisma dos líderes, cujos valores centrais são a responsabilidade, a autoridade e a virtude, as empresas passaram a um exercício de poder amparado numa dominação legal, processo fomentado pelo crescimento e expansão de suas estruturas, e pela necessidade de se obter um tipo de poder de maior alcance e de validade mais generalizante (Pagès et al., 1987).

Chandler (1977) e Sloan (1965) detiveram-se na minuciosa análise do processo de organização hierárquica de empresas americanas e européias. A progressiva burocratização das tarefas administrativas nas organizações, ocorrida com maior intensidade nos países do primeiro mundo a partir da década de 1920, foi extensivamente descrita pela literatura. A influência da dominação legal como sustentáculo de poder na moderna empresa capitalista criou toda uma escola de administração baseada nos princípios da burocracia (Merton, 1968).

Na análise foucaultiana, a mutação das técnicas de controle e dominação nas organizações é interpretada como um processo de disciplinarização das pessoas, assim como de toda a sociedade. Na antiga estrutura da primeira metade do século XIX, o exercício de poder centralizava-se na figura dos dirigentes. As pessoas eram diretamente vigiadas e controladas por seus "senhores", como que em espécies de feudos locais. O despontar da sociedade disciplinar tornou obsoleto um exercício de poder personificado em indivíduos. O controle passou a ser exercido pela existência de regras abstratas que se aplicam a todos.

A transformação de paradigmas de poder identificada por Foucault corresponde àquela percebida por Weber. Na medida em que o capitalismo se desenvolve, assiste-se a um processo de concentração de capital. Através da expansão das empresas a novos setores de atividades, torna-se necessário aprimorar e despersonalizar os mecanismos de exercício de poder. O controle restringe-se a fração cada vez menor de dirigentes (Mills, 1968). O processo de expansão das empresas e de concentração do capital afeta os mecanismos de dominação que se concentram no plano da concepção de um sistema de regras e regem dimensões cada vez mais extensas.

Qual a importância desse processo de mutação nas relações de poder para a compreensão da sucessão em empresas familiares? Que contribuição os trabalhos de Weber e Foucault apresentam em termos de relações de poder em empresas familiares? Em ambas as perspectivas, podemos utilizar o referencial teórico sobre o poder para melhor analisar o processo de sucessão em empresas familiares.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa escolhido para a investigação empírica foi o estudo de caso. Foram realizadas um total de quinze entrevistas de caráter qualitativo com integrantes de diversos níveis funcionais e hierárquicos da organização Filizola. As entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro orientador com tópicos e questões divididos em seis blocos temáticos: (a) identificação pessoal, (b) informações sobre o trabalho do entrevistado na empresa, (c) informações sobre a empresa, (d) informações sobre a família Filizola, (e) questões referentes ao processo de sucessão e (f) processo de gestão.

Dos quinze entrevistados, cinco pertencem à família Filizola. Dois são integrantes da terceira geração da família, ambos diretores da empresa, e atualmente na condição de sucedidos. Três são integrantes da quarta geração da família, dois deles diretores e o outro gerente, ambos situados na linha de sucessão da empresa. O filho mais novo do fundador da empresa, integrante da segunda geração da família, e que não participa atualmente da empresa também foi entrevistado. As demais pessoas entrevistadas são funcionários não ligados ao núcleo familiar.

Aqueles que detêm informações importantes para melhor se analisar o objeto de estudo geralmente estão emocionalmente envolvidos com os fatos da empresa e preferem não manifestá-las, ou até distorcê-las, apresentando uma situação ideal, percebida com real. Portanto, não têm, como era esperado não ter, um distanciamento dos fatos que influenciam a empresa, entre eles, o processo de sucessão e as relações de poder na organização. Deve-se evitar a tendência de estender os resultados da pesquisa para um universo mais amplo. Muitas vezes o pesquisador não percebe todas as características da realidade estudada, pois é muito complexa e sua análise apresenta informações parciais. Há uma multiplicidade de dimensões, presentes numa determinada situação, que devem ser consideradas.

O objetivo metodológico da pesquisa foi o de realizar uma análise genealógica do processo de sucessão em empreendimentos familiares brasileiros e comprovar a interferência de tais origens no cotidiano das atuais empresas familiares brasileiras. De que forma o quadro de relações de poder encontrado no processo de sucessão em uma empresa familiar se origina nas raízes históricas da sociedade brasileira?

Torna-se, então, necessário reconstituir quais as origens e mecanismos constituídos historicamente e que resultam no exercício de relações de poder, não só nas empresas familiares tais como se apresentam hoje, mas também em tipos marcantes de empreendimentos familiares da história do Brasil. A realização de uma genealogia do poder nos empreendimentos familiares brasileiros, ainda que superficial, e a sua comparação à realidade atual de empresas familiares é a proposta metodológica deste trabalho.

Não existe outra alternativa dentro do método genealógico senão o estudo das origens históricas dos fenômenos hoje observados. Não seria possível realizar uma análise genealógica das empresas familiares no Brasil sem contemplar objetivamente suas origens, ou seja, os modelos de empreendimentos familiares sobre os quais se desenvolveram.

## GENEALOGIA DO PODER NO ENGENHO DE AÇÚCAR

O estudo histórico da sucessão nos empreendimentos familiares brasileiros é fundamental para a perfeita compreensão dos problemas hoje enfrentados na sucessão das atuais empresas familiares. Que tipos de empreendimentos familiares, entretanto, foram predominantes nos diferentes momentos da história brasileira? Como se realizava a sucessão nesses empreendimentos? Como eram exercidas as relações de poder?

Evidentemente, um estudo histórico sobre os empreendimentos familiares no Brasil é, antes de tudo, uma iniciativa arriscada, de uma magnitude que este trabalho não pretende alcançar. Longe de querer sintetizar os principais aspectos da história do Brasil, objetiva-se apenas um resgate descompromissado de acontecimentos importantes no estudo dos empreendimentos familiares brasileiros.

Vários trabalhos baseiam-se na imagem clássica do engenho de açúcar para evidenciar as características das empresas familiares. Embora a configuração inicial das relações de poder nos empreendimentos familiares tenha se efetuado sobre as práticas desenvolvidas no engenho de açúcar, deve-se evitar o mito da casa-grande e senzala como estereótipo para explicar todas as características das atuais empresas familiares no Brasil. O engenho de açúcar, de fato, fornece um substrato marcante para as atuais empresas familiares. Sua importância, entretanto, deve ser bem contextualizada sob o risco de um reducionismo da empresa familiar a uma espécie de engenho moderno.

As relações de poder no engenho de açúcar, em termos gerais, caracterizam-se pela instituição de um poder aristocrático, centralizado na figura do patriarca e sustentadas pela dicotomia senhor de engenho/escravo. Estabeleceu-se uma idéia de normalidade do poder, da respeitabilidade e da obediência irrestrita. "As populações aparecem (...) clivadas em dois estratos: os que são compelidos ao trabalho e aqueles que os compelem, os dominadores e os dominados, os senhores e os escravos" (Novais, 1997: 27).

O paradigma de poder existente no engenho, sob todos os aspectos, se baseia na instituição da família para seu exercício. O patriarca, ao mesmo tempo em que origina e protege a família, tem seu poder por ela legitimado. O núcleo familiar característico do engenho em tudo se comporta como seu modelo da "Antigüidade, em que a própria palavra 'família', derivada de *famulus*, se acha estreitamente vinculada à idéia de escravidão, e em que mesmo os filhos são apenas os membros livres do vasto corpo, inteiramente subordinado ao patriarca" (Holanda, 1995: 81).

A gênese do exercício do poder na era colonial, portanto, fundamenta-se numa estrutura familiar constituída com base no patriarca e sustentada pela relação de dominação senhor de engenho/escravo. "Representando (...) o único setor onde o princípio da autoridade é indisputado, a família colonial fornecia a idéia mais normal do poder, da respeitabilidade, da obediência e da coesão entre os homens" (Holanda, 1995: 82).

## GENEALOGIA DO PODER NAS FAZENDAS DE CAFÉ

O patriarcado rural que se consolidara nas casas-grandes de engenho do Nordeste começou a perder a majestade dos tempos coloniais com a chegada de Dom João VI ao Rio de Janeiro, em 1808, e, num segundo momento, com a independência, em 1822. O declínio da lavoura de açúcar ocorreu quase concomitante com a ascensão dos centros urbanos brasileiros, estimulada pela presença da família Real no Rio de Janeiro (Holanda, 1995).

A lavoura de açúcar no oeste paulista, desde o início, era mais diversificada do que aquela presenciada no Nordeste brasileiro, e se converteria mais evidentemente numa cultura cafeeira a partir da Lei Eusébio de Queiroz, ou Lei do Ventre Livre, em 1850. As restrições ao trabalho escravo seriam completadas em 1888, com a abolição da escravidão, que marca definitivamente a queda do poder dos antigos senhores de engenho e a ascensão dos fazendeiros de café. Baseados no trabalho livre dos imigrantes e negros livres, as fazendas de café transferiram aos empreendimentos familiares da época o paradigma de exercício de poder herdado dos engenhos.

A região do oeste paulista passou a atrair também uma corrente de migrantes livres das mais variadas procedências. Muitas famílias de italianos, japoneses, portugueses, alemães, dentre outras, começaram a chegar a São Paulo a partir do ano de 1886, o primeiro de um processo que duraria até 1920 e que trouxe para as plantações de café mais de 2,5 milhões de imigrantes.

O processo de urbanização observado no período foi fundamental na transferência e adaptação das relações de poder das fazendas de café para os centros urbanos. Através de um processo de êxodo rural, as fazendas de café forneceram o contingente populacional necessário ao processo de urbanização. Em contrapartida, o contato cada vez maior das pessoas com as cidades trouxe conseqüências para as relações de poder exercidas nas fazendas, que perderam parte do caráter rural e provinciano existente no engenho.

"Um dos efeitos da improvisação quase forçada de uma espécie de burguesia urbana no Brasil está em que certas atitudes peculiares, até então, ao patriarcado rural logo se tornaram comuns a todas as classes como norma ideal de conduta. Estereotipada por longos anos de vida rural, a mentalidade de casa-grande invadiu assim as cidades e conquistou todas as profissões, sem exclusão das mais humildes" (Holanda, 1995: 87).

Se no engenho, as relações de poder concentravam-se no espaço interno do engenho, após a abolição, a influência dos proprietários de fazendas se espalhou para as cidades do país. O processo de urbanização foi muito auxiliado também pelos imigrantes. Muitos dos imigrantes atraídos para o Brasil como mão-de-obra para as lavouras de café optavam por fixar-se numa cidade e iniciar alguma atividade comercial, seja no ramo em que já trabalhavam em seu país de origem, seja em uma nova profissão (Vidigal, 1999). A partir dos pequenos negócios inaugurados pelos imigrantes nas cidades, originam-se muitas das atuais empresas familiares brasileiras.

As fazendas de café sedimentaram uma das práticas pioneiras de gestão no Brasil, o paternalismo, forma predominante de poder até o início da industrialização, e cuja matriz simbólica era a família. A vida familiar fornecia a substância para um tipo de configuração ética fundada na figura do provedor, decisiva para o triunfo de uma concepção moral do trabalho. A herança paternalista muitas vezes mistura-se aos atuais estilos de gerenciamento (Colbari, 1995).

As fazendas de café constituíram, assim, o elo de ligação entre o paradigma de poder exercido nos engenhos, o poder patriarcal, e os empreendimentos familiares urbanos no Brasil, sedimentando um estilo de relações de poder baseado no paternalismo.

## GENEALOGIA DO PODER NA INDÚSTRIA PAULISTA

A industrialização brasileira, cujo impulso ocorreu na década de 1930, provocou uma alteração profunda das relações de poder exercidas dentro das organizações, caracterizadas pela burocratização de rotinas e procedimentos. A industrialização inaugura um novo esquema de exercício de poder nas empresas familiares brasileiras o que se refletirá em termos de estratégias de poder dentro das organizações e de sucessão nos negócios familiares.

A industrialização do Brasil, entre 1930 e 1945 foi produto de três principais fatores: (a) substituição espontânea das importações, resultante do colapso da capacidade de importação; (b) manutenção da procura interna através do programa de auxílio ao café; e (c) o deslocamento dos investimentos particulares, do setor de exportação, para a produção industrial destinada ao mercado interno (Skidmore, 1976).

Ao impulso de industrialização inicial observado na ditadura Vargas, entre 1930 e 1945, que consolidou uma indústria de base no Brasil, destaca-se também o governo Kubitschek, que seguiu uma política de nacionalismo desenvolvimentista orientada para a produção de bens de capital no Brasil. "Em essência, esta era uma nova fase no processo de substituição de importações, iniciada na mudança do século, acelerada na década de 1930, o que produziu uma virtual auto-suficiência em bens de consumo leves no meio da década de 1950" (Skidmore, 1976: 205).

De uma configuração centrada na família do patriarca, as relações de poder nas empresas familiares adquirem mecanismos baseados em novas formas de controle e dominação, trazidas junto com a organização econômica capitalista:

*"Nas velhas corporações o mestre e seus aprendizes (...) formavam como uma só família, cujos membros se sujeitavam a uma hierarquia natural, mas que partilham das mesmas privações e confortos. Foi o moderno sistema industrial que, separando os empregadores e empregados nos processos de manufatura e diferenciando cada vez mais suas funções, suprimiu a atmosfera de intimidade que reinava entre uns e outros" (Holanda, 1995: 142).*

A industrialização de muitas empresas familiares foi o fator impulsionador no desenvolvimento de novos mecanismos de controle organizacional. Na medida em que crescem e se burocratizam, ocorre uma transformação de paradigmas no exercício do poder nas empresas familiares. O modelo de empresa familiar tradicional corresponde a um estado de desenvolvimento do capitalismo ainda marcado pelas condições familiares e paternalistas de sua gênese (Pagès et al., 1987).

Com a industrialização, o principal elemento controlador da organização deixou de ser diretamente o proprietário, para assumir formas mais regulamentadas de manifestação. De uma forma eminentemente pessoal, baseada na autoridade carismática dos dirigentes familiares, a empresa familiar profissionalizada exerce um domínio do tipo impessoal, amparado pelo explicitamento de regras e objetivos claros (Pagès et al., 1987).

Este novo tipo de poder é uma das grandes invenções da sociedade burguesa. O instrumento fundamental para a constituição do capitalismo industrial e do tipo de sociedade que lhe é correspondente é o poder disciplinar. Trata-se de um tipo de relação de poder desenvolvido junto com o próprio capitalismo (Foucault, 1996).

Embora as diferenças sejam bastante significativas no modelo de gestão industrial, é evidente que a transformação de qualquer empresa familiar não ocorre de uma forma repentina, automática. Trata-se de um desenvolvimento de mecanismos burocráticos de controle que tendem a tornar impessoais as relações de poder exercidas na organização, estabelecendo uma nova lógica de funcionamento da empresa.

Regras e regulamentos são, dessa forma, criados, evocados e usados de maneira tanto proativa como retroativa dentro do quadro de relações de poder. Todos os regulamentos burocráticos, os critérios de tomada de decisões, planos e programações, promoções e requisitos de avaliação de cargos, bem como outras regras que orientam o funcionamento organizacional dão poder potencial a ambos, controladores e controlados (Morgan, 1997).

Com a industrialização, tornou-se possível o emprego de outras estratégias de sucessão nos empreendimentos familiares que não apenas a sucessão tradicional observadas nos engenhos de açúcar e nas fazendas de café. O poder não mais seria transferido necessariamente de pai para filho. Tornou-se possível, com a burocratização dos empreendimentos familiares, efetuar a sucessão por meio da profissionalização da empresa. O estamento burocrático constituído por meio da profissionalização das organizações possibilitou novas configurações de poder no espaço intra-organizacional capazes de desvincular a prática do comando da família proprietária.

Em termos gerais, esses foram alguns dos aspectos relacionados à análise genealógica do poder em empreendimentos familiares brasileiros nas suas principais etapas históricas. Os resultados empíricos desta pesquisa visam comparar as relações de poder exercidas nos processos de sucessão com o retrospecto histórico da realidade brasileira. Desta forma, espera-se obter uma visão genealógica do processo sucessório em empresas familiares brasileiras.

## BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA PESQUISADA

Recomendado por parentes a alguns contrerrâneos italianos que já se haviam instalado no Rio de Janeiro e em São Paulo, desembarcava no porto do Rio de Janeiro, em 1882, a bordo do navio *Île de France*, Vicente Filizola, um jovem imigrante italiano de 14 anos. Permaneceu trabalhando naquela cidade durante dois anos como auxiliar em casas de ferragens, o que permitiu praticar um pouco do idioma português. Em 1884, mudou-se para São Paulo, onde iria procurar seu contrerrâneo Sr. Pedro Gaetano, para quem tinha especiais recomendações. Este auxiliou-o na montagem de pequena oficina de serralheria, onde iniciou fabricando fechos para portas e logo a seguir fechaduras e trincos.

Em princípios de 1886, apresentou-se alguém em sua oficina solicitando o conserto de uma balança do tipo Roberval importada da França. Recusando-se a princípio, por desconhecer a técnica de construção do equipamento e o procedimento correto para seu conserto, cedeu à insistência do dono da balança, prometendo tentar fazer o que lhe fosse possível. Obtendo sucesso em seu intento ao obter um conserto satisfatório da balança, Vicente Filizola retardou a entrega do equipamento com a intenção de copiá-la da melhor forma possível.

Após confeccionar peça por peça o primeiro modelo de uma balança Filizola, Vicente passou a produzir as primeiras balanças nacionais, que rapidamente conquistaram o mercado. Essa aceitação se deu por dois motivos: primeiro porque eram tão precisas quanto as importadas e depois porque eram consideravelmente mais baratas. Até então, elas eram feitas sob encomenda. E como a procura aumentava, o jovem foi obrigado a montar uma oficina em sua própria casa, na Rua da Consolação, em frente ao prédio da Biblioteca Municipal de São Paulo.

Oficialmente no dia 5 de abril de 1886, nascia, então, a Filizola & Co. Ltda., a primeira indústria nacional de balanças, que empregava 40 pessoas. Uma produção puramente artesanal. Com o passar dos anos, os filhos de Vicente juntaram-se a ele na gestão da empresa. Nicolau, o mais velho, formado em Engenharia pela Escola Politécnica e responsável pelo projeto da nova instalação, foi o primeiro a colaborar com o pai nos negócios. Posteriormente, aliaram-se a ele Pedro e Aurélio. Juntos, deram continuidade ao patrimônio e solidificaram ainda mais a posição da indústria no mercado nacional. O pequeno sobrado da Rua da Consolação ficou muito pequeno para as dimensões que a empresa adquiria. Em 1920, era inaugurada uma nova etapa na vida da empresa, com a ampliação da fábrica que se instalou no bairro do Canindé, na capital paulista.

A atual diretoria representa a terceira geração da família e prepara a quarta geração para dar continuidade à gestão da empresa. Em mais de cem anos de existência, a Filizola comprova a possibilidade de sobrevivência de empresas familiares a longo prazo. No sentido de explorar as estratégias empregadas pela empresa na consecução deste objetivo e das relações de poder envolvidas, as In-

dústrias Filizola representam um interessante campo de estudo para pesquisas organizacionais no sentido de aprofundar e desenvolver o nível de conhecimento sobre o processo de sucessão em empresas familiares.

## ANÁLISE DE RELAÇÕES DE PODER NA EMPRESA PESQUISADA

No caso específico das Indústrias Filizola, existe uma predominância inicial de uma dominação carismática. Nos primeiros anos de existência da empresa, o fundador, Sr. Vicente, exerce um papel muito importante de liderança e empreendedorismo, sendo o maior responsável pelo êxito da organização. Esse tipo de dominação carismática é uma situação típica em empresas familiares. A imagem do herói-fundador pode adquirir imenso poder carismático na empresa. Após algum tempo, e com o crescimento da organização, acopla-se à dominação carismática do fundador, uma dominação do tipo legal, instituída por uma inevitável normatização burocrática da empresa, necessária ao controle mais extenso de uma estrutura física e de pessoal. Os dois tipos de dominação perduraram na empresa com a predominância da figura carismática do fundador auxiliado por uma estrutura burocrática que se desenvolve.

O aspecto mais original encontrado nas Indústrias Filizola sobre as relações de poder exercidas na empresa em sua trajetória centenária provavelmente seja a prática de afastamento das mulheres da família da gestão dos negócios. Desde a fundação da empresa em 1886, todas as mulheres pertencentes à família Filizola foram intencionalmente afastadas da empresa. À exceção de uma rápida e recente passagem de uma herdeira da quarta geração pela empresa, absolutamente nenhuma outra mulher houvera participado do corpo de funcionários da organização.

Tal estratégia evidentemente não implica prejuízo financeiro para as mulheres da família na ocasião da partilha dos bens. Como em todo processo de herança, existem procedimentos legais que asseguram a correta distribuição do patrimônio entre os beneficiários. A divisão, porém, é intencionalmente efetivada conforme um tipo de planejamento bastante peculiar. Enquanto as herdeiras da família recebem sua parte da herança em imóveis, dinheiro e outros bens de família, os herdeiros recebem a sua parte na forma de participação acionária na empresa. O patrimônio recebido por todos os herdeiros segue as especificações legais de equanimidade, porém em espécies distintas.

Antes do mérito machista/patriarcal deste procedimento, e dos possíveis significados disto em termos das relações de poder exercidas, o fato de se evitar a entrada de mulheres na empresa atende a pelos menos três principais objetivos durante o processo de sucessão:

(a) o fato de os homens da família herdarem pouco mais do que a própria participação acionária na empresa no momento da herança os obriga a encontrar na organização a única fonte de obtenção de recursos para a própria segurança financeira. Desta forma, os sucessores tornam-se os maiores interessados na perpetuação da empresa, posto que esta é a mais imediata fonte de renda da qual dispõem.

(b) como no caso de várias empresas familiares, principalmente aquelas que sobrevivem a três ou quatro gerações, o crescimento elevado do número de familiares implica em uma correspondente fragmentação acionária para cada sócio. A limitação no acesso de herdeiros à empresa, mesmo que pelo critério do gênero, funciona como uma forma de evitar a dispersão excessiva de participação acionária entre eles.

(c) evita-se também a entrada na empresa de pessoas exteriores ao núcleo consanguíneo da família. Como as mulheres são excluídas da empresa, não existem genros ou agregados participando da sociedade. Todos os sócios da empresa possuem relações de consanguinidade entre eles.

A prática de exclusão das mulheres pertencentes à família do contexto organizacional da empresa ocorre desde a primeira geração de dirigentes da empresa. Apesar do fundador, Sr. Vicente, ter sido pai apenas de filhos homens, o que naturalmente exclui a possibilidade de se ter uma filha na empresa, não existem referências à participação de qualquer outra mulher da família na empresa tal como a de sua esposa, de alguma nora, prima ou sobrinha.

Evidentemente, os costumes sociais praticados na época de fundação da empresa impediam uma participação mais efetiva de mulheres em atividades ligadas ao trabalho. Além disso, como a segunda geração da família apenas possuía descendentes do sexo masculino, a prática de não aceitar mulheres da família nas indústrias Filizola foi naturalmente executada logo no primeiro processo de sucessão na empresa. A partir da terceira geração de familiares chegando à empresa, e já contando com várias netas do fundador, praticou-se intencionalmente o afastamento dessas mulheres da empresa.

Segundo DaMatta, "o mundo diário pode marcar a mulher como o centro de todas as rotinas familiares, mas os ritos políticos de poder ressaltam apenas os homens" (DaMatta, 1997:43). Apesar das dificuldades encontradas em se resgatar com precisão os reais motivos de constituição de uma prática tão peculiar, constata-se o enraizamento manifesto deste pensamento nos familiares atuantes na empresa. Segundo um sucessor da quarta geração da família:

*"É uma estratégia, vamos dizer assim, pra limitar. É o que vem de geração em geração, né? Eu não tenho nada contra... trabalhar. Como eu tava falando é o que vem de geração pra geração. É... se tivesse que mudar, pra mim não ia fazer a menor diferença, eu não tenho nada contra... é que vem... as gerações que foram assumindo a empr esa nunca questionaram" (Diretor Administrativo, 1999 - Entrevista).*

Apesar dos objetivos aos quais a exclusão das mulheres atende, e dos seus motivos constituintes, seria perfeitamente aceitável obter-se resultados semelhantes para a empresa sem que se empregasse um tipo de divisão baseada no gênero, na dicotomia homem/mulher. O fato de se evitar a participação das mulheres na empresa representa, de fato, um fator patriarcal nas relações de poder exercidas na família e na organização. Relações de poder amparadas pela tradição perpetuada de geração em geração.

Num sentido weberiano, é possível verificar nas Indústrias Filizola a existência de um tipo de dominação tradicional caracterizada simultaneamente como patriarcal e patrimonial. Na medida em que somente é dada a oportunidade de atuação e liderança aos homens da família na empresa, observa-se a presença de um elemento patriarcal nas relações de poder exercidas neste contexto. O patriarcalismo aí presente coexiste em mútuo apoio com um tipo de dominação patrimonial. Como o patrimônio é passado apenas para os homens da família, apenas estes possuem condições de exercer voz ativa na empresa. Desta forma, patriarcalismo e patrimonialismo se justificam reciprocamente como modelos de dominação tradicional nas Indústrias Filizola.

O fato de as mulheres estarem afastadas da empresa chega a ser creditado ao próprio desinteresse das mesmas. Desinteresse, por um lado, fomentado pela criação paternalista a que são submetidas e, por outro, pelas práticas tradicionalmente exercidas na empresa. Segundo um sucessor:

*"Não sei se porque desde pequenas foram educadas já com a mentalidade que não tem nenhum espaço dentro da empresa por isso seguiram a vida delas ou se... porque nunca tiverem efetivamente interesse em vim trabalhar na Filizola" (Diretor Administrativo, 1999 - Entrevista).*

*"Machista e ultrapassada, né? Eu num concordo vamos dizer assim tá com esse tipo de postura mas também nunca houve nenhum questionamento por parte das mulheres da família e nenhuma manifestação também de interesse em querer vir trabalhar" (Diretor Administrativo, 1999 - Entrevista).*

Na opinião dos atuais sucessores da Filizola, a ausência de mulheres na empresa é justificada pelo próprio desinteresse e falta de questionamento das mesmas. O conformismo encontrado, entretanto, antes de se revelar pela atitude pessoal dos indivíduos envolvidos, deve ser entendido como originário de práticas historicamente constituídas desde a fundação da empresa, e vinculadas aos precedentes do passado. Nesse sentido, a prática de afastamento das mulheres da família da gestão dos negócios pode ser vista como proveniente de uma forma de dominação tradicional existente na empresa.

A dominação tradicional também é nitidamente percebida na medida em que relaciona-se de forma mais específica com o próprio estabelecimento de empresas familiares. A legitimidade do poder patriarcal em propriedades e bens pertencentes à família já era identificada por Weber com a existência de um princípio de administração muito freqüente nas dominações tradicionais: o de "colocar nas posições mais importantes membros do clã do senhor" (Weber, 1994: 149). No caso da Filizola, o clã é entendido de uma forma ainda mais nuclear e patriarcal, na medida que admite apenas elementos do sexo masculino e ligados consanguineamente entre si.

As práticas de exclusão das mulheres e de transferência de patrimônio da empresa para os homens foram empregadas até hoje de maneira relativamente uniforme durante os processos de sucessão na empresa da primeira para a segunda geração, e da segunda para a terceira. Segundo um membro da terceira geração da família, porém, não existem garantias de continuidade de tais procedimentos. As estratégias adotadas para os próximos processos de sucessão podem ser modificadas no que se refere a esses aspectos:

*"eles conseguiram um patrimônio importante tá certo, então o que eles faziam é isso, passavam todos os imóveis deles, que não tinham nada a haver com a empresa. Eles botavam o imóvel no nome deles, a empresa se instalava no imóvel, então é isso, então tudo que era ligado vamos dizer à pessoa deles individual eles passavam pras filhas isso foi feito, hoje a situação é um pouco diferente, quer dizer o país mudou muito na verdade" (Diretor Vice-Presidente, 1999 - Entrevista).*

*"Não acho que não vai dar pra fazer isso, acho que eu vou acabar fazendo uma holding minha e boto todo mundo junto, fica todo mundo sócio e se virem depois" (Diretor Vice-Presidente, 1999 - Entrevista).*

## A GERONTOCRACIA COMO PARADIGMA DE PODER

Além do patriarcalismo explícito evidenciado na exclusão das mulheres da família da empresa, existe outro aspecto muito importante na caracterização das relações de poder exercidas durante o processo de sucessão nas Indústrias Filizola. Igualmente relacionado a um tipo de dominação tradicional, ocorre na empresa o costume relativamente comum de reservar o cargo de presidente da empresa ao dirigente familiar mais idoso. A presidência somente é ocupada por um novo membro por ocasião da morte de seu antigo ocupante. Mesmo em situações de doença ou diminuição da capacidade de trabalho do presidente da empresa, ele continua ocupando o cargo, mesmo que simbolicamente, até sua morte.

Esta descrição de relações de poder encaixa-se na conceituação weberiana de um modo de dominação tradicional denominada gerontocracia:

*"[d]enomina-se gerontocracia a situação em que (...) [a] dominação (...) é exercida pelos mais velhos (originalmente, no sentido literal da palavra: pela idade), sendo eles os melhores conhecedores da tradição sagrada. A gerontocracia é encontrada freqüentemente em associação que não são primordialmente econômicas ou familiares. É chamada patriarcalismo a situação em que, dentro de uma associação (doméstica), muitas vezes primordialmente econômica e familiar, a dominação é exercida por um indivíduo determinado (normalmente) segundo regras fixas de sucessão. Não é rara a coexistência de gerontocracia e patriarcalismo" (Weber, 1994: 151).*

Apesar de não ser freqüentemente encontrada em associações primordialmente econômicas ou familiares, a gerontocracia como forma de dominação tradicional efetivamente pode ser observada nas Indústrias Filizola na medida em que a sucessão do cargo de presidente, assim como toda a hierarquia abaixo dele, é orientada segundo o critério da idade. Desta forma, o vice-presidente da empresa sempre é o segundo familiar mais velho, assim como os demais cargos de diretoria são distribuídos por sua importância seguindo o mesmo critério.

*"acho que a tendência foi essa. Foi passando pro mais velho, do mais velho vai pro mais velho..." (Diretor Comercial, 1999 - Entrevista)*

*"Sempre o mais velho que assume a presidência, vamos dizer, no caso do Rubens, mas como o Flavio já tava meio adoentado, o Flávio é o mais velho, então..., já tava meio afastado vamos dizer assim então... o Rubens assumiu" (Diretor Vice-Presidente, 1999 - Entrevista).*

Pode-se afirmar que as Indústrias Filizola conseguiram manter como aspecto integrante da sua tradição, reproduzida de geração em geração, a importância da unidade familiar baseada no respeito aos mais idosos e na autoridade dos pais.

Ao patriarcalismo e à gerontocracia, tipos primários de dominação tradicional, acrescenta-se um modo secundário de dominação: o patrimonialismo. Ao surgir um quadro administrativo pessoal do senhor, toda dominação tradicional tende ao patrimonialismo. A dominação patrimonial, originalmente orientada pela tradição, se exerce em virtude do direito pessoal daqueles que a exercem à posse de bens e propriedades. O patriarcalismo, a gerontocracia e o patrimonialismo são formas de dominação bastante comuns em empresas familiares. Devido às condições normais de transmissão de bens para os herdeiros, as empresas familiares enquadram-se naturalmente num tipo de dominação tradicional.

## PROFISSIONALIZAÇÃO VERSUS TRADIÇÃO: RELAÇÕES DE PODER DURANTE O PROCESSO DE SUCESSÃO

Na empresa familiar tradicional o exercício do poder é personificado na figura dos dirigentes familiares, a partir dos quais forma-se uma estrutura piramidal de controle. O fundador da empresa e seus familiares sempre dão a palavra final nas decisões de alto escalão, particularmente naquelas referentes às políticas financeiras, alocação de recursos e aos processo de seleção e recrutamento. Esta é a forma mais tradicional de exercício de poder em uma empresa familiar e corresponde às formas mais antigas de controle nas organizações.

A sucessão em uma empresa familiar desse tipo caracteriza-se pela manutenção dessa configuração de relações de poder. A sucessão numa empresa familiar tradicional é aquela na qual o dirigente da empresa é substituído por um descendente ou parente. Enquanto uma geração de dirigentes da empresa é substituída por outra, procura-se manter a configuração de poder na empresa centrada na família. A descrição desta configuração corresponde à situação dos processos de sucessão observados na história das Indústrias Filizola S.A.

Uma desvantagem encontrada na sucessão tradicional é o excessivo envolvimento entre a empresa, os interesses da família e o nepotismo. O sucessor geralmente é escolhido, não a partir de critérios de promoção baseados na sua eficiência e competência, mas com base nas relações de parentesco da família. Nem sempre a escolha de um sucessor por critérios de consangüinidade resulta na melhor opção para a sucessão na empresa (Donnelley, 1976).

O exercício de poder no paradigma da empresa profissionalizada caracteriza-se pelo desenvolvimento de um sistema decisório de autonomia controlada. O profissional contratado é controlado por meio do conselho de administração. Ocorre uma substituição das ordens e interdições dos antigos dirigentes por regras e princípios interiorizados conforme a lógica da organização. Observa-se o desaparecimento do papel autoritário dos chefes, não mais os pequenos soberanos da empresa familiar, mas simples intérpretes das regras da organização.

O poder, assim, deixa de ser piramidal, baseado em decisões pessoais dos participantes para se transformar numa rede de controle amparada por uma estrutura abstrata de regras de funcionamento. Esse é o ponto central na análise da mudança de paradigma de poder na profissionalização da empresa familiar.

*"Esta passagem da gestão através de ordens para a gestão através de regulamentos é uma característica fundamental das novas formas de poder. Passamos assim da obediência a um chefe para a adesão a uma lógica" (Pagès et al., 1987: 49).*

A profissionalização da empresa familiar não é um tipo "ideal" de sucessão. O novo sistema de poder introduzido pela profissionalização da empresa modifica profundamente as relações de poder na empresa, o que resulta em dificuldades para sua consecução. A despersonalização das relações de poder é vivida pelos empregados como uma perda de identidade e acarreta certa insegurança. As atitudes inconscientes de dependência, de admiração e amor para com o chefe, deixa em algumas pessoas um lugar vazio, não ocupado, provocando uma sensação de angústia e abandono. É normal, nessas condições, que as transformações das relações de poder venham acompanhadas de fenômenos de resistência dos administradores em perder sua autoridade, e de uma incerteza sobre a nova forma de funcionamento da empresa (Pagès et al., 1987).

Fazer com que uma empresa familiar supere a ausência de seu fundador é uma tarefa bastante complicada, seja pela sua substituição por um herdeiro, seja através da sua profissionalização. Ambas as estratégias, portanto, envolvem desafios e problemas. A melhor forma de superar o desafio da sucessão depende, em última análise, da especificidade própria de cada organização.

A opção geralmente recomendada pelos profissionais que assistem processos de sucessão, principalmente nos últimos anos, é a profissionalização da empresa e o deslocamento da família para um conselho de administração. O caso das Indústrias Filizola torna-se tão peculiar exatamente por fazer a opção oposta. Todos os processos de sucessão por que a empresa passou sempre centraram-se na família como fonte de abastecimento e renovação dos dirigentes. Evidentemente que uma opção deste tipo não coloca a empresa naquilo que se poderia chamar de vanguarda da administração. O objetivo deste trabalho, entretanto, é descrever o caso de uma empresa que obteve bons resultados na sucessão empregando um modelo de continuidade completamente centrado na família.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta inicial deste trabalho se baseia na retomada da idéia de empresa familiar como uma categoria diferenciada e possuidora de uma natureza única, a fim de entender a sua dinâmica não apenas abordando aspectos administrativos e empresariais, mas principalmente buscando identificar no contexto das relações de poder as peculiaridades inerentes a essa categoria de empresa. A modernidade e a tradição estão representadas nas empresas familiares por atores em contínua adaptação entre si: o mundo empresarial competitivo e o grupo familiar proprietário da empresa.

Ao longo de 114 anos de existência e de quatro gerações, a Filizola continua atuante e líder de mercado e com boas perspectivas para o futuro na visão de seus funcionários. Nas Indústrias Filizola, o modelo de exercício de poder é personificado na figura dos dirigentes familiares, a partir dos quais forma-se uma estrutura piramidal de controle. O fundador da empresa e seus familiares sempre dão a palavra final nas decisões de alto escalão, particularmente naquelas referentes às políticas financeiras, alocação de recursos, e aos processo de seleção e recrutamento. Esta é a forma mais tradicional de exercício de poder em uma empresa familiar e corresponde às formas mais antigas de controle nas organizações.

O advento do processo de industrialização da economia e a emergência de uma sociedade capitalista no Brasil não desencadeou ainda nas empresas familiares

uma despersonalização das relações de poder e na imposição de um novo paradigma de poder pós-capitalista. De fato, o poder disciplinar existe nas atuais empresas familiares, quando vistas como organizações capitalistas propriamente ditas. Na cúpula diretiva das empresas familiares, entretanto, imperam as relações de poder pessoais. Uma cúpula diretiva profissionalizada ainda representa uma menor parte das empresas familiares brasileiras. Neste quesito, existe um vínculo organizacional com os modos mais antigos de exercício de poder na sociedade brasileira.

O processo de sucessão em empresas familiares, conduzido pela manutenção de uma dominação tradicional, visa substituir um dirigente familiar por um descendente, mantendo-se a estrutura de poder vigente. Ao contrário da opinião generalizada dos consultores da área, a não profissionalização da empresa familiar não acarreta o fim da organização. As Indústrias Filizola demonstram a possibilidade de uma existência organizacional longínqua e familiar.

Este tipo de sucessão, entretanto, apresenta diversos problemas originários do relacionamento entre os familiares presentes na administração da empresa. A organização informal das empresas familiares não distingue com clareza as funções e responsabilidades de cada membro. O processo de sucessão, inclusive, muitas vezes inicia-se sem uma definição com relação ao sucessor escolhido. Estimula-se a competição entre os pretendentes, resultando, assim, em conflitos e disputas de poder entre os familiares.

Apesar dos riscos envolvidos em um processo de sucessão por sua via tradicional, o caso das Indústrias Filizola indica a possibilidade de se atingir objetivos de continuidade apesar de todos os anacronismos de uma administração patriarcal e familiar. O propósito deste trabalho, enfim, foi relatar a não existência de uma verdade única sobre a condução do processo sucessório em empresas familiares.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNHOFET, R. *Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- BLAU, P.M. *Bureaucracy in modern society*. 2nd ed. New York: Randon House, 1971.
- CHANDLER, A.D., Jr. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press, 1977.
- COLBARI, A.L. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E. & VASCONCELOS, J. *Recursos Humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- DA MATTA, R. *A casa e a rua*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1997.
- DONNELEY, R.G. *A empresa Familiar. Biblioteca Harvard de administração de empresas*, 1967.
- ESTADO DE MINAS, Os desafios das empresas familiares, caderno economia, p.5, 16/08/1998.
- FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. 12.ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1996.
- *Vigiar e Punir: nascimento da prisão*. 17.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- GALBRAITH, J.K. *Anatomia do poder*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- GOULDNER, A.W. *Patterns of industrial bureaucracy*. New York: The Free Press of Glencoe, 1945.
- HOLANDA, S.B. *Raízes do Brasil*. 26.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- LEONE, N.M.G. A sucessão não é tabu para os dirigentes da P.M.E. In: XV ENANPAD, set. 1991, Salvador. *Anais...* Salvador: v.7, set. 1991, p.243-257.
- LODI, J.B. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1978.
- MERTON, R.K. *Sociologia: teoria e estrutura*. São Paulo: Mestre Jou, 1968.
- MILLS, C.W. *A elite do poder*. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1997.
- NOVAIS, F. A. Condições de privacidade na colônia. In: SOUZA, L.M. (org.). *História da vida privada no Brasil: cotidiano e vida privada na América portuguesa*. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- PAGÈS, M. et al *O poder das organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 1987.
- PERROW, C. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1972.

- SELZNICK, P. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.
- SKIDMORE, T.E. *Brasil de Getúlio Vargas a Castelo Branco*. 5.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.
- SLOAN, A. *Minha vida na general motors*. Rio de Janeiro: Record, 1965.
- SMITH, A. *A riqueza das nações*. São Paulo: Publifolha, 1999.
- VIDIGAL, A.C. As origens da empresa familiar no Brasil. In: MARTINS, I.G.S. (coord.), MENEZES, P.L. (coord.), BERNHOEFT, R. (coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- WEBER, M. *Economia e Sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.