

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FERNANDA VERÍSSIMO SOULÉ

# Reconfigurações de modelos de gestão: o caso das empresas familiares no Brasil

---

São Carlos

2020

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**FERNANDA VERÍSSIMO SOULÉ**

# Reconfigurações de modelos de gestão: o caso das empresas familiares no Brasil

---

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de Doutora em Engenharia de Produção

Orientadores:

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto (2018-2020)

Prof. Dr. Roberto Grün (2016-2018)

São Carlos

2020



## UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

---

### Folha de Aprovação

---

Defesa de Tese de Doutorado da candidata Fernanda Verissimo Soulé, realizada em 23/09/2020.

#### Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto (UFSCar)

Prof. Dr. Julio Cesar Donadone (UFSCar)

Profa. Dra. Karina Gomes de Assis (UFSCar)

Prof. Dr. Frederic Vandenberghe (UERJ)

Prof. Dr. Zephyr Frank (Stanford University)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

## AGRADECIMENTO

Esta tese foi construída com o apoio de muitas pessoas e instituições, às quais sou muito grata. Certamente, não será possível listar todas aqui, mas menciono algumas que tiveram papel central e que me lembram que o trabalho científico só é possível de ser realizado com uma rede de suporte.

Meu primeiro agradecimento é ao Prof. Dr. Roberto Grün, que orientou os dois primeiros anos desta pesquisa. As marcas de seu trabalho e contribuições estão incorporadas em mim – pois tenho a honra de aprender com ele desde a minha graduação – e se fazem aqui presentes. Espero que ele veja nesta tese frutos de sua brilhante orientação ao longo de todos esses anos.

Sou grata ao Prof. Dr. Mário Sacomano, que assumiu minha orientação nos dois anos finais da tese, com toda a sensibilidade que a situação exigiu. Agradeço pelos aprendizados nas disciplinas durante o mestrado e doutorado, e pelos trabalhos desenvolvidos conjuntamente ao longo desse tempo.

Agradeço imensamente ao Prof. Dr. Julio Donadone, cujas contribuições para minha formação como pesquisadora foram centrais. Agradeço pela disponibilidade em compartilhar seu conhecimento, por seu grande coração, e por sua amizade e a de sua família, Célia e Carol.

Ao Prof. Dr. Zephyr Frank, que me recebeu no doutorado sanduíche na Universidade de Stanford, sempre muito disposto e aberto. Agradeço ainda por sua participação na minha banca de defesa.

Ao Prof. Dr. Frédéric Vandenberghe pelas participação nas bancas de qualificação e defesa. Suas contribuições foram centrais para ampliar o arcabouço teórico desta tese.

À Profa. Dra. Karina de Assis pela participação na banca de defesa e pelas trocas no NESEFi.

Ao Prof. Dr. Sérgio da Silva pela participação na banca de qualificação, ao Prof. Dr. Igor Machado e à Prof. Dra. Maria Carlotto pela participação na banca de pré-qualificação.

Aos amigos e companheiros de trabalho do NESEFi pelas trocas, parcerias e amizade. À Ana Carolina Bischoffe por todo o incentivo, à Marcela Purini Belem pelos feedbacks atentos nos workshops do NESEFi, ao Márcio Rogério Silva,

ao Felipe Cavenaghi, à Thais Joi, à Ângela Maria Carneiro de Carvalho, ao Martin Mundo Neto, ao Paulo Peruchi, ao Ricardo Duarte e àqueles que já passaram pelo grupo ou estão chegando. Agradeço de maneira especial à Bruna Scanavachi, ao Nicolás Alfredo Vidal e à Érica Ambiel pela amizade leve e compreensiva.

Aos amigos e colegas de outros grupos de pesquisa, por compartilharem seus conhecimentos, Mauro Rocha Côrtes e Gustavo Mendonça Ferratti (NEO/UFSCar), Waldir Lisboa e Francis Chateauraynaud (GSPR/EHESS) e Flavia Gouveia. Em especial, às amigas Maria Chaves Jardim e Gabriela Porcionato (NESPOM/UNESP).

Às contribuições que recebi em congressos, notadamente no GT de Sociologia Econômica da SBS, no ST Sociedade e vida econômica da ANPOCS e na rede Markets, Firms and Institutions da SASE.

Às muitas pessoas especiais que conheci no meu período sanduíche. Ao Harry Makler e à Anita Makler, por todo o apoio para a viabilização do sanduíche e por terem cuidado de mim com tanto carinho. À amiga que compartilhou as angústias e belezas desse período, Janaína Calu Costa. Ao CESTA e aos amigos que fiz lá, Federica Favino, Eun Seo Jo e, em especial, Leonardo Barleta. Ao grupo do SCANCOR e às amigas que ele me proporcionou, Sara Lindberg, Alison Holm e Julia Fleischer. Aos professores e professoras que leram e discutiram meu projeto de pesquisa, John Meyer, Woody Powell e Sara Soule. Aos professores e professoras cujas disciplinas e seminários frequentei durante o período sanduíche, Mark Granovetter, David Pedula, Jessica Santana e Jacob Reidhead, e que também apoiaram o aprimoramento desta pesquisa. Ao CLAS, sobretudo à Elizabeth Sáenz-Ackermann e ao Alberto Diaz-Cayeros. Aos consultores do CIDR, pelo apoio técnico para a realização de análises deste trabalho. Aos demais amigos que abrilhantaram esse período, Manaíra, Luca Bacchini, Magna Inacio e Larissa Mazuchelli. À Taynara Ramos, da Comissão Fulbright-Brasil, por todo o suporte e acolhimento.

À minha mãe e ao meu pai por serem minha base, me dando toda a segurança que me permite sonhar e realizar. Esta tese é, com certeza, fruto disso. Agradeço especialmente à minha mãe por todas as revisões, discussões, por ter me motivado e me dado forças sempre que precisei.

Ao Du, pelo apoio ao longo dessa jornada, por sua incansável busca por aprender e compartilhar, pelo exemplo de acadêmico e de ser humano que é. E à nossa afilhada, Laura, pela alegria que me proporcionou durante esta caminhada.

Às amigas que fiz no PPGEP e que levo para a vida, Nay, Camila e Tati. E aos amigos queridos que me levam para fora do mundo acadêmico, especialmente à família Mari, Marcelo e Elisa, Gabi, Bibi, Pri, Luize, Domi e Dea Silveira.

Aos funcionários do PPGEP/UFSCar, Robson, Lucas e Fabrício, sempre muito solícitos.

À CAPES, pela concessão de bolsa de doutorado, indispensável para a realização desta pesquisa, e à Comissão Fulbright-Brasil pelo financiamento que me permitiu realizar o período sanduíche na Universidade de Stanford.

## Resumo

Esta pesquisa abordou as reconfigurações nas estruturas morais que dão base para os modelos de gestão de empresas familiares, relacionando-os às transformações das configurações ideológicas do capitalismo. Trabalhos do institucionalismo sociológico que investigam mudanças históricas nos modelos de gestão concentram-se em descrever modelos dominantes em diferentes períodos. A partir dessa lente, o modelo familiar teria perdido sua capacidade de fornecer justificações para mobilizar e engajar indivíduos. No entanto, esta pesquisa demonstra que as empresas familiares não só continuaram a existir, mas passaram por processos de reorganização que permitiram que elas se mantivessem centrais para o funcionamento do capitalismo. Tendo como abordagem teórica central a sociologia da capacidade crítica de Luc Boltanski, este trabalho investigou as mudanças ao longo do tempo no conteúdo normativo sobre e para essas empresas, a partir de três conjuntos de dados. Com o apoio dos softwares Voyant, Mallet, R-Studio e Prospero, foram analisados 51 manuais brasileiros sobre empresas familiares publicados entre 1978 e 2018. Ainda, foram realizadas observação participante em doze eventos voltados a empresas familiares e nove entrevistas semiestruturadas com atores chave, como executivos, herdeiros, consultores e acadêmicos, nos Estados Unidos e no Brasil. Foram identificados instrumentos e moralidades que têm permitido a manutenção das empresas familiares ao longo de três períodos. No primeiro, associado ao capitalismo industrial, houve a emergência da categoria empresa familiar no espaço social do *management*. O segundo período foi marcado pela influência da financeirização na forma de organizar essas empresas e famílias. Por último, foi evidenciada a centralidade do capitalismo conexcionista na reconfiguração atual desse modelo. As mudanças nas formas de valor mais relevantes em cada espírito do capitalismo refletiram na emergência de novos conceitos no espaço das empresas familiares, destacando-se profissionalização, governança, *holding*, *family office*, empreendedorismo, redes e legado. Os resultados demonstraram que tanto as empresas quanto as famílias proprietárias se reconfiguraram a partir dos novos modelos de gestão e espíritos do capitalismo. Também indicaram que modelos de gestão dominantes não necessariamente excluem seus predecessores e que, quando são capazes de se reconfigurar, como no caso das empresas familiares, acabam se tornando mais robustos.

**Palavras-chave:** Empresas familiares. Modelos de gestão. Espíritos do capitalismo. Luc Boltanski. Ciências sociais computacionais.

## **Abstract**

This study examines the reconfiguration in the moral structures that support family business models of management, relating them to the transformations in the ideologies of capitalism. Studies in the sociological institutionalism that investigate historical changes in models of management mostly describe dominant models in different periods. From this lens, the family model would have lost its ability to provide justifications for mobilizing and engaging individuals. However, this research demonstrates that family businesses not only survived but went through processes of reorganization that allowed them to remain central to the functioning of capitalism. Inspired by Luc Boltanski's sociology of critical capacity, I assessed the changes over time in the normative content about and for these companies using three datasets. Supported by Voyant, Mallet, R-Studio, and Prospero software, I analyzed 51 Brazilian handbooks focused on family businesses published from 1978 to 2018. I also carried out participant observation in twelve events aimed at family businesses and nine semi-structured interviews with key actors, as executives, heirs, consultants, and academics, in the United States and Brazil. I identified instruments and moralities that allowed family businesses to remain important over three periods. In the first, there was the emergence of the category of family business in the social space of management, which is associated with industrial capitalism. The second period was marked by the influence of financialization in the companies' and families' way of organizing. Finally, the centrality of connectionist capitalism in the current reconfiguration of this model became dominant in the last period. The results revealed that the changes in the most relevant forms of value in capitalism reflected in the emergence of new concepts in the social space of family businesses, such as professionalization, governance, holding, family office, entrepreneurship, networks, and legacy. Overall, the research concludes that dominant models of management do not necessarily exclude former ones. When they are able to reshape, as in the case of family businesses, they may become more robust.

**Key words:** Family Businesses. Models of management. Spirits of Capitalism. Luc Boltanski. Computational Social Sciences.

## Lista de Figuras

Figura 1 - Os quatro regimes de ação de acordo com os critérios de equivalência e não equivalência e de paz ou disputa. ....	24
Figura 2 - Interface da ferramenta Voyant com a análise do corpus dos manuais utilizados nesta pesquisa. ....	31
Figura 3 - Interface da ferramenta <i>Topic Modelling Tool</i> do Mallet. ....	33
Figura 4 - Interface da ferramenta Prospero com a seleção de textos do <i>corpus</i> desta pesquisa que utilizam a palavra <i>acionistas</i> . ....	35
Figura 5 - Palavras mais frequentes nos manuais para empresas familiares. ....	109
Figura 6 - Palavras mais frequentes nos manuais para empresas familiares publicados de 1978 e 2002. ....	119
Figura 7 - Palavras mais frequentes nos manuais para empresas familiares publicados de 2003 a 2010. ....	121
Figura 8 - Palavras mais frequentes nos manuais para empresas familiares publicados de 2011 a 2018. ....	122
Figura 9 - Gráfico de presença e distribuição por ano dos seis principais tópicos abordados pelos manuais analisados. ....	128
Figura 10 - Gráfico de presença e distribuição dos oito principais tópicos abordados pelos manuais analisados. ....	133
Figura 11 - Rede de palavras dos capítulos. ....	135
Figura 12 - Rede de palavras dos capítulos entre 1978 e 2002. ....	137
Figura 13 - Rede de palavras dos capítulos entre 2003 e 2010. ....	138
Figura 14 - Rede de palavras dos capítulos entre 2011 e 2018. ....	139
Figura 15 - Modelo dos três círculos. ....	150

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Relação de entrevistados.....	28
Quadro 2 - Cités, suas respectivas fontes e características.....	42
Quadro 3 - Espíritos do capitalismo .....	46
Quadro 4 - Síntese das concepções de controle apresentadas por Fligstein (1990) e suas relações com o espírito do capitalismo.....	76
Quadro 5 - Tipos de capitalismo.....	88
Quadro 6 - Tipos de capitalismo segundo Boltanski e Esquerre (2017).....	92
Quadro 7 - Seis principais tópicos presentes nos manuais.....	124
Quadro 8 - Oito principais tópicos presentes nos manuais. ....	131
Quadro 9 - Algumas consultorias brasileiras de gestão de empresas familiares de propriedade de autores dos manuais pertencentes ao corpus.....	144
Quadro 10 - Cursos de destaque para gestão de empresas familiares das escolas de negócios americanas e seus principais professores ou responsáveis. ....	148
Quadro 11 - Alguns dos principais <i>workshops</i> de universidades americanas de educação executiva focados em empresas familiares. ....	149
Quadro 12 - Principais escolas com cursos para gestão de empresas familiares no Brasil e seus principais professores.....	152
Quadro 13 - Eventos em que foi conduzida observação participante. ....	154
Quadro 14 - Falas destacadas dos eventos frequentados.....	163
Quadro 15 - Lista de livros que compõem o corpus de análise, com respectivos autores ou organizadores e ano de publicação.....	226

## Lista de Siglas

FBN	Family Business Network
FEA USP	Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo
FBR	<i>Family Business Review</i>
FFI	<i>Family Firms Institute</i>
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FGV Direito SP	Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas
FGV EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas
FIA	Fundação Instituto de Administração
GC	Governança corporativa
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro Governanca Corporativa
IMD	International Institute for Management Development
MIT	Massachusetts Institute of Technology
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
USP	Universidade de São Paulo

## Sumário

<b>RESUMO.....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>11</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Apresentação.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4 Método.....</b>	<b>22</b>
1.4.1 Abordagem analítica.....	22
1.4.2 Ferramentas e procedimentos metodológicos.....	25
<b>1.5 A Sociologia da Capacidade Crítica de Boltanski como ferramenta teórica</b>	<b>36</b>
1.5.1 Cités ou formas de valor.....	40
1.5.2 O novo espírito do capitalismo e a sétima cité.....	44
1.5.3 Aplicações empíricas.....	47
<b>2 ESTRUTURAS MORAIS DO CAPITALISMO.....</b>	<b>56</b>
<b>2.1 Transformações do capitalismo.....</b>	<b>59</b>
<b>2.2 Espíritos do capitalismo e modelos de empresas.....</b>	<b>67</b>
<b>2.3 Financeirização e governança corporativa.....</b>	<b>79</b>
<b>2.4 Variedades de capitalismo.....</b>	<b>85</b>
<b>2.5 Outras abordagens atuais ao capitalismo.....</b>	<b>90</b>
<b>2.6 Laços íntimos da família e relações econômicas.....</b>	<b>98</b>

<b>2.7 Considerações finais .....</b>	<b>104</b>
<b>3 EMPRESAS FAMILIARES PARA AS MASSAS .....</b>	<b>107</b>
<b>3.1 Palavras mais frequentes .....</b>	<b>109</b>
<b>3.2 Tópicos mais relevantes .....</b>	<b>123</b>
<b>3.3 Palavras mais relevantes e como elas se conectam.....</b>	<b>133</b>
<b>3.4 Considerações finais .....</b>	<b>139</b>
<b>4 EMPRESAS FAMILIARES PARA ELITES.....</b>	<b>142</b>
<b>4.1 Consultorias brasileiras.....</b>	<b>142</b>
<b>4.2 Educação executiva .....</b>	<b>146</b>
<b>4.3 Porta-vozes da gestão e governança de empresas familiares.....</b>	<b>172</b>
4.3.1 Sobre como se deu o envolvimento dos entrevistados com empresas familiares.....	173
4.3.2 Caracterizando empresas familiares.....	174
4.3.3 Principais indivíduos, instituições e materiais de referência.....	175
4.3.4 Imagem e prestígio das empresas familiares.....	178
4.3.5 Mudanças ao longo do tempo nas empresas familiares .....	179
<b>4.4 Considerações finais .....</b>	<b>186</b>
<b>5 RECONFIGURAÇÕES DAS EMPRESAS FAMILIARES .....</b>	<b>188</b>
<b>5.1 Invenção e profissionalização da empresa familiar .....</b>	<b>189</b>
<b>5.2 Equivalências invadindo o espaço afetivo.....</b>	<b>193</b>
<b>5.3 Redes de famílias empresárias e investidoras .....</b>	<b>198</b>
<b>5.4 Empresas familiares como bem de luxo .....</b>	<b>201</b>
<b>5.5 Considerações finais .....</b>	<b>203</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>208</b>

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>212</b>
<b>APÊNDICE 1 – CORPUS.....</b>	<b>226</b>
<b>APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>229</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

A influência das convenções sociais nos processos econômicos e organizacionais é tema central na Sociologia Econômica. Autores do campo mostram que ideias e crenças instituídas influenciam as formas de comportamento econômico nas sociedades contemporâneas, tanto quanto influenciaram sociedades pré-modernas. Em vez de mitos tradicionais e religiosos, as práticas econômicas atuais giram em torno de outras ideias instituídas, como as de racionalidade e interesse próprio (MEYER e ROWAN, 1977; DOBBIN, 2004). Analistas contemporâneos têm focado na ideia de que as instituições fornecem não apenas guias normativos, mas também moldam a cognição individual e a maneira como os atores prestam atenção, compreendem e intervêm no campo econômico (DIMAGGIO, 1997). Ainda, demonstram que uma multiplicidade de ideias e convenções não-econômicas influenciam o comportamento econômico e organizacional (GRANOVETTER, 2017).

Esses conceitos foram aplicados em diversos níveis de análise para abordar as transformações históricas e a dinâmica das economias modernas e das corporações. Boltanski e Chiapello (1999) argumentaram que a operação econômica nas sociedades capitalistas depende de um conjunto de ideias, chamado de espírito do capitalismo, que justificam moralmente o comprometimento e engajamento das pessoas. Esse espírito promove formas amplamente aceitas de motivação, segurança e senso de justiça. Revisando a literatura sobre as transformações do capitalismo, os autores identificaram três diferentes configurações históricas desse espírito: o capitalismo burguês, o capitalismo industrial e o capitalismo de projetos. Para os autores, cada um desses espíritos foi configurado a partir da incorporação de críticas ao capitalismo. Eles também argumentaram que, embora existam variações nacionais, essas tendências tendem a operar internacionalmente.

Outros trabalhos associados ao institucionalismo sociológico investigaram essas mudanças históricas no nível organizacional, concentrando-se em descrever os modelos de gestão dominantes em cada período (FLIGSTEIN, 1990; GUILLÉN, 1994; DAVIS, 2009; DIMAGGIO, 1997; BROMLEY e MEYER, 2015).

Embora cada autor tenha sua própria abordagem e visões específicas, suas descobertas são consistentes com a descrição anterior da evolução do espírito do capitalismo, com os formatos organizacionais dominantes indo de organizações baseadas na tradição para empresas burocráticas profissionalizadas para pós-burocracias forjadas pelo período neoliberal.

Ao longo do século XIX e início do XX, durante o que Boltanski e Chiapello (1999) chamaram de capitalismo burguês, as organizações eram baseadas na tradição, sendo organizadas a partir do que Boltanski e Thévenot (1991) denominaram como ordem doméstica, caracterizada como um espaço de relações pessoais diretas e hierárquicas pautadas pela posição em uma cadeia de dependências, poder e responsabilidades. Nessa forma de classificação, o valor das pessoas estava associado ao pertencimento a certas gerações e à tradição, que legitimavam estruturas hierárquicas informais de autoridade.

As organizações burocráticas, dominantes no que Boltanski e Chiapello (1999) denominaram capitalismo industrial, estavam relacionadas ao foco na eficiência das operações, envolvendo uma orientação para o futuro. A legitimação dessa ordem de valor industrial durante o século XX, com o surgimento da Administração Científica e da forma de autoridade racional-legal, foi a base para o que ficou conhecido como Revolução dos Gerentes (DAVIS, 2009).

O terceiro conjunto de valores está associado a uma gramática baseada na busca de expressividade individual, que rege a busca do autointeresse econômico e do acúmulo de lucros. Boltanski e Chiapello (1999) analisaram a configuração dessa nova base ideológica do capitalismo a partir dos anos 1960 e descreveram o seu espírito conexcionista, ligado a uma lógica de projetos, a partir da qual as formas organizacionais dominantes se dão em rede e o valor é medido com base na busca permanente de se envolver em diversas atividades, com valorização da multiplicidade de experiências e das características individuais.

Os autores indicam que essa ideologia privilegia a ascensão das finanças, que têm sido o foco do estudo de autores da sociologia econômica que tratam do processo de financeirização da economia (GRÜN, 2007; FLIGSTEIN, 2002; KRIPPNER, 2005; DAVIS, 2009). Esses autores demonstram como, neste período capitalista, o poder se deslocou para os mercados financeiros, que passaram a dominar a lógica de operação de empresas não financeiras. Esse domínio se baseia

em um modelo de gestão que enfatiza o valor ao acionista (FLIGSTEIN, 2002; DAVIS, 2009).

Essas literaturas sobre as transformações institucionais na economia e nas organizações capitalistas enfatizam o surgimento de novos modismos no mundo corporativo. Um argumento central é que essas tendências conduzem à maior homogeneização de formatos organizacionais. Assim, esses autores acabam prestando pouca atenção à reprodução de modelos de organização anteriores e à maneira como eles se reconvertem com as transformações nas representações ideológicas. Com isso, as narrativas acerca de modelos de gestão nas diferentes fases do capitalismo sugerem uma linearidade, na qual um modelo supera o outro. Além disso, podem levar à ideia errônea de que o modelo e a prática estão totalmente ligados.

Para Boltanski e Thévenot (1991), o motivo mais essencial para a existência de uma empresa é a necessidade de estabelecer um compromisso entre uma ordem governada pelo mercado e uma ordem baseada na eficiência. As empresas familiares adicionam a esse compromisso a ordem de valor da família. A concepção de empresa familiar é original do primeiro espírito do capitalismo descrito por Boltanski e Chiapello (1999), o capitalismo burguês, e está associada a modelos de gestão considerados ultrapassados. No entanto, mesmo que modelos anteriores, como o familiar, percam força ou centralidade, eles não desapareceram do mundo prático, se reproduzindo de diferentes maneiras, em diferentes contextos territoriais e institucionais. As empresas familiares ainda estão amplamente presentes na economia mundial (DAVIS, 2009; PWC, 2014), com estimativas de que elas representam aproximadamente 90% de todas as empresas do mundo (ALDRICH e CLIFF, 2003), e tendem a ser ainda mais importantes no cenário dos países em desenvolvimento (MORCK e STEIER, 2007; LA PORTA, LÓPEZ-DE-SILANES e SHLEIFER, 1999). No Brasil, essas empresas são consideradas especialmente importantes e têm crescido de forma mais acentuada que em outras partes do mundo (PWC, 2014). Dentre elas, destacam-se grandes grupos empresariais, incluindo algumas das maiores empresas do país<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Por exemplo, há doze empresas familiares brasileiras no *ranking da Family Capital*, de maiores empresas familiares do mundo com base nas receitas em dólares relativas a 2017: JBS SA, Odebrecht Group, Itaú Unibanco Holding SA, Banco Bradesco SA, Gerdau SA, Votorantim SA, Marfrig Global Foods SA, Companhia Siderúrgica Nacional SA, Porto Seguro SA, Organizações Globo Participações SA, Andrade Gutierrez SA e Cosan SA Indústria e Comércio.

Empresas familiares são organizações cujo poder de decisão está centralizado nas mãos de uma família, no caso de empresas unifamiliares, ou algumas famílias, no caso de empresas multifamiliares. Elas variam quanto ao tamanho, faturamento, número de funcionários, quantidade e grau de parentesco de membros da família, à geração que a empresa se encontra, podem estar em diversos setores e indústrias, listadas na bolsa de valores, ser de capital fechado ou sociedades limitadas, podem ter ações pulverizadas ou ações em mãos de fundos de investimento. Nenhuma outra classificação do *management* colocaria todas essas empresas dentro de uma mesma categoria.

O poder de decisão das famílias nessas empresas pode ser operacionalizado via gestão, mas se deve fundamentalmente à concentração da propriedade ou de ações ordinárias, que dão direito a voto, nas mãos de uma família (ou algumas famílias). Não se trata de possuir a maior parte das ações, mas de que essas famílias sejam controladoras dessas empresas. O percentual que faz com que isso seja possível varia (COLLI, 2003)<sup>2</sup>. Por exemplo, o relatório do Credit Suisse sobre as 1000 maiores empresas familiares do mundo considera que empresas familiares são definidas por possuírem ao menos 20% das ações diretas de fundadores ou descendentes ou ao menos 20% do direito a voto (KLERK et al, 2018). Por sua vez, na pesquisa conduzida pelo Family Capital em parceria com a PwC (FAMILY CAPITAL, 2019), os critérios utilizados foram diferentes. Para ser considerada como familiar, uma empresa de capital fechado deveria ter ao menos 50% das ações com direito a voto dentro de uma família ou grupo de famílias. Já para as empresas de capital aberto, a família ou grupo de famílias deveria ter pelo menos 32% dos direitos de voto.

Há diversos estudos que discutem vantagens e desvantagens das empresas familiares. Algumas desvantagens apontadas são resistência à mudança (GÓMEZ-MEJIA, NUNEZ-NICKEL e GUTIERREZ 2001), nepotismo (BURKART et al., 2003), desigualdades entre funcionários familiares e não-familiares (LUBATKIN, LING e SCHULZE, 2007) e uso do negócio para obtenção de vantagens pessoais (LING, LUBATKIN e SCHULZE, 2001). Por outro lado, há diversas vantagens apontadas por estudiosos do campo, como confiança para cooperação interna e entre firmas

---

<sup>2</sup> Para uma discussão sobre as dificuldades de se definir fronteiras para delinear o que é uma empresa familiar, ver COLLI, A. *Family business: nature and structure*. In: COLLI, A. *The History of Family Business, 1850–2000*. Cambridge University Press, 2003, p. 6-26.

(MORCK e STEIER, 2007), foco em resiliência (KACHANER, STALK e BLOCH, 2012), perspectivas de gerenciamento de longo prazo (JAMES, 1999) e uso de laços familiares e capital social para beneficiar os negócios (BERTRAND e SCHOAR, 2006; VILLALONGA e AMIT, 2006). E essas vantagens podem ser especialmente relevantes na fase atual do capitalismo.

A vasta presença empírica das empresas familiares e a importância teórica de se compreender como os diferentes formatos de capitalismo e modelos de gestão convivem e disputam ao longo do tempo fazem das empresas familiares um objeto de pesquisa estratégico. Esta pesquisa busca compreender o que acontece com as empresas familiares com a emergência e o domínio de novos modelos de gestão e espíritos do capitalismo e como esse modelo se adapta e incorpora novas lógicas. A nossa pergunta de pesquisa é:

*Como os modelos de empresa familiar se reconfiguraram em relação às transformações das configurações ideológicas do capitalismo no Brasil?*

O Brasil ocupa uma posição subordinada na economia global, o que tende a fazer com que o país siga os espíritos e modelos dominantes nos países centrais do capitalismo, especialmente os dos EUA. No entanto, entende-se que a implementação desses modelos no país é distinta, rearranjando-se à configuração das relações sociais e estruturas internas (GRÜN, 2007). Investigando o contexto do Brasil, analisamos se e como os padrões institucionais que moldam essas empresas têm mudado para se adaptar aos formatos dominantes.

Esta tese está estruturada em seis capítulos. Neste primeiro, são apresentados a pergunta de pesquisa, os objetivos, justificativa, método e ferramentas teóricas. A seção de método apresenta a abordagem analítica, que faz a construção teórica do objeto, as ferramentas teóricas e procedimentos metodológicos. A subseção de ferramentas teóricas apresenta a Sociologia da Capacidade Crítica de Boltanski, cujos conceitos são base para a operacionalização das análises realizadas nesta tese.

O capítulo 2 contém a revisão de literatura que fundamenta esta pesquisa. Nele, combinamos as ideias de espíritos do capitalismo e modelos de gestão. O capítulo também aborda temas como financeirização e governança corporativa (GC), que são tópicos chave na atual fase do capitalismo. Apresentamos, ainda, outras abordagens teóricas ao capitalismo frutíferas para as nossas análises,

como a de variedades de capitalismo e os trabalhos de Thomas Piketty (2013), Nancy Fraser e Boltanski e Esquerre (2015). Por último, discutimos o trabalho de Marcus e Hall (1992) e de Viviana Zelizer, que trata da relação entre economia e intimidade, entendendo que o estudo das empresas familiares é uma forma relevante de se abordar as interações e a coexistência entre essas duas esferas.

Os resultados empíricos da pesquisa são apresentados em dois capítulos. O capítulo 3 apresenta o conteúdo educativo sobre empresas familiares publicado em manuais brasileiros sobre gestão e governança de empresas familiares. O capítulo 4 apresenta o conteúdo educativo sobre empresas familiares disseminado via gurus de gestão, eventos e consultorias da área. Estes resultados são discutidos no capítulo 5, estruturado historicamente, desde a emergência do campo de estudos das empresas familiares, nos anos 1970, até os dias atuais. Por fim, o último capítulo apresenta as considerações finais desta pesquisa.

## 1.2 Objetivos

Tendo em vista tanto as questões teóricas quanto empíricas apresentadas na introdução desta tese, o objetivo desta pesquisa foi analisar as reconfigurações nas estruturas morais que dão base para os modelos de gestão de empresas familiares, relacionando-os às transformações das configurações ideológicas do capitalismo.

Os objetivos específicos foram:

- a. Descrever o processo temporal de incorporação de ferramentas de gestão e governança no conteúdo normativo sobre empresas familiares;
- b. Analisar como atores centrais para o estabelecimento de modelos de gestão de empresas familiares lidam com a irredutibilidade das lógicas e as gramáticas<sup>3</sup> híbridas envolvidas na conciliação dessas;

---

<sup>3</sup> Nosso uso da ideia de *gramática* embasa-se em Boltanski e consiste no conjunto de vocábulos e suas combinações dos quais as pessoas lançam mão para justificar suas ações quando são moralmente confrontadas. O autor recorre ao termo gramática por se tratar de formulações com validade para todos. Como regras gramaticais, as gramáticas morais são restrições conscientes ao exercício de *justificação*.

- c. Analisar as disputas entre as diferentes lógicas que convivem nas empresas familiares;
- d. Analisar a compatibilidade entre o modelo de empresa familiar e o modelo de empresa em rede, principalmente a partir da influência das relações pessoais nos formatos organizacionais.
- e. Discutir impactos da propriedade de empresas na vida doméstica das famílias proprietárias.

### **1.3 Justificativa**

Do ponto de vista teórico, este estudo pretende contribuir para as sociologias econômica e das organizações, ajudando a compreender como diferentes moralidades<sup>4</sup> embasaram as concepções de empresa ao longo da história do capitalismo (BOLTANSKI e THÉVENOT, 1991; FLIGSTEIN, 1990; DAVIS, 2009). Buscamos, especificamente, aprofundar o debate teórico acerca do convívio entre os diferentes modelos de empresa e sobre as reconversões que os modelos precisam realizar perante transformações ideológicas do capitalismo. Ao investigar a moralidade doméstica, buscamos ainda entender como uma relativa compatibilidade do modelo de empresa em rede com o modelo familiar quanto à aceitação da personalidade pode ter influenciado a relegitimação desse último.

De forma geral, estudos comparativos internacionais, principalmente sobre variedades de capitalismo, indicam a economia brasileira como fortemente influenciada por instituições familiares. Assim, o modelo de empresa familiar trata-se de objeto fundamental para a compreensão de como a ordem de valor doméstica opera no ambiente de negócios e na sociedade e como se relacionam com a conservação do poder das elites tradicionais brasileiras.

Empiricamente, consideramos que a compreensão do espaço social brasileiro passa pela análise dos modelos de empresas familiares, que são centrais na economia do país, tendo uma importante participação no PIB e na geração de empregos, com algumas delas estando entre as maiores empresas do mundo. Apesar

---

<sup>4</sup> Nesta pesquisa, interpretamos a noção de moral com base em Boltanski e Thévenot (1991), estando ela associada a valores sociais considerados amplamente legítimos e com base nos quais os atores podem justificar suas posições quanto ao bem comum.

das críticas a esse modelo de empresa, considera-se que a compreensão do espaço social passa pela sua análise não só pelas movimentações econômicas relacionadas a essas organizações, mas pela ausência de questionamento a instituições básicas que as sustentam, como a questão da hereditariedade da propriedade.

A pesquisa ainda contribui para uma melhor compreensão de expressivos processos de transformação que a sociedade e a economia brasileiras passaram e devem passar, de forma mais ampla, devido aos deslocamentos na forma de *justificação* do capitalismo (BOLTANSKI e THÉVENOT, 1991). Essa análise é fundamental na busca pela compreensão de como essas ordens de valor impactam na sustentação do poder das elites tradicionais brasileiras e como essas famílias as influenciam e são influenciadas por elas.

## **1.4 Método**

### 1.4.1 Abordagem analítica

A Sociologia da Capacidade Crítica de Boltanski é a inspiração metodológica central da pesquisa. A estratégia analítica adotada foi estudar os regimes discursivos configurando os modelos de empresas familiares no Brasil a partir do ferramental teórico elaborado por Boltanski (1990), Boltanski e Thévenot (1991) e Boltanski e Chiapello (1999). Com essa lente teórica, evitamos o empirismo por meio da construção do objeto de estudo a partir de uma abordagem analítica bem definida. Essa abordagem ajuda a compreender como os regimes de justificação dominantes na sociedade moderna (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999; BOLTANSKI e THÉVENOT, 1991) influenciam o modelo de empresa familiar brasileiro.

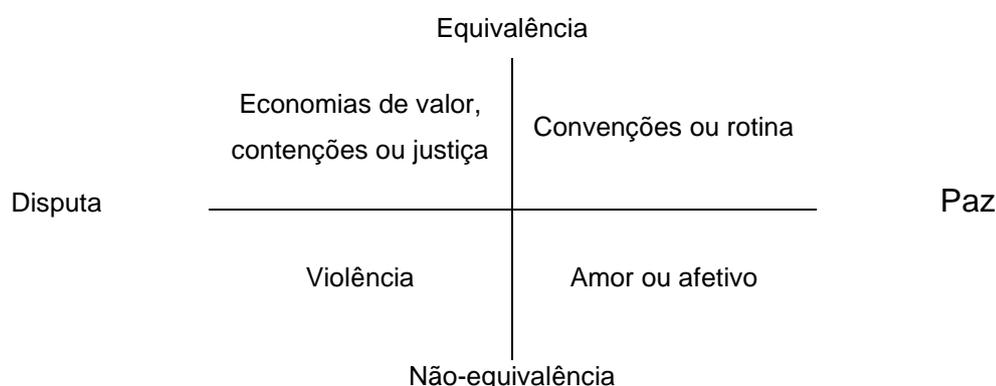
Considera-se que a compreensão das gramáticas morais utilizadas se trata de um objeto de estudo relevante, pois aspectos normativos legitimam e moldam práticas. Ela pode ser uma forma complementar ao estudo das práticas, que por vezes são díspares, dispersas e variáveis em magnitude, sendo difíceis de ser analisadas de forma ampla. Seguindo Boltanski e Chiapello (1999), enfocamos a análise dos discursos relacionados a empresas familiares, considerando-os como um local

privilegiado de inscrição das justificativas que legitimam os processos de acumulação econômicos.

O discurso da gestão empresarial é, atualmente, a forma como o espírito do capitalismo é incorporado e oferecido como algo a ser compartilhado, se apresentando ao mesmo tempo *formal e histórico, global e situado, misturando preceitos gerais e exemplos pragmáticos* (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999, p. 45). Esse discurso é dirigido predominantemente aos *executivos cuja adesão ao capitalismo é indispensável para o funcionamento das empresas e para a formação do lucro* (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999, p. 46). Não é possível, ou recomendável, obter o engajamento desses executivos apenas por meio de coerção, uma vez que a coerção pode gerar resistência e minar a ordem capitalista a partir de seu interior. O discurso de gestão empresarial também busca mobilizar filhos da burguesia, evitando que desertem, dirigindo-se para profissões menos integradas ao jogo capitalista ou se retirando do mercado de trabalho. E o engajamento dos filhos trata-se de condição central em empresas familiares.

A análise toma ainda como base os tipos ideais sobre a ação social sistematizados pelos autores da sociologia da capacidade crítica. Para Boltanski (1990), a ação social se desdobra em quatro grandes regimes: de justiça; de violência; de rotina, e; do amor. Duas oposições separam esses regimes uns dos outros. O primeiro é o espectro entre conflito e estabilidade. Os regimes de justiça e violência estão relacionados a um estado de conflito, enquanto os de rotina e amor estão associados à estabilidade. O segundo espectro é de equivalência ou não-equivalência, ou seja, a necessidade ou não de apelar para uma definição comum de uma forma de generalidade, que permite a conexão de uma situação particular a outras similares. Na violência e no amor, não há equivalência, enquanto na rotina e na justiça há. A Figura 1 apresenta uma síntese de como o autor aborda e nomeia os regimes de ação.

Figura 1 - Os quatro regimes de ação de acordo com os critérios de equivalência e não equivalência e de paz ou disputa.



Fonte: Elaborado pela autora com base em Boltanski (1990).

No regime de justiça, os atores sociais falam e problematizam, recorrendo a justificativas (ordens morais) que são uma *expressão verbal e reflexiva motivada por suspeita, acusação, indignação ou exigência de accountability* (CORRÊA e DIAS, 2016, p. 85). O regime de violência é definido como um estado de conflito que se desdobra para além do simbólico e que não se baseia em nenhum princípio de equivalência. No regime de rotina, as equivalências operam de forma tácita, durante o uso de objetos. No regime do amor, não há preocupação com equivalências, cálculos e memória. É um regime de *perdoar e esquecer* e se baseia no *amor incondicional*.

Com base nesse quadro, é possível conceituar os negócios familiares como envolvendo regimes de ação de equivalência e não-equivalência. A esfera da família é um domínio típico em que a vida social não depende de princípios de equivalência, ainda que ela por vezes também envolva ações justificadas. Quando os negócios se tornam parte disso, pressões para a criação de equivalências surgem. É necessário, então, lançar mão de um repertório de justificativas, caminhando para os regimes de ação envolvendo equivalências. Para estabelecer um modelo que envolva as lógicas irreduzíveis das formas de valor doméstica, industrial e comercial, é necessário produzir compromissos entre essas formas de valor. Compromissos são arranjos frágeis e, em certas condições, podem se desfazer, uma vez que as diferentes ordens institucionais envolvidas tendem a colidir, gerando conflitos.

Enquadrando os modelos de empresas familiares dessa forma, esta análise envolve duas etapas conceituais principais. Primeiro, a compreensão das

fronteiras entre o regime de não equivalências (amor) e as equivalências (justiça) nas empresas familiares. Segundo, a análise das formas de valor envolvidas nos modelos de empresas familiares, principalmente a doméstica, a comercial, a industrial e a por projetos, como elas estabelecem compromissos e como o arranjo resultante mudou com transformações nos modelos dominantes de gestão.

#### *1.4.2 Ferramentas e procedimentos metodológicos*

Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias da produção normativa focada em empresas familiares. Há três fontes de dados principais: a. manuais de gestão e governança de empresas familiares; b. cursos focados em empresas familiares, e; c. entrevistas com professores, consultores e autores dos manuais. Considerou-se que os manuais trariam uma perspectiva histórica do espaço estudado e que está disponível de forma mais ampla aos interessados. Para ter uma perspectiva mais aguçada e detalhada da dinâmica atual, buscaram-se as duas outras fontes de dados, de observação participante em cursos e entrevistas com pessoas-chave. Além disso, estas outras fontes de dados tratam de um conteúdo mais restrito ou elitizado, disponíveis apenas aos participantes desses cursos e para aqueles que contratam serviços de consultoria desses indivíduos.

Com exceção dos manuais, os dados foram coletados no Brasil e nos Estados Unidos<sup>5</sup>. O conteúdo gerado nos EUA é relevante para esta pesquisa pois os conteúdos de gestão seguidos no Brasil são, em geral, produzidos por grandes escolas americanas. Por sua vez, Grün (2007) demonstra que a compreensão de como essas inovações se difundem na sociedade brasileira passa por verificar o conteúdo nacional, os atores relacionados a essa difusão e quais adaptações ocorrem. Nesse sentido, o conteúdo produzido nos EUA foi comparado ao brasileiro para compreender como as noções desenvolvidas internacionalmente se tropicalizam e se desdobram de forma mais ampla nacionalmente.

---

<sup>5</sup> Durante período sanduíche.

#### 1.4.2.1 Seleção e detalhamento das fontes de dados

A análise do conteúdo de manuais sobre gestão de empresas familiares seguiu a estratégia analítica utilizada nos estudos pragmáticos tomados como referência (BOLTANSKI e THÉVENOT, 1991; BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999). Seguindo o método de Boltanski e Chiapello (1999), para os quais esse tipo de material é um *locus* de inscrição - um registro organizado e histórico - das convenções sociais de um tempo e dos próprios modelos de gestão, foram selecionados os manuais brasileiros normativamente orientados e direcionados à prática, isto é, não acadêmicos.

Os manuais foram selecionados a partir do catálogo da Biblioteca Nacional, das bibliotecas da USP, FGV, UFRJ e UFRGS, da Biblioteca Mário de Andrade e da Amazon Brasil. Foi realizada uma busca por “empresa(s) familiar(es)” no título, o que resultou em 78 livros, dos quais foram excluídos traduções (4 livros), aqueles com foco acadêmico (5), aqueles muito específicos em regiões ou casos únicos (2), aqueles indisponíveis (12), as reimpressões (2) e aqueles inviáveis por questões orçamentárias (2). No total, 51 manuais foram selecionados para compor o corpus, conforme lista apresentada no *APÊNDICE 1 – Corpus*. A análise foi realizada com base em análise textual assistida por computador utilizando os softwares R-Studio<sup>6</sup>, Voyant<sup>7</sup>, Mallet<sup>8</sup> e Prospero<sup>9</sup>, disponíveis gratuitamente. Assumindo que os principais autores<sup>10</sup> estão mais alinhados com o espírito do capitalismo e, assim, são uma boa fonte para entendê-lo, seus manuais foram selecionados para leitura.

Realizei observação participante em doze eventos focados em empresas familiares, sendo seis deles no Brasil e seis nos EUA, com duração variando de uma hora a uma semana. Nestes eventos, coletei dados de materiais de referência e de apresentações utilizadas. De forma sistemática, observei questões como temas discutidos e interesse dos participantes em cada um deles e nos palestrantes para buscar me familiarizar com a receptividade e estranhamento dos participantes em relação às questões tratadas nos eventos. Foram tomadas notas que poderiam contribuir para compreensão do objeto de estudo. Também foram realizadas

---

<sup>6</sup> <https://www.rstudio.com/>

<sup>7</sup> <https://voyant-tools.org/>

<sup>8</sup> <http://mallet.cs.umass.edu/topics.php>

<sup>9</sup> <http://prosperologie.org/>

<sup>10</sup> A lista dos principais autores foi baseada em sua citação na imprensa empresarial brasileira.

interações informais com os participantes, que compartilham sobre suas empresas, famílias, interesses e dificuldades.

Ainda, realizei nove entrevistas. Os entrevistados brasileiros são autores dos manuais analisados nesta pesquisa e os internacionais são referências centrais na área e ministram cursos nas principais escolas de negócio do mundo. Para definir quem entrevistar, busquei por pessoas que pudessem ser informantes chave, que tinham características como: proximidade com o mundo prático e com empresas de grande porte, experiência de longo prazo no espaço, próximos às principais escolas de negócio.

O Quadro 1 apresenta o código utilizado para indicar cada entrevistado (de forma a preservar a identidade deles), o país em que atua, se faz parte de uma empresa familiar, se tem contrato de trabalho com alguma universidade e a principal área que atua. Quatro entrevistas foram realizadas no Brasil, sendo duas pessoalmente e duas remotas por chamada de voz, e cinco nos EUA, sendo duas pessoalmente e três remotas por chamada de voz. Cinco dos entrevistados não fazem parte de famílias empresárias. Apenas um entrevistado não possui nenhum tipo de vínculo com universidades, quatro são ou já foram contratados de forma mais pontual para ministrar disciplinas específicas na graduação, pós-graduação ou extensão, e os outros quatro entrevistados fazem parte do quadro de professores de universidades. As áreas de formação ou atuação variam entre negócios, psicologia, direito, família e sociologia. O sexo e gênero dos entrevistados não foram indicados no quadro para evitar identificação, mas quatro entrevistados são do sexo feminino e cinco, do masculino. Para manter o anonimato, os termos *entrevistada* e *entrevistado* foram utilizados de forma aleatória ao longo do texto.

Quadro 1 - Relação de entrevistados

Código	País	Vínculo com empresa familiar	Vínculo com academia	Principal área de formação ou atuação
E1	Brasil	Não	Palestrante	Psicologia
E2	Brasil	Não	Não	Negócios
E3	Brasil	Sim	Sim	Direito
E4	Brasil	Não	Palestrante	Negócios
E5	EUA	Sim	Palestrante	Sociologia
E6	EUA	Sim	Palestrante	Negócios
E7	EUA	Não	Sim	Família
E8	EUA	Sim	Sim	Negócios
E9	EUA	Não	Sim	Direito

Fonte: Elaboração própria.

As perguntas realizadas nas entrevistas enfocaram o espaço normativo sobre empresas familiares, sua história e principais referências; mudanças no tempo em relação a investimento em questões sociais, sucessão, financeirização, empreendedorismo, prestígio das empresas familiares e desafios para atrair profissionais. Para aqueles envolvidos em cursos para gestão de empresas familiares, perguntei ainda sobre o perfil dos estudantes e solicitei a ementa das disciplinas que ministram. O *APÊNDICE 2 - Roteiro de entrevistas* apresenta o roteiro de entrevistas completo.

#### 1.4.2.2 Processo de tratamento e análise dos dados

Para a análise descritiva do conteúdo dos manuais, foram realizadas: i. análise de frequência de palavras e as principais mudanças ao longo do tempo; ii. principais temas abordados, por meio de *topic modeling*, e como eles mudaram ao longo do tempo; iii. redes de palavras e como elas mudaram ao longo do tempo. Todas essas análises foram realizadas após tratamento dos dados dos manuais e utilizando-se software específicos detalhados a seguir.

Os manuais digitalizados foram transformados em textos possíveis de serem lidos por computador (formato *txt*) com o apoio do FineReader<sup>11</sup>, um software

<sup>11</sup> Agradeço ao *Center for Spatial and Textual Analysis* (CESTA), Stanford University, por propiciar o acesso ao software durante meu período sanduíche.

de reconhecimento ótico (*Optical Character Recognition – OCR*) da ABBYY. Os arquivos em formato txt foram revisados e erros desse processo foram corrigidos manualmente.

Utilizando-se o pacote *tidyverse*<sup>12</sup> do software R-Studio, os arquivos dos manuais foram divididos em arquivos por capítulo. Essa separação por capítulo foi realizada para que o *topic modeling* e a rede de palavras considerassem apenas coocorrência de palavras dentro de um mesmo capítulo. Assim, só foram tomadas como parte de um mesmo tópico ou conectadas pela rede apenas as palavras que foram utilizadas em um mesmo capítulo. Foram retirados da análise quantitativa dedicatória, prefácio, apresentação, anexos, bibliografia, seção sobre o/a autor/a, sumário e outras seções sem conteúdo normativo, totalizando 709 capítulos.

Os textos foram tratados removendo-se *stopwords*<sup>13</sup>, acentos, espaços em branco, parágrafos, pontuação, números, transformando todo o texto em letras minúsculas e criando-se cadeias de caracteres (*strings*) a partir de palavras compostas (*compound words*), ou seja, juntando-se com um *underline* palavras a serem consideradas conjuntamente (por exemplo, *empresa familiar* foi substituída por *empresa\_familiar*). Esse tratamento foi realizado também com o pacote *tidyverse*, usando a função *mutate* da biblioteca *dplyr*. Para esse tratamento, os textos foram inseridos todos em uma planilha csv de quatro colunas, com ano, autoria, capítulo e texto, que foram preenchidas a partir dos arquivos de texto de cada capítulo. Para a transformação dos arquivos txt em csv, também foi utilizado o pacote *tidyverse*.

Os dados e medidas descritivas dos manuais foram obtidos a partir da plataforma *online* Voyant. Os arquivos com os manuais foram nomeados com o ano de publicação, para que a ordem de publicação refletisse nos gráficos. Além disso, o período total (1978-2018) foi dividido em três períodos, gerando uma análise para cada um deles para possibilitar a comparação entre eles.

O foco dessa análise foi identificar as palavras mais utilizadas nos manuais e sua utilização ao longo do tempo. Além das palavras mais frequentes, o software tem funções como identificar o tamanho dos documentos, a densidade de vocabulário, a quantidade média de palavras por sentença, palavras mais distintas

---

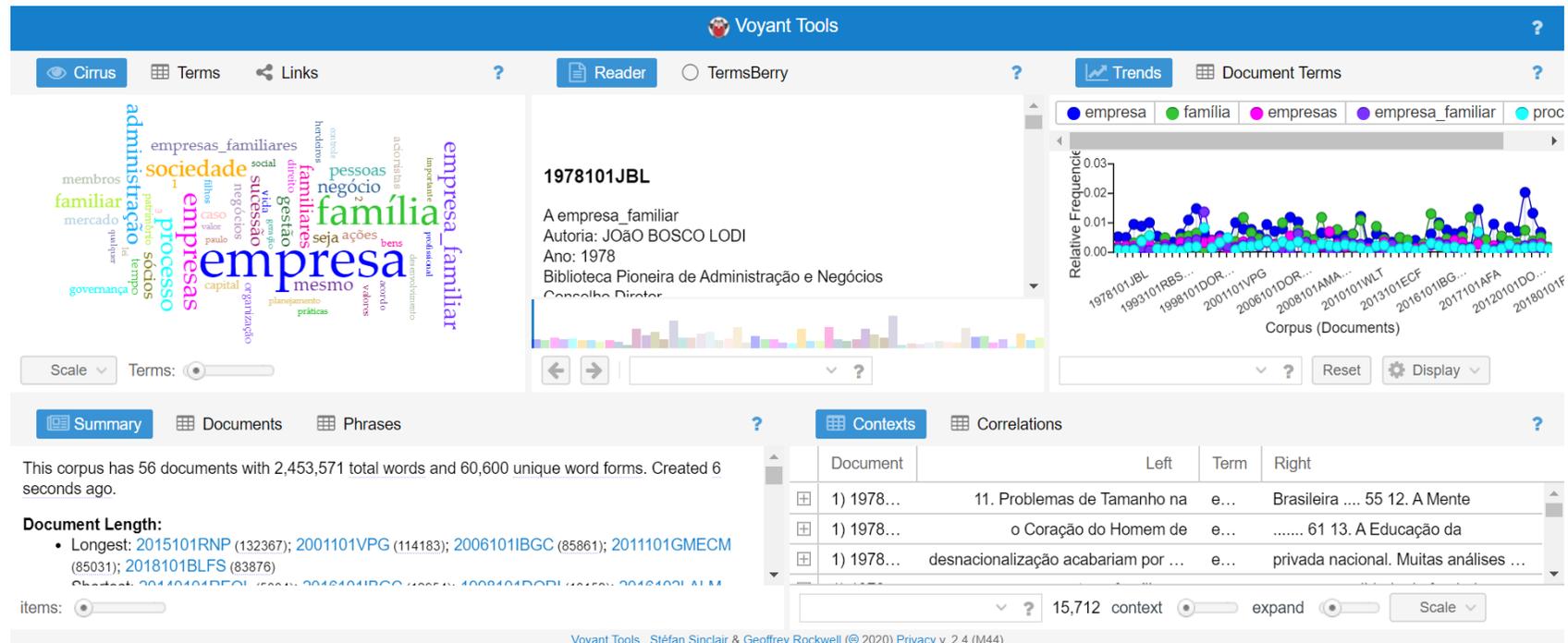
Há uma versão do FineReader para teste gratuita por 30 dias e para até 100 páginas disponível no link < <https://www.abbyy.com/pt-br/download/finereader/> >

<sup>12</sup> Para manuais e outras referências, ver: <<https://www.tidyverse.org/learn/>>

<sup>13</sup> *Stopwords* são palavras removidas da análise por serem irrelevantes para o contexto. Neste caso, artigos, preposições, conjunções etc.

dentro de cada documento, identificar em que trechos uma palavra de interesse foi utilizada, o uso de cada palavra por documento, o uso de uma mesma palavra em todos os documentos e a correlação e colocação (combinação mais frequente) de palavras. A plataforma tem diversas formas de apresentação dos dados, como em gráficos de nuvens, linhas, redes, entre muitas outras. A lista de *stopwords* pode ser customizada de acordo com as necessidades da usuária. O software é de uso intuitivo e apresenta explicações sobre suas funções na sua interface. Como exemplo, a Figura 2 apresenta uma tela de análise, após a inserção do corpus.

Figura 2 - Interface da ferramenta Voyant com a análise do corpus dos manuais utilizados nesta pesquisa.



Fonte: Captura de tela da aplicação Voyant (2020).

Para o levantamento dos temas tratados nos manuais, utilizou-se a *Topic Modeling Tool*<sup>14</sup>, do Mallet, uma ferramenta que emprega *alocação latente de Dirichlet* (BLEI, NG e JORDAN, 2003) para identificar padrões no uso das palavras em um texto ou em um *corpus*, a partir de uma distribuição de probabilidades sobre as palavras. A partir desses padrões, são gerados *tópicos*, que são um conjunto de palavras que ocorrem juntas frequentemente. Diferente das categorias de uma análise de conteúdo tradicional, em que a atribuição das palavras a categorias é mutuamente excludente, no *topic modelling*, uma mesma palavra pode ser atribuída a diversos tópicos, de acordo com o contexto em que ela aparece. Outra característica da técnica de *topic modelling* é que não há nenhuma compreensão do significado semântico das palavras pelo software. Então, a atribuição de significado (ou de uma categoria) a esses tópicos é feita de forma qualitativa, pela usuária.

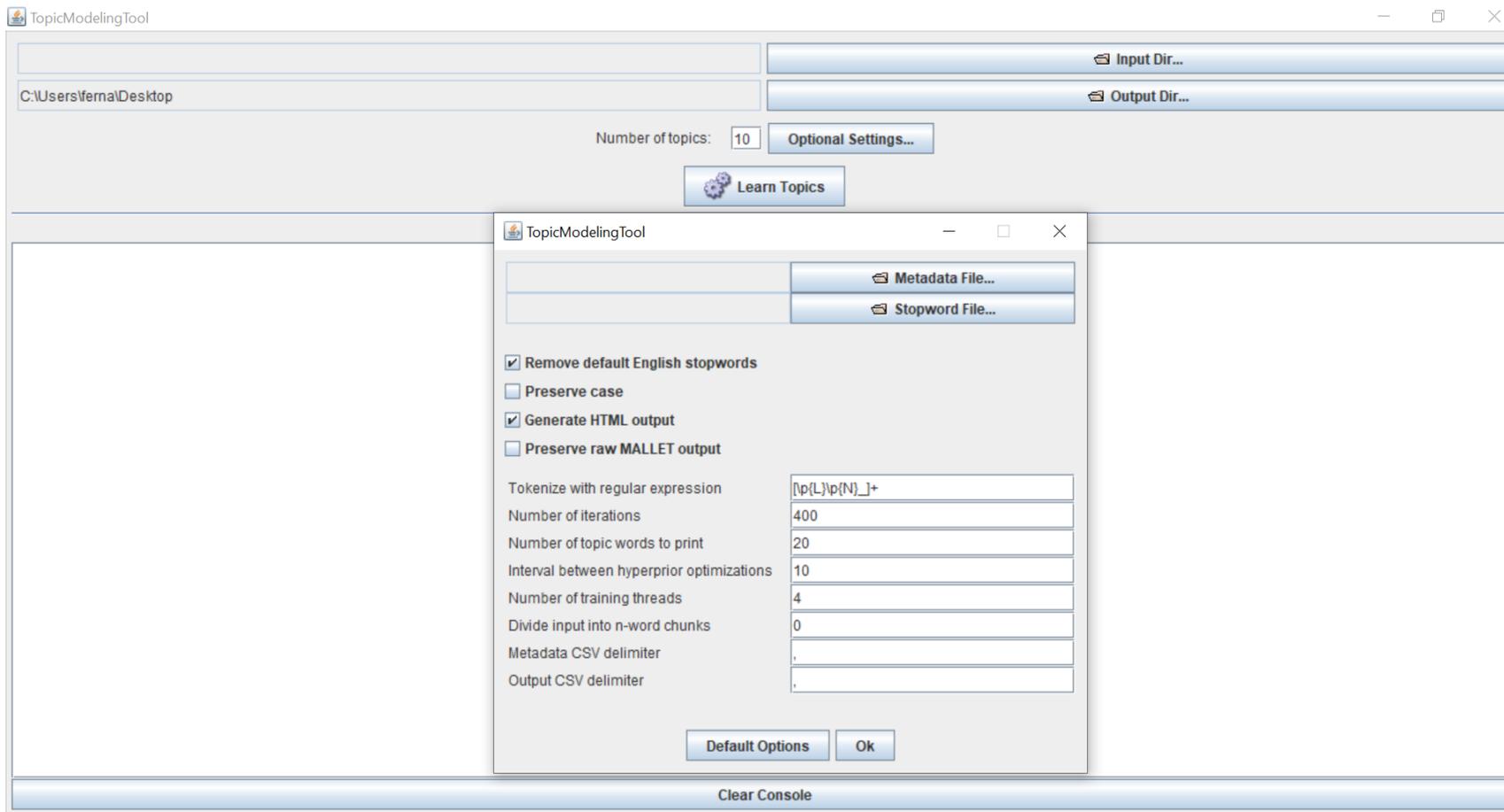
Na captura de tela da interface do software *Topic Modeling Tool* apresentada na Figura 3, é possível ver que o usuário é responsável por definir a quantidade de tópicos e de palavras por tópico nesta ferramenta. O usuário também é responsável por definir a lista de *stopwords*, o número de iterações, se é para diferenciar letras maiúsculas e minúsculas (*preserve case*), entre outros. O resultado é disponibilizado em planilhas xls e em html e indicam a lista de palavras por tópico, o percentual de cada tópico por texto e a relevância de cada texto em cada tópico.

A análise dos tópicos foi feita tanto para o corpus completo quanto por ano, para comparar como a relevância de cada tópico foi mudando ao longo do tempo. A quantidade de tópicos e de palavras por tópico foi testada de forma iterativa entre um pequeno número de tópicos e palavras e um número maior, até se encontrar uma quantidade representativa e com significado, como é detalhado na sessão com resultados, 3.2 Tópicos mais relevantes.

---

<sup>14</sup> A aplicação está disponível tanto com interface para utilização ou via linha de comando. Para um tutorial para utilização no prompt de comando, ver: <https://programminghistorian.org/en/lessons/topic-modeling-and-mallet>

Figura 3 - Interface da ferramenta *Topic Modelling Tool* do Mallet.



Fonte: Captura de tela da aplicação *Topic Modelling Tool* do Mallet (2020).

Para visualizar como se dão as conexões entre as palavras mais relevantes do corpus, foram elaboradas redes de palavras utilizando-se o software R-Studio. Como apresentam Danowski (1993; 2009), redes de palavras identificam a força da conexão entre duas palavras a partir do número de vezes que elas ocorrem simultaneamente em um mesmo texto, com cada par possível de palavras tendo uma distribuição de ocorrências. No caso desta pesquisa, a conexão entre duas palavra indica que elas ocorrem no mesmo capítulo. As palavras foram *tokenizadas*<sup>15</sup>, depois se realizou o *tf-idf*<sup>16</sup>, utilizando-se a biblioteca *tidytext*. A partir do resultado e utilizando-se as bibliotecas *igraph* e *ggraph*, criou-se a rede a palavras, cujos nós são *tokens* e as conexões são ocorrências, ou seja, a quantidade de vezes que a dupla de *tokens* ocorre em um mesmo capítulo.

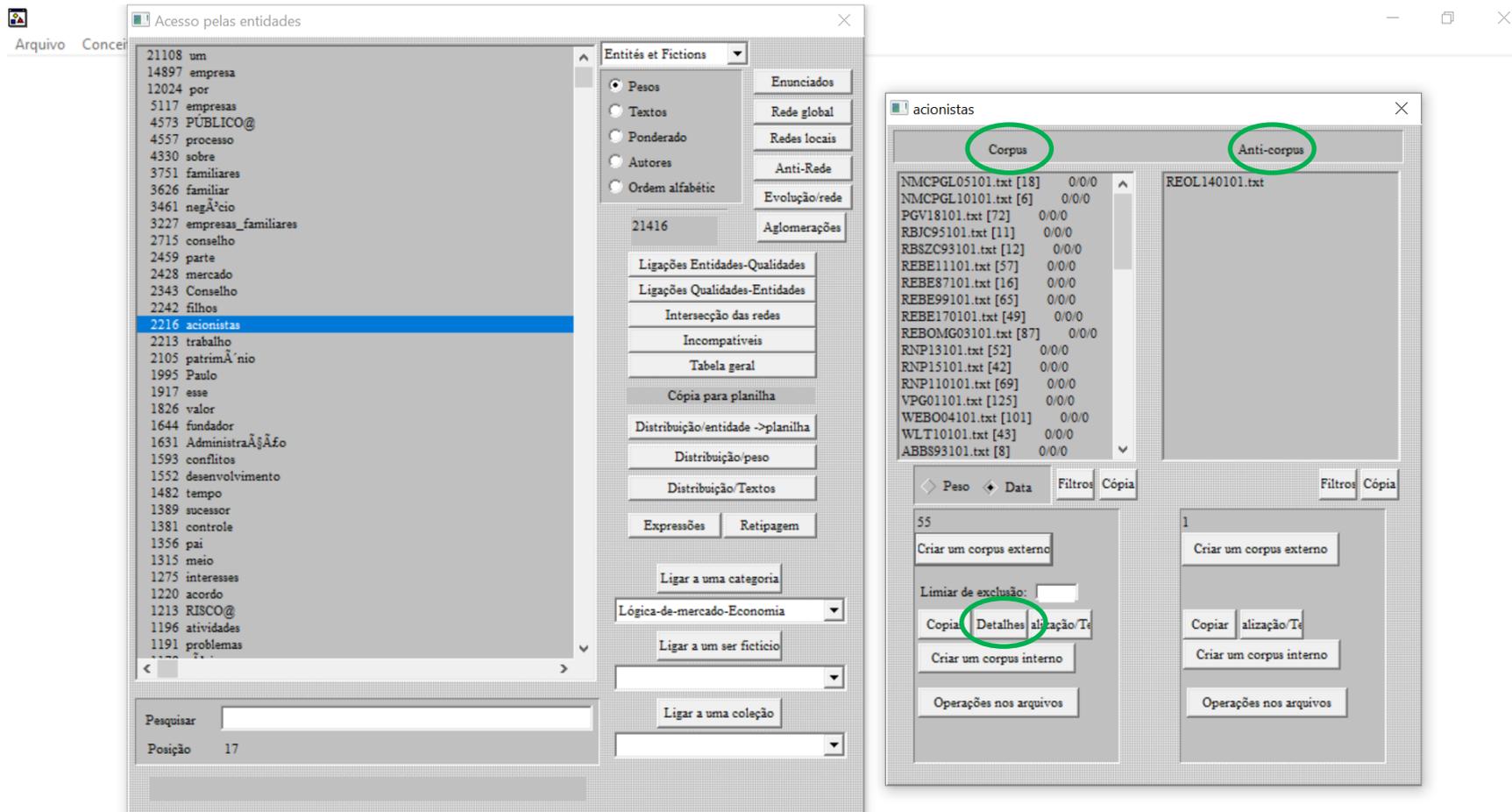
O software *Prospero* foi utilizado para a análise do uso de palavras de interesse desta pesquisa, como as palavras mais frequentes do *corpus*, em cada manual. Uma funcionalidade desse software é demonstrar a presença ou ausência de palavras selecionadas pela usuária em cada texto e as situações em que as palavras foram aplicadas. Assim, ele foi utilizado para seleção de trechos de textos que utilizam palavras de interesse. A Figura 4 demonstra uma captura de tela da utilização desse software para esta pesquisa, com a seleção da palavra *acionistas*. A lista de *Corpus* apresenta os manuais em que a palavra foi utilizada e a *Anti-corpus*, a de manuais que não a utilizaram. Clicando-se em *Detalhes*, o software indica os trechos de cada manual em que a palavra foi utilizada. Esses três botões - *Corpus*, *Anti-corpus* e *Detalhes* - estão destacados em verde na figura.

---

<sup>15</sup> Tokenização trata-se de um anglicismo vindo da palavra *tokenization*. Um token é uma unidade de texto significativa, em geral palavras. No caso, as palavras foram reduzidas aos seus radicais.

<sup>16</sup> Abreviação do inglês term *frequency-inverse document frequency*. Em português, termo-inverso da frequência nos documentos. Trata-se de uma medida estatística que pondera frequência e especificidade de uma palavra em um *corpus* para medir a relevância dessa palavra, identificando palavras que diferenciam os textos pertencentes a um *corpus* entre si.

Figura 4 - Interface da ferramenta Prospero com a seleção de textos do *corpus* desta pesquisa que utilizam a palavra *acionistas*.



Fonte: Captura de tela do software Prospero (2020).

A análise das entrevistas e dos cursos em gestão e governança de empresas familiares foi realizada de forma qualitativa, trazendo elementos não encontrados nos manuais ou exemplificando os dados quantitativos. Os dados obtidos por meio dos eventos foram sistematizados com anotações feitas ao longo e após os eventos. As entrevistas foram gravadas e realizei anotações dos pontos mais relevantes durante e após a realização das entrevistas.

Os dados coletados e analisados foram sistematizados de forma a criar uma narrativa histórica, uma das estratégias para dar sentido a dados de processos indicadas por Langley (1999). Como apresentado por Langley *et al* (2013), estudos de processos, feitos a partir de dados de processos, respondem perguntas relativas a como e por que coisas emergem, se desenvolvem, crescem ou desaparecem ao longo do tempo. A estratégia de construção de narrativas, que envolve a elaboração de uma história descritiva, detalhada e real a partir dos dados coletados, ajuda a manipular e analisar dados processuais, que, de forma geral, são complexos de se analisar. Para a construção da narrativa, foi utilizada ainda a estratégia de periodização, também indicada por Langley (1999). Vale ressaltar que a narrativa cronológica elaborada para apresentação dos resultados e discussão desta pesquisa é, além de descritiva, analítica.

## **1.5 A Sociologia da Capacidade Crítica de Boltanski como ferramenta teórica**

Para Boltanski e Thévenot (1991), muitas situações da vida social podem ser analisadas a partir da necessidade de se justificar a ação, o que se dá em situações particulares de disputa. Há diversos modos de se justificar a ação e eles são incompatíveis entre si. Assim, uma forma de se compreender as disputas é enxergá-las como divergências em relação à violação ou não da regra de justificação, ou até mesmo qual modo de justificação deve ser aplicado. Esses modos de justificação são chamados pelos autores de ordens de valor e cada um tem uma gramática específica.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Apesar de os autores defenderem que a capacidade humana para crítica é visível nas disputas que ocorrem diariamente, defendem também que nem todas as situações podem ser interpretadas a partir

Esse esforço analítico enfoca, então, um tipo particular de ação social que é o momento da crítica (*moments critiques*), que se refere tanto à atividade crítica das pessoas quanto à habitualidade de momentos de crítica. Isso porque o momento de crítica é um momento de reflexividade no nível individual e mais interno e no nível mais coletivo e de desempenho externo. As disputas podem se dar em um espectro que vão de brigas domésticas a litígio judicial. Boltanski e Thévenot (1991) investigaram as características comuns dessas situações e propuseram um enquadramento geral para analisar os processos de disputa em uma sociedade complexa.

Eles apresentam três características centrais dessas situações. Primeiro, a de que pessoas envolvidas estão sujeitas a um regime de justificação. Quem critica precisa produzir justificações que deem base à sua crítica e quem está sendo criticado precisa se justificar também para se defender. Essas justificações, para serem legítimas, seguem regras de aceitabilidade, que são comuns ao crítico e ao criticado. Uma segunda característica é que essas situações são necessariamente transitórias e uma das formas de se sair de uma crise é realizar um novo acordo (ou um compromisso). A terceira característica destacada é a de que a disputa não é apenas uma questão de linguagem, envolvendo pessoas e objetos.

Dadas essas três características, os autores apresentam, a partir delas, três requisitos do quadro analítico proposto: i. precisa conseguir abarcar com as mesmas ferramentas tanto os criticismos de uma ordem social quanto ela em si; ii. deve ser capaz de compreender o acordo e o desacordo com as mesmas ferramentas, e; iii. deve ser capaz de descrever como as disputas conectam pessoas e coisas.

#### *Princípio de equivalência*

No momento da disputa, para criticar ou explicar o que está acontecendo, é necessário juntar diferentes conjuntos de pessoas e objetos e fazer conexões entre eles, o que precisa ser justificado a partir de um princípio de equivalência que clarifica o que essas pessoas e objetos têm em comum. Para se estabelecer um acordo em uma disputa, os indivíduos precisam se despir de suas singularidades e convergir em direção a uma forma de generalidade que transcende

---

desse senso de justiça, que é inerente à noção de equivalência. As situações que não podem ser analisadas a partir desse arcabouço são o amor e a violência.

peças e as situações nas quais elas se relacionam. Como coloca Vandenberghe (2006, p. 334),

(p)ara se medir e avaliar a grandeza das pessoas, mediante os objetos que procuram no ambiente imediato, é necessária uma referência, uma forma de generalidade que, transcendendo as pessoas e as coisas particulares, permita colocá-las em equivalência e qualificar a grandeza relativa delas. Essa colocação 'em equivalência' – ou 'em relação', como diria Simmel -, das pessoas e das coisas não é automática, mas pressupõe primeiramente um 'investimento de forma' (THÉVENOT, 1986), que 'formata' os dados de tal modo que os elementos materialmente diferentes possam ser considerados como equivalentes e subsumidos nas categorias gerais e homogêneas.

Assim, as pessoas buscando um acordo focam em uma convenção de equivalência externa a elas, isto é, uma definição comum de uma forma de generalidade que lhes permite conectar essa situação a outras similares, permitindo que as pessoas consigam filtrar que tipo de argumentação se adequa a cada situação, o que é também um pré-requisito para realização de cálculos mínimos.

Quando as pessoas precisam gerenciar uma disputa, elas argumentam a partir de uma equivalência e esse tipo de regime de justificação os autores chamam de regime de justiça. Na ação comum, por sua vez, as equivalências não são submetidas à reflexão deliberada e, sim, estão incorporadas em objetos ou regras objetivadas. No curso da disputa, para não se apelar à violência, a referência a um princípio de equivalência é uma operação básica para estabelecer uma afirmação, revelar uma injustiça e requisitar uma reparação. Assim, uma pré-condição para um acordo, mesmo quando há diversas ordens de valor que podem ser convocadas, é o reconhecimento comum de uma equivalência convencional que pode dar suporte ao julgamento da grandeza das pessoas envolvidas. A disputa está, justamente, embasada em uma discórdia em torno da grandeza dos diferentes objetos e pessoas envolvidos em uma situação. E a pré-condição para um acordo é um reconhecimento comum de uma equivalência convencional que pode subsidiar um julgamento em relação ao tamanho relativo ou ao valor das pessoas envolvidas.

Os autores diferenciam esse tipo de regime de coordenação do tipo que eles chamam de *regime afetivo*, no qual as pessoas cooperam ativamente no processo de colocar de lado as equivalências de modo a tornar difícil as operações de cálculo e acúmulo que são necessárias à crítica. Nas pesquisas de campo, os autores perceberam que as pessoas trocam constantemente entre os regimes de equivalência e o afetivo.

Uma das principais características do tipo de acordo do qual os autores estão tratando é sua exposição à crítica, pois ele precisa ser capaz de se opor à resistência se for atacado. Assim, não se trata apenas de um acordo circunstancial e mútuo entre indivíduos, mas um acordo justificado que tem por objetivo se contrapor a uma crítica e cuja compatibilidade a uma restrição de generalização pode ser percebida.

O foco no processo de justificação tem como objetivo levar a sério a questão da legitimidade do acordo, a fim de dar conta dos atores sociais, superando explicações que se embasam exclusivamente na contingência, na fraude ou no poder, sem, certamente, subestimar essas questões. Os autores defendem que o problema principal da Sociologia Crítica é sua inabilidade de entender as operações críticas empreendidas pelos atores. Uma sociologia do criticismo/ da crítica precisa reconhecer e compreender os princípios normativos subjacentes às atividades de crítica de uma pessoa comum.

Esse tipo de análise proposto pelos autores permite que se caracterize o senso de justiça (e de injustiça) dos atores, que é justamente o recurso que lhes permite enfrentar situações de crítica. Para essa análise, toma-se como base a filosofia moral, que busca descobrir regras e procedimentos normativos que levam à justiça.

Em síntese, para os autores, a crítica e a justificação legítimas são aquelas que se mantêm legítimas em uma situação concreta, independentemente das características sociais de um recém-chegado. Assim, o efeito da restrição legítima é colocar em ação um processo de generalização.

Em situações de restrição de justificação, as pessoas precisam se embasar em um valor legítimo. Para a sociologia clássica, a pluralidade de valores está relacionada à pluralidade de grupos sociais. Nessa chave, é difícil explicar o acordo entre pessoas pertencentes a diferentes grupos sem usar as noções de força, dominação ou poder. As teorias morais, por sua vez, estão focadas na busca por um procedimento universal que embase a instituição de uma convenção geral, o que não abarca a diversidade de uma sociedade complexa. Como uma alternativa ao universalismo formal e ao pluralismo ilimitado, os autores propõem que é possível recorrer a um modelo com pluralismo limitado de princípios de equivalência que podem ser utilizados para apoiar críticas e acordos e com as diferentes formas de

equivalência relacionadas a situações, e não a grupos como na sociologia clássica, diferentes.

Os diferentes princípios de equivalência são incompatíveis entre si, já que são reconhecidos na situação em que são considerados universais. Assim, as pessoas precisam ter a habilidade de ignorar ou esquecer princípios aos quais apelaram em uma situação quando elas estiverem em uma nova situação.

### 1.5.1 *Cités ou formas de valor*

Para encontrar os valores legítimos dos quais as pessoas fazem uso no seu dia-a-dia, Boltanski e Thévenot (1991) analisaram três corpos de dados. O primeiro é formado por dados empíricos coletados em pesquisa de campo. O segundo foi a análise de textos clássicos de filosofia. O terceiro corpus foi de manuais (*handbooks*) contemporâneos ensinando como se comportar em empresas.

O primeiro *corpus*, das análises empíricas, ajudou a compreender um conjunto de argumentos e dispositivos situacionais a partir dos quais puderam encontrar justificações utilizadas na vida cotidiana. Como, nas situações cotidianas, em geral as pessoas não desenvolvem narrativas sistemáticas e as justificações estão mais encapsuladas/ implícitas nos argumentos, o segundo *corpus* foi formado a partir de textos clássicos da filosofia política, já que esses requerem uma argumentação sistemática a fim de demonstrar que o bem comum no qual o texto se baseia é bem fundado e, assim, ser convincente. A partir disso, os autores identificaram diferentes princípios de equivalência e construíram um modelo a partir do qual os filósofos políticos embasam suas afirmações. Esses textos são relevantes, pois clarificam e formalizam ordens de valor que também estão incorporadas em dispositivos objetivados das situações cotidianas. Todos os textos se embasam em uma visão de humanidade comum, porém cada um deles propõe um princípio de ordem ou equivalência diferente, diferenciando-se quanto ao que tem valor/ à grandeza das pessoas e em que embasar uma ordem justificável entre duas pessoas.

A partir disso, os autores desenvolveram o modelo de *cités*, que permite que se faça explícito um modelo comum compartilhado por todas as ordens de valor e que explica a possibilidade de uma pessoa mudar de um regime para o outro ou de estabelecer compromissos entre eles. Esse modelo considera duas restrições

básicas: a restrição da humanidade comum e a restrição de ordem. Isso significa que todas as pessoas são vistas como iguais em relação ao seu pertencimento à humanidade, mas, por sua vez, estão em uma hierarquia de acordo com um princípio de ordem. O julgamento da hierarquia se dará de forma enraizada à situação e para compreender como esse julgamento ocorre, é necessário prestar atenção às condições pragmáticas de atribuição de valor a uma pessoa. Para superar uma disputa, as pessoas recorrem a testes de realidade, que consistem na forma como as pessoas utilizam objetos, dispositivos, coisas como referências estáveis em que confiam para elaborar um julgamento.

O terceiro *corpus* teve como objetivo mostrar os mundos de objetos nos quais os testes de realidade são aplicados. Como os manuais analisados pretendem ensinar as pessoas a como organizar novas situações e como lidar com as existentes, eles contêm referências a um grande número de objetos casuais. Cada um dos manuais apresenta uma forma diferente de definir o valor, mas todos são pensados para o mesmo espaço social (empresas modernas), o que permite demonstrar que as mesmas pessoas no mesmo espaço social lidam com diferentes formas de consistência e se baseiam em diferentes princípios de justiça de acordo com a situação.

Os autores encontraram seis mundos: inspirado, doméstico, do renome/fama, cívico, do mercado/comercial e o industrial. Eles defendem que seis não é um número mágico, mas uma construção histórica e, com o tempo, alguns perdem força e outros emergem (deram o exemplo do *mundo verde* e do *mundo da comunicação*). O Quadro 2 apresenta as *cités*, as fontes a partir das quais elas foram desenvolvidas (texto clássico e manual de gestão) e suas características.

Quadro 2 - Cités, suas respectivas fontes e características.

<b>Mundo</b>	<b>Texto clássico</b>	<b>Manual</b>	<b>Valor</b>	<b>Expressão</b>	<b>Referência a esse mundo é feita quando</b>	<b>Seres que habitam esse mundo (proveniente dos manuais)</b>	<b>Objetos</b>	<b>Como esses seres se comportam</b>
<b>Inspiração</b>	City of Gold (Santo Agostinho)	La créativité en pratique	Obtenção de um estado de graça e independe de reconhecimento de outros	Santidade; criatividade; sensibilidade artística	Pessoas têm valor sem se importar com a opinião de outros	Espíritos, loucos, artistas, crianças		Sonhando, imaginando, se rebelando
<b>Doméstico</b>	Comentário sobre o trabalho de Bossuet (La politique tirée des propres paroles de l'Écriture saint)	Savoir vivre et promotion	Depende da hierarquia de confiança baseada em uma cadeia pessoal de dependência	Tradição; família; pertencimento a uma linhagem; Fidelidade	Pessoas têm valor de acordo com sua posição em uma cadeia de dependências	Ligados por parentesco e relação face a face;	Cartões de visita; presentes; casas; títulos	Recomendar pessoas; dar à luz e criar; enviar um convite
<b>Fama</b>	Leviathan (Hobbes) – capítulo sobre honra	Principes et techniques des relations publiques	É resultado da opinião dos outros	Fama, reconhecimento, sucesso, convencimento/influência	Medida de valor se dá a partir de sinais convencionais de estima pública	Personalidades conhecidas amplamente, estrelas, líderes de opinião, jornalistas	Marcas, distintivos, transmissores e receptores de mensagens, boletins de imprensa e folhetos	Influenciando, identificando, focando, espalhando rumores
<b>Cívico</b>	Contrat Social (Rousseau)	Two Union Guides	Uma soberania desincorporada, interessada	Coletivos	Medida de valor se dá pelo pertencimento a	Federações; comunidades	Regras, códigos, procedimentos,	Envolver ou mobilizar

			exclusivamente no interesse geral		um grupo ou por ser representante de um coletivo	públicas; representantes	instalações do sindicato; urnas	pessoas para a ação coletiva
<b>Comercial/ Mercado</b>	Primeiros capítulos de Wealth of Nations (Adam Smith)	What they don't teach you at Harvard Business School	Riqueza	Desimpedido de links pessoais e emocionalmente sob controle	Medida de valor do indivíduo se dá pela sua capacidade de aproveitar as oportunidades do mercado	Compradores e vendedores		Competindo
<b>Industrial</b>	Saint Simon	Productivité et conditions de travail	Eficiência	Eficiência, produtividade, operacional	Medida de valor se dá em uma escala de capacidades profissionais	Especialistas	Ferramentas, métodos, critérios, planos, gráficos	Organizando, medindo, padronizando

Fonte: Boltanski e Thévenot (1991).

O constructo teórico das cités ou regimes de justificação, que Boltanski e Thévenot (1991) elaboraram, refere-se à dimensão de justiça do espírito do capitalismo e indicam as condições em que uma distribuição de bens é feita de uma maneira justa e legítima. Esses julgamentos são aceitos e embasam acordos entre pessoas diferentes pois eles são tidos como independentes da pessoa que os evoca e do poder delas. Eles são de uma ordem legítima muito geral e estão a um nível acima das situações concretas e particulares sob avaliação.

Diferente dos trabalhos dos filósofos políticos, os autores demonstram que nas sociedades modernas vários regimes de justificação coexistem no mesmo espaço social, com sua importância variando de um para outro espaço.

### *1.5.2 O novo espírito do capitalismo e a sétima cité*

No livro *O novo espírito do capitalismo*, Boltanski e Chiapello (1999) fazem uma comparação entre a França dos anos 1960 e dos anos 1990 em relação ao espírito do capitalismo de cada período e como as transformações entre um período e outro foram ocorrendo. O espírito do capitalismo é a ideologia que justifica e torna atrativo o comprometimento das pessoas com o capitalismo.

O primeiro período, de 1968-78, foi marcado por intensas disputas, com movimentos sociais e sindicatos muito ativos, greves e diversas formas de resistência dos trabalhadores, e por uma queda na produtividade e nos lucros empresariais. Por sua vez, no período seguinte, de 1985-95, não houve muita movimentação social, com enfraquecimento dos sindicatos, relações de trabalho cada vez mais precárias, diminuição de movimentos de resistência, e aumento dos ganhos empresariais.

Para analisar como essas transformações ocorreram e, com elas, a mudança no espírito do capitalismo, inspirados por Weber e Sombart, os autores analisam trabalhos dedicados à educação moral de práticas de negócios (com base no método de Elias, que analisou o papel dos manuais de etiqueta no processo civilizador), principalmente textos escritos por consultores que influenciaram as práticas das grandes organizações e de seus gestores. Os autores indicam que a literatura de gestão, escrita por gurus, como manuais, que têm por objetivo informar os gestores sobre as últimas inovações em gestão de empresas e pessoas, é um dos principais lugares de inscrição do capitalismo. Assim como o espírito do capitalismo,

que é orientado à acumulação de capital e a princípios de legitimação, a literatura de gestão contém tanto métodos para gestão de empresas e geração de lucro quanto as justificações para o que está sendo feito.

Entre os dois períodos analisados, houve uma reorganização de valores centrais do capitalismo, o que dificultou que críticas conseguissem se formar de maneira sistemática e generalizada. Isso porque as críticas se fazem por meio da acusação de que valores estão sendo traídos pelo processo capitalista. Então, se há uma mudança nos sistemas de valores que justifica o capitalismo, a crítica se desfaz temporariamente até que os críticos consigam se apropriar e criar narrativas novas para acusar esse novo sistema de valores.

O capitalismo precisa se justificar por ser, nas palavras dos autores, um *sistema absurdo* (p. 38) em diversos sentidos. Os trabalhadores não têm propriedade sobre o fruto do seu trabalho ou expectativas de deixarem de ser subordinados a alguém. Os proprietários, por sua vez, estão presos a um processo insaciável e sem fim de busca por acumulação de capital. E ambos são centrais no funcionamento do capitalismo, sendo necessário, então, que haja um conjunto de justificativas capazes de sustentar o comprometimento dessas pessoas.

O capitalismo só consegue se manter se ele for capaz de se orientar, ao menos parcialmente, pelo bem comum e pelas críticas que são feitas a ele. Isso porque ele não consegue se manter atrativo apenas pelo que oferece sozinho, que é a acumulação de dinheiro. As críticas são fundamentais para que o capitalismo possa oferecer algo a mais, apresentando as bases morais a partir das quais ele vai se sustentar e permitindo que sejam incorporados mecanismos de justiça. A incorporação parcial das críticas as desarma temporariamente, até que novas críticas surjam e esse ciclo aconteça novamente. Essa capacidade de incorporar críticas tem sido a principal responsável pela resiliência do capitalismo. O conceito de espírito do capitalismo engloba, assim, tanto as mudanças no capitalismo quanto as críticas que são feitas a ele.

A internalização de um espírito do capitalismo funciona como uma forma de restrição ao processo de acumulação, oferecendo uma justificção tanto para o capitalismo quanto para seus críticos.

Um espírito do capitalismo provém de um conjunto de argumentos relativamente estáveis, muitos dos quais moldados pela teoria econômica. Ele irá se

consolidar apenas se for capaz de fazer com que as pessoas que são caras a ele estejam cientes das questões que estão em jogo e ofereça modelos de ação que elas possam usar. Três dimensões são centrais nesse processo de oferecer concretude ao espírito e, então, permitir que ele se consolide. A primeira é o que gera entusiasmo no envolvimento com o capitalismo, a segunda é relativa às garantias oferecidas pelo capitalismo e a terceira invoca a noção de justiça e como o capitalismo contribui com o bem comum.

Os autores descrevem três espíritos do capitalismo que se sucederam desde o século XIX, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Espíritos do capitalismo

	1º espírito: Capitalismo burguês	2º espírito: Capitalismo industrial	3º espírito: Capitalismo conexcionista
Período principal	Final do século XIX – Início do século XX	1940-70	1980 em diante
Mundo dominante	Doméstico	Industrial	Projetos/ em rede
Quem descreveu	Sombart	Galbraith	Boltanski e Chiapello
Encarnada/ Objetivada/ Materializada por	Burguesia empreendedora	Empresas grandes e integradas	Empresas em rede
Excitação/ Entusiasmo gerado por	Espírito Empreendedor	Diretor assalariado/ executivos	Sem chefes; organização difusa; inovação
Garantias	Relações pessoais; respeito pela moralidade burguesa	Carreira; <i>welfare State</i>	Empregabilidade
Mecanismos de justiça	Caridade e assistência	Meritocracia	Nova forma de meritocracia, valorizando a atividade

Fonte: Boltanski e Chiapello (1999).

Para analisar as noções de justiça nos textos estudados, os autores utilizaram os construtos teóricos de Boltanski e Thévenot (1991) chamado de “regimes de justificação” ou *cités*, que podem ser utilizadas para se estabelecer acordos ou suportar críticas. Cada regime de justificação se embasa em diferentes princípios de avaliação ou princípio de equivalência e o valor de uma pessoa, medido a partir desse padrão específico daquele regime (princípio de equivalência), será sua grandeza.

Os autores defendem que os seis regimes de justificação identificados por Boltanski e Thévenot (1991) não descrevem totalmente todos os tipos de justificação encontrados nos textos do período relativo aos anos 1990. Propõem, então, um sétimo regime de justificação, que chamam de *projetos*. Ele é baseado na denominação *organisation par projet* (organização matricial), utilizada frequentemente na literatura de gestão de projetos que estavam analisando, e, para os autores, é dominante na ideologia atual do capitalismo. O mundo dos *projetos* valoriza a organização em rede, com pouca ou sem hierarquia e fronteiras e com alta flexibilidade, a multiplicidade de experiências, contatos e atividades, o papel de mediação, a adaptabilidade, a autonomia, a inovação.

### 1.5.3 Aplicações empíricas

Dada a centralidade do autor na sociologia contemporânea, é de se imaginar o que arcabouço elaborado por Boltanski e seus co-autores tenha sido amplamente utilizado como referencial teórico-metodológico para diversas pesquisas. Tanto a obra de Boltanski e Thévenot (1991), celebrando quase trinta anos, quanto a de Boltanski e Chiapello (1999), cuja publicação já fez mais de vinte anos, foram utilizadas como referências centrais para análises empíricas dos mais diversos objetos e nas mais diversas disciplinas.

Jagd (2011) apresenta um breve histórico sobre a difusão geográfica da aplicação empírica da abordagem de Boltanski e Thévenot (1991) nos estudos organizacionais. Em um primeiro momento, no início dos anos 1990, a maior parte dos estudos foi feito por pesquisadores do grupo dos autores - *Groupe de sociologie politique et morale* - da *École des hautes études en sciences sociales*, em Paris, gradualmente se espalhando pela França. A partir dos anos 2000, com a ampla utilização de canadenses francófonos e com a posterior tradução da obra, em 2006, a abordagem se espalhou por países não francófonos. O autor destaca que há exceções, como o caso de David Stark, que levou antecipadamente a abordagem para os EUA, em 1987<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Naquele momento, tendo como referência a obra *Les économies de la grandeur* (Boltanski e Thévenot, 1987).

No campo dos estudos organizacionais, Jagd (2011) faz uma revisão de artigos empíricos mais atuais naquele momento que utilizaram a abordagem de Boltanski e Thévenot (1991) na análise das ordens de valor que competem em organizações. O autor demonstra que a abordagem foi aplicada em três temas principais: i. em cooperativas e associações sem fins lucrativos; ii. cooperação entre organizações, e; iii. mudança organizacional. Para o primeiro tema, das cooperativas e associações sem fins lucrativos, o autor apresentou quatro artigos, Provost (2002), Moursli e Cobbaut (2006), Daigle e Rouleau (2008) e Rousselière and Vezina (2009). Para ele, esses estudos reforçam o argumento de que a abordagem de Boltanski e Thévenot é uma ferramenta adequada para demonstrar as diversas ordens de valor que competem dentro dessas organizações e para analisar os conflitos entre essas diferentes ordens. Tratando da cooperação entre organizações, Jagd (2011) apresenta três estudos, de Boivin e Roch (2006), Mesny e Mailhot (2007) e Cloutier (2009). Esses estudos demonstram, conjuntamente, que o grau em que as organizações compartilham as mesmas formas de valor tem impactos importantes na forma em que elas vão cooperar ao longo do tempo. Por fim, no caso da mudança organizacional, Jagd (2011) discute dois artigos, um de Fronda e Moriceau (2008) e outro de Gagnon e Séguin (2010). Esses estudos demonstram que, durante uma mudança organizacional, os indivíduos mobilizam diferentes ordens de valor, de variadas formas, em cada estágio deste processo.

Lehtonen e Liukko (2010) analisam os materiais promocionais utilizados para venda de seguro de vida entre 1945 e 1990 e como esses materiais precisaram recorrer a lógicas para além da econômica para serem atrativos aos seus potenciais consumidores. Os autores demonstraram a presença das lógicas comercial, industrial, doméstica e cívica nos anúncios. Os principais alvos de crítica eram a falta de preocupação das pessoas e a inflexibilidade do sistema social de seguridade.

Os autores demonstram que o apelo à eficiência e ao conhecimento técnico era feito a partir da ideia de que apenas as empresas de seguros seriam capazes de mensurar o risco e as necessidades de cada indivíduo e os custos relativos a se ter um seguro.

A forma de valor doméstica aparecia na ideia de que os seguros seriam uma forma de agir responsável e de cuidar das pessoas amadas. Os anúncios focavam principalmente o responsável economicamente pela família, em geral

presumido como sendo um homem. Ele seria, então, responsável por deixar sua família segura economicamente em caso de sua falta.

A forma de valor cívica apareceu na ideia de que contratar um seguro privado era também valioso para a sociedade como um todo. Por exemplo, no caso de anúncios focados em grupos, como em sindicatos, o que permitiria que pessoas que não poderiam pagar por um seguro individual tivessem acesso ao seguro. É especialmente interessante a ideia promovida de que o que todos os clientes pagam pelo seguro cobriria as perdas daqueles que estavam vivendo uma situação difícil.

A forma de valor comercial fica nítida a partir dos anos 1970, em que os seguros passaram a ser vendidos não somente como uma forma de se poupar dinheiro, mas de se fazer dinheiro. E a forma de enquadrar o uso desse dinheiro deixou de ser para um momento de necessidade e passou a ser para ser utilizado em bons momentos da vida, como para aproveitar a velhice com o dinheiro poupado para a aposentadoria. Enquanto essa lógica de se fazer dinheiro utilizando-se o seguro ganhou espaço durante o período analisado, a lógica cívica de solidariedade entre os segurados desapareceu desse mercado.

Gadinger (2016) propõe-se a apresentar o trabalho de Boltanski, principalmente sobre as práticas de justificação, para a comunidade de pesquisadores em relações internacionais. Para tal, o autor faz um relevante e rico esforço de comparação do trabalho de Boltanski com o de Bourdieu e Latour bem como uma síntese da sua sociologia da capacidade crítica. Para ilustrar a aplicação da abordagem de Boltanski no campo das relações internacionais, o autor utilizou um episódio da controvérsia da prisão Abu Ghraib nos Estados Unidos, com denúncias de abuso sistemático de prisioneiros durante a chamada guerra ao terrorismo. Ele apresenta a interação entre justificação e crítica em audiências públicas e as analisa a partir da lente teórica das formas de valor de Boltanski e Thévenot. Ele demonstra a disputa entre argumentos típicos do mundo cívico, presente nas defesas dos princípios democráticos, e do mundo industrial, representado no caso por uma argumentação tecnocrática focada em eficiência. A disputa se deu principalmente em torno das formas legítimas de se criticar e justificar, tratando-se de um *teste de realidade*, com atores utilizando instrumentos de medida, provas e objetos diferentes.

Annisette e Richardson (2011) buscaram demonstrar como as formas de valor delineadas por Boltanski e Thévenot (1991) podem ser úteis para a literatura

sobre contabilidade. Para apresentar a abordagem das formas de valor ao campo da contabilidade, os autores fizeram uma síntese e demonstraram como alguns conceitos complementarizariam ou reformulariam uma análise institucional de um conhecido estudo no campo, de Ansari e Euske (1987), sobre o custo da contabilidade em um entreposto militar. No estudo, os autores utilizaram a ideia de *decoupling* (Meyer e Rowan, 1977) para enquadrar o caso, defendendo que o sistema de contabilidade não estava realmente focado em eficiência e eficácia, como era alegado de forma geral, mas que era, na prática, um recurso simbólico para exercício do poder de obtenção de legitimidade organizacional.

Annisette e Richardson (2011) argumentaram que, a partir da abordagem de Boltanski e Thévenot, em vez de lógicas mutuamente excludentes, o caso poderia ser analisado de forma situada, demonstrando que o sistema de contabilidade estudado pode ser utilizado e justificado de forma diferente em diferentes situações. Ou seja, em vez de explicações concorrentes ou uma explicação que enfoque uma dissociação entre discurso e prática como a lente teórica institucional forneceu para Ansari e Euske, a abordagem de Boltanski e Thévenot permitiria explorar e identificar as diferentes maneiras pelas quais os dados contábeis podem ser objetivados e usados.

Utilizando-se da abordagem de Boltanski e Thévenot (1991), Giulianotti e Langseth (2016) analisaram como organizações chave justificaram a relevância de se receber os jogos olímpicos em Londres em 2012. Os autores demonstraram que as seis formas de valor estiveram presentes, mas em diferentes níveis. A forma hegemônica de se justificar foi por meio das lógicas comercial, da fama e doméstica. Em um segundo nível de importância, estão as lógicas industrial e inspirada. O mundo cívico aparece por último, sendo muitas vezes utilizado em compromisso com os mundos do primeiro nível, o comercial, o da fama e o doméstico. Diferente da maior parte dos trabalhos aqui apresentados, o artigo de Giulianotti e Langseth (2016) fazem uma proposta de intervenção, defendendo que o mundo cívico deveria estar mais presente e ser mais central nas justificativas para o recebimento dos jogos olímpicos e para outras questões sociais. Para eles, os esportes poderiam ser utilizados para aumentar a relevância da lógica cívica para que essa possa, cada vez mais, influenciar outras disputas políticas.

Oldenhof, Postma e Putters (2014) fizeram um estudo do trabalho de justificação de gerentes e executivos do setor de saúde, de organizações com foco na oferta de cuidado de pequena escala para pessoas com demência e deficiências na Holanda. Os autores demonstraram que os compromissos entre os mundos cívico e doméstico e entre o industrial e comercial eram chave e que, pela fragilidade típica de compromissos, esses gestores estão sob constante ataque, necessitando exercer um trabalho de justificação constante de reconstruir e recriar compromissos. Assim como o artigo de Annisette e Richardson (2011), este estudo demonstra as limitações da ideia de *decoupling* para explicar as estratégias utilizadas pelos atores. Os autores indicam que a estratégia de utilização de *decoupling* por atores sociais na busca pela redução de conflitos não é sustentável a longo prazo. Por sua vez, os compromissos entre lógicas seriam uma estratégia mais durável para lidar com conflitos e, por isso, explicam processos não captados pela ideia de *decoupling*.

Rousselière e Vézina (2009) analisaram a emergência e consolidação de uma cooperativa financeira criada pelo sindicato dos artistas (*Union des Artistes - UDA*) de Quebec. A criação da cooperativa financeira se deu em um contexto de busca de independência financeira do setor cultural de Quebec. Os autores empregaram a *economia das convenções* de Boltanski e Thévenot (1991) para compreender como identidade, valores e práticas de diferentes mundos, o inspirado dos artistas e o comercial do banco, convivem e estabelecem compromissos. Eles utilizam o software Alceste para analisar os relatórios da cooperativa, a fim de compreender as ligações entre o que as pessoas dizem e fazem nessa situação.

Além da identificação das formas de valor mais presentes, o software utilizado permite a identificação das oposições entre elas a partir de análises de correspondência múltipla. Os autores identificaram quatro agrupamentos de palavras: eficiência e crescimento (mundo comercial); projeto (mundo por projetos); o desenvolvimento da comunidade cultural (cívico); a administração da cooperativa (mundo industrial). Eles encontraram oposições entre as dimensões: i. cultural e administrativa; ii. comercial e cultural; iii. de projetos e comercial e cultural. Assim, a existência da cooperativa se dá a partir de compromissos. O primeiro deles é que o objetivo central da cooperativa não é financeiro e sim os projetos culturais. O outro compromisso central ocorre entre a busca pela legitimação da cooperativa por meio

da eficiência, que é aplicada não para racionalização e sim para o fortalecimento e desenvolvimento da comunidade.

Há diversas outras pesquisas que aplicam as formas de valor para analisar o espaço da *economia social*. Rousselière e Vézina (2009) indicaram oito deles. Wissler (1989), Pailler (1992), Boltanski e Pailler (2000) e Marchal (1992) analisaram cooperativas de crédito e demonstraram que a forma como os empréstimos são utilizados manifestam os diversos mundos e compromissos desses espaços, sendo diferentes combinações entre os mundos doméstico, cívico, industrial e comercial. Enjolras (1993, *apud* Rousselière e Vézina, 2009) analisa organizações voluntárias com fins não lucrativos e demonstra que esse tipo de associação é, de forma geral, baseada em um compromisso entre o mundo cívico com o doméstico, industrial e/ou de mercado. Lamont e Thévenot (2000) analisaram a justificação ambiental a partir de associações que trabalham em prol da proteção ambiental. Eles demonstraram que o mundo ambiental pode ser suficiente como uma forma de justificar ou combinado com outros mundos, como o cívico ou o inspirado. Dodier e Camus (1998) analisaram um hospital com fins não lucrativos e demonstraram conflitos entre a lógica cívica, presente na busca por responder às necessidades de todos, e a lógica industrial, que apareceu nos apelos à efetividade da especialização. Por fim, Dapporto e Sagot-Duvaurox (2000) estudaram teatros profissionais com fins não-lucrativos, demonstrando os compromissos entre o mundo inspirado e o cívico e o doméstico, notando a ausência das lógicas industrial e de mercado e a dificuldade de estabelecer um compromisso com a lógica da fama.

Boltanski e Thévenot (1991) indicam que a necessidade de se estabelecer um compromisso entre as ordens de valor comercial e industrial é central na definição das empresas. Para eles, se esse compromisso não existe, não há razão para uma empresa existir. As aplicações da abordagem dos autores nos estudos organizacionais indicam uma série de outras possibilidades de compromissos.

Além das aplicações do trabalho de Boltanski e Thévenot, há diversas publicações que utilizam a abordagem desenvolvida por Boltanski e Chiapello (1999) para analisar objetos empíricos. A partir de um *workshop* focado em discussões acerca de *O novo espírito do capitalismo*, Du Gay e Morgan (2013) decidiram organizar um livro trazendo as discussões realizadas. O livro contém uma visão geral do trabalho de Boltanski e Chiapello (1999) bem como críticas a ele. Ainda, traz uma

variedade de estudos empíricos para ajudar a compreender como o novo espírito do capitalismo se desdobra em diversos espaços. Os trabalhos presentes no livro apresentam discussões sobre como a mudança é algo intrínseco ao capitalismo e como o novo espírito impacta o trabalho e as organizações em setores privados e públicos, mercados financeiros, políticas de regulação financeira, a educação superior, a gestão pública, as políticas de regulação do trabalho e a questão da autenticidade no trabalho.

Whitson (2019) enfoca sua pesquisa na indústria de jogos (*games*) e discute os desenvolvedores de jogos como exemplares do desdobramento do novo espírito do capitalismo, na sua busca por criatividade e autonomia, em oposição à indústria de *games* de massa, avessa a risco. A autora fez um trabalho etnográfico em uma incubadora de estúdios, enfocando no artigo específico no caso de um deles. Ela indica que o apelo feito por esses desenvolvedores de que esse novo modelo permite a democratização da produção de jogos não parece se concretizar. Ela conclui que o trabalho desses pequenos times de produção de jogos é arriscado para o trabalhador, reforça desigualdades de gênero e de mercado e não é mais criativo do que o realizado pela indústria de massa. Para ela, há barreiras específicas para entrada no mercado que restringem quem consegue entrar e se manter nele, o que depende da capacidade de acessar e analisar dados e redes.

A partir do caso dos desenvolvedores de jogos, Whitson (2019) defende que a ideia de *vida boa*, de autonomia e criatividade, presente no novo espírito do capitalismo, não está encontrando fundamentação prática. Ela faz um apelo para que se evidenciem alternativas que realmente tragam essas melhorias nas condições de vida. Para ela, o novo espírito deve trazer um enquadramento que priorize

equipes em vez de indivíduos, e coletividades em vez de jogos, incluindo estruturas de apoio à comunidade, intermediários culturais, sindicatos e espaços de trabalho colaborativos que apoiam em vez de explorar o desejo dos desenvolvedores pelo trabalho criativo (p. 10).

Rosin (2013) analisa as mudanças no *espírito da agricultura* na Nova Zelândia associadas aos modelos promovidos por meio da auditoria. Para o autor, essas mudanças nas práticas da agricultura se devem ao fato de que as auditorias promovem alterações fundamentais nos entendimentos compartilhados entre os agricultores sobre o que são práticas aceitáveis e o que é a boa agricultura. A partir

de Boltanski e Chiapello (1999), o autor enquadra a auditoria como testes que definem o valor das pessoas e coisas no espaço da agricultura.

Diferente dos outros artigos aqui apresentados, Rosin (2013) não analisa o novo espírito do capitalismo na agricultura. Ele faz um paralelo entre o que é um novo espírito do capitalismo com o que seria um novo espírito da agricultura. Ele se baseia no argumento de Boltanski e Chiapello (1999) de que, para o capitalismo permanecer viável, os vários segmentos de uma sociedade capitalista devem estar dispostos a colaborar na justificação dos processos capitalistas (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999). No caso da agricultura, o espírito estaria relacionado à necessidade de se ter convenções localizadas e temporalmente estáveis nos sistemas agro-alimentares. Assim, o espírito da agricultura padroniza as práticas em relação à troca de produtos e serviços e ao valor e benefícios obtidos com eles. Com base nessa ideia, ele demonstra como as auditorias alteraram o espírito da agricultura para o caso da plantação de kiwi e da indústria do leite.

Partindo da proposição de que a responsabilidade social corporativa pode vir a ser um novo espírito do capitalismo, Kazmi, Leca e Naccache (2016) analisaram como a literatura sobre responsabilidade social corporativa satisfazem ou não os critérios para envolver os indivíduos no capitalismo, sendo eles motivação, segurança e justiça. Os autores demonstraram que a responsabilidade social corporativa contém as características centrais para um novo espírito do capitalismo e permite responder a uma das principais críticas anteriores ao capitalismo, que é a questão da sua sustentabilidade. Porém, não conseguem endereçar de forma adequada a segurança e justiça, que são questões chave para a formação e manutenção de um espírito. Isso porque não proporcionam segurança a nível individual, enfocando a segurança para a empresa, e não parecem premiar de forma tangível trabalhadores com papéis centrais na promoção do espírito. A análise dos autores também aponta que, ao contrário dos espíritos anteriores que prometia liberdade individual aos seus protagonistas, a literatura sobre responsabilidade social corporativa enfoca as responsabilidades dos indivíduos com o coletivo. Os autores defendem que os indivíduos estão buscando maior alinhamento entre interesses do negócio e da sociedade, o que, se se concretizar, constituirá uma importante mudança no capitalismo. Mas eles concluem que a literatura de responsabilidade social

corporativa, por suas falhas em proporcionar segurança e justiça, não oferece um discurso persuasivo para gerar as mudanças que ela defende.

Chakravartty e Sarkar (2013) analisaram a influência de atores corporativos em debates populares sobre economia e justiça econômica, com foco em dois indivíduos proeminentes na mídia indiana, enquadrados por elas como *capitalistas descolados* e que falam sobre a promoção de liberdades por meio do mercado. Para as autoras, eles são manifestações do novo espírito do capitalismo na Índia pois representam uma reformulação cultural do capitalismo. Eles são representantes do *empreendedor capitalista global autodidata*, que embasam a popular visão de um novo modelo de sociedade de mercado tida como socialmente inclusiva e progressista. Os casos abordados demonstraram como atores corporativos redefiniram seu papel, transformando-se em porta-vozes de uma nova classe média global. A mídia permitiu um meio para popularizar essa visão de mundo, expandindo-a significativamente.

Por fim, Roberts (2012) discutiu como e por que a crítica artística ao capitalismo, existente desde o século XIX, se transformou, nos anos 1970, em um novo espírito do capitalismo. O autor faz um paralelo entre as mudanças no espírito do capitalismo e as mudanças no espírito da arte. Ele compara o estilo de vida defendido pelos artistas no século XIX, em que a boemia era apresentada como uma forma libertária, com a sociedade burguesa liberal que deu base para a emergência do novo espírito do capitalismo. Para ele, há uma simbiose antagônica entre os boêmios do século XIX e a sociedade burguesa. Há, ainda, na visão do autor, um segundo paradoxo que é a aliança entre a boemia e o capitalismo.

Os trabalhos aqui apresentados, bem como diversos outros existentes, exemplificam a pluralidade de objetos que podem ser analisados a partir da lente teórica da Sociologia da Crítica de Boltanski e seus co-autores. Eles demonstram também como essa abordagem permite avançar em relação a outras. Com base nisso, buscamos compreender aqui as empresas familiares para além de uma abordagem de *mundos hostis* (ZELIZER, 2005) ou de *decoupling* (MEYER e ROWAN, 1977), mas sim como um compromisso entre formas de valor.

## 2 ESTRUTURAS MORAIS DO CAPITALISMO

Tendo em vista o aspecto contextual de nossa análise, tomamos como referência trabalhos da área da sociologia econômica que tratam das transformações históricas dos modelos de gestão. Enquanto autores clássicos da sociologia, como Weber, Durkheim e Marx, abordaram diretamente as questões econômicas em suas obras, ao longo do século XX os estudos sociológicos negligenciaram, de certa forma, a importância do estudo da economia. Nesse contexto, a representação científica sobre a economia acabou sendo deixada para os economistas, que historicamente tendem a produzir e reproduzir uma teoria econômica que desconsidera o contexto social, cultural e histórico e é muito mais focada em elaborar prescrições a partir de conceitos abstratos do que em explicar o campo econômico (BOURDIEU, 2005; LEBARON, 2001).

Em seu livro em co-autoria com Fraser, Jaeggi cita uma quota de Horkheimer, que diz que *economismo... não consiste em dar importância demais à economia, mas em dar a ela um escopo muito restrito* (FRASER e JAEGGI, 2018, p.8). Para o autor precisamos repensar a economia e seu papel na sociedade, sem o medo da economia que ele diz se propagar desde os tempos da Escola de Frankfurt. Jaeggi defende analisar a economia como um subconjunto de práticas sociais e, como tal, relacionada a outras práticas sociais que formam o tecido sociocultural da sociedade. O autor diz que, assim, se quebra a dicotomia entre sociedade e economia.

De fato, há algumas décadas, as questões econômicas foram retomadas por autores e estudiosos por meio da sociologia econômica, como Pierre Bourdieu, na França, e Mark Granovetter, nos EUA. A sociologia econômica se trata de uma arena de pesquisa de intensos debates sobre criação, manutenção e transformação das ordens sociais (FOURCADE, 2007), apresentando-se como uma alternativa à economia neoclássica (JARDIM e CAMPOS, 2012) e que tem se expandindo rapidamente (SMELSER e SWEDBERG, 2005; DOBBIN, 2004; ABRAMOVAY, 2004).

Referindo-se à economia ortodoxa, Bourdieu (2005) afirma que o que essa chama de mercado é, na verdade, uma construção histórica e social que deve ser compreendida, não podendo ser considerada como um dado puro. Abramovay (2004) mostra que o entendimento dos mercados como construções sociais consiste

em concebê-los como resultados de questões enraizadas socialmente e determinadas por meio das relações sociais, e não como um conjunto de premissas que podem ser estudadas de maneira estritamente dedutiva. Ainda, Jardim e Campos (2012) nos mostram que

Uma ideia, que já aparece nos clássicos da sociologia, tais como Durkheim, Weber e Simmel, é que o mercado não é único, ou seja, existem “mercados”, e que mercado não é um ente autônomo à sociedade, logo, não é uma abstração teórica. Trata-se de uma formação historicamente definida no tempo e no espaço, formada por indivíduos, os quais, diferentemente do homo racional pregado pelos economistas, são homens e mulheres de carne e osso, cujas decisões, nada racionais, são orientadas pela cultura e pela formação simbólica na qual estão envolvidos.

Dentre as diversas abordagens para o estudo dos fenômenos econômicos a partir de uma perspectiva sociológica (FOURCADE, 2007; ABRAMOVAY, 2004), é considerada especialmente relevante a da sociologia da capacidade crítica de Luc Boltanski. Sua sociologia nos ajuda a levar a sério os atores, compreendendo seu discurso e as *cités* ou moralidades, que são modos padronizados de compreender a realidade, que dão base para justificar suas ações e o sentido que esses atores atribuem a elas. A ideia central é a de que os atores utilizam essas moralidades para coordenar ações econômicas (SWEDBERG, 2004) e que há seis moralidades básicas engajadas de forma mais ou menos intensa no capitalismo atual, de acordo com cada espaço social, a saber: doméstica, comercial (ou mercantil), industrial, da fama, inspirada e cívica.

Boltanski dá ênfase nos aspectos explícitos da ação econômica, ou seja, no que as pessoas falam, em uma busca por ampliar a teoria crítica, compreendendo os atores como parte dela (BOGUSZ, 2014). Assim, ele se opõe à clássica divisão entre os atores ordinários, ou o senso comum, e os analistas profissionais, ou a ciência, propondo haver maior simetria entre esses espaços na capacidade reflexiva e crítica. Assim, para o autor, a reflexividade dos próprios atores os faz ter um conhecimento relevante sobre o mundo que precisa ser integrado como parte central em teorias que se propõem a explicar as práticas sociais. A partir dessa ideia, o autor constrói sua teoria da crítica, que explicita como atores sociais criticam e que artefatos linguísticos e gramáticas são utilizadas para isso. Para Boltanski, tanto sociólogos quanto atores sociais têm um conhecimento sobre o mundo social. O que a sociologia faz é uma epistemologia, uma ciência da ciência, explicitando o conhecimento implícito que atores sociais têm do mundo social.

Apesar de se basear na noção de competência dos atores advinda da etnometodologia, da qual se aproximou via Latour, em entrevista concedida a Rosatti, Bonaldi e Ferreira (2014), Boltanski diz que se distingue dela por duas questões centrais. Primeiro, não acredita que os atores estejam sempre em busca de um acordo, como na noção de *discrediting event*, de Goffman. Segundo, ele se opõe à ideia de que o social está em uma construção permanente. Ele mantém a noção estruturalista de que existem estruturas cognitivas prévias à interação. O autor se alinha a Latour novamente quando diz que acredita ser mais interessante para a sociologia partir do indivíduo para analisar o processo de criação de laços sociais do que tomar esses laços sociais já na partida da análise.

Outros autores da sociologia econômica também foram relevantes para este estudo. O trabalho de Éve Chiapello desenvolvido com Luc Boltanski foi base para a discussão sobre as mudanças históricas no capitalismo (seção 2.1 *Transformações do capitalismo*). Roberto Grün, Julio Donadone, Mauro Zilbovicius, Neil Fligstein, Gerald Davis, Bruce Carruthers, Woody Powell, entre outros, foram utilizados para apresentar as relações entre mudanças nos modelos de gestão e os espíritos do capitalismo (seção 2.2 *Espíritos do capitalismo e modelos de empresas*). Para tratar das relações entre empresas familiares e financeirização da economia, GC e variedades de capitalismo, utilizamos principalmente o trabalho de Roberto Grün, Gerald Davis e Boltanski e Thévenot, complementados por autores que tratam das *lógicas institucionais* (seção 2.3 *Financeirização e governança corporativa*). A literatura de variedades do capitalismo, tema relevante para compreender a predominância de empresas familiares em algumas sociedades, foi apresentada a partir dos trabalhos de Peter Hall, Mark Granovetter e Randall Morck na seção 2.4 *Variedades de capitalismo*. Para ampliar o repertório com outras abordagens atuais ao capitalismo que nos permitiram análises mais aprofundadas dos resultados relativos ao momento atual das empresas familiares, na seção 2.5 *Outras abordagens atuais ao capitalismo*, trouxemos os trabalhos de Boltanski e Esquerre, Nancy Fraser e Thomas Piketty. Por fim, apresentamos uma discussão sobre as fronteiras e porosidades entre os mundos doméstico e econômico a partir dos trabalhos de Viviana Zelizer, Peter Hall e George Marcus na seção 2.6 *Laços íntimos da família e relações econômicas*. Para finalizar, apresentamos as considerações finais do capítulo.

## 2.1 Transformações do capitalismo

Para Boltanski e Chiapello (1999), a principal marca do capitalismo é a exigência de acumulação ilimitada do capital por meios formalmente pacíficos. É interessante notar que os autores destacam que a acumulação não se constitui puramente do amontoamento de riquezas, com as formas concretas de riqueza não sendo um interesse em si mesmo. O que é chave é a transformação permanente de capital em produção, de produção em moeda e de moeda em novos investimentos. Na verdade, a abstração do processo é o que possibilita sua insaciedade. Com isso, o capital é constantemente reinvestido, uma vez que só pode crescer circulando. A possibilidade de reprodução dos ganhos está sempre ameaçada pelos atos de outros capitalistas com os quais um determinado capitalista disputa o poder de compra dos consumidores. Essa dinâmica cria uma inquietação permanente e dá ao capitalista motivo para continuar indefinidamente o processo de acumulação.

Vale ressaltar que Boltanski e Chiapello (1999) designam como capitalista não todos aqueles que fazem algum tipo de investimento buscando aumentar seu capital, mas sim os principais responsáveis pela acumulação e pelo crescimento do capital, que exercem pressão sobre as empresas para que elas produzam lucros máximos, como os grandes proprietários, diretores assalariados, administradores de fundos ou grandes acionistas, que têm grande influência na dinâmica econômica. A partir de Marx e Weber, os autores lembram que uma parte da população é assalariada e não possui capital ou possui em pequena quantidade, precisando vender sua força de trabalho para sobreviver.

Ainda, é interessante notar que, com base em Braudel (1979), Boltanski e Chiapello (1999) apresentam que o capitalismo é diferente de economia de mercado. Para os autores, a economia de mercado é anterior a essa norma de acumulação ilimitada do capitalismo. Por sua vez, a acumulação capitalista só se rende à aceitação de regras e injunções das quais depende seu funcionamento harmonioso quando lhe são apresentados caminhos mais diretos para o lucro. Assim, apesar de não serem sinônimos, a economia de mercado e a acumulação ilimitada se relacionam e se fortalecem mutuamente.

O aspecto central do trabalho de Boltanski e Chiapello (1999) é que o capitalismo tem a necessidade de se justificar para além da questão econômica, se

baseando, ao longo da sua história, no que os autores chamam de espíritos, que estão alinhados ao contexto histórico e cultural de cada época. Os autores apresentam que

O capitalismo, sob muitos aspectos, é um sistema absurdo: os assalariados perderam a propriedade do resultado do seu trabalho e a possibilidade de levar uma vida ativa fora da subordinação. Quanto aos capitalistas, estão presos a um processo infundável e insaciável, totalmente abstrato e dissociado da satisfação de necessidades de consumo, mesmo que supérfluas. Para esses dois tipos de protagonistas, a inserção no processo capitalista carece de justificações. (p. 38).

A acumulação capitalista exige a mobilização de um imenso número de pessoas, cujas chances de lucro são pequenas e que assumem responsabilidade ínfima no processo global de acumulação. Assim, as motivações materiais por si só seriam insuficientes para fazer com que as pessoas se engajassem na reprodução do capitalismo. Além disso, os autores apresentam o capitalismo como única, ou pelo menos a principal, forma histórica ordenadora de práticas coletivas desvinculada da esfera moral, encontrando sua finalidade em si mesmo (acumulação por si mesma) e sem referência a um ser coletivo. Porém, não pode encontrar em si mesmo motivos de engajamento, buscando-os em outras ordens de valor, relacionadas às diferentes crenças que têm importante poder de persuasão em cada momento histórico e que formam o espírito do capitalismo de cada época. Essas crenças, muitas vezes, estão impregnadas em produções culturais contemporâneas a elas.

O *espírito do capitalismo* se expressa nas formas dominantes de ação para obter lucro e se refere à ideologia que justifica o engajamento no capitalismo, tanto de forma mais subjetiva, para si mesmo, quanto de forma mais ampla, discursivamente. Em Weber (2004), o *espírito do capitalismo* remete ao conjunto de motivos éticos que, embora estranhos em sua finalidade à lógica capitalista, inspiram os empresários em suas ações em busca de acumulação do capital. A ideia de vocação para o trabalho, que ascendeu com a Revolução Protestante, possibilitou que se esquivasse da questão das finalidades do esforço no trabalho (enriquecimento sem fim) e superasse problema da motivação para as novas práticas sociais. Albert Hirschman (2002) reformulou a indagação weberiana, com base na seguinte questão:

Como explicar que, em determinado momento da época moderna, se tenha chegado a considerar honrosas atividades lucrativas como o comércio e o banco ao passo que tinham sido reprovadas e amaldiçoadas durante séculos, por nelas se ver a encarnação da cupidez, do amor ao ganho e da avareza? (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 40).

Para os autores, atividades lucrativas teriam sido valorizadas pelas elites no século XVIII pelas vantagens sociopolíticas que delas eram esperadas, com o pensamento laico do iluminismo justificando as atividades lucrativas como um bem comum para a sociedade. Isso se deu de forma compatível com o abrandamento dos costumes e aperfeiçoamento dos modos de governo e ocorreu devido à *incapacidade da moral religiosa para coibir as paixões humanas, da impotência da razão para governar os homens e da dificuldade de submeter as paixões por meio da pura repressão* (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 41). A solução foi utilizar uma paixão para compensar outras e o lucro *foi eleito como paixão inofensiva sobre a qual passou a recair o encargo de subjugar paixões ofensivas* (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 41).

Assim, enquanto Weber insiste que o capitalismo apresente razões individuais, Hirschman defende que há justificações de bem comum, uma questão moral que embasa a existência do capitalismo. Boltanski e Chiapello (1999) conciliam essas duas visões, de forma a combinar motivações individuais e justificações gerais em termos de bem comum. Para os autores, se o capitalismo não só sobreviveu, mas se ampliou, é porque ele foi capaz de se apoiar em representações capazes de guiar a ação e em justificações compartilhadas, que o apresentam como ordem aceitável e até desejável, como a melhor das ordens possíveis.

As representações legitimam a ordem capitalista e pode-se pensar nelas como uma ideologia dominante, contando que se renuncie à ideia de que ela seja apenas um subterfúgio dos dominantes para garantir consentimento dos dominados e que se reconheça que tanto os fortes como os fracos apoiam-se nos mesmos esquemas para representar a realidade na qual estão mergulhados.

Como já citado, as representações dominantes ou o espírito do capitalismo não foram únicos ao longo da sua história. A partir de críticas, o espírito pode passar por uma grande crise, gerando ceticismo social crescente e sugerindo gradual formação de um novo conjunto ideológico mais mobilizador. A partir dessa noção, não buscamos explicar a gênese do capitalismo. O propósito aqui é apresentar análises de variações observadas e não a descrição exaustiva dos constituintes do espírito do capitalismo, dando mais importância às variações que às constâncias, mas sem ignorar características estáveis do capitalismo.

Segundo Boltanski e Chiapello (1999), a ciência econômica vem fornecendo, desde a primeira metade do século XIX, alguns embasamentos para justificar o capitalismo, a partir de três pilares principais de justificação: progresso material que esse modelo proporcionaria, eficácia e eficiência na satisfação de necessidades e modo de organização social favorável ao exercício de liberdades econômicas e compatível com regimes liberais. A questão do progresso material está associada à ideia de que a busca do interesse individual serve ao interesse geral. Essa noção foi objeto de um enorme trabalho ao longo da história da ciência econômica. A incorporação do utilitarismo à economia possibilitou considerar, como ponto pacífico, que *tudo que é benéfico ao indivíduo é benéfico à sociedade* (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 44) e, por consequência, que tudo que engendra o lucro é bom para todos, possibilitando vantagens quantificáveis de acumulação. A eficácia e eficiência na satisfação de necessidades se dariam devido à liberdade de empreender e à propriedade privada dos meios de produção. Isso introduziria no sistema o risco de concorrência que, com base na ciência econômica, assegura que clientes sejam beneficiados pelo melhor serviço ao menor custo. Assim, apesar de orientados à acumulação, os capitalistas sentem-se obrigados a satisfazer os consumidores para atingir seus fins. Por último, há a ideia da liberdade política como efeito colateral da liberdade econômica.

Esses argumentos tiveram e têm força por serem considerados não ideológicos e por não serem diretamente ditados por motivos morais, uma vez que o domínio econômico foi construído como autônomo, independente da moral e seguidor das leis positivas, que estariam ainda a serviço do bem comum. Há, assim, uma dissociação entre moral e economia e incorporação à economia, no bojo desse processo, de uma moral associada à lucratividade das atividades econômicas.

Porém, os autores argumentam que, por terem caráter muito genérico e por serem estáveis no tempo, essas razões não parecem suficientes para engajar pessoas comuns nas circunstâncias concretas da vida e para lhes dar recursos argumentativos que permitam enfrentar denúncias concretas ou críticas que possam lhes ser pessoalmente endereçadas. A não ser que se tenha enriquecido diretamente tirando partido das possibilidades da livre empresa ou graças a um trabalho livremente escolhido e que tenha proporcionado condições para aproveitar plenamente possibilidades de consumo do capitalismo, o que é reservado a uma minoria, faltam

mediações para que essa representação alimente a imaginação da grande maioria dos engajados no capitalismo. O espírito do capitalismo deve, assim, oferecer razões para que os indivíduos participem do processo de acumulação, que estejam ancoradas na realidade cotidiana e em preocupações e valores daqueles que convém engajar.

O espírito não é rígido, transformando-se para atender as necessidades de justificação das pessoas comprometidas em dado processo de acumulação, mas cujos valores e representações, recebidos como herança cultural, ainda estão associados a formas anteriores de acumulação. Ele deve, então, tornar sedutor para tais pessoas as novas formas de acumulação, ao mesmo tempo em que são levadas em conta necessidades dessas pessoas de se justificar com referência ao bem comum e são construídas defesas contra aquilo que percebem como coisas capazes de ameaçar a sobrevivência de sua identidade social. É criando convergências entre o princípio de acumulação ilimitada e seus críticos que se garante a sobrevivência do capitalismo e se oferece entusiasmo para o engajamento.

Os autores defendem, ainda, que o discurso da gestão empresarial é, atualmente, a forma como o espírito do capitalismo é incorporado e oferecido como algo a ser compartilhado. E os executivos, que muitas vezes fazem parte do conjunto restrito de indivíduos que enriquecem de forma legítima socialmente, devem dispor de argumentos para justificar sua posição e os procedimentos de seleção que os levaram a ela ou, inclusive, os mecanismos de seleção que eles mesmos colocam em prática.

Além das justificações com base no bem comum (HIRSCHMAN, 2002), os executivos precisam de motivos pessoais para engajamento, em linha com a noção de espírito weberiana. As atividades precisam ser estimulantes, sendo capazes de oferecer possibilidade de autorrealização, e o capitalismo precisa oferecer garantias, inspirando a confiança de obter bem-estar duradouro para si e para herdeiros, que devem conservar os mesmos privilégios. Nesse sentido, Boltanski e Chiapello (2009) apresentam que o espírito do capitalismo se estabelece como tal quando é capaz de oferecer resposta a três perguntas:

- Em que o engajamento nos processos de acumulação capitalista é fonte de entusiasmo, inclusive para aqueles que não serão necessariamente os primeiros beneficiários dos lucros realizados?
- Em que medida aqueles que se empenham no cosmos capitalista podem ter certeza de garantias mínimas para si e para seus filhos?

- Como justificar, em termos de bem comum, a participação na empresa capitalista e defender, contra as acusações de injustiça, o modo como ela é dinamizada e gerida? (p. 48)

Os autores apresentam as *cités* como pontos de apoio normativos para construir essas justificações das quais executivos e outros indivíduos engajados no capitalismo se utilizam. Essa noção parte dos regimes de justificação modelizados por Boltanski e Thévenot (1991), que tendem a ser usados por atores centrais para justificação do capitalismo, sendo que o espírito do capitalismo guarda referência a essas convenções gerais, orientadas ao bem comum. Assim, o espírito do capitalismo enxerga dois níveis lógicos diferentes, com o primeiro referindo-se às ações para obtenção de lucro e o segundo, em um grau de reflexividade superior, julgando os atos dos primeiros quanto ao bem comum. Com isso, podemos entender que os autores propõem uma visão sobre a relação entre ação e justificação. A ação se daria na gestão, ou seja, de forma mais prática, e a justificação, na economia, cujo caráter é mais normativo.

As *cités* referem-se a modelos de justiça e estão estritamente associadas à possibilidade de crítica, uma vez que a justificação é necessária para responder à crítica, quando ela denuncia um caráter injusto de uma situação. Boltanski e Thévenot (1991) apresentam regimes de justificação modelados: i. o inspirado, cujo valor é medido pela ascensão a um estado inspirado, de graça (santidade, criatividade, autenticidade); ii. o doméstico, cujo valor depende de posição hierárquica em cadeia de dependências pessoais; iii. o da fama, cuja grandeza depende da opinião alheia; iv. o cívico, cujo valor decorre da vontade geral de um coletivo; v. o comercial, cujo valor decorre da riqueza e; vi. o industrial, cujo valor decorre da eficiência e da eficácia, estando relacionado a especialidades técnicas. Para Boltanski e Chiapello (1999), os novos discursos do capitalismo não estão perfeitamente representados por essas seis *cités*, o que os levou a modelar uma sétima, que estabelece um regime de justiça para um mundo em rede. Os autores consideram que o espírito atual se articula por esse novo regime, derivado, sobretudo, dos discursos críticos e que constituiu progressivamente uma nova configuração ideológica.

Ainda, é interessante notar que se, por um lado, o espírito do capitalismo fornece uma justificação ao capitalismo, por outro, ele consiste em um ponto de apoio crítico que possibilita denunciar a distância existente entre as formas concretas de acumulação e as concepções normativas da ordem social. Isso faz com que, para

serem levadas a sério diante das numerosas críticas ao capitalismo, essas justificações devem se apoiar em provas de realidade, ou seja, em conglomerados de objetos, regras, convenções. Assim, as injunções que o espírito do capitalismo impõe ao capitalismo se dão por duas vias: pelo processo de interiorização dessas justificações, possibilitando a autocrítica e limitando o processo de acumulação, e pelos dispositivos injuntivos, que criam novas provas de realidade e oferecem demonstrações tangíveis para responder a críticas.

A abordagem de Boltanski e Chiapello (1999) atribui à crítica um papel de impulsor não só das mudanças no espírito do capitalismo, mas também um papel de impulsor do capitalismo em si. Isso porque a indiferença normativa do capitalismo não permite que o espírito seja gerado apenas a partir de seus próprios recursos, necessitando da crítica para encontrar os pontos de apoio morais que lhe faltam e incorporá-los. Os autores demonstram que a resistência do capitalismo se deve justamente por ele ter encontrado em seus críticos os caminhos para suas repaginações e sobrevivência.

Os autores consideram que os efeitos da crítica sobre o espírito do capitalismo são de três ordens. Primeiro, têm o papel de deslegitimar os espíritos anteriores e subtrair-lhes eficácia. Segundo, coage os porta-vozes do capitalismo a justificá-lo quanto ao bem comum. Nesse sentido, quanto mais força a crítica tem, mais justificações precisam ser associadas a dispositivos confiáveis, de forma a garantir uma melhora efetiva em relação à justiça. Nesses momentos, o capitalismo tende a incorporar parcialmente valores pelos quais era criticado. Com isso, uma parte dos valores mobilizados por essa crítica que, a princípio, se opõe à forma assumida pelo processo de acumulação, acaba sendo posta a serviço da acumulação. Terceiro, em certas condições, o capitalismo, ao incorporar parcialmente a crítica, pode escapar à exigência de reforço dos dispositivos de justiça social, tornando-se mais dificilmente decifrável. Isso porque a reação à crítica leva à alteração na forma de acumulação, o que desorganiza o mundo e desarma temporariamente a crítica. Em síntese, quando a crítica se esgota, é vencida ou perde virulência, o capitalismo pode afrouxar seus dispositivos de justiça e modificar impunemente seus processos de produção. Já quando a crítica ganha virulência, ela obriga o capitalismo a reforçar seus dispositivos de justiça ou desfazer as regras do jogo e transformar dispositivos de acumulação, o

que desarma temporariamente a crítica, pois as características às quais ela se dirigia foram alteradas e, então, a sua narrativa perde sentido e força.

Ainda no sentido da importância da crítica para a manutenção do capitalismo, Boltanski e Chiapello (1999) indicam que a história do anticapitalismo é a expressão mais importante do capitalismo. Os autores apontam como quatro ordens apresentaram historicamente narrativas críticas ao capitalismo. A ordem doméstica dá base para o argumento de que o capitalismo seria fonte de desencantamento e inautenticidade dos objetos, das pessoas, dos sentimentos e do tipo de vida associado. A ordem inspirada justifica a ideia de capitalismo como fonte de opressão, por se opor à liberdade, autonomia e criatividade dos seres humanos, que são submetidos à dominação do mercado. A ordem cívica chama atenção para o capitalismo como fonte de miséria para os trabalhadores e de desigualdades. Por fim, a ordem industrial pode embasar a crítica de que o capitalismo seria fonte de oportunismo e egoísmo, favorecendo aos interesses particulares e que destrói solidariedades comunitárias. Segundo os autores, as teorias críticas dificilmente conseguem abarcar mais de um aspecto, tendo que enfatizar um ou outro.

A distinção feita por Boltanski e Chiapello (1999) entre crítica estética e social também é relevante para compreender essa dinâmica de apropriação das críticas pelo capitalismo. A crítica estética justifica-se a partir das ordens de valor doméstica e inspirada, enfocando a perda de sentido do belo e do grandioso, que seria decorrente da padronização e da mercantilização generalizadas, características que atingem não só objetos cotidianos, mas obras de arte e seres humanos. Nesse tipo de crítica, questiona-se a submissão dos seres humanos a um trabalho prescrito e com objetivo de lucro. A crítica social, por sua vez, se dá a partir das ordens cívica e industrial e é inspirada nos socialistas e, mais tarde, nos marxistas. Ela faz referência ao egoísmo dos interesses particulares e a miséria crescente das classes populares em uma sociedade que conta com riquezas sem precedentes, na exploração do ser humano pelo ser humano.

Com isso, os autores demonstram que as críticas dão conta de aspectos parciais do capitalismo e são inerentemente incompletas, com a dialética entre capitalismo e críticos sendo infinita. Além disso, as críticas são, para Boltanski e Thévenot (1991), intrinsecamente ambíguas e sempre compartilham alguma coisa com

aquilo que buscam criticar. Isso decorre do fato de que as referências normativas que lhes dão respaldo estão elas mesmas inseridas no mundo.

Para esta pesquisa, faz-se especialmente importante compreender como esses espíritos do capitalismo estão relacionados com as formas de organização legítimas em cada período histórico. Na seção a seguir, fazemos uma proposta nesse sentido.

## **2.2 Espíritos do capitalismo e modelos de empresas**

Diversos estudos abordaram as transformações históricas no controle das organizações e nos modelos de empresa dominantes ao longo do último século (MILLS, 1969; WHYTE JUNIOR, 1956; CHANDLER, 1962; CHANDLER, 1977; FLIGSTEIN, 1990; GUILLÉN, 1994; GRÜN, 1999; LÓPEZ-RUIZ, 2007; DAVIS, 2009; DAVIS, 2013). Esses modelos e suas transformações estão alinhados com o espírito do capitalismo dominante em cada momento histórico apresentado na seção anterior. Essa relação se deve tanto pelos modelos de gestão legítimos serem produto do espírito do capitalismo quanto por o reforçarem.

Modelos de empresa se difundem a partir de um relacionamento “triangular” entre abstrações, práticas e condições do ambiente econômico, social e cultural em que se encontram (GRÜN, 1999; ZILBOVICIUS, 1999). Abstrações podem ser produzidas a partir de um trabalho de generalização das práticas, configurando uma narrativa e tornando-se referencial para os tomadores de decisão no campo. Esse modelo produzido irá se difundir na medida em que ganhar legitimidade no ambiente e que os resultados obtidos a partir da aplicação das práticas a ele vinculadas proporcionem resultados aceitáveis no ambiente. Assim, o modelo se institucionaliza e passa a dar suporte à tomada de decisão. Conforme os resultados são aceitos, há um reforço das práticas e, por sua vez, um reforço do modelo. Quando esse modelo é posto em questão, novas práticas passam a ser desenvolvidas e o emprego delas dependerá da construção de um novo modelo que as circunscreva e que seja legitimado pelo ambiente.

Os modelos criados estão enraizados em mundos (GRÜN, 1999) e são *sistemas de significados completos que organizam as percepções de quaisquer evidências, construindo gradientes de ponderação e/ou descartando ou impugnando*

*fatos que os contradizem* (p. 126). Em torno deles, se dá uma guerra cultural ou uma disputa simbólica na busca de impor a visão legítima de mundo social, a fim de conservar ou transformar a ordem segundo as quais ele é percebido.

O entendimento compartilhado sobre modelos legítimos para serem implementados nas organizações não influencia somente os indivíduos desse espaço, mas também o ambiente, conferindo legitimidade a quem age de acordo com o estabelecido, por exemplo, sob o olhar do Estado, bancos e profissionais. Os modelos legítimos, nesse sentido, tendem a se tornar modismos gerenciais por conferir essa legitimidade à organização, muitas vezes inseridos na forma de narrativas e retóricas, que não são necessariamente a totalidade da prática, mas que também não estão totalmente desvinculados delas, havendo uma incorporação em maior ou menor grau de acordo com o mundo dominante no espaço específico.

O significado atribuído aos modelos legítimos também está, na verdade, em disputa. Por exemplo, o processo de introdução da gestão participativa nas organizações foi marcado por uma disputa semântica no significado hegemonicamente atribuído ao termo “participação” no contexto organizacional e trabalhista brasileiro (DONADONE e GRÜN, 2001). O termo teve seu significado alterado diversas vezes, de forma a refletir as diversas fases do movimento operário e os embates internos ao espaço empresarial brasileiro. E é justamente esta plasticidade que permite sua difusão e introdução no ambiente organizacional brasileiro. Os modismos gerenciais são difundidos, assim, por essa polissemia, em que o sentido de um determinado conceito é parcialmente compartilhado, garantindo um mínimo de acordo para sua difusão para, depois, evoluir para conflitos simbólicos, em que cada parte tenta registrar como correta a sua versão.

Baseado em Guillén (1994), Zilbovicius (1999) discute a noção de modelo no campo da gestão da produção, mas suas ideias também são úteis para compreendermos o papel dos modelos organizacionais de forma mais ampla. O autor apresenta que

ainda que descritos como um conjunto de técnicas baseadas em determinados princípios, não são encontráveis no âmbito do ‘real’ tal como descritos pelos analistas. São, no entanto, na condição de modelos, elementos fundamentais para justificar a aplicação de técnicas e princípios que acabam por ser adaptados às condições concretas em que opera cada organização produtiva. Tomados (...) como objetos de análise, os modelos (...) fazem parte do mundo do *management* tanto quanto as técnicas e as práticas encontráveis no dia-a-dia das empresas (...) (p. 236).

Modelos são, portanto, uma forma legítima de se justificar tomadas de decisões e de se tomar decisões em situações de incerteza, copiando atores bem posicionados no campo, o que DiMaggio e Powell chamam de *isomorfismo mimético* (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

A noção de modelos está alinhada com que Fligstein (1990; 2002) chama de concepção de controle, definida pelo autor como *uma visão de mundo totalizante que faz com que atores interpretem cada situação a partir de uma dada perspectiva* (FLIGSTEIN, 1990, p. 10, traduzido pela autora). Essas perspectivas se dão a partir de pressupostos simplificados sobre como o mundo deve ser analisado. Ainda, Fligstein (2002) diz que

Concepções de controle refletem acordos específicos de mercado entre atores das empresas quanto a organização interna (ou seja, formas de hierarquia), táticas de competição e de cooperação (ou seja, estratégias) e hierarquia ou ordenação do status de empresas em determinado mercado. Uma concepção de controle é uma forma de "conhecimento local" (Geertz, 1983). Concepções de controle são produtos históricos e culturais. Elas são historicamente específicas a certa indústria em certa sociedade. Elas são culturais no sentido de que formam um conjunto de entendimentos e práticas sobre como coisas funcionam em uma configuração de mercado particular (p. 35) (traduzido pela autora).

Diversos autores analisam as transformações históricas nos modelos ou concepções de empresas capitalistas. Fligstein (1990) apresenta quatro diferentes concepções de empresas dominantes desde a Revolução Industrial. A princípio, entre 1880 e 1910, o proprietário era central nas tomadas de decisão na empresa, com essa podendo ser comparada a uma *família ampliada*, com uma hierarquia ligada quase que exclusivamente à propriedade da empresa. Nesse contexto, não se percebia a necessidade de controlar custos, já que os lucros das principais empresas eram exorbitantes, com negócios altamente concentrados. Devido a essa estrutura, os proprietários dessas organizações podem ser identificados como *barões dos negócios*, pois também tinham forte influência política. Naquele momento, o Estado não regulava a competição, o que era mantido por meio das estratégias políticas desses empresários. Esta primeira concepção de controle, denominada por Fligstein (1990) de controle direto pode ser associada ao que Boltanski e Thévenot (1991) chamam de *mundo doméstico*.

Entre 1910 e 1940, a *concepção de controle da manufatura* emergiu e tornou-se dominante. Essa concepção foi marcada por uma autonomia relativamente ampla das grandes empresas em relação aos seus proprietários e ao mercado de

ações. Ela se caracterizou pela deslegitimação da influência de relações pessoais e familiares nos negócios. Ainda no início do século XX, Max Weber mostrou que o advento das sociedades modernas foi marcado por um processo amplo de racionalização, que deu origem às chamadas organizações burocráticas (WEBER, 1999). Nelas, as formas de autoridade tradicionais, características das organizações anteriores, deram lugar às formas de autoridade racionais-legais. Essa concepção de organização surgiu inicialmente na organização das atividades dos Estados nacionais, como mostrou Weber (1999), tendo se difundido pelo tecido econômico dos países ditos desenvolvidos até tornarem-se a referência predominante.

Estudos mais recentes apontam que essa difusão foi impulsionada por estratégias bem sucedidas dos gerentes das grandes empresas para estabelecer uma estrutura acionária dispersa e, principalmente, pelo surgimento de legislações antitruste, criadas no início do século XX, que dificultaram a concentração da propriedade por investidores, motivando assim uma base de acionistas ampla e dispersa, que não tinha capacidade de influenciar a gestão da empresa (FLIGSTEIN, 1990; DAVIS, 2009). Isso restringiu as possibilidades de os acionistas e o mercado de capitais exercerem controle sobre a gestão, que deveria ser feita por especialistas com perfil técnico, no que ficou conhecido nos Estados Unidos como Revolução dos Gerentes.

Nesse contexto, emergiram diversos modelos acerca de como empresas deveriam ser administradas, focando a gestão na eficiência, eficácia, produtividade e custo de produção, com o preço dos produtos baseado nele. Foi nesse contexto que a *administração científica* emergiu e se propagou. Ela consiste em um conjunto de princípios, modelos e técnicas que contribuíram significativamente para a difusão das formas modernas de organização do trabalho e que foram desenvolvidas, sobretudo, pelo engenheiro Frederick W. Taylor (TAYLOR, 1914) e por Henry Ford (FORD, 1925).

A abordagem *taylorista* era baseada em três princípios. O primeiro propunha a interferência e disciplina do conhecimento operário sob o comando da gerência. A gerência deveria reunir os conhecimentos tradicionais e classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para a execução do seu trabalho diário. Por meio da análise científica do trabalho, a gerência deveria fixar cientificamente um ritmo de trabalho em lugar de determinar subjetivamente uma quantidade de trabalho a ser executada de acordo com a

experiência do próprio trabalhador. Havia, assim, um tempo ótimo para a realização do trabalho, que deveria ser selecionado sem nenhum envolvimento do trabalhador, já que era tido como uma questão puramente técnica. O segundo princípio era selecionar pessoas com características adequadas às exigências do trabalho e treiná-las para executar prescrições. Taylor baseava seu modelo em uma visão de que o ser humano era motivado somente pelo interesse financeiro. Aliás, nenhum aspecto humano além do fisiológico e financeiro era considerado, buscando-se eliminar os aspectos sociais, vistos como interferências negativas. O terceiro princípio defendia a separação entre concepção e planejamento, que seriam responsabilidade dos gerentes, e operacionalização, responsabilidade dos operários. Nesse contexto, emergiu a figura do engenheiro de produção.

Mais tarde, entre 1940 e 1960, Fligstein (1990) destaca o que chama de *concepção de controle de marketing e vendas*, que consiste na extensão dessa forma de racionalização da administração científica para o ambiente em que a organização está inserida. Os agentes dominantes passaram a ser os administradores, tomando o lugar dos engenheiros<sup>19</sup>. O preço tornou-se mais dissociado do custo e as ideias de agregação de valor, diferenciação e divisão do mercado entre as empresas (nichos) ganharam força.

Esse período é marcado na Teoria das Organizações pela emergência das teorias ambientais, em que a lógica mais técnica extrapola as fronteiras da fábrica e se estende para o ambiente em que a organização está inserida. As áreas de *marketing* e vendas foram centrais nesse processo nas empresas, trazendo o que se ocorria no chamado ambiente organizacional como uma variável que deveria ser considerada pela organização na sua tomada de decisão.

No processo de racionalização das organizações, emergiu a ideia de departamentalização, a partir da qual os técnicos ou gestores poderiam montar uma empresa parecida com um exército, sem influência dos financistas. O organograma foi a ferramenta utilizada para materializá-la e difundi-la. A ideia era a de que esse modelo permitiria superar a gestão familiar. Inicialmente, a departamentalização proposta era de cunho funcional, já que as grandes fábricas produziam sem quase nenhuma diversificação. No momento posterior, emergiram as formas multidivisionais,

---

<sup>19</sup> Não me refiro aqui à formação acadêmica de engenheiro e de administrador, mas sim às funções de engenharia, mais técnica, e administração, focada na gestão e realizada pelos executivos. Essa delimitação é relevante, pois esses cargos, muitas vezes, também são ocupados por engenheiros.

que podem ser explicadas por uma mudança nas estratégias predominantes. Ao invés de empresas especializadas em um uma variedade pequena de produtos, as empresas passaram a ter várias linhas de produtos, buscando acessar diferentes nichos de mercado. Em um primeiro momento, essas linhas são de um mesmo produto (por exemplo, vários tipos de carro).

Nesse sentido, tanto a concepção de *manufatura*, de forma mais intuitiva, quanto a de *marketing e vendas*, talvez de forma menos intuitiva, podem ser associadas ao mundo industrial (BOLTANSKI e THÉVENOT, 1991). Ambas confiam na técnica como forma, se não mais adequada, ao menos, mais legítima de justificar os modelos de gestão organizacionais.

Dos anos 1960 a 1980, com o desenvolvimento da legislação antitruste Celler-Kefauver, as empresas começaram a se diversificar mais amplamente, estando inseridas em vários negócios não relacionados. Fligstein (1990) denomina essa *concepção de controle de financeira*. Nesse período, as bases do modelo racionalizado das organizações passaram a ser crescentemente questionadas. Fligstein (1990) aponta que a visão promovida por economistas como Manne, Jensen e Mackling, de que os administradores profissionais não deveriam ter completa autonomia, já que assim eles negligenciavam a busca da maximização dos lucros e gastavam o capital dos acionistas, estava alinhada com a visão dos financistas, que haviam se tornado crescentemente importantes a partir dos anos 1950, com a queda das leis antitruste e os processos de fusão e aquisição. Juntando-se a eles, estavam também os teóricos da agência, como Fama, que propalavam uma divergência de interesses entre principais e agentes e a governança.

As análises realizadas por Fligstein (1990) abarcam o período desde a Revolução Industrial até o início dos anos 1990. A partir de então, utilizamos outras referências para dar continuidade às mudanças nos modelos organizacionais. Nas últimas décadas, assistimos a transformações substantivas no que ficou conhecido como capitalismo industrial. Essas transformações são associadas a diversos fatores, como a ascensão das ideias e políticas ditas neoliberais, à maior integração dos mercados internacionais e mudanças nas regulamentações. Alterações na legislação, principalmente durante o governo Reagan nos EUA, possibilitaram que investidores institucionais como Fundos de Pensão e empresas de seguro passassem a investir em ações e, a partir da década de 1980, que grandes investidores pudessem realizar

operações de fusão e aquisição que levassem ao controle acionário das empresas, com o setor financeiro começando a tomar o controle de empresas (USEEM, 1993).

Duas visões distintas sobre essas transformações são particularmente relevantes na sociologia econômica e para a elaboração desta tese. De um lado, estão autores que associam as transformações recentes ao processo de financeirização (GRÜN; 1999; GRÜN, 2007; FLIGSTEIN, 1990; FLIGSTEIN e SHIN, 2007; USEEM, 1993; DAVIS, 2009; CARRUTHERS e KIM, 2011). Para eles, as transformações recentes derivaram de alterações nas relações de força entre os setores produtivo e financeiro das economias centrais do capitalismo, sobretudo dos Estados Unidos, decorrentes de alterações na regulamentação das atividades econômicas pelo Estado, que buscavam lidar com crises econômicas da época, e da ascensão de novas perspectivas da ciência econômica acerca das organizações, como as defendidas por economistas financeiros (MANNE, 1965) e pela teoria da agência (FAMA, 1980; JENSEN E MECKLING, 1976). Esses, dentre outros fatores, geraram o que ficou conhecido como a Revolução dos Acionistas, impulsionada pela crescente concentração dos investimentos nas empresas por investidores institucionais (USEEM, 1993) e pelas ferramentas de governança corporativa (GRÜN, 2003). O resultado desse processo seria o domínio das representações do setor financeiro nos modelos de gestão organizacionais, com as empresas passando a ser vistas não mais como uma instituição social, mas como um *nexo de contratos*. Assim, a concepção de controle financeira estudada por Fligstein (1990) se difere da financeirização em si, que se deu especialmente a partir dos anos 1990. Apesar de o setor financeiro exercer cada vez mais influência nas corporações a partir dos anos 1950, em um primeiro momento os agentes financeiros são internos. O processo que ficou conhecido por financeirização é marcado principalmente pela chegada dos investidores institucionais, o que Fligstein (2002) chama de *concepção de controle dos acionistas*.

Essas movimentações suscitaram, ao longo dos últimos anos, uma quantidade crescente de pesquisas da área dos estudos organizacionais e da sociologia econômica na busca da compreensão do que é denominado *financeirização* da economia e seus impactos sobre as organizações. Esses estudos demonstram que, ao longo das últimas décadas, o setor financeiro tem protagonizado crescentemente a dinâmica econômica e organizacional, em detrimento do setor industrial, dominante principalmente no período após a Segunda Guerra Mundial. Isso

indica que a valorização do capital via sistema financeiro passa a ser preferida à valorização via produção, com a lógica produtiva tendendo a ser subordinada à financeira (DIAS e ZILBOVICIUS, 2009).

Nesse contexto, as organizações fordistas, gigantescas e burocratizadas, que eram uma instituição social básica da sociedade industrial, se reorganizaram profundamente, em um processo que ficou conhecido por reengenharia. No imaginário dominante sobre a economia, ao logo desse período, essas organizações, que eram sinônimo de eficiência, se tornaram “elefantes brancos”, passando a ser vistas como inchadas, lentas e pouco flexíveis e rentáveis. O modelo de empresa (GRÜN, 1999; GRÜN, 2010) tornou-se a flexível e enxuto, com os principais indicadores de desempenho relacionados ao ganho do acionista (*shareholder value*).

Em suma, as relações de poder entre executivos e proprietários alteraram-se, levando ao que se chamou de Revolução dos Acionistas. Isso significa que o setor financeiro se tornou capaz de impor seus fins, com a busca da maximização de lucros financeiros imperando sobre outros aspectos.

A segunda visão, que não é totalmente incompatível com a de financeirização supracitada, foi desenvolvida, sobretudo, por Boltanski e Chiapello (1999). Na leitura desses autores, um capitalismo financeirizado não consegue existir durante muito tempo, uma vez que a *crité* comercial é incapaz por si só de justificar o capitalismo, de criar um espírito para ele, demandando sempre um compromisso com algum outro regime de justificação para legitimá-lo. Esses regimes de justificação derivam da incorporação de críticas ao capitalismo, com o capitalismo se apropriando de forma seletiva do discurso dos seus críticos.

Para eles, as transformações recentes nos formatos organizacionais estão associadas a um *deslocamento* do capitalismo que resultou da incorporação de críticas a ele que adquiriram muita força nas décadas de 1960 e 1970 na França e em outros países centrais. Os autores apontam que esse deslocamento se deu, principalmente, pela incorporação do que chamam de críticas estéticas, que enfocavam o autoritarismo da organização científica do trabalho e o que Weber denominou de processo de racionalização, de forma mais ampla. Os autores demonstram ainda que as transformações decorrentes da incorporação das críticas estéticas geraram movimentações que acabaram enfraquecendo a crítica social, típica

do período em que o fordismo foi predominante, e que enfocava aspectos materiais do capitalismo, buscando uma distribuição dos benefícios econômicos do processo de acumulação mais favorável aos trabalhadores. Boltanski e Chiapello (1999) apontam que o resultado desse processo foi a formação de um novo espírito do capitalismo, caracterizado pela predominância de um sétimo regime de justificação emergente, ao qual chamam de *cit * por projetos, bem representado pela metáfora da rede.

Essas duas vertentes que explicam as transforma es recentes no capitalismo possuem muitos aspectos em comum. Entretanto, elas são divergentes quanto a aspectos específicos da ordem social emergente. Para os adeptos da financeiriza o, o modelo de organiza o emergente caracteriza-se pela sua acentuada impessoalidade, com a organiza o interna da empresa sendo fortemente influenciada pelas rela es de mercado. Por outro lado, a acep o da empresa em rede (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999) caracteriza-se pela legitima o das rela es pessoais, diferenciando-se do que Boltanski e Thévenot (1991) denominam de regime de justifica o mercantil e, nesse sentido, aproximando-se do regime doméstico. Apesar dessa aproxima o, o modelo da empresa em rede se afasta da moral doméstica no que tange   hierarquiza o das rela es pessoais.

No Quadro 4, apresentamos uma síntese das características de cada concep o de controle apresentada por Fligstein (1990) e complementada por Fligstein (2002) e dos espíritos do capitalismo dominantes em cada uma delas (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999). Analisamos essas concep es quanto ao espírito do capitalismo ao qual ela está relacionada,   forma como ela lida com a territorialidade e temporalidade, ao papel do Estado no estabelecimento das concep es, ao modelo de propriedade, às estruturas internas (controle de gestão, estratégia, medidas de desempenho, estrutural organizacional e organiza o do trabalho e da produ o), e apresentamos exemplos de organiza es centrais e as principais vertentes teóricas e normativas de cada época.

Quadro 4 - Síntese das concepções de controle apresentadas por Fligstein (1990) e suas relações com o espírito do capitalismo.

Período	1880 – 1910	1910 – 1940	1940 – 1960	1960 – 1980	1980 em diante
<b>Concepção de controle</b>	<b>Direto</b>	<b>Manufatura</b>	<b>Marketing e vendas</b>	<b>Finanças</b>	<b>Acionistas</b>
Espírito do Capitalismo	Burguês, com estrutura das empresas como famílias ampliadas. É coletivo, mas baseado em uma hierarquia muito estruturada e rígida, com pouco espaço para questionamento e mudanças	Industrial, com aspectos técnicos aplicados à esfera da produção	Industrial, com aspectos técnicos aplicados à comercialização	Industrial, com aspectos técnicos aplicados às finanças	Conexionista, o que propicia a ascensão das finanças e das empresas ditas inovadoras
Territorialidade	Local, com contato direto entre pessoas	Nacional, organização submetida à legislação do país	Nacional, organização submetida à legislação do país	Nacional, organização submetida à legislação do país	Global, crescente desterritorialização
Temporalidade	Passado	Futuro: Planejamento e controle da produção	Futuro: Planejamento e controle das vendas	Futuro: Planejamento e controle financeiro	Presente, "curto prazismo"
Estado	Ambiente organizacional pouco burocratizado. Influência pessoal junto a governantes. Troca de favores	Primeira onda da legislação antitruste: Sherman Act (1890) e Clayton Act (1914)	Consolidação e regulamentação da legislação antitruste.	Leis Celler-Kefauver (antitruste) nos EUA restringiram ainda mais integrações horizontais e verticais, levando as organizações a diversificarem os mercados de aquisições	Desregulamentação e relaxamento da legislação antitruste
Propriedade	Familiar	Famílias e acionistas individuais	Famílias e acionistas individuais	Famílias e acionistas	Investidores institucionais

Período	1880 – 1910	1910 – 1940	1940 – 1970	1970 – 1990	1990 em diante
Concepção de controle	Direto	Manufatura	Marketing e vendas	Finanças	Acionistas
Controle de gestão	Patriarcas, mais velhos, herdeiros escolhidos para gerenciar o negócio ou “tomadores de conta” de confiança. Relações entre gerações e sucessão são centrais	Engenheiros, com separação entre propriedade e controle e gestores predominando em relação aos proprietários (“revolução dos gerentes”)	Administradores com trajetória na área de marketing, com separação entre propriedade e controle	Administradores com trajetória na área de finanças, com separação entre propriedade e controle	Reunificação entre propriedade e controle (revolução dos acionistas). Acionistas controlam a gestão da empresa via governança corporativa.
Estratégia	Compra de concorrentes, formação de trustes, cartelização e monopolização.	Integração vertical.	Diferenciação de produtos.	Diversificação dos negócios	Foco no <i>core business</i> , com venda de braços menos rentáveis e compra de mais rentáveis, alavancagem financeira, fusões e aquisições
Medidas de desempenho	Não há métricas compartilhadas. São aquelas estabelecidas pelo proprietário.	Eficiência Eficácia Produtividade Custo de produção	Receita <i>Marketshare</i>	Lucro Rentabilidade Capital imobilizado	Lucro ao acionista; Valor da ação; Custo da cadeia de suprimentos; Medidas de desempenho contábeis
Estrutura organizacional	Hierarquia pessoal, fortemente influenciada por relações informais. Poder não é absoluto, mas relativo e pessoas se usam de sinais de distinção. Organização composta por pessoas conhecidas, de confiança.	Predomínio de estruturas organizacionais funcionais	Predomínio de estruturas organizacionais multidivisionais	Mais simples, com menos níveis hierárquicos e departamentos “de apoio”. Ideia de que operadores devem ter mais autonomia para tomar decisão e resolver problemas.	Trabalho em grupo e estruturas <i>adhocráticas</i> , organização por projetos. Valorização da capacidade de liderança e de construir culturas organizacionais. Controle subjetivo do trabalho. Governança corporativa.

Período	1880 – 1910	1910 – 1940	1940 – 1970	1970 – 1990	1990 em diante
Concepção de controle	Direto	Manufatura	Marketing e vendas	Finanças	Acionistas
Organização do trabalho e da produção	Estrutura simples dentro das organizações, muito próximas às corporações de ofício.	Foco em tempos e métodos; produção em massa; divisão rígida entre a gestão e operacionalização (taylorismo - fordismo).	Modelo de produção enxuta/ japonesa	Modelo de produção enxuta/ japonesa, com operações perdendo relevância.	Produção em rede; gestão das cadeias de suprimento, clusters; subcontratação; terceirização
Exemplos de organizações centrais	Nos EUA: Rockefeller (petróleo); JP Morgan (bancos); Carnegie (ferrovias). No Brasil: Matarazzo (industrial)	Ford	General Motors	Toyota	Google Facebook Ambev
Teorização/ Normatividade	Não há. O conhecimento é empírico.	Administração científica	Administração por objetivos; Marketing; Estratégia.	<i>Just in time;</i> <i>Supply Chain Management</i>	Conhecimento prático. Importância do aprendizado e da cultura organizacional. Finanças e contabilidade

Fonte: Elaborada pela autora com base em Fligstein (1990; 2002) e Boltanski e Chiapello (1999).

## 2.3 Financeirização e governança corporativa

A governança corporativa (GC) é, provavelmente, o artefato central a partir do qual as finanças operam tanto nas organizações como, de forma mais ampla, na sociedade. Emprestamos a ideia de ferramenta de Grün (2015), que diz que a GC é a “*mãe das inovações financeiras*” (p. 57) e que a *governança corporativa é a principal “ferramenta” através da qual diversos setores da sociedade foram se acostumando e aceitando os pressupostos da visão de mundo financeira* (p. 58). O uso do termo *ferramenta* se deve ao fato de que o autor compreende a GC para além do espaço dos mercados, agindo como uma forma de pensar em diversos outros espaços sociais, produzindo realidades. A respeito da apropriação da GC no espaço social brasileiro, o autor afirma que ela

vem se tornando ao mesmo tempo um conjunto de preceitos normativos tanto na esfera jurídica e de regulação infrajurídica de negócios como também na esfera cognitiva, construindo uma nova máquina de pensar e agir sobre a realidade econômica e mesmo outras esferas da sociabilidade (p. 61).

Segundo Davis (2005), a *GC descreve as estruturas, processos e instituições dentro e ao redor de organizações que alocam o poder e o controle de recursos entre participantes* (p. 143, traduzido pela autora). De forma geral, a GC trata-se de um artefato cultural para que os atores do mercado financeiro controlem a empresa “de fora”, o que faz com que a lógica do mercado seja imposta à empresa. Isso ocorre porque a aceitação dessa *ferramenta* permite que se privilegiem as visões dos acionistas e outros *stakeholders* externos, em detrimento da visão interna, mudando a hierarquia anterior dos atores quanto ao processo de tomada de decisão. Davis (2009) demonstra que há uma *revolução cognitiva* no sentido de que se trata de uma nova maneira de ver as empresas, de como elas se enxergam e de como interagem com a sociedade, com a centralidade deixando de ser a empresa em si e passando para os mercados.

O capitalismo do início do século XXI é uma coleção variada de sistemas econômicos e a GC se configurou de formas específicas e histórica e culturalmente situadas em cada uma delas. Morck e Steier (2007) indicam que nos EUA a propriedade das grandes corporações se distribui entre milhares de *shareholders* que têm em geral pequena porcentagem das ações e, por isso, baixo grau de organização

e pouco poder. Com isso, os CEOs têm um poder considerável de decisão. Por outro lado, na maior parte do mundo, famílias da elite controlam quase todas as grandes corporações e, muitas vezes, seu governo. Os gerentes profissionais contratados estariam, então, subservientes às dinastias familiares oligárquicas. Os autores apresentam que, nos EUA e na Inglaterra, a maior parte das empresas é de capital aberto, enquanto a maior parte das grandes empresas em outros países é controlada por poucas famílias.

Grün (2003) apresenta alguns atores e contenciosos relacionados à emergência da discussão sobre a ideia de GC no espaço empresarial brasileiro no final da década de 1990. O autor associa a estabilização dessa noção à *nova* Lei das Sociedades Anônimas de 1999 e da emergência do *novo mercado de capitais* da Bovespa. Outros movimentos citados que influenciaram a discussão sobre GC no Brasil foram as fusões e aquisições no espaço empresarial, o fortalecimento dos fundos de pensão e intensificação das privatizações e as discussões em torno desses dois movimentos sobre o papel do Estado na economia e o estabelecimento de artefatos jurídicos que possibilitassem essa *nova maneira de se organizar as relações entre as empresas e o mercado financeiro* (p.139).

Para Grün (2003), o modelo de GC foi apresentado como forma de possibilitar o entendimento entre os diversos acionistas, provenientes de espaços muito diferentes. A linguagem financeira seria a “língua em comum”. Porém, o autor diz que isso não explica a coalizão que se formou naquele momento a favor do estabelecimento de práticas de GC nas empresas. Um argumento mais relevante nesse sentido seria que a “boa GC” propiciaria um mercado de ações mais ativo, uma vez que daria mais segurança aos investidores.

Além disso, o autor apresenta que um dos elementos que deu forças à ideia de GC no Brasil está associado, contraintuitivamente, ao processo de redemocratização do país, tirando-se proveito da noção de transparência preconizada pela GC. No processo de redemocratização, houve um movimento de luta por transparência nos aparelhos burocráticos que operavam de forma mais sigilosa durante a ditadura militar. A transparência seria a democratização das empresas para seus acionistas (GRÜN, 2003). Esse paralelo também foi traçado no final da década de 1990 na Europa, nos debates públicos acerca da previdência. Nesse sentido, o autor afirma que

no âmbito do simbólico, a análise do modelo de governança corporativa e de sua relação com a noção de transparência mostra que o uso das ideias não se modela a nenhuma propriedade intelectual, e não obstante a reapropriação de significados produzidos no decorrer das lutas sociais ser um dos principais instrumentos para a construção de novas institucionalidades, observa-se menos antagonismo e mais complementaridade dos agentes posicionados em zonas diferentes do espaço político. (p.153).

Comumente, a lógica comercial, que dá base ao processo de financeirização, entra em choque com a lógica industrial, que promove a gestão profissionalizada das empresas de acordo com o conhecimento administrativo. Nas empresas familiares, é especialmente relevante considerar, ainda, a lógica doméstica, que ocupa o centro de poder dessas organizações, precisando também ser conciliada com as demais.

A GC se propõe como a institucionalidade ideal para conter tanto a família quanto os técnicos e garantir a rentabilidade das empresas para os acionistas. Em um momento anterior, nas concepções de controle de manufatura e de marketing e vendas, a lógica industrial já havia se apresentado como a forma de controlar a família para se realizar uma gestão mais eficiente segundo critérios de cada momento. Nesse sentido, é fundamental pensar a GC como outra ferramenta do mundo comercial utilizada para *conter os brios* familiares e as relações pessoais na gestão das organizações.

Grün (2003) indica, ainda, situações de compromissos e disputa entre lógicas no contexto da GC:

No início e no auge do período estudado, esse modelo [de governança corporativa] fazia parte de uma série de princípios de convivência oriundos da lógica mercantil-financeira, aceitos de maneira irrefletida como simples dados de natureza – um *ethos* weberiano em estado implícito. No final da década, em proximidade às eleições municipais de 2000, quando questões correlatas do desemprego e da estagnação econômica tornaram-se relevantes na agenda política, perturbando o equilíbrio simbólico da lógica até então prevalecente, o *ethos* implícito não mais assegurava a estabilidade dos princípios de relacionamento econômico e social, necessitando de uma codificação explícita dentro de uma ética que reforçaria o construto e sedimentaria as fissuras. Foi nesse momento que, não por acaso, a ideia de governança corporativa adquiriu expressão pública. Segundo as reflexões de DUBY e BOURDIEU, o paradoxo, ainda que contraintuitivo, não tem nada de inédito: a necessidade de explicitação de um princípio de convivência é sinal de seu desgaste social e atividade absolutamente necessária para lhe conferir sobrevida. E, como vimos para o caso da inserção do modelo de governança corporativa no Brasil, uma vez reforçado, o princípio ganha novos adeptos e, possivelmente, novos conteúdos. (p. 154)

Se o mundo em rede se concretizar como previsto por Boltanski e Chiapello (1999), as relações pessoais serão fundamentais no modelo de capitalismo que está se formando. Porém, se o mundo comercial se estabelecer como suficiente para legitimar o capitalismo, talvez a busca por instituições impessoais, como proposto pela GC, consiga se concretizar. Davis (2005) demonstra que a GC não funciona nos EUA como publicizado e que, na prática, a impessoalidade e a independência dos conselhos diretores não se concretizam, o que é evidenciado pela bolha dos anos 1990 e os escândalos corporativos correlatos. Esse problema teórico se faz especialmente relevante em organizações sob controle acionário familiar, uma vez que, para que a GC possa se concretizar segundo o seu *metier*, haverá um paradoxo a ser resolvido: como pode um mundo que vive das hierarquias e das relações baseadas na tradição e na hereditariedade ser totalmente impessoal? O mundo doméstico terá que se desfazer dentro das organizações? Nesse sentido, será relevante também discutir empiricamente como as famílias acionistas estão resolvendo essa questão e como o modelo de gestão propalado por gurus, escolas de negócios, consultores, *family officers*, entre outros, a abarca.

A princípio, a convivência dessas lógicas pode ser compreendida com base em conceitos da sociologia da capacidade crítica e do institucionalismo. Boltanski e Thévenot (1991) indicam que a convivência entre lógicas demanda o estabelecimento de compromissos. Isso envolve situação de ambiguidade, na qual lógicas que, no limite, são irreconciliáveis, permanecem apaziguadas. Os autores apontam que essa estabilização comumente depende da operação de objetos, como novos termos e tecnologias, que criam uma definição ambígua e que abarcam as diversas lógicas como se elas fossem compatíveis.

Boltanski e Thévenot (1991) trazem contribuições específicas para a compreensão sobre como as formas de valor industrial, comercial e doméstica, presentes na governança de empresas familiares, se conciliam. A lógica industrial e a comercial se conciliam para elaboração de métodos para fazer negócio, com o objetivo de aumentar a produtividade da força de venda. No compromisso entre a lógica industrial e a doméstica, a organização é vista como com um espírito, uma reputação, e outras características pessoais, em vez de uma unidade funcional. Com isso, ganham importância a competência do profissional, a qualidade do tradicional, a responsabilidade da supervisão e os recursos humanos. A conciliação entre os

mundos comercial e doméstico se dão por meio de ligações entre coordenação pelo mercado e reputação e confiança nos negócios. A personalização da relação com clientes e customização de produtos e serviços têm grande relevância nesse tipo de compromisso.

Além da abordagem da sociologia da crítica, consideramos relevantes *insights* da sociologia econômica americana e da literatura sobre lógicas institucionais (THORNTON, OCASIO e LOUNSBURY, 2012). Diversos autores dessa vertente dos estudos organizacionais têm se dedicado a estudar as organizações híbridas, os seja, organizações que operam com base em múltiplas lógicas. Os autores apontam que, além do estabelecimento de compromissos, enfatizado por Boltanski e Thévenot (1991), outras formas de conciliação são importantes. Meyer e Rowan (1977), Greenwood et al (2011) e Pache e Santos (2013) nomeiam de dissociação (*decoupling*) o descolamento entre a lógica que as organizações dizem usar e as lógicas que elas usam na prática.

Greenwood et al (2011) fazem uma discussão sobre compromissos derivada da literatura de aprendizagem organizacional. A partir de abordagens focadas em estratégia, com base em Kraatz e Block (2008), os autores apresentam as seguintes formas de compromissos: i. deletar uma lógica para mostrar comprometimento com outra; ii. Balanceamentos; iii. identidades híbridas, e; iv. divisão de identidades/ segregação para certas partes. A partir de abordagens estruturais, os autores apresentam outras formas de compromissos: i. *blended hybrids*, ou híbridos mistos, que tratam da conciliação por meio da construção de uma identidade organizacional híbrida, o que é similar à proposta de Boltanski e Thévenot (1991), mas mais restrito; ii. Diferenciação estrutural (*structural differentiation*), que trata da separação de áreas que lidam com as diferentes lógicas em diferentes unidades organizacionais, e; iv. conciliações, a partir de Pache e Santos (2013) que argumentam que a combinação de diferentes elementos específicos das lógicas pode possibilitar sua conciliação.

Granovetter (2017) argumenta que a ação social quase nunca é baseada em uma única lógica, uma vez que acontece na interface de diferentes instituições e são assim guiadas por múltiplas lógicas. Há três formas exploradas por Granovetter (2017) que os atores podem definir uma abordagem institucional para resolver um problema. Primeiro, eles podem pensar sobre abordagens alternativas para uma

problemas que envolva diferentes arenas institucionais e decidir qual é mais apropriada. Segundo, eles podem optar pela solução que é usual em um outro espaço institucional e a transpor para o seu próprio espaço. Terceiro, eles podem misturar abordagens selecionando elementos de diversas instituições, apresentando uma nova combinação. Nas três possibilidades, os indivíduos operam a partir de um repertório finito moldado pelo contexto social e institucional em que eles se situam. Assim, para Granovetter, ao se deparar com um problema, os atores têm a capacidade pragmática de lançar mão de seus repertórios sociais, conceituais e recursos materiais. Eles não têm sua ação predeterminada por lógicas institucionais ou normas, nem são atores calculistas racionais sempre em busca de otimizar suas ações. A ação econômica, para o ator, envolve um trabalho de *bricolagem* que consiste em criar uma resposta específica situada e criativa - para uma situação particular – que combina diversas lógicas e recursos.

Portanto, nas situações cotidianas, diversas instituições operam simultaneamente, sendo provável que enquadramentos lógicos colidam na vida real (GRANOVETTER, 2017). Nesses casos, o autor defende que os atores devem se beneficiar da ambivalência e ambiguidade sobre qual enquadramento será relevante. Para tratar dessa combinação de elementos de diversas instituições, Granovetter recorre ao conceito de *ação robusta*, criado por Leifer (1991) no estudo de jogadores de xadrez e utilizado por Padgett e Ansell (1993) para discutir a trajetória de Cosimo de Medici na Florença do século XV.

As pesquisas de Stark (1986, 2009) também se valem dessa noção ao analisar atores econômicos em situações de incerteza no ambiente (no caso, a Hungria após a transição a uma democracia capitalista). Ele demonstra que esses atores manobram as justificações (BOLTANSKI e THÉVENOT, 1991) e ganha vantagem aquele que for capaz de convencer que aquele enquadramento é o mais adequado para aquela situação.

Os referenciais apresentados nesta subseção são fundamentais para analisar a GC como um objeto que serve para apaziguar as relações entre mundos. Assim, a sua análise permite verificar os termos de compromissos entre esses mundos e qual é o poder de legitimação de cada mundo em diferentes situações e espaços. No caso das empresas familiares, essa literatura não é só relevante compreender a

influência do mundo doméstico no industrial e comercial, mas também como essas lógicas invadem o mundo familiar.

## 2.4 Variedades de capitalismo

A literatura de variedades de capitalismo visa a explorar as diferentes configurações das economias no mundo e como esses diversos formatos podem levar ao bom desempenho econômico e bem-estar social, opondo-se à ideia de que há um caminho único de sucesso (HALL, 2015; DORE, LAZONICH e O’SULLIVAN, 1999). Nas palavras de Hall (2015),

Uma das características definidoras desta pesquisa é sua inclinação para tratar as economias políticas como todos coerentes com características distintas baseadas em histórias nacionais, em vez de exemplos de um terreno de mercado homogêneo no qual novas instituições podem ser prontamente enxertadas sem muita preocupação com outras instituições no economia. (p.2, traduzido pela autora)

De forma geral, o debate sobre variedades de capitalismo se baseia no enquadramento teórico desenvolvido por Hall e Soskice (2001). Com o processo intenso de globalização ocorrendo no início do século XXI, diversos autores apontavam, naquele momento, para uma tendência de que os países iriam cada vez mais convergir para um modelo americano ou se *liberalizar*. Hall e Soskice (2001) foram centrais no estabelecimento de uma oposição a essa ideia, demonstrando que os diferentes formatos das economias políticas têm vantagens e que elas não precisariam convergir todas ao mesmo formato para prosperar.

Granovetter (2017) apresenta alguns estudos sobre variedades de capitalismo, indicando que um dos pontos interessantes dessa literatura é que ela permite uma generalização não viável para abordagens mais culturalistas, que defendem que cada país teria sua particularidade levando a situações excepcionais. Na base da noção de variedades de capitalismo está a ideia de que sociedades com instituições e lógicas similares vão ter resultados econômicos parecidos. O risco, para Granovetter (2017), com base em Herrigel (2005)<sup>20</sup> é pressupor que exista maior

---

<sup>20</sup> HERRIGEL, G. 2005. "Institutionalists at the Limits of Institutionalism: A Constructivist Critique of Two Edited Volumes from Wolfgang Streeck and Kozo Yamamura." *Socio-Economic Review* 3: 559–567.

coesão institucional dentro dos países do que de fato há. Nesse sentido, Granovetter (2017) argumenta:

Como, então, podemos encontrar uma posição que equilibre a necessidade de acomodar a ação de resolução de problemas (na tradição pragmatista) e não superestimar a coerência das instituições que ainda atenda à preocupação que Streeck<sup>21</sup> articula ao fazer um argumento teórico sistemático e coerente? Eu argumento que a maneira de navegar por esse caminho estreito<sup>22</sup> é analisar, para um país ou região, quais são os enquadramentos alternativos prováveis ou "lógicas" entre os quais os atores podem escolher ao organizar a atividade econômica e que parecem conceitualmente disponíveis, determinar até que ponto eles são separados e autônomos em relação um ao outro ou se sobrepõem, explicar como esse intervalo particular ou "menu" de opções surgiu e teorizar o processo pelo qual os atores elaboram<sup>23</sup> soluções para os problemas econômicos que enfrentam a partir desses materiais disponíveis - ou seja, para entender o que, no ambiente social e econômico, os atores-chave dentro dessas estruturas ou lógicas usam. As peculiaridades culturais das regiões ou nações podem se tornar evidentes em qualquer um desses estágios. Essa estratégia é consistente com o argumento teórico de que a cultura, incluindo as normas, é mais um "kit de ferramentas" do que uma receita inflexível de ação e também com uma variedade de observações empíricas de que as nações às vezes<sup>24</sup> agem de maneiras que parecem surpreendentes, dadas as ideias estereotipadas típicas sobre suas possibilidades. (p. 192, traduzido pela autora)

Para Granovetter (2017), as instituições (ou a variedade de capitalismo) geram uma predisposição a determinado resultado econômico. As instituições moldam como os atores leem as situações e criam pressões normativas para solução de problemas. Nesse sentido, ele conclui que seu argumento é o de que *normas, cultura e instituições são influências importantes na ação econômica, mas muito menos coerente e mais variável do que apresentado em geral* (p. 201). Nessa linha de argumentação, faz sentido que em um capitalismo doméstico, como é considerado

---

<sup>21</sup> Wolfgang Streeck.

<sup>22</sup> No original, *the way to thread this needle*.

<sup>23</sup> No original, *actors assemble solutions*.

<sup>24</sup> No original, *not infrequently*.

o brasileiro na abordagem de variedades de capitalismo, a família como instituição esteja intensamente presente no espaço econômico, tanto como lógica que embasa a ação quanto na conformação das organizações, com elevado número de empresas familiares.

Morck e Steier (2007) demonstram que o capitalismo do início do século XXI é uma coleção variada de sistemas econômicos. Eles enfocam o caso da GC, que se configurou de formas específicas e histórica e culturalmente situadas em cada economia. Como citado anteriormente, os autores demonstram que, nos EUA e na Inglaterra, a maior parte das empresas é de capital aberto e, em outros países, estão sob controle de poucas famílias de elite. Isso não seria suficiente, para Morck e Steier (2007), para explicar os diferentes formatos de capitalismo. Uma segunda característica da GC em muitos países é o grupo de negócios piramidal (ou pirâmide), que daria forças para essa questão da diferença na composição proprietária gerar sistemas econômicos genuinamente diferentes e todos dentro da concepção de capitalismo.

A pirâmide é uma estrutura na qual o acionista principal (*apex shareholder*), que é muitas vezes uma família da elite, controla uma empresa, que pode ou não ter capital na bolsa. Essa empresa tem *control blocks* em outras empresas listadas na bolsa. Esses *control blocks* têm *control blocks* em outras empresas listadas na bolsa e assim por diante. Essas pirâmides podem conter dúzias ou centenas de firmas, privadas e listadas na bolsa, colocando uma extensão importante das corporações sob controle de uma única família. Esse modelo piramidal é mais comum em países em que os direitos legais dos investidores são mais fracos. As famílias conseguem manter sua reputação por meio desse leque sucessivo de propriedade intercorporativa.

Morck e Steier (2007) apresentam o que chamam de tipos de capitalismo a partir da forma como a poupança, o investimento e a GC se dão nos diferentes países. Eles classificam os capitalisms em: de mercado financeiro; familiar; de banco; de Estado; estocagem de ouro e prata. Obviamente, nenhum país é um exemplo “puro” de cada tipo de capitalismo, sendo uma mistura deles, mas com um predomínio em cada país e ao longo do tempo. No Quadro 5, há uma síntese dos diferentes tipos de capitalismo apresentados.

Quadro 5 - Tipos de capitalismo.

Variedades de capitalismo	Descrição
Capitalismo do mercado financeiro	No caso dos EUA e da Inglaterra, como as ações estão distribuídas entre muitas pessoas que não têm o controle acionário da corporação, a GC das grandes corporações fica nas mãos dos CEOs e gerentes profissionais, que precisam seguir uma série de regras e são monitorados constantemente pelos investidores, o que gera custos para essas empresas, e trata-se de um sistema imperfeito, muitas vezes penalizando bons gerentes e premiando maus gerentes.
Capitalismo familiar	Na maior parte do mundo, o sistema de GC mais comum é o capitalismo familiar (La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer, 1999), o que pode estar relacionado ao fato de os investidores não confiarem na maior parte das empresas e preferirem investir em pessoas com “boa reputação”. Com isso, a GC desses países fica concentrada nas mãos de poucas famílias. Isso pode ser ruim para o país no qual essas empresas estão, como no caso de a família ser inapta, excessivamente conservadora ou ainda excessivamente protetora do status quo, que mantém as vantagens para essas famílias, por exemplo, fazendo lobby para manter uma legislação de poucos direitos ao acionista.
Capitalismo de banco	Outra forma de investir é colocar dinheiro nas instituições financeiras e essas instituições emprestarem dinheiro para as corporações ou investirem nelas (comprando ações e títulos). Os bancos representam um papel muito relevante na alocação de capital na Alemanha, no Japão e na Coreia. Nesse tipo de capitalismo, os banqueiros supervisionam a GC das corporações. Os autores dizem que se os bancos forem competentes e altruístas, esse sistema pode alocar capital eficientemente. Porém, se alguns poucos bancos que sejam centrais são mal gerenciados, as ramificações podem ser muito piores.
Capitalismo de Estado	Os investidores podem investir por meio do Estado a partir do pagamento de impostos e, então, o Estado fornece capital para os negócios. O socialismo seria a forma extrema desse modelo, mas as políticas industriais também foram historicamente muito relevantes em muitas economias de livre mercado, como nos governos fascistas da Alemanha, da Itália e do Japão, mas também no Canadá, Japão (democrático), na Índia e em muitos países europeus e em emergência. A Inglaterra e os EUA também utilizaram desse tipo de capitalismo. O primeiro, na nacionalização de indústrias no meio do século XX e, o segundo, na defesa massiva e nos investimentos em trabalhos públicos.  Os oficiais públicos supervisionam a GC nas empresas. Então, se são hábeis e altruístas, o sistema pode funcionar bem. Mas, por outro lado, não funcionará bem se eles não tiverem habilidades e conhecimentos e se tomarem decisões buscando beneficiar grupos e pessoas.
Estocagem de ouro e prata	Os montantes estocados como ouro e prata por cada indivíduo não ficam disponíveis para investimento. Murphy (2007) demonstra que isso ocorreu muito na França, retardando seu desenvolvimento financeiro.  Como não há capital a ser captado externamente, as empresas precisam crescer com capital próprio, o que faz com que tenda a haver uma concentração de capital, já que só as empresas que já têm capital conseguem investir.

Fonte: Morck e Steier (2007).

Morck e Steier (2007) indicam que tratar sobre os tipos de capitalismo é relevante para demonstrar o papel da empresa familiar nas economias capitalistas, que é muitas vezes negligenciado. Isso é evidenciado a partir da análise da importância de grandes grupos familiares na maior parte das economias desenvolvidas, confirmando o que já foi demonstrado por La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer (1999) e Burkart, Panunzi e Shleifer (2003): que a maior parte das grandes corporações no mundo é controlada por suas famílias fundadoras.

Sobre a questão da transição de um capitalismo familiar para um de gestão/ profissionalizado, os autores argumentam que não há evidências de que isso ocorra de uma forma natural e igual em todos os lugares. Em alguns países, como EUA, Inglaterra, Holanda, Alemanha, Japão e Canadá, esse processo ocorreu, mas de formas específicas. No restante do mundo, para os autores, os grandes grupos familiares ocupam posições centrais, sendo desafiados apenas por empresas estatais, e, quando há gestão profissional, esses gerentes são contratados pelas famílias.

O controle familiar não é garantia de sucesso ou insucesso. Enquanto Burkart, Panunzi e Shleifer (2003) apontam que a separação entre gestão e propriedade é um sinal de um ambiente melhor para GC, La Porta Lopez-de-Silanes e Shleifer (1999) demonstram que muitas economias desenvolvidas não têm uma legislação de proteção ao acionista forte. Morck e Steier (2007) defendem que isso ocorre quando o modelo familiar oferece vantagens, como a confiança para cooperação interna e entre firmas, a troca de conhecimento e transferência da gestão intergeracional. De fato, La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer (1999) demonstram que, na maior parte do mundo, o sistema de governança mais comum é o capitalismo familiar, o que pode estar relacionado ao fato de os investidores não confiarem na maior parte das empresas e preferirem investir em pessoas com “boa reputação”. Com isso, a GC desses países fica concentrada nas mãos de poucas famílias.

Por outro lado, os autores destacam algumas dificuldades em gestão familiar, como as relacionadas a casamentos, diferenças de visão intergeracionais, falta de habilidade em gestão dos herdeiros etc. Também destacam o papel das famílias de elite nas economias, que permanece relevante inclusive nos EUA e na maior parte dos países chamados desenvolvidos por meio dos grupos empresariais

que comandam. Eles atribuem essa capacidade de permanecer em posição de poder ao *lock in* que fazem da GC de seus grupos empresariais. Com isso, atralhariam a emergência de instituições e mercados confiáveis. Khanna e Papelu (1997) argumentam que os grupos empresariais, que são de forma geral controlados por famílias, são uma forma dominante encontrada em países em desenvolvimento e associam isso à falta de confiança nos mecanismos para fazer cumprir contratos, no sistema regulatório e nos mercados de trabalho e financeiro. Os grupos empresariais seriam, assim, uma forma de substituir essas “garantias”.

Morck e Steier (2007) destacam diversos estudos que diferenciam entre as elites do *establishment* e as oligárquicas. O *establishment* seria formado pelas famílias que buscam garantir que o sistema funcione para que o país seja bem-sucedido e, com isso, essas famílias também garantem o seu sucesso. As oligarquias, por sua vez, são as famílias que buscam apenas o autointeresse e não se engajam na melhoria de seus países (THUROW, 1989), o que é similar ao que Jessé Souza (2017) chama de *elite da rapina* ou *elite do atraso*.

## 2.5 Outras abordagens atuais ao capitalismo

Nesta seção, apresentamos os trabalhos de cinco autores atuais em relação ao capitalismo e às críticas a ele. Inicialmente, apresentamos o livro *Enrichissement*, dos sociólogos franceses Luc Boltanski e Arnaud Esquerre, publicado em 2017. Em seguida, tratamos sobre o livro *Capitalism: A Conversation in Critical Theory*, das filósofas políticas Nancy Fraser e Rahel Jaeggi (2018). Por fim, trazemos alguns *insights* do *best seller* de economia de Thomas Piketty, publicado em 2014, *O capital no século XXI*.

Em uma proposta complementar a *O novo espírito do Capitalismo* (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999), a economia do enriquecimento, debatida por Boltanski e Esquerre (2017) no livro *Enrichissement*, é apresentada em relação à economia industrial e à economia financeira. Ela é composta por mercados de fine arts, bens de luxo de produção limitada, coleções de alto valor agregado e a criação e exploração de patrimônios nacionais, patrimônios históricos e regimes de dominação controlada. Para os autores, o capitalismo do enriquecimento é o sucessor do capitalismo industrial.

Os autores apresentam algumas características do capitalismo contemporâneo: a realocação da manufatura para longe dos centros históricos do capitalismo, o declínio do poder dos trabalhadores nessas regiões, o aumento da desigualdade e o crescimento de um estrato de consumidores de artigos de luxo.

Baseado na ideia de Weber (2004) de que o capitalismo tem um espírito e uma forma, Boltanski e Esquerre estão preocupados em analisar esse segundo aspecto - ao contrário do que acontece n'O novo espírito do capitalismo, de Boltanski e Chiapello. Como apresenta Fraser (2017), isso significa uma transição do nível subjetivo-motivacional-ético, do trabalho anterior, para o nível estrutural-institucional. Para Weber, a forma econômica do capitalismo é estabelecida pelas suas instituições centrais mobilizadas para geração de lucro. Essas instituições seriam especialmente as formas de estabelecimento de preços, trabalho assalariado, propriedade privada, método das partidas dobradas na contabilidade. Já para Boltanski e Esquerre (2017), a forma varia nas diferentes economias capitalistas. Os autores a definem como a lógica pragmática de definição de valor de troca de uma dada economia. A economia do enriquecimento se distingue de outros setores do capitalismo pela sua diferente forma de valor.

O valor seria, para os autores, independente do preço. É o que os atores sociais invocam para as disputas em torno do preço, para definir se algo vale ou não vale o que está sendo cobrado. O valor é compreendido por eles como o jogo de linguagem empregado para justificar e criticar os preços. Mas, mais que isso, para os autores, existe uma pluralidade desses jogos de linguagem, cada um com sua gramática e forma de valor distintas.

Os autores identificaram três tipos de capitalismo que se definem a partir de suas características de produção e a forma de temporalidade valorizada. O Quadro 6 apresenta uma síntese desses três tipos de capitalismo.

Quadro 6 - Tipos de capitalismo segundo Boltanski e Esquerre (2017).

	Diferenciação	Temporalidade
<b>Economia industrial</b>	Produção em massa; baixa	Uso cotidiano dos itens produzidos
<b>Economia financeira</b>	Customização possível, considerada em relação ao potencial de apreciação e receita futura. Mas os autores não discutem muito esse parâmetro para a economia financeira.	Foco na renda produzida no futuro
<b>Economia do enriquecimento</b>	Itens únicos	Foco no passado, antiguidade

Fonte: Elaborado pela autora com base em Boltanski e Esquerre (2017).

Para cada um dos três tipos de capitalismo que Boltanski e Esquerre (2017) identificaram, eles atribuem um tipo de forma de valor. A economia industrial é associada à *forma padrão*, a economia financeira utiliza a *forma de ativos* e a economia do enriquecimento emprega a *forma de coleção*. A diferenciação dessas formas se dá por meio de dois parâmetros: a diferenciação e a temporalidade. Na economia industrial, a forma de valor é a produção em massa de bens padronizados, com baixa diferenciação entre produtos com obsolescência planejada e utilizável no dia-a-dia. Na forma de valor de ativos, do capitalismo financeiro, os atores balanceiam risco, liquidez e customização em relação ao potencial de apreciação e receita futura, priorizando a receita futura. A forma de coleção valoriza os bens únicos, raros e antigos, tendo assim foco no passado.

Uma vez que a economia do enriquecimento está associada ao passado e exclusividade de um item, o *trabalho de enriquecimento* envolve contar um passado que atribua ao objeto significado histórico, com sua particularidade, originalidade e genealogia distinta. Tal qual os gerentes e executivos são o motor do capitalismo para o Boltanski d'O novo espírito do capitalismo e são os atores que precisam estar mais engajados para fazê-lo funcionar, no enriquecimento esses responsáveis seriam pessoas jovens altamente educadas, desempregadas e que dirigem sua carreira com base na paixão e não no dinheiro. Porém, ao contrário da economia industrial e da de

projetos delineada por Boltanski e Chiapello (1999), a economia do enriquecimento não teria capacidade de mobilização, já que não trata do espírito do capitalismo.

Em uma leitura crítica do trabalho de Boltanski e Esquerre (2017), Fraser (2017) aponta que se por um lado a economia do enriquecimento é uma economia de exploração, por outro, isso é menos evidente que no capitalismo industrial. Ainda, a autora diz que a economia do enriquecimento está associada a um nicho marginal de poderes decadentes de alguns locais, como a aristocracia francesa, italiana e espanhola, que esses atores utilizam para buscar a manutenção de seu poder. Para ela, o capitalismo atual é o das finanças, até porque a forma de valor de ativo pode ser aplicada para qualquer objeto. Assim, ela entende que devemos incorporar o enquadramento de Boltanski e Esquerre a uma perspectiva mais ampla de críticas ao capitalismo, que inclui a indústria e as finanças, assim como outras formas de monopólio de renda, como propriedade intelectual em biotecnologia e TI.

Outra crítica central da autora é que eles não apresentam uma concepção abrangente do capitalismo, o que conecta essas diferentes formas de valor do capitalismo. Fraser, em seu livro recém-publicado com Jaeggi (FRASER e JAEggi, 2018), apresenta três características definidoras do capitalismo: i. propriedade privada dos meios de produção e uma divisão de classe entre donos e produtores; ii. A instituição de um mercado de trabalho livre<sup>25</sup>, e; iii. A dinâmica de acumulação do capital com orientação à expansão do capital em oposição ao consumo, junto com uma orientação a fazer lucro em vez de satisfazer necessidades. Os autores dizem que é uma forma ortodoxa de se definir o capitalismo por estar muito perto do pensamento de Marx. Para “desortodoxar”, os autores analisam essas características *vis-a-vis* uma a outra e como se manifestam nas circunstâncias históricas.

A autora defende que o capitalismo não é só um sistema econômico e que essas características definidoras não são características da *economia capitalista*, mas da *sociedade capitalista*. A peculiaridade da sociedade capitalista é que ela trata suas relações sociais centrais e estruturantes como puramente econômicas, pertencentes a um subsistema independente, a economia. Fica claro que isso não é verdade quando, para se explicar o capitalismo, é necessário se explicar condições

---

<sup>25</sup> Como Marx colocou, livres para trabalhar e livres para morrer de fome, se não quiserem trabalhar.

de plano de fundo/ retaguarda<sup>26</sup> que deram condições históricas ao desenvolvimento do capitalismo.

Para Jaeggi, a expressão *ordem social institucionalizada* sumariza bem a visão de Fraser, fazendo uma ponte entre sistema e vida. A ordem social institucionalizada atual é baseada na separação entre produção econômica e reprodução social, entre natureza e humanidade, entre economia e política e entre exploração e expropriação. Para Fraser, essas separações estão estruturalmente imbricadas com a dominação de gênero (o trabalho não assalariado de muitas mulheres que torna possível o trabalho assalariado dos homens), a dominação política (com a separação entre público e privado e a instrumentalização do Estado), a degradação ecológica e a exploração do trabalho.

Para Fraser, o que distingue regimes de acumulação são as formas como se dividem essas condições em linha de frente e retaguarda do capitalismo e como elas se relacionam. Os quatro momentos históricos do capitalismo que ela define – a saber: capitalismo mercantil, capitalismo competitivo liberal; capitalismo de monopólio gerido pelo estado e; capitalismo globalizado financeirizado – são demarcados por essas diferenças de condições de primeiro e segundo plano. Para ela, as divisões institucionais e os regimes de acumulação estabelecidos em um momento e local específicos podem ser compreendidos como estabilizações provisórias dos resultados de disputas anteriores.

Sobre a relação entre reprodução social e produção econômica na história do capitalismo, Fraser apresenta que no capitalismo mercantil, havia uma ordem de parentesco estendido, no capitalismo competitivo liberal havia a ideia de esferas separadas, no capitalismo gerido pelo estado dominava a ideia de salário da família (com o homem sendo o responsável por ter um emprego e a mulher responsável por cuidar das questões domésticas) e, atualmente, no capitalismo globalizado financeiro tem a família de “dois assalariados”.

Jaeggi coloca a questão provocativa de em que medida o capitalismo está submetido a uma lógica fixa e em que medida ele é histórico. Para Fraser, essa lógica fixa é o sexismo e o racismo. As autoras defendem uma ideia de Marx, que repetem ao longo de todo o livro: de que a teoria crítica objetiva prover

---

<sup>26</sup> A retaguarda trata-se das esferas não econômicas que tornam possível a economia e a acumulação de capital. Elas estão permanentemente ameaçadas pelo processo de acumulação.

‘autoesclarecimento das lutas e desejos da época’ (FRASER e JAEGGI, 2018, p. 11, traduzido pela autora). Para eles, a teoria crítica bem elaborada pode ajudar os atores sociais a compreender melhor a conjuntura e suas possibilidades de emancipação

Em uma tentativa de desenvolver um arcabouço para a elaboração de críticas ao capitalismo, as autoras defendem que a crítica a ele deve conter tanto aspectos funcionalistas quanto normativos. A crítica funcionalista é a de que o capitalismo não pode funcionar como um sistema social e econômico, sendo intrinsecamente disfuncional e propenso a crises. Os aspectos normativos estão, para as autoras, ligados ao ponto de vista da moralidade ou da justiça. O problema do capitalismo, nesse sentido, seria o de que ele produz resultados que são moralmente indefensáveis. O capitalismo estaria errado porque é baseado em uma estrutura social injusta ou porque produz uma estrutura com muitas consequências moralmente inaceitáveis. Fraser diferencia a crítica moral espontânea realizada por atores sociais da crítica moral a ser feita pela teoria crítica. Por fim, Fraser defende que o neoliberalismo não é mais um projeto hegemônico, pois mantém sua capacidade de dominar, mas perdeu sua capacidade de persuadir. Esse argumento se alinha com o que Boltanski propõe sobre o espírito do capitalismo, de que esse deve ser capaz de fornecer entusiasmo<sup>27</sup>, segurança<sup>28</sup> e justiça<sup>29</sup> (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999) aos trabalhadores. Nesse sentido, em entrevista a Rosatti, Bonaldi e Ferreira (2014), o autor afirma que a cité por projetos nunca foi colocada em prática, já que falhou, por exemplo, em fornecer segurança aos trabalhadores.

Outro autor relevante neste debate é Thomas Piketty. Seus estudos são especialmente úteis para trazer para a discussão as questões de patrimônio e herança, componentes-chave para a análise de empresas familiares. Piketty (2014) discute a ideia de o aumento da expectativa de vida diminuir o peso da herança dentro de uma mesma geração. Isso se daria pois, com a herança demorando mais para chegar nas mãos dos herdeiros e herdeiras, devido à maior longevidade de seus pais, cada um teria que construir seu patrimônio ao longo da juventude para desfrutar na

---

<sup>27</sup> Entusiasmo ( ou motivação) significa que o espírito do capitalismo deve ser capaz de convencer as pessoas de que trabalhar dentro de um sistema capitalista as manterá animadas e vivas.

<sup>28</sup> Segurança significa que o espírito do capitalismo deve ser capaz de proteger as pessoas e suas famílias.

<sup>29</sup> Justiça significa que o capitalismo deve demonstrar ser capaz de contribuir para o interesse público e o bem comum. Ainda, para ser justo, o espírito do capitalismo deve incluir uma maneira de distinguir indivíduos cujas ações devem ser valorizadas e recompensadas porque são consideradas "boas", ou em conformidade com o espírito do capitalismo

velhice. Porém, ele demonstra que essa influência é muito menor do que alguns estudiosos imaginaram, já que não há evidências demonstrando aumento substancial da participação do trabalho na renda nacional, sendo a riqueza herdada igualmente decisiva na vida dos indivíduos atualmente.

O autor demonstra que a taxa de remuneração do capital aumentou mais rápido que a taxa de crescimento da economia no século XIX e prevê que isso também ocorrerá no século XXI. Assim, a riqueza herdada aumentará mais rápido do que a renda e a produção. Sendo assim, herdeiros e herdeiras que poupem parte de sua herança verão seu capital crescendo mais do que a economia, fazendo com que valores herdados tendam a ser maiores que valores adquiridos por meio do trabalho, com uma tendência de aumento da concentração do capital. Para o autor, isso é incompatível com os princípios meritocráticos e de justiça social, considerados base das sociedades democráticas modernas.

Piketty demonstra, como teorias demográficas também indicam, que o peso da herança em países com elevado crescimento demográfico é muito menor do que em países com baixo crescimento demográfico. E foi isso que fez com que o peso das heranças nos EUA fosse menor do que na Europa, permitindo maior impacto dos valores adquiridos via trabalho na construção dos patrimônios e maior mobilidade social. Porém, em uma sociedade que envelhece com uma riqueza que também envelhece, esse efeito vai tender a se compensar. A vida mais longa acaba deslocando os acontecimentos esperados da vida para mais tarde, como estudar por mais tempo, começar a trabalhar mais tarde etc. Isso também vale para a herança, que ocorre mais tarde, mas não modifica significativamente a sua importância. E os montantes herdados tendem a ser maiores e muitas vezes se dão até por doações antecipadas.

O autor discute também a importância relativa do mérito (renda do trabalho) e da herança na formação do patrimônio. Ele indica que ao longo do século XX, na França, o trabalho se tornou mais rentável, além da crença de que é mais ético. Para esse período (por volta de 1900 a 1970), o 1% com maior renda era dominado por pessoas que formaram seu patrimônio a partir do trabalho, fato antes inédito. As desigualdades não deixaram de existir, mas a desigualdade salarial as apaziguava, pois permitia uma crença no progresso social e no fim do mundo antigo. Diversas crenças eram compartilhadas ao longo da hierarquia de rendas: de culto ao trabalho,

da meritocracia e de que as desigualdades patrimoniais do passado estavam sendo superadas. Para as gerações nascidas a partir dos anos 1970, esse cenário se modificou. Heranças e empregos passaram a ter o mesmo peso entre o 1% mais rico. A concentração da herança no século XXI é muito maior do que no século XIX.

As crenças meritocráticas permitem que as desigualdades salariais muito acentuadas sejam justificadas de forma mais amplamente aceita do que as desigualdades geradas por herança. Acredita-se até que as rendas pagas aos superexecutivos estejam promovendo uma maior justiça social, já que permitem que não só herdeiros atinjam tal conforto material. No futuro, o autor prevê uma disputa entre os superexecutivos e os rentistas, em detrimento do restante da sociedade.

A partir de rankings da Forbes, o autor demonstra que, independente da fonte da fortuna, o trabalho ou a herança, as fortunas avançam muito mais rapidamente a partir de um certo limiar, apenas devido ao seu tamanho. Além da economia de escala na gestão de carteiras<sup>30</sup> e na tomada de risco, as grandes fortunas têm ainda vantagens por poderem se recapitalizar quase que integralmente, já que o detentor da fortuna consegue usar apenas uma pequena parte da fortuna, reinvestindo quase toda a sua fortuna. Assim, os empreendedores tendem a se transformar também em rentistas. Isso faz com que as justificativas morais do mérito não sejam tão plausíveis, assim como a visão de que toda fortuna é injustificável, pondo fim ao debate da hierarquia moral das fortunas (trabalho x herança).

Uma das conclusões de Piketty (2014) é que a taxa de rendimento privado do capital tende a ser continuamente mais elevada que a de crescimento da renda e da produção. Assim, patrimônios originados no passado se recapitalizam mais rápido do que se dá o aumento da produção e dos salários, com o passado se sobrepondo ao futuro. Com isso, os empresários tendem a se tornar rentistas, com os indivíduos que possuem apenas sua força de trabalho sendo cada vez mais dominados nesse processo.

---

<sup>30</sup> O autor exemplifica a questão da economia de escala na gestão da carteira de investimentos comparando universidades americanas. Altos valores investidos na gestão de carteira pelas mais ricas, como Harvard, representam um pequeno percentual do seu *endowment* total. Já para as universidades com menos recursos, esse percentual é muito maior, mesmo com o valor absoluto investido na gestão sendo bem menor. Isso indica como o rendimento do capital é uma função do tamanho do capital inicial.

## 2.6 Laços íntimos da família e relações econômicas

A intersecção entre a chamada vida privada e economia é um objeto ainda pouco estudado pela sociologia econômica. Em seu último livro, Granovetter (2017) indica que a separação entre o mundo econômico e diversas esferas é artificial, propondo uma atualização ao seu conceito de *embeddedness*. Sua proposta consiste em deixar de se ter uma perspectiva focada puramente em redes para explicar as organizações e os mercados, passando para uma visão que considera a intersecção de aspectos econômicos com não-econômicos da sociedade, como as redes sociais e instituições culturais, políticas e religiosas.

O livro de Viviana Zelizer, *The Purchase of Intimacy* (ZELIZER, 2005), é uma das bases atuais para a conceitualização das relações entre intimidade e economia. No seu livro, a autora indica que há três diferentes abordagens que pesquisadores têm dado à relação entre intimidade e economia. A primeira delas, mais numerosa, propõe que esses são *mundos hostis* entre si, e o contato entre eles resulta em desordem. A segunda não dá tanta relevância a isso, compreendendo essa intersecção como uma atividade normal nos mercados, uma expressão cultural ou o exercício de poder. Um terceiro grupo de autores, no qual ela se inclui e diz que é muito menor que os outros, entendem que a mistura entre economia e intimidade ocorre em casos em que as pessoas estão se empenhando para construir e negociar *vidas conexas*.

Assim, a perspectiva de Zelizer (2005) é a de que economia e relações íntimas não são duas esferas independentes cujo contato causa perda de legitimidade. Para ela, as pessoas negociam dinheiro e negócios em suas vidas sociais combinando relações sociais específicas com transações econômicas e formas de trocas apropriadas a essas relações sociais. Para negociar a intersecção entre intimidade e economia que leve às vidas conexas, os indivíduos utilizam um mecanismo que Zelizer (2005) chama de *trabalho relacional*. Bandelj, Wherry e Zelizer (2017) definem trabalho relacional como um *processo pelo qual as pessoas criam, mantêm, negociam ou às vezes desfazem suas relações socioeconômicas por meio da busca por combinações apropriadas entre categorias distintas de laços sociais, transações econômicas e formas de trocas* (p. 6, traduzido pela autora).

A partir da definição de Zelizer (2005) sobre intimidade, é possível enquadrar laços mantidos dentro de famílias como laços íntimos. A autora conceitua intimidade como relações que dependem de um conhecimento particular e atenção provida por pelo menos uma pessoa, considerando ainda que esse conhecimento e atenção não estão amplamente disponíveis a outras pessoas não envolvidas. Assim, empresas familiares são um objeto que permitem a análise da relação entre intimidade e economia no qual esses dois mundos não são hostis, mas sim *vidas conexas*. Empresas familiares são organizações econômicas nas quais a tomada de decisão é influenciada por relações familiares intra e intergeracionais, sendo representativas da mistura entre intimidade e negócios.

Zelizer (2010) indica que um argumento utilizado para questionar a ideia das *vidas conexas* da economia e da intimidade é que essa relação ocorre em espaços econômicos tidos como marginais, como na economia doméstica, economia sexual e do casamento, mercado de artes, doação de órgãos ou material genético, entre outros. O caso das grandes empresas familiares, porém, tem o potencial de demonstrar que a perspectiva das *vidas conexas* é também aplicável ao mundo dos negócios, cujas atividades são consideradas centrais no mundo econômico.

Com base nessa perspectiva teórica, Bandelj, Sowersb e Morgan (2019) analisam diretrizes apresentadas por gurus para apoiar a tomada de decisão em empresas familiares na *Family Business Magazine*, principal revista americana na área. Os autores comparam a presença de um enquadramento financeiro em relação a um enquadramento de “esferas conectadas de família e economia”, com base no trabalho de Zelizer, e se a prevalência de um enquadramento financeiro aumentou ao longo do tempo. Os autores demonstram que a compreensão de como os atores sociais concebem as relações entre intimidade e economia é fundamental para se compreender a economia. Eles demonstram que diferentes afinidades profissionais e o gênero dos atores sociais têm importante influência nessa concepção. Além disso, corroboram com a ideia de que essa interseção não é periférica e são centrais em empresas familiares.

O trabalho antropológico de Marcus e Hall (1992) também é relevante para se compreender as relações entre a vida familiar e dinheiro. Os autores fazem uma análise das famílias dinásticas americanas e suas fortunas, abordando o dinheiro como uma *variável humana*, ou seja, trazendo uma descrição dos aspectos culturais

e sociológicos sobre essas dinastias. No período em que foi desenvolvido, o trabalho foi inovador, diferindo-se do que em geral se publicava sobre o que os autores chamam de *famílias dinásticas*. Os autores classificaram a literatura sobre as famílias da elite americana até então produzidas em dois tipos. Por um lado, estavam os estudos baseados em estatísticas sobre a distribuição desigual de riqueza, em geral, promovendo a ideia de que haveria uma conspiração das elites para subverterem processos democráticos e se manterem no poder. Por outro lado, estavam os estudos biográficos autorizados (e até encomendados) das famílias. Apesar de reconhecer os méritos e relevância desses trabalhos, Marcus defende que as ligações entre as fortunas e as famílias são objetos muito difusos, o que faz com que não possam ser capturados por uma simples descrição de histórias familiares e nem por análises macro de seus recursos.

Comparando ao trabalho antropológico mais tradicional, os autores afirmam que, se por um lado, essas famílias dinásticas guardam similaridades com as sociedades tribais estudadas por antropólogos, por outro lado, elas estão embebidas em questões (para além daquelas das histórias das relações familiares) legais e políticas muito específicas, não podendo ser reduzidas às categorias comumente utilizadas pela antropologia. Os autores propõem uma concepção dessas famílias como *organizações de riqueza, poder e valor cultural* (p. 7, traduzido pela autora). Segundo os autores, a dinastia como uma realidade social e um valor cultural excede a história da família e sua previsibilidade faz com que as elites pareçam fortemente organizadas, controladoras e até conspiratórias, mas as conexões entre elas e sua preponderância ao longo do tempo não são tão intencionais assim e só podem ser compreendidas a partir de uma análise sensível da vida e dos mitos das elites. Para os autores, isso é possível rompendo-se com a ideia de que há uma simetria entre as famílias e as fortunas e enxergando a disciplina e autoridade dinásticas para além das histórias familiares e muito mais como uma construção cultural.

De certa forma, os autores rompem com a noção mais comum naquele momento sobre dinastia, que seria uma *forma moral poderosa de domesticação da riqueza que dá a ela valor humano ou cultural* (p.11, traduzido pela autora). Contrapondo a ideia de que a riqueza dinástica promove e perpetua os valores da família, os autores dizem que existe um *continuum* que tem, de um lado, poucas fortunas familiares nas quais as motivações dinásticas permanecem expressas

fortemente em relações familiares e, de outro lado, as muito mais numerosas fortunas familiares cuja motivação dinástica é centrada no próprio bem-estar e no futuro do patrimônio.

No primeiro capítulo do livro, Marcus tem como preocupação central demonstrar que a relação entre família e negócios é de duas vias. Se, por um lado, os negócios familiares são geridos pela família trazendo questões domésticas ao seio da organização, por outro, as formações das famílias são fortemente influenciadas por instituições relacionadas ao mundo das empresas. Marcus destaca o papel dos arranjos legais na estruturação das relações sociais dentro dessas dinastias familiares, que se torna mais central a cada nova geração. Isso porque um plano ou dispositivo legal elaborado para se transferir e conservar patrimônio em uma geração se torna, para a geração seguinte, um enquadramento para as relações familiares. A lei torna-se uma fonte de autoridade na família.

Marcus defende que dinastias americanas têm transcendido gerações assimilando, mais do que resistindo a, características de organizações formais, em geral tidas como opostas a grupos baseados em relações de parentesco. Isso não significa que a legislação substitui as relações mais tipicamente familiares, como aquelas vividas pelas famílias de classe média, tornando-se mais um elemento nas relações de parentesco, deixando-as ainda mais complexas. O autor indica que o interesse popular em geral é nos dramas familiares vividos por essas dinastias e defende que, sem compreender a dimensão legal à qual essas dinastias estão submetidas, não é possível compreender completamente esses grupos.

Essa questão é apresentada a partir dos casos de duas famílias de Galveston, Texas, que foram escolhidas por tentarem perpetuar alguns interesses da família na operação dos seus negócios. Legalmente, esse esforço se dá por meio do uso de instrumentos legais como escritórios de *trust*<sup>31</sup>, fundações e *holdings*, que se tornam o sucessor substituto (*surrogate*) das primeira e segunda gerações de autoridade patriarcal. Para os descendentes, o *surrogate* tem um papel, que o autor conecta à noção de representação coletiva de Durkheim, independente das vontades individuais, mas envolvendo cada uma delas tanto de forma simbólica quanto material.

---

<sup>31</sup> *Trust* é um instrumento jurídico por meio do qual se entrega um bem ou um valor a uma pessoa, que passa a ser o fiduciário, para que esse administre esse bem o valor em favor de um terceiro, o beneficiário, que pode ser o próprio depositante ou outra pessoa por ele indicada.

O autor defende que as famílias de negócios são uma das principais categorias americanas de organização social para serem investigadas como grupos semiautônomos (MOORE, 1973), devido ao papel central das leis em definir como a riqueza pode ser acumulada. A reprodução legal das relações familiares em prover um mecanismo para a distribuição e controle de capital tem consequências que tanto fortalecem quanto enfraquecem a organização familiar estendida de uma formação/dinastia. Essas formações familiares desafiam a legislação por meio da manipulação de seu status legal, utilizando-se dos *surrogates*. Isso faz com que a família fique mais submetida a agências estatais e suas disputas sejam resolvidas na corte, perdendo autonomia. Esse movimento de perda de autonomia, via *surrogate*, se dá especialmente nas terceira e quarta gerações. Os autores afirmam que *o que começou no século XIX como uma organização familiar servindo a acumulação de capital tem culminado no final do século XX como uma organização legal do capital servindo à perpetuação da família* (p. 19, traduzido pela autora).

Nesse sentido, os autores demonstram processos de desmembramento das dinastias, ao longo do século XIX, após a acumulação de capital por um fundador, contrapondo a ideia de que dinastias duram para sempre ou se pretendem eternas e evidenciando que a evolução da fortuna está dissociada da familiar. Quem estaria de fato preocupado com a reprodução da família é o fiduciário<sup>32</sup>.

Marcus demonstra que, ao longo do século XX, as mudanças econômicas estruturais, como a regulamentação governamental de propriedade e operação de corporações, trouxeram obstáculos para a perpetuação das formações dinásticas. Houve também mudanças ideológicas que passaram a questionar a herança da riqueza, aumentando os impostos sobre as grandes fortunas nos EUA e limitando veículos utilizados comumente para preservar a riqueza. De forma menos tangível, essa mudança ideológica atingiu também as formações familiares, que participam do que o autor chama de cultura da classe média, gerando uma ambivalência moral sobre herdar riqueza, o que tende a ser a principal ameaça interna à organização dinástica.

Marcus faz uma análise empírica de duas famílias dinásticas de Galveston<sup>33</sup> com base em quatro gerações. Discutindo o ditado americano

---

<sup>32</sup> Profissional responsável por agir em benefício de outrem.

<sup>33</sup> Galveston, no Texas, é uma cidade que teve uma das maiores concentrações de grandes fortunas no final do século XIX e que entrou em declínio no começo do século XX. Isso se deveu a diversos

*shirtsleeves to shirtsleeves in three generations*, homólogo ao brasileiro *pai rico, filho nobre, neto pobre* e outros nas mais diversas línguas, o autor defende que o que se acaba em três mudanças geracionais é o envolvimento organizado da família com o patrimônio e que a dissipação da riqueza em geral demora muito mais, uma vez que essa acaba sendo deixada para gestores profissionais.

Marcus demonstra que há uma diversidade de interesses e compromissos dentro das organizações dinásticas, com a família perdendo sua centralidade de acordo com que as dinastias amadurecem. As dinastias, para serem concebidas como tal, dependem de se estabelecer como celebridades e, assim, sua produção não é relacionada só à fortuna e à família, mas a toda a produção instrumental e simbólica que ocorre nos locais que as reconhecem como tal. Marcus trata de como a autoridade dinástica tem efeitos até sobre membros críticos em relação à dinastia, os quais chama de *estranho dinástico*.

Em relação à produção simbólica da família, Hall apresenta uma narrativa acerca dos Rockfellers que se constrói a partir da preocupação da família sobre ter sua história divulgada e no seu interesse em conhecer as biografias independentes produzidas sobre ela. Assim, a história dos Rockfellers é permeada pelo que se escreve sobre eles. Alinhado ao que Marcus apresenta sobre a influência das dinastias no campo cultural por meio das instituições de alta cultura, educação e terceiro setor e que, em geral, se dá por meio de fundações, Hall demonstra aspectos relativos à influência dos Rockfellers no estabelecimento das fronteiras do terceiro setor americano. Hall evidencia também como uma dinastia madura se torna difusa e um campo fragmentado no qual os descendentes são constantemente ameaçados pela exclusão ou marginalidade e que a continuidade estrutural da dinastia depende dos *family offices*.

Ainda, vale ressaltar que os autores demonstram que dois pontos são fundamentais na relação entre a lei e a organização familiar. Primeiro, quando adotado

---

fatores macroeconômicos e ambientais, como a construção de uma linha de trem a partir da qual Galveston perdeu suas vantagens geográficas, um furacão que destruiu a cidade e o boom do petróleo, do qual Galveston não participou, pois sua elite dominava atividades de comércio e não industriais. Com isso, a elite local declinou, com exceção de três famílias, o que se deve ao fato de terem diversificado seus negócios antes do boom do petróleo, aumentando o escopo de seus negócios para além do algodão, expandindo para o setor de seguros e bancário. Uma das famílias, a partir dos anos 1950, reduziu sua presença em Galveston. As duas famílias estudadas, os Kempners e os Moodys, conseguiram separar seu crescimento da relação com as condições da cidade, orientando-se menos pela cultura local e mais para preservar sua constituição legal. Elas se desenvolveram de formas diferentes, com a segunda tendo perdido mais autonomia que a primeira em relação ao campo jurídico.

como um plano para organização da riqueza, os instrumentos legais também servem como modelo de organização social que têm consequências centrais dentro das unidades sociais as quais se aplica. Porém, o efeito da lei tende a ser súbito e cumulativo. Apesar de, no início, se tratar de uma questão marginal, puramente técnica ou uma forma de ajudar a família a se ajustar ao ambiente legal e econômico, gradualmente passam a estruturar as relações intrapessoais definindo as relações individuais a partir da fortuna compartilhada.

O segundo ponto é que a lei funciona como uma forma de proporcionar uma forma objetiva para a propriedade como um conjunto de relações entre proprietários em sociedades complexas, nas quais a riqueza é uma dimensão abstrata de processos em andamento em um sistema econômico, mais do que algo concreto. Assim, após a primeira geração, Marcus defende que o capital se torna um fetichismo, no termo de Marx, ou uma representação coletiva, no termo de Durkheim, ou uma instrumentalidade ou fator de produção nas atividades de negócio, para economistas neoclássicos. Conforme a formação familiar amadurece, o capital na forma de *surrogate* assume uma forma mais sociológica e simbólica.

Também tratando da influência das questões legais na organização familiar e empresarial, Granovetter (2005) demonstra que as instituições que regem relações familiares e de parentesco influenciam a forma como grupos empresariais são organizados nesses países. Ele destaca as diferenças com que China, Coreia e Japão lidam com herança e na flexibilidade para adoção. A Coreia segue a norma de progeneritura, com o mais velho ficando com toda a herança. Na China, a herança é dividida igualmente entre os filhos. No Japão, um filho considerado mais apto, que pode inclusive ser adotivo, fica com toda a herança. Granovetter (2005) discute que os padrões seguidos nas empresas estão, muitas vezes, ligados aos padrões hierárquicos da família. Ele chama essa transposição de recursos e lógicas entre fronteiras institucionais de *cross-institutional isomorphism*.

## **2.7 Considerações finais**

Neste capítulo, traçamos uma relação entre capitalismo, modelos de gestão, empresas familiares e ação individual a partir da literatura de sociologia econômica e das organizações. Para isso, trouxemos uma perspectiva histórica das

ordens de valor que legitimam – e deixam de legitimar – essas formas de organizar e justificar o capitalismo. Esse esforço só é possível via autores que tratam dos três níveis em que a economia opera, a saber: i. a ação individual, no nível micro; ii. os resultados econômicos, no nível meso, e; iii. as instituições econômicas no nível macro (GRANOVETTER, 2017). Para superar o clássico *trade-off* micro-macro, autores como Boltanski e Granovetter considerando esses níveis *vis a vis* um ao outro, evitando sub ou super socializar a ação humana.

Granovetter (2017) alega que para substituir o reducionismo das análises em nível macro, as ciências sociais acabam criando explicações funcionalistas e culturalistas, às quais o autor se opõe. A explicação funcional seria aquela que explana um comportamento, prática ou instituição a partir do problema que esses buscam resolver. A explicação culturalista explana resultados e instituições a partir da ideia de que os grupos que os produziram têm crenças culturais, valores e peculiaridades que os predispõem a determinados comportamentos. O autor discorda desse tipo de explicação por ignorar a evolução histórica das instituições. Além disso, também acusa essa visão da cultura influenciar o comportamento individual como estática e mecânica, pois considera que o comportamento de um indivíduo bem socializado em uma cultura é automático. Para Granovetter (2017), a cultura é importante de ser considerada, mas ele se opõe seu uso inadequado e tautológico<sup>34</sup>.

A sociologia da crítica de Boltanski, por sua vez, apresenta arquétipos empíricos que criam ordem social, superando o modelo proposto por autores neo-institucionalistas no qual as lógicas de ação são infinitas. Boltanski, com seus co-autores, apresenta um framework teórico mais estruturado, vinculando ações, situações e contingências no nível micro com uma consideração de elementos macroestruturais de ordens normativas e princípios morais, que são as ordens de valor. A separação analítica entre micro (situação) e macro (ordens) é superada por meio do foco nas práticas de justificação e crítica.

Os dois capítulos a seguir, 3 EMPRESAS FAMILIARES PARA AS MASSAS e 4 EMPRESAS FAMILIARES PARA ELITES, apresentam os resultados da pesquisa empírica. Os autores abordados no presente capítulo foram fundamentais

---

<sup>34</sup> Granovetter (2017) discute sua visão da influência da cultura no comportamento econômico no capítulos 2, 5 e 6 do seu livro, nos quais ele considera a interação entre cultura e instituições.

para compreender esses resultados, analisados à luz das teorias e abordagens aqui apresentadas no capítulo 5 RECONFIGURAÇÕES DAS EMPRESAS FAMILIARES.

### 3 EMPRESAS FAMILIARES PARA AS MASSAS

Este capítulo apresenta os resultados relativos à análise do conteúdo dos manuais de gestão e governança de empresas familiares, listados no *APÊNDICE 1 – Corpus*. Os manuais são uma forma de compilação do conhecimento gerencial relacionado a empresas familiares, bem como de difusão de dados e conhecimentos sobre o tema. Assim, compõem uma base de informações consistente para uma análise sistemática desse tipo de conhecimento.

Os primeiros livros publicados no Brasil com foco em empresas familiares foram lançados em 1978 e em 1984, ambos por João Bosco Lodi. O autor teve diversos trabalhos publicados na área de gestão, foi consultor, idealizador e vice-presidente do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que se tornou o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1999 (IBGC, 2018; LODI, 1998).

O início das publicações no Brasil é muito próximo ao que ocorreu nos EUA, com exceção do artigo *The peculiar problems of a family business* (CALDER, 1961), publicado por um professor de administração de empresas da Universidade de Utah. Porém, este foi um artigo quase isolado, com o primeiro manual sobre empresas familiares sendo publicado apenas em 1975 por León Danco (DANCO, 1975), considerado pioneiro em consultoria para empresas familiares nos EUA. Então, houve bastante tempo entre o primeiro trabalho acadêmico sobre o assunto e a produção começar a se massificar via manuais. E é somente a partir do final da década de 1980 que as publicações ganharam maior expressividade e regularidade, tanto no Brasil quanto nos EUA. Na década de 1980, foram criados o *Family Firms Institute (FFI)* e o *Family Business Review (FBR)*, que ainda são muito proeminentes na área. Sharma, Chrisman e Gersick (2012) afirmam que *houve uma quase completa negligência em relação às empresas familiares pelas pesquisas sobre gestão antes do lançamento da FFI e da FBR* (p. 7, traduzido pela autora).

Analisando longitudinalmente os títulos das obras que fazem parte do *corpus* de análise, verificou-se que algumas expressões utilizadas são analiticamente

relevantes por serem representativas de diferentes momentos institucionais do capitalismo. São elas: *profissionalização*<sup>35</sup>, *governança*, *holding* e *family office*.

A ideia de profissionalização surgiu em um livro de Renato Bernhoeft, intitulado *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida* (BERNHOEFT, 1987). Em 2003, foi publicado o primeiro manual com o termo *governança corporativa* no título, *Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão*, também de autoria de Renato Bernhoeft (BERNHOEFT e GALLO, 2003).  *Holding* apareceu pela primeira vez em 2011, no livro *A Proteção da Empresa Familiar: Com holdings, fundos de investimentos fechados e outras ferramentas jurídicas*, de Edison Carmagnani Filho e Fabíola d'Ovidio (CARMAGNANI FILHO e D'OVIDIO, 2011), advogados na área. Por fim, os *family offices* só tiveram destaque no livro *A Família Investidora e o Family Office*, publicado em 2017 por Antonio Fernando Azevedo, Grégoire Balasko Orélio e Marcelo Geyer Ehlers (AZEVEDO, ORÉLIO e EHLERS 2017), sócios de uma consultoria para estruturação de *family offices* chamada Ineo<sup>36</sup>.

Esses novos temas, *governança* e *holding*, encontrados nos títulos dos manuais foram utilizados para definir divisões temporais no corpus, uma vez que eles indicam mudanças importantes na forma de organizar as empresas familiares. Os resultados estão sistematizados e apresentados primeiro em relação ao conteúdo total do *corpus* e, em seguida, dividido em três períodos de análise.

Os autores dos manuais tinham diversas formações e especialidades. As profissões ou posições mais comuns eram de consultor, professor, palestrante, advogado e psicólogo. De forma geral, muitos desses autores receberam diplomas de graduação em faculdades pouco reconhecidas, mas apresentavam alguma passagem por cursos de educação executiva, MBA, mestrado doutorado, ou período sanduíche, em escolas de negócios maiores e/ou nos Estados Unidos.

Este capítulo está organizado em quatro seções. A primeira apresenta as palavras mais frequentes no *corpus*. A segunda seção demonstra como as palavras mais utilizadas se agrupam com base em coocorrência, indicando os tópicos mais presentes nos manuais. A terceira seção de análise contém as redes de palavras,

---

<sup>35</sup> A busca foi feita considerando o radical *profissional* e não só a expressão exata *profissionalização*.

<sup>36</sup> <http://ineo.fo/pt/home/>

demonstrando como os temas tratados estão conectados. Por último, há as considerações finais do capítulo.

### 3.1 Palavras mais frequentes

A Figura 5 apresenta uma representação gráfica das 25 palavras mais frequentes do corpus, no formato de nuvens de palavras. Foram elas: sociedade; processo; administração; sócios; negócio; gestão; pessoas; relação; ações; mercado; negócios; sucessão; membros; acionistas; capital; tempo; vida; filhos; bens; direito; governança; patrimônio; valores; acordo; social.

Figura 5 - Palavras mais frequentes nos manuais para empresas familiares.



Fonte: Elaboração própria, utilizando a plataforma *online* Voyant.

Identificaram-se termos relacionados aos mundos doméstico, industrial e comercial. O mundo doméstico foi representado por palavras como *filhos*, *valores*, *relação*, *vida*. A palavra *filhos* estava ausente em apenas um dos manuais, o *Governança corporativa: guia do conselheiro para empresas familiares ou fechadas*, de Paulo Gurgel Valente, publicado em 2018. De forma geral, os *filhos* foram citados, geralmente, para abordar a questão da sucessão e a ideia de que cuidados na vida familiar influenciam diretamente no sucesso da empresa. Isso fica claro na seguinte afirmação:

Quando se pergunta por que as empresas familiares falem, tem-se como respostas: a família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os *filhos*; a

profissionalização descaracterizou a empresa familiar; após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da *vida*, o fundador deixou a sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais. (LODI, 1978; p. 7, grifo nosso)

No livro do consultor Renato Bernhoeft e da psicóloga e pesquisadora da área Suzy Zveibil Cortoni (BERNHOEFT e CORTONI, 1993), sobre herdeiras, os autores ajudam a entender porque a palavra aparece, em geral, no masculino e, ao menos naquele momento, não se tratava apenas de regra gramatical em relação ao plural. Os autores afirmaram:

é interessante observar que as mulheres entrevistadas narram com consciência que o lugar da sucessão do fundador nunca fora destinado a elas; ao contrário, o fundador da empresa aparece nos diversos depoimentos preparando os filhos homens para representá-lo (BERNHOEFT e CORTONI, 1993, p. 12)

A falta de notoriedade dada às filhas no conteúdo dos manuais também pode ser notado pelo fato de que em 19 manuais não apareceu a palavra *filha*. Um caso conhecido no meio, em que o rumo da sucessão foi diferente do esperado, principalmente considerando que ocorreu em meados do século XX, foi o da família Matarazzo. Em vez dos filhos, o pai definiu em testamento sua filha como sucessora. Antonio Carlos Vidigal (1996), em seu livro *Viva a empresa familiar!*, afirmou que é

[i]nteressante observar que o segundo Matarazzo preteriu os filhos que trabalharam com ele a vida inteira, deixando o controle do grupo para a única filha mulher, aparentemente sua predileta, que não tinha experiência empresarial (p. 17)

O autor ainda disse que

[e]mbora no livro *Matarazzo — 100 Anos*, editado sob a gestão de Maria Pia, páginas sejam consagradas a mostrar que os filhos do conde trabalharam nas IRFM e ele os avaliou, optando pela filha caçula, o fato é que em seu primeiro testamento, de 1954, ele já tinha passado a sucessão a ela. (p. 64)

A palavra *valores* apareceu em todos os manuais, sem exceção. Em diversos casos, o enfoque esteve nos *valores da empresa*. Cabe ressaltar que, mesmo nesses casos, *valores* não deixaram de ser associados ao mundo doméstico, dado que a noção de valores em si é característica desse mundo. Mesmo em empresas não familiares, a busca por definir e seguir os *valores da empresa* pode ser

associada a uma lógica tipicamente doméstica. Nesse sentido, Renato Bernhoeft (1987) indicou que os valores familiares refletem nos da empresa, afirmando que

[o]utra característica forte da família, no caso brasileiro, é sua origem de imigrante, muitas vezes reforçada ainda por uma forte ligação religiosa. Estas crenças poderão transformar-se mais tarde em alguns dos valores básicos da empresa. (p. 21)

O reflexo dos valores da família na empresa e nos seus investimentos também foi destacado por Azevedo, Orélio e Ehlers (2017). Em um livro sobre family offices, os autores defenderam que

a Família Investidora deve acompanhar de perto os investimentos realizados – não apenas para se certificar de que eles estão sendo conduzidos de forma idônea, mas também para direcioná-los de acordo com os seus valores (p. 13).

A palavra *valores* também esteve associada, em alguns casos, ao mundo comercial, referindo-se a valores monetários. A exemplo, a citação da autora e Professora de direito na FGV Roberta Nioac Prado:

em 1937, o Conde Francesco Matarazzo faleceu, deixando mais de duzentas empresas e um patrimônio de mais de US\$ 25 bilhões em valores atuais, tornando-se o homem mais rico do País e o quinto mais rico do mundo (PRADO, 2015, p. 27-28).

A palavra *relação* apareceu, na maior parte das vezes, na expressão *em relação a*, sem dados de interesse para este estudo. Mas, além da sua forma singular, ela também apareceu como *relações*, nesse caso tratando exclusivamente de relações entre indivíduos, e entre indivíduos e coisas. Pode-se observar na caracterização de família a seguir:

[a família tem] três aspectos relacionados entre si, quais sejam: (1) o entrelaçamento das histórias pessoais dos envolvidos, que já mencionamos; (2) a intensa afetividade que marca as relações entre os membros, mesmo não havendo contato direto entre eles; e (3) a indissolubilidade do vínculo existente. (BERNHOEFT, 1987; p. 13)

Cláudia Tondo, consultora da área, comparou as relações do mundo comercial com as do mundo doméstico afirmando que:

no mundo empresarial, é possível demitir um funcionário; no mundo das relações familiares, não é possível “demitir” um familiar, pois não existe ex-pai, ex-mãe, ex-irmão ou ex-primo. (TONDO, 2008, p. 25)

Domingos Ricca, também consultor para empresas familiares, debateu a influência do mundo doméstico no comercial, questionando o impacto de relações afetivas nos negócios. O autor defendeu que

O Conselho de Família é família, enquanto o Conselho de Administração é trabalho, é gestão. Deveriam fazer parte dele somente os membros da família que entendam do negócio, além de, se possível, membros externos, que como veremos no capítulo sobre o Conselho, têm muito a acrescentar. Quando se misturam as relações afetivas de família com a gestão da empresa isso leva a decisões erradas. (RICCA, 2006, p. 46)

A palavra *vida* apareceu muitas vezes na expressão *vida pessoal*, trazendo discussões sobre as relações entre o espaço tido como privado e aquele tido como profissional. Observou-se preocupação em ressaltar a importância da demarcação desses espaços como um recurso para segurança e manutenção de ambas as instituições envolvidas: a empresa e a família.

O investimento nas relações, mediante diálogo foi apresentado como essencial em situações de cônjuges envolvidos na gestão da empresa:

[n]estas situações específicas, recomenda-se que, sempre que um invadir o espaço do outro, haja um diálogo transparente e aberto dentro da empresa, para que os reflexos sejam menos intensos na vida pessoal e conjugal e para que o desconforto não volte com maior intensidade nas relações de trabalho dentro da empresa (BORNHOLDT, 2004; p. 45).

Observou-se também preocupação com a preservação da intimidade do mundo privado, que pode ser prejudicada diante das demandas de exposição, próprias do mundo empresarial, exemplificada pelos autores em discussão sobre a decisão de uma herdeira sobre entrar ou não na operação da empresa familiar:

[a] terceira dimensão desse desafio refere-se a como transitar da vida exclusivamente privada, no âmbito familiar, para a exposição pública que o papel requer. Ampliando seu nível de contatos e relacionamentos públicos (entidades de classe, imprensa, clientes, fornecedores, funcionários etc.), será exigida maior coerência entre o discurso e a ação. E nesses casos sua vida pessoal poderá ficar mais exposta, razão que lhe exigirá preservá-la com o maior zelo possível. (BERNHOEFT e CORTONI, 1993; p. 25-26)

A preocupação com as relações entre esses dois cenários, a vida pessoal e a profissional, se evidenciou também nas recomendações de preparo dos herdeiros para lidar com essa situação de dependência de trajetória dos herdeiros e com a história da sua família:

[os herdeiros devem ter um projeto de vida pessoal e profissional que permita (...) apropriar-se de seus sonhos, destino e realizações, não se transformando apenas em um dependente do sucesso da geração anterior (BERNHOEFT e MARTINEZ, 2011; p. 90).

Nesse mesmo sentido, introduziu-se a noção de tutoramento, ou *coaching*:

Tutoramento é uma palavra que evoca o meio acadêmico onde tivemos que preparar uma tese de mestrado ou de doutoramento. O tutor se responsabiliza por orientar o preparo de uma tese. No caso aqui não há nem tese, nem meio acadêmico, mas um processo de aconselhamento sobre a vida pessoal e profissional do sucessor. Tutoramento é também entendido no Brasil como o papel do “tutor legal”, função de confiança e de responsabilidade por uma pessoa menor ou pelo patrimônio de um menor legalmente incapacitado de gerir os seus bens. Também não é o caso. Nosso conceito de tutoramento tira o aspecto acadêmico e o jurídico, mas mantém a função de confiança e de orientação. (LODI, 1994; p. 111).

O mundo industrial apareceu nos termos *administração* e *gestão*. *Administração* está presente em todos os manuais analisados e *gestão* está ausente só de um, *Da empresa familiar à empresa profissional*, de Domingos Ricca, publicado em 1998.

*Administração* aparece se referindo à operação da empresa, mas também ao patrimônio da família, como no trecho:

Ao mesmo tempo, como sabemos, a herança não vem com manual de instruções. Mais que isso: sua boa *administração* dependerá, em grande medida, da aquisição de novas capacidades. Saber lidar com esses dois aspectos é um dos principais desafios de todo e qualquer herdeiro. (PASSOS et al, 2006, p. 45)

Também aparece muitas vezes no termo conselho de administração.

Quando o pai não está preparado para iniciar o processo sucessório, de pouco adiantará os herdeiros tentarem iniciar as conversas. Elas tenderão a não prosperar. E o que significa estar preparado, nesse caso? Em primeiro lugar, é estar disposto a discutir o tema, além de permitir que os filhos e a esposa o façam. Também é aceitar o fato de que os filhos um dia serão sócios, contar com objetivos e desejos próprios para o futuro, e ter clareza quanto às expectativas do mercado em relação à sua sucessão. Para isso, é de grande valia ter em mente que sua relação com os negócios no futuro não precisa ser necessariamente marcada pela morte ou pelo afastamento, e sim por uma mudança de papel - por exemplo, a passagem da presidência executiva para a presidência do *conselho de administração*. (PASSOS et al, 2006, p. 30)

De forma geral, a palavra *gestão* trata da operação da empresa:

O enquadramento como uma empresa familiar pode esconder a enorme gama de estilos de gestão, que vai desde a total profissionalização até a total dependência da figura do proprietário-administrador, passando pela sábia mistura de profissionalismo familiar e não-familiar, centralização e descentralização. (LODI, 1984, p. 43)

O mundo comercial se fez presente por meio das palavras *negócio*, *ações*, *mercado* e *acionistas*. As quatro palavras estavam presentes em todos os manuais, com exceção de *acionistas*, que não apareceu no livro *Administração de empresas familiares: Como administrar uma empresa com membros da família, sem que isso seja um problema*, de Reginaldo Oliveira, publicado em 2014.

No livro da pesquisadora Elisa Morganti Bertaso Barbieri, *A batalha das herdeiras na empresa familiar*, de 1997, a palavra *negócio* apareceu em uma argumentação sobre as definições de empresa familiar:

Pode parecer redundante a tentativa de definir empresa familiar. A forma como este tipo de organização é denominada é sugestiva o bastante para que possamos inferir que uma empresa familiar é um negócio ligado à determinada família. Entretanto, os estudiosos nem sempre são unânimes na definição da empresa familiar. Não que exista controvérsia sobre a definição mais adequada, mas somente que elas são diversas, inexistindo consenso a respeito. Uma conceituação clássica define as empresas familiares como sendo um negócio de família há pelo menos duas gerações e que, além disto, a família está profundamente ligada aos interesses da empresa. Outra definição diz que a empresa familiar é uma empresa que ainda é administrada pela família do fundador. Pode ser pequena, de capital fechado e administrada por um indivíduo que tem a intenção de transferir o poder para seus sucessores. Pode ser uma empresa de médio porte administrada pela sua terceira geração. Ou ainda, pode ser uma gigantesca corporação controlada por membros de uma única família que possui o controle acionário. (BARBIERI, 1997, p. 16)

No volume 1 da *Coleção Família e Negócio*, de Luis Augusto Lobão Mendes, pesquisador e professor na área, além da palavra *negócio* aparecer no título, ela foi utilizada diversas vezes. Buscando uma proposta de compromisso entre o mundo doméstico e de mercado, o autor afirmou que

[a] herança não vem com manual do proprietário, e cada nova geração precisará construir seu modelo de convivência nos aspectos da família, patrimônio, sociedade e *negócio*. Importante ressaltar este tema para que o herdeiro não tente copiar o modelo que deu certo anteriormente. Seu desafio será equilibrar dois importantes aspectos: o legado do passado, que merece ser preservado e o aprendizado para os desafios na construção do futuro. (MENDES, 2016, p. 11, grifo nosso).

O termo *ações* apareceu algumas vezes como substantivo de agir, mas, de forma geral, referiu-se às *ações* e aos *acionistas* de uma empresa, mesmo desde o primeiro manual publicado, de João Bosco Lodi. O autor citou *ações* e *acionistas*, por exemplo, ao tratar do conselho de administração, indicando que

os Conselheiros Externos, se ainda não forem acionistas, deverão receber do Presidente um número mínimo de ações, para preencherem o requisito legal (LODI, 1978, p. 152).

*Mercado* foi utilizado de forma muito ampla e, geralmente, associado às ideias de concorrência, de espaço, ou nicho de mercado, na perspectiva sobre como se destacar no mercado. Nesse sentido, Jorge Gerdau Johannpeter indicou, no livro de Bernhoeft e Martinez (2011), que a profissionalização das empresas geraria vantagem competitiva no mercado, como apresentado no trecho a seguir:

hoje o consenso vai na direção de que a profissionalização é uma atitude imprescindível a uma empresa, seja ela familiar ou não, e de que uma gestão familiar não se opõe à profissionalização. Empresas de controle e gestão familiar, nas quais os executivos familiares são profissionais competentes, têm mais vantagem competitiva no *mercado* em que atuam do que qualquer outra empresa. O problema que vejo hoje como mais grave é a falta de profissionalização, e este fenômeno pode ocorrer tanto nas companhias familiares de gestão não familiar como nas de gestão familiar, assim como nas que possuem outra modalidade de controle. (p. 14, grifo nosso)

*Mercado* apareceu também na expressão *mercado de trabalho* ou, ainda, em expressões associadas às finanças, como *mercado de ações*, *mercado financeiro* e *mercado de capital*.

Falando sobre *mercados financeiros*, para Saicali (1999)<sup>37</sup>, havia uma relação entre a forma de estruturação dos mercados e a democracia no Estado. Estados mais democráticos teriam capital mais pulverizado:

[o] capital reflete esta democracia na forma de mercados fortes e pulverizados. Embora nestes países [desenvolvidos] também existam empresas familiares, estas há muito se profissionalizaram. As empresas abriram seu capital, de forma que seus recursos provêm dos acionistas e também do *mercado financeiro*, mas em condições bem mais favoráveis quando comparadas às brasileiras. O ambiente de negócios nestes países é de forte competição interna bem como com empresas de outras regiões. (SAICALI, 1999; p. 121, grifo nosso).

---

<sup>37</sup> Capítulo do livro de Martins, Menezes e Bornhoeft (1999).

Sobre *mercado de trabalho*, uma questão discutida é como ter bons profissionais na empresa familiar:

Invista em treinamento: o déficit de capacitação é um dos principais gargalos do mercado de trabalho hoje. Para resolvê-lo, é preciso investir em treinamento dentro de casa. É preciso desmistificar a palavra talento. Talento é alguém capaz de dar conta do recado. Isso pode ser alcançado com foco, objetividade, disciplina e treinamento. (MENDES, 2016, p. 75).

Outra questão, citada por Sergio Andrade Carvalho no livro de Curado (2010), é sobre a exigência de algumas empresas familiares de que seus herdeiros tenham experiência no *mercado de trabalho* antes de ir trabalhar nas empresas da família:

[...] era exigido que os membros da família tivessem sucesso no mercado de trabalho para, só depois, assumir posições relevantes nos negócios da família. (p. 9)

O conjunto de palavras mais frequentes apresentou, ainda, termos típicos de compromissos entre os mundos doméstico, industrial e comercial. *Sucessão*, palavra presente em todos os manuais, indica que o mundo industrial está imbricado no doméstico em empresas familiares. No prefácio do primeiro manual sobre empresas familiares publicado no Brasil, Lodi (1978), apresentou os motivos da decisão de publicar um livro dedicado às empresas familiares e os aspectos centrais tratados no livro, que enfocam os compromissos entre o mundo doméstico e industrial. O autor afirmou:

[a] grande maioria das empresas privadas nacionais é composta de firmas familiares e o problema da capitalização é uma consequência dos estilos de direção que caracterizam a empresa familiar. Procurei então dar uma contribuição diferente ao tema em debate, centrando a análise nas relações entre a família e a empresa, na personalidade do fundador e no processo de *sucessão*. (LODI, 1978, n.p., grifo nosso)

Em publicação mais recente, *sucessão* aparece, por exemplo, no livro *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)* de Bernhoeft. Nesse caso, o argumento é que *sucessão* não pode ser só um processo formal ou legal:

Para muitos a solução pode ser apenas fazer uma distribuição de cargos, desenhar um organograma e implementar uma política salarial justa. [...] Outros ainda podem propor soluções do seguinte tipo: a) afastar os herdeiros e contratar um profissional externo; b) o fundador indicar seu sucessor para a gestão dos negócios; c) contratar uma consultoria para testar, analisar e indicar um sucessor. É evidente que nenhum dos processos acima é recomendável como solução duradoura. (BERNHOEFT, 2017, p. 33)

O autor aponta problemas que podem ser ocasionados por esses caminhos e defende que

[a] melhor solução nesse caso é o fundador permitir que os herdeiros iniciem um processo de busca natural e legítimo do seu sucessor. Ele precisa entender que essa pessoa vai comandar o grupo na sua ausência. Enquanto ele está presente, muitos dos conflitos ficam encobertos ou são por ele arbitrados. Na sua falta, as condições serão completamente diferentes. Podem acontecer aqui algumas primeiras cisões de parte dos herdeiros. Mas é importante lidar com elas, de preferência com o fundador vivo. (BERNHOEFT, 2017, p. 34)

A palavra *governança*, diferente da maioria das palavras mais utilizadas, estava ausente em vinte dos manuais do *corpus*, aparecendo só após os anos 2000. *Governança* estava associada, tipicamente, à busca pela estabilização do compromisso entre os mundos industrial e comercial nas empresas. No caso das empresas familiares, adiciona-se a esse compromisso o mundo doméstico. É interessante notar que os manuais não tratam apenas da GC, mas também do que chamam de *governança familiar*. Essa relação fica evidente até em alguns títulos, como no caso do livro *Aspectos relevantes da empresa familiar e da família empresária: governança e planejamento patrimonial sucessório*, de Roberta Nioac Prado, professora de direito na FGV. A autora diz que

Nas empresas familiares, a estrutura de governança costuma ser mais complexa porque, em geral, a gestão empresarial está vinculada à propriedade das quotas e ações. Nesses casos é imprescindível estruturar ao menos duas espécies de governança: a familiar sucessória, que envolve um planejamento jurídico sucessório que deve levar em conta questões particulares e psicológicas de cada família e de seus membros, e a corporativa, que diz respeito a questões da gestão e da estrutura da empresa propriamente dita. (PRADO, 2013, p. 31)

Dois manuais do IBGC sobre GC em empresas familiares fizeram parte do *corpus* de análise. No manual de 2006, a regra do instituto para incluir as empresas no estudo que fizeram o controle acionário familiar foi

empresas cujo controle acionário (a maioria do percentual de ações votantes) se encontra em posse de um indivíduo, família ou grupo de famílias (p. 16).

No livro *Governança em família: da fundação à sucessão*, Bruno Luís Ferrari Salmeron, que é executivo em empresas familiares, afirma que

O assunto pode continuar parecendo distante e ligado demais ao universo da bolsa de valores e do mercado financeiro, justamente porque foi nesse

ambiente que a governança surgiu. Suas definições e princípios, porém, são tão sensatas quanto aplicáveis a qualquer negócio. (SALMERON, 2018, p. 151)

Associando as questões de sucessão e de GC e indicando como as práticas de governança modificaram as de sucessão, Azevedo, Orélio e Ehlers (2017) afirmam que

[a]té o final do século XX, a sucessão em uma empresa familiar significava a substituição do fundador ou do presidente por outra pessoa no principal cargo executivo. Esse pensamento evoluiu, incorporando a ideia de que a sucessão passa pela definição de um novo modelo de gestão e de um modelo de governança corporativa, que compreende as estruturas (conselhos e comitês) acima do CEO, presidente ou superintendente. O conceito da governança surgiu nos Estados Unidos, por força da lei das sociedades anônimas, que exigia que as empresas dessa natureza tivessem um Conselho de Administração, em função da transparência nas decisões frente a acionistas majoritários e minoritários. A partir desse modelo, que ganhou força no Brasil na década de 1990, o cenário para a sucessão transformou-se, com a adoção de práticas de governança corporativa. Até então, no núcleo familiar, havia um ou dois filhos com vocação para administrar o negócio, e os demais recebiam dividendos e carregavam o estigma de não terem dado certo – quando, na verdade, haviam optado por outras carreiras, tão ou mais bem-sucedidas, fora da empresa. A governança abriu espaço para os herdeiros atuarem nos órgãos colegiados, em vez de necessariamente ocuparem cargos executivos. Esse foi o ponto de partida para o que se convencionou chamar de profissionalização das empresas familiares (p. 27)

Em consonância com as mudanças nos títulos dos manuais, verificaram-se as mudanças ocorridas no conjunto de palavras mais frequentes no *corpus*<sup>38</sup> dividido em três períodos: até 2002, de 2003 a 2010 e de 2011 a 2018. O primeiro período contém 15 manuais, o segundo, 12 e o terceiro, 24. As Figura 6, Figura 7 e Figura 8 representam graficamente as palavras mais frequentes em cada período.

A Figura 6, que mostra as 25 palavras mais presentes nos manuais publicados até 2002, indica um enfoque no mundo doméstico, com palavras como *pai*, *filhos*, *anos*, *vida*, *tempo*.

---

<sup>38</sup> Palavras que são variações de empresa familiar, empresa e família foram incluídas na lista de *stopwords*, ficando ausentes da contagem de palavras mais frequentes.

Figura 6 - Palavras mais frequentes nos manuais para empresas familiares publicados de 1978 e 2002.



Fonte: Elaboração própria, utilizando a plataforma *online* Voyant.

As palavras relacionadas a negócios estavam ligadas ao vocábulo de gestão, como *administração*, *gestão*, *organização*, *processo*, *profissional*. Lodi (1984) indica a forte influência de valores domésticos na visão sobre como se forma um bom gestor, a partir da ideia de que é necessário se aprender na prática. O autor afirma que

Não se aprende a prática da administração na Escola de Administração; lá se aprende teoria e técnica administrativas. A gerência de uma atividade é uma “performing art”, que só pode ser aprendida na situação real, diante do produto e do cliente, sob a guia de um bom chefe.

Administração deveria ser estudada após um curto período de aprendizagem administrativa na vida prática. Não sendo assim, o estudante graduado tem uma postura totalmente “teórica” diante do ensino de sua ciência, faz perguntas sem sentido prático e envolve-se em querelas acadêmicas. (LODI, 1984, p. 2)

Ainda, *poder* e *fundador*, palavras com mais destaque neste período do que em períodos posteriores, são notáveis expoentes do compromisso entre o mundo doméstico e o industrial nas empresas familiares. Por exemplo, no livro *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*, a palavra *poder*, utilizada no trecho a seguir, indica *poder de decisão*:

Ao falarmos de profissionalização da empresa familiar, é importante considerar que ela não se refere, exclusivamente, aos aspectos organizacionais. Significa prioritariamente conscientizar aqueles que detêm a propriedade e o *poder* de que a continuidade do seu negócio está fundamentalmente apoiada na gradativa separação entre família,

propriedade e administração. Isto não significa a perda do controle acionário pela família, mas o único caminho para viabilizar o sucesso como estado duradouro. (BERNHOEFT, 1987, p. 19, grifo nosso).

Lodi (1984) utiliza a palavra *poder* em relação à empresa no trecho introdutório em que indica os principais aspectos que serão tratados em seu livro:

O grande desafio da empresa familiar está na Família, representada nos momentos da sucessão e da profissionalização. Este livro focaliza, principalmente, esse grande momento, o rito da *transferência de poder* entre a geração que atualmente dirige e a futura. (n.p., grifo nosso)

Há ainda diversos outros usos comuns para a palavra nos manuais: poder de barganha; poder político; estrutura de poder; poder como capacidade, como na frase *[a] tragédia tem o poder de unir as pessoas* (BERNHOEFT e CASTANHEIRA, 1995, p. 93); relativo aos poderes executivo, legislativo e judiciário; o verbo *poder*, entre outros.

O fundador é uma figura recorrente nos manuais neste primeiro período. Por exemplo, tratando da questão da fundação e do crescimento da empresa, Lodi (1984) afirma que

[u]ma típica empresa familiar, com seus vinte anos de experiência, divide-se em duas grandes etapas. A Fase I equivale a seus anos de formação, quando o *fundador* cercou-se de um grupo de leais colaboradores que praticamente viveram dentro da fábrica, trabalhando não menos do que 12 horas por dia, em seis dias por semana, numa divisão informal do trabalho. Esse grupo fecha-se para o ambiente externo e desafia ou rejeita qualquer infiltração de profissionais de fora, mesmo quando trazidos pelo patrão.

A Fase II é o período de rápida expansão, consolidação da empresa-mãe e diversificação para um conglomerado surgido de desdobramentos ou de apoio ao negócio original. Aquele núcleo original de colaboradores é catapultado pela expansão e atua em todo o grupo como “homens de confiança” do proprietário *fundador*. (p. 53, grifo nosso).

Os chamados *homens de confiança* são representantes da lógica doméstica operando no mundo industrial da empresa familiar. Eles são indivíduos tradicionalmente e historicamente ligados ao fundador com os quais esse acredita que pode contar sempre, não importa o que aconteça. Esse é um modelo de pensamento relacionado ao da família.

A Figura 7 se refere aos manuais publicados entre 2003 e 2010 e demonstra o aumento da frequência de outras palavras relacionadas aos negócios, como *acionistas*, *ações*, *capital*, *governança* (cujos usos já foram exemplificados

quando tratamos da Figura 7). Diferente do período anterior, em que as palavras associadas ao negócio eram típicas do mundo industrial, neste segundo período ganham evidência palavras associadas a negócios típicos do mundo comercial. As palavras relacionadas ao mundo doméstico também diminuem de frequência, como a comparação entre a Figura 6 e a Figura 7 permite verificar.

Figura 7 - Palavras mais frequentes nos manuais para empresas familiares publicados de 2003 a 2010.



Fonte: Elaboração própria, utilizando a plataforma *online* Voyant.

A Figura 8, formada a partir dos manuais publicados entre 2011 e 2018, demonstra que termos relativos ao mundo industrial, como *administração*, *gestão* e *processo*, ainda são relevantes nos manuais, apesar de aparecerem menos que no período anterior. Ganham destaque as palavras relacionadas à legislação, como *leis*, *direitos*, *patrimônio* e *bens*, o que pode ser associado ao fato de que autores formados em direito ficam mais numerosos neste período.

Figura 8 - Palavras mais frequentes nos manuais para empresas familiares publicados de 2011 a 2018.



Fonte: Elaboração própria, utilizando a plataforma *online* Voyant

O manual do IBGC (2016) indica que a gestão do patrimônio pode ser uma fonte de conflitos na família:

Para criar regras que previnam ou minimizem conflitos familiares, pode-se começar identificando quais as causas mais frequentes de divergência. Entre elas, certamente estarão questões como pagamento de dividendos, estratégias e gerenciamento do patrimônio familiar, carreira profissional dos familiares na empresa e outras (veja exemplos de regras no capítulo “Práticas Recomendadas”). (p. 26)

O mesmo manual também indica que uma forma de se gerir o patrimônio é por meio dos *family offices*, que aparecem nos manuais neste terceiro período, como indicado na análise dos títulos dos manuais. Sobre o *family office*, o IBGC (2016) afirma:

Cada vez mais disseminada, é a estrutura que apoia a governança da família e presta serviços aos familiares. Existem vários formatos de Family office praticados pelas famílias, os quais abrangem desde a simples prestação de serviços de concierge até a *gestão de patrimônio* ou gestão de filantropia. A estrutura e tamanho do Family office também é dependente da dimensão que se quer dar ao seu trabalho, não sendo observadas regras gerais válidas para todos os modelos. Porém, é geralmente subordinada ao conselho de família, tem papel mais tático-operacional, com base nas propostas, nos princípios e nos valores da família. Pode ou não incluir familiares. (p. 35)

Patrimônio está, de forma geral, associado a bens materiais. Porém, também aparece de forma intercambiável com a ideia de legado, como neste caso do manual do IBGC (2016):

Propósitos, valores, educação e amor pelo trabalho são itens essenciais do patrimônio que uma geração pode transmitir a outra, pois representam a força de um legado capaz de impulsionar as novas gerações para novas conquistas, olhando o passado com orgulho e o futuro com confiança. (p. 20)

As palavras relacionadas à legislação, como *direitos* e *bens*, indicam como os autores passaram a destacar cada vez mais a relevância do conhecimento jurídico para a gestão das empresas e das famílias. Sobre a influência dos aspectos legais na vida familiar, Prado (2013) afirma que

Nos planejamentos patrimoniais sucessórios, em geral surge uma dificuldade importante que diz respeito à falta de conhecimento jurídico, tanto por parte dos profissionais que não são advogados como dos empresários familiares e de suas famílias. Nesse sentido, o advogado deve se preocupar sempre em conversar com seus clientes e com os profissionais envolvidos na sucessão da maneira mais simples e clara possível, especialmente sobre as regras hereditárias brasileiras e os regimes de casamento, regras estas que são cogentes, ou seja, que não comportam acordos e negociações privadas. Podemos citar nessa linha, por exemplo, a legítima dos herdeiros ou os *direitos patrimoniais* de cônjuges e companheiros em comunhão total ou parcial de *bens*, quando se separam. (p. 47)

A relevância dos conteúdos sobre legislação também está fortemente associada à tributação e à formação de *holdings* e *family offices* para gestão de diversos assuntos familiares e de negócios da família. Silva e Rossi (2015) apresentam um bom exemplo de como isso ocorre:

Com base em um minucioso planejamento societário, sucessório e tributário, calcado nas possibilidades disponíveis em nossa legislação, é possível diminuir os riscos do desenvolvimento de atividades empresariais, evitar os inconvenientes da sucessão hereditária de bens e estabelecer uma estrutura jurídica eficaz do ponto de vista fiscal, reduzindo legalmente a carga tributária. [...]

Para tanto, há necessidade de que o planejamento seja colocado em prática preventivamente e obedecendo aos ditames legais. Nesse sentido, a legislação aplicada para a constituição de uma holding, visando à gestão patrimonial, abrange aquelas relacionadas à atividade empresarial, bens e direitos, leis tributárias e sucessórias. (p. 15)

### 3.2 Tópicos mais relevantes

A análise computacional dos padrões no uso das palavras nos capítulos possibilitou a organização de tópicos do conteúdo dos manuais ao longo do tempo. Conforme apresentado na seção 1.4 *Método*, a ferramenta de *Topic Modeling* do Mallet foi utilizada para isso. Foram testadas diversas quantidades de tópicos e de

palavras por tópico, optando-se por apresentar dois resultados, um com seis e outro com oito tópicos, ambos com dez palavras por tópico. Esses resultados se demonstraram, qualitativamente, mais representativos em relação aos assuntos encontrados, sem excluir assuntos relevantes nem os dividir de uma forma que não fosse possível compreender seu sentido no conteúdo sob análise. Os dois tópicos adicionais no resultado com oito tópicos foram compostos pelo desmembramento de um dos tópicos já presente no modelo de seis tópicos e por um novo tópico que só teve expressão relevante nos primeiros anos. O resultado com seis tópicos permite uma melhor visualização dos conteúdos principais do *corpus* e como ele muda ao longo do tempo e o resultado com oito tópicos permite um detalhamento que também é relevante.

O Quadro 7 apresenta os resultados com seis tópicos, que foram nomeados com os seguintes títulos: *Questões domésticas*, *Sucessão*, *Finanças*, *Governança Corporativa*, *Legislação* e *Gestão*.

Quadro 7 - Seis principais tópicos presentes nos manuais.

<b>Questões domésticas</b>	<b>Sucessão</b>	<b>Finanças</b>	<b>Governança Corporativa</b>	<b>Legislação</b>	<b>Gestão</b>
Anos	familia	Empresas	Conselho	Sociedade	Empresa
Pai	empresa	Mercado	Empresa	Bens	Empresa familiar
Empresa	familiares	Capital	Administracao	Direito	Processo
Filhos	familiar	Valor	Governanca	Lei	Organizacao
Trabalho	negocio	Ativos	Acionistas	Social	Empresas
Grupo	sociedade	Valores	Praticas	Socios	Administracao
Familia	vida	Brasil	Acoes	Sociedades	Planejamento
Filho	geracao	Analise	Conselheiros	Acoes	Negocio
Pais	sucessao	Investimento	governanca corporativa	Artigo	Desenvolvimento
Vida	herdeiros	Economia	Empresas	Civil	Resultados

Fonte: Elaborado pela autora com a *Topic Modeling Tool* do *Mallet* a partir do conteúdo do *corpus*.

Observaram-se poucas palavras que se repetiram nos tópicos. Apenas a palavra empresa, ou empresas, aparece em todos os tópicos. E tanto *família* quanto

*vida* aparecem nos dois primeiros tópicos, *questões domésticas* e *sucessão*. É interessante notar a onipresença da palavra empresa, pois demonstra como mesmo temas que possam ser pensados mais no âmbito familiar não desconsideram as questões relativas à propriedade da empresa. Por sua vez, temas tidos como mais técnicos trazem as questões familiares a partir de uma roupagem específica de cada um deles. Por exemplo, no tópico sobre legislação, membros da família podem estar representados pela palavra *sócios*.

O tópico *questões domésticas* agrupa palavras relacionadas à vida privada dos indivíduos e a relações tipicamente familiares. Na leitura, observa-se que as palavras associadas a esse tópico estão relacionadas à descrição do que é ser uma empresa familiar, marcando algumas especificidades das empresas familiares em relação a outras empresas. Até mesmo a palavra *trabalho*, mais relacionada ao mundo industrial, é, de forma geral, apresentada nos manuais como uma realização e dever individual, de responsabilidade com a família e com seu legado. O livro *Renato Bernhoeft: A reinvenção da consultoria para empresas familiares*, de Fábio Barros (2015), que conta o histórico de atuação de Renato Bernhoeft como consultor de empresas familiares, é o manual que mais contém esse tópico, em diversos de seus capítulos. Os capítulos *Da Itália ao Brasil de elevador*, de Salmeron (2018), e *O legado de um artesão*, de Bernhoeft e Martinez (2011) também tratam amplamente do tópico. Esses capítulos são formados em mais de 80% pelo tópico *questões domésticas*.

O tópico *sucessão* contém palavras associadas à sucessão em empresas familiares, que muitas vezes envolve herdeiros ou indivíduos de diferentes gerações (por exemplo, um filho ou filha que irá assumir a posição de liderança da mãe ou do pai em uma organização). Assim, esse tópico demonstra como a sucessão empresarial em uma empresa familiar está imersa em relações de parentesco. Ele está amplamente representado, aparecendo em mais de 80% do conteúdo, nos seguintes capítulos: *Sociedade e suas origens*, de Bernhoeft e Castanheira (1995); *Forças impulsoras e forças restritivas na empresa familiar*, *Construindo relações: herança que faz diferença*, *Os filhos homens* e *Conflitos das empresas familiares e das famílias empresárias*, de Garcia (2001); *A empresa multifamiliar* e *Os públicos da empresa familiar*, de Bernhoeft e Gallo (2003); *Por dentro da empresa familiar* e *Lições de sucesso*, de Passos et al (2006); *Diferenças entre herança e legado*, de Bernhoeft

e Martinez (2011); *Identidade, amor e poder e Negócio de família*, de Prado (2013), e; *O processo de sucessão na sua empresa sociedade*, de Bernhoeft (2017).

O tópico *finanças* traz palavras do mundo comercial. A ausência de palavras associadas às relações familiares pode ser associada à tendência em se tratar as finanças como algo puramente racional e, portanto, que deve ser desconectado de questões tidas como emocionais, como as relações familiares. O tópico finanças, diferente de questões domésticas e sucessão, está mais distribuído entre os capítulos, estando presente em mais de 80% do conteúdo em apenas um capítulo, *Avaliação e gestão dos ativos intangíveis como diferencial estratégico*, de Prado (2015). Ele é ainda bastante presente nos capítulos *Como estabelecer o valor de mercado das empresas*, de Miranda (1999)<sup>39</sup>; *Contabilidade Gerencial*, de Valente (2018); *Postura estratégica nas empresas familiares*, de Grzybovski e Tedesco (2000), e; *O capital financeiro*, de Azevedo, Orélio e Ehlers (2017).

A GC foi criada para estabilizar relações entre os diferentes mundos presentes dentro de uma organização. Esse tópico agrega palavras do mundo industrial (por exemplo, *administração*) e comercial (por exemplo, *acionistas*). O mundo doméstico está representado de uma forma mais sutil, por meio das palavras *conselho e conselheiros*, já que em empresas familiares alguns membros da família participam do conselho. Os membros da família também são tratados nesse espaço como *acionistas*, indicando outra forma de se referenciar a família sem utilizar termos próprios do mundo doméstico. O tópico sobre GC é dominado pelo manual do IBGC de 2006. Nos outros manuais, o tópico aparece misturado a outros nos capítulos. É interessante notar que o manual publicado pelo IBGC em 2016 também traz o tópico da governança de forma mais conectada aos outros tópicos. Por exemplo, nos capítulos *A Governança Familiar e suas Estruturas* e *O Que é Governança Familiar*, governança familiar divide espaço com o tópico sucessão.

Os tópicos *legislação* e *gestão* abarcam palavras das suas respectivas disciplinas. As palavras relativas à legislação estão fortemente associadas à sociedade, que é uma questão básica nas empresas familiares, já que, se não todos os membros da família, ao menos alguns são sócios da empresa e essa relação está, de forma geral, permeada por questões legais que define os bens, direitos e deveres de cada um dos sócios e seus respectivos familiares. Há 22 capítulos cujo conteúdo

---

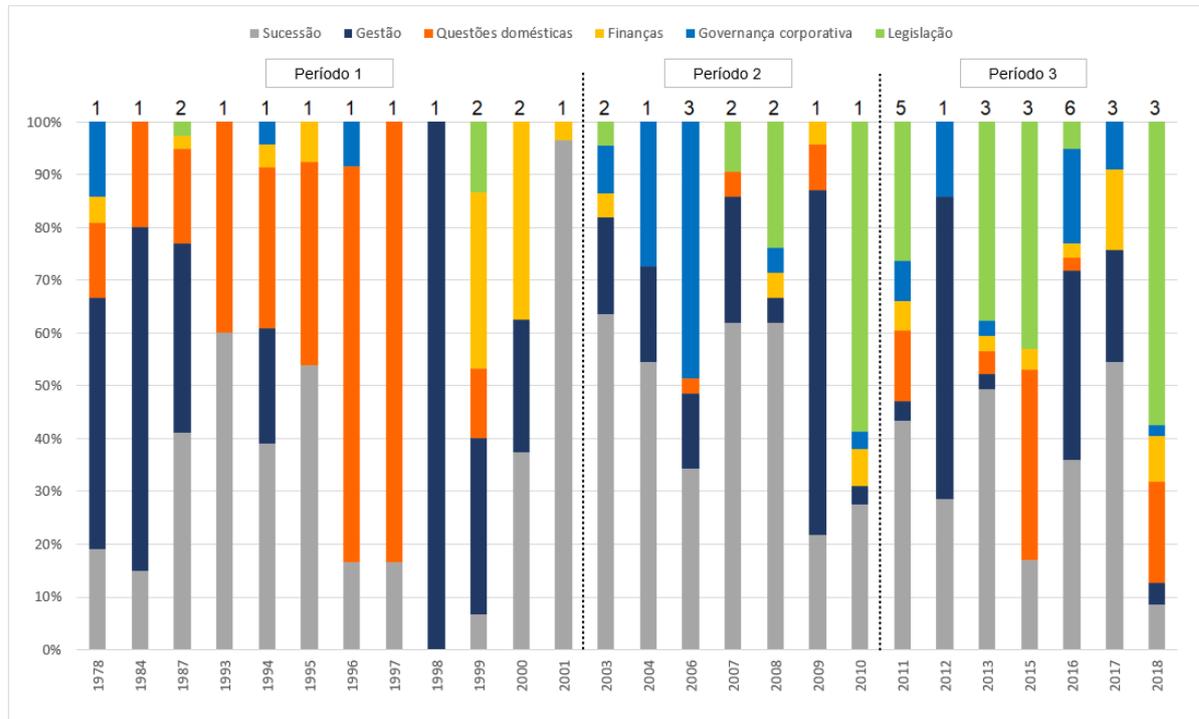
<sup>39</sup> Capítulo do livro de Martins, Menezes e Bernhoeft (1999).

é formado por mais de 90% por esse tópico. São, em geral, de manuais escritos por advogados, como Prado (2013) e Garcia (2018) e mais atuais, publicados no terceiro período de análise (2011-2018). Há textos sobre direito tributário e societário, mas também sobre transmissão de bens, inventário, sucessão e regimes de casamento.

O tópico gestão, por sua vez, representa as questões relativas à empresa típica do mundo industrial, em que o enfoque é dado aos processos, à administração e à eficiência operacional, que aparece, por exemplo, por meio das palavras planejamento, organização e resultados. Esse tópico aparece em mais de 80% do conteúdo dos capítulos O jovem Administrador, de Lodi (1978); Quando chega o consultor e A arte do diagnóstico na consultoria, de Lodi (1984); Manual do programa de trainees, de Lodi (1987); O desenvolvimento gradual da empresa, de Ricca (1998); Processo de planejamento na empresa familiar, Processo organizacional na empresa familiar, Processo diretivo na empresa familiar e Processo de controle e avaliação na empresa familiar, de Oliveira (1999); Profissionalização da empresa familiar: ciclos de vida, de Moreira Jr e Bortoli Neto (2007), e; Planejamento estratégico, A prestação de serviços e Desenvolvimento de lideranças, de Cagno Filho (2009).

A Figura 9 evidencia as transformações na relevância de cada um dos seis tópicos ao longo do tempo, indicando o percentual de participação de cada um deles em cada ano em que houve publicação de manuais. Os números acima da barra de distribuição de temas de cada ano indicam a quantidade de manuais publicados naquele ano que fazem parte do corpus.

Figura 9 - Gráfico de presença e distribuição por ano dos seis principais tópicos abordados pelos manuais analisados.



Fonte: Elaborado pela autora a partir do conteúdo gerado pela análise do *corpus* com a *Topic Modeling Tool*.

A sucessão foi identificada como um tema perene e que aparece em intensidade muito similar por todo o período analisado. Soulé (2019) demonstrou que sucessão se trata também de um tema central na mídia de negócios brasileira, tal como também indicado por Piscitelli (1999). As discussões relativas à sucessão são um indicativo da centralidade das relações familiares nessas empresas e indica uma busca de compromisso entre a forma de valor doméstica e outras, como a industrial e a comercial. É um tema ligado a hierarquia e continuação, eternização e reprodução do negócio e da família.

O tópico que contém as palavras relativas à gestão também se encontra distribuído ao longo do tempo, tal qual sucessão, porém de forma menos massiva. De qualquer forma, assim como sucessão, trata-se de um tema inerente ao objeto de estudo.

Os outros quatro tópicos indicam movimentações interessantes. Tanto GC e *finanças*, apesar de relevantes, não conseguiram se firmar como tendências

dentro desse espaço. Apesar de GC parecer apresentar mais relevância de forma geral, ambas aparecem de forma mais pontual e não focal, se considerarmos a proporção em que aparecem em relação aos outros temas tratados em cada ano. As questões domésticas, que em um primeiro momento são massivamente presentes, reduzem muito sua presença a partir do final dos anos 1990. Por sua vez, há a emergência das palavras relacionadas à legislação, ganhando expressividade principalmente a partir de 2010, o que era esperado, já que a quantidade de autores da área de direito no espaço de publicações focadas em empresas familiares cresceu significativamente a partir de 2008.

Conforme mencionado anteriormente, a alternativa de oito tópicos também trouxe alguns aspectos de interesse para esta pesquisa, embora os tópicos adicionais não tenham uma frequência tão relevante. O destaque se dá ao desmembramento do tópico *legislação* em *legislação - pessoal* e *legislação - empresa*, conforme apresentado no Quadro 8. Há, assim, dois componentes para as questões legais: um relacionado à empresa e à propriedade e outro mais focado em questões da vida privada dos indivíduos. Este último, da *legislação - pessoal*, indica alguns aspectos da vida doméstica de indivíduos que fazem parte de uma empresa familiar que são permeados por questões legais de forma mais intensa do que o comumente esperado, como é o caso do *casamento*. O tópico sobre legislação focado na empresa, *legislação - empresa*, traz palavras associadas tanto à questão societária quanto a finanças, como *capital* e *ações*. Em ambos os casos, trata-se de assuntos relativos a questões legais que permeiam a propriedade da empresa.

Nesse modelo de oito tópicos, a outra novidade é o aparecimento do tópico *identidade*. Assim como o tópico *questões domésticas*, o tópico *identidade* também traz palavras do mundo doméstico, como *filhos* e *pais*. Por sua vez, esse novo tópico traz questões mais focadas no indivíduo do que na família, por exemplo, por meio das palavras *identidade* e *pessoal* e sem conter a palavra família ou suas variantes. O termo *poder*, de forma geral, aparece relacionado a disputas de poder entre os membros da família nos âmbitos intra e intergeracional.

Nesses três novos tópicos diferentes do modelo de seis tópicos, não há a repetição da palavra *empresa*. A empresa aparece nos tópicos sobre legislação via termos específicos do direito. Para o caso do tópico *legislação - empresa* isso se dá,

por exemplo, com a palavra *sociedade*. No caso da *legislação – pessoal*, a empresa torna-se *patrimônio*.

Quadro 8 - Oito principais tópicos presentes nos manuais.

<b>Governança Corporativa</b>	<b>Identidade</b>	<b>Legislação - empresa</b>	<b>Gestão</b>	<b>Sucessão</b>	<b>Questões domésticas</b>	<b>Legislação - pessoal</b>	<b>Finanças</b>
conselho	vida	sociedade	Empresa	Familia	anos	bens	brasil
empresa	poder	socios	Empresa familiar	Empresa	empresa	patrimonio	empresas
administra-cao	grupo	social	processo	Familiares	pai	direito	mercado
governanca	identidade	acoes	empresas	Familiar	filhos	regime	capital
praticas	filhos	lei	organizacao	Negocio	familia	civil	grupo
acionistas	social	sociedades	administracao	Socios	tempo	casamento	industria
conselhei-ros	pais	direito	desenvolvimento	Sucessao	trabalho	conjugue	anos
governanca corporativa	tempo	capital	planeja-mento	Membros	filho	codigo	ativos
acoes	mundo	socio	mercado	Geracao	casa	art	valor
empresas	pessoal	acordo	resultados	Gestao	vida	herdeiros	producao

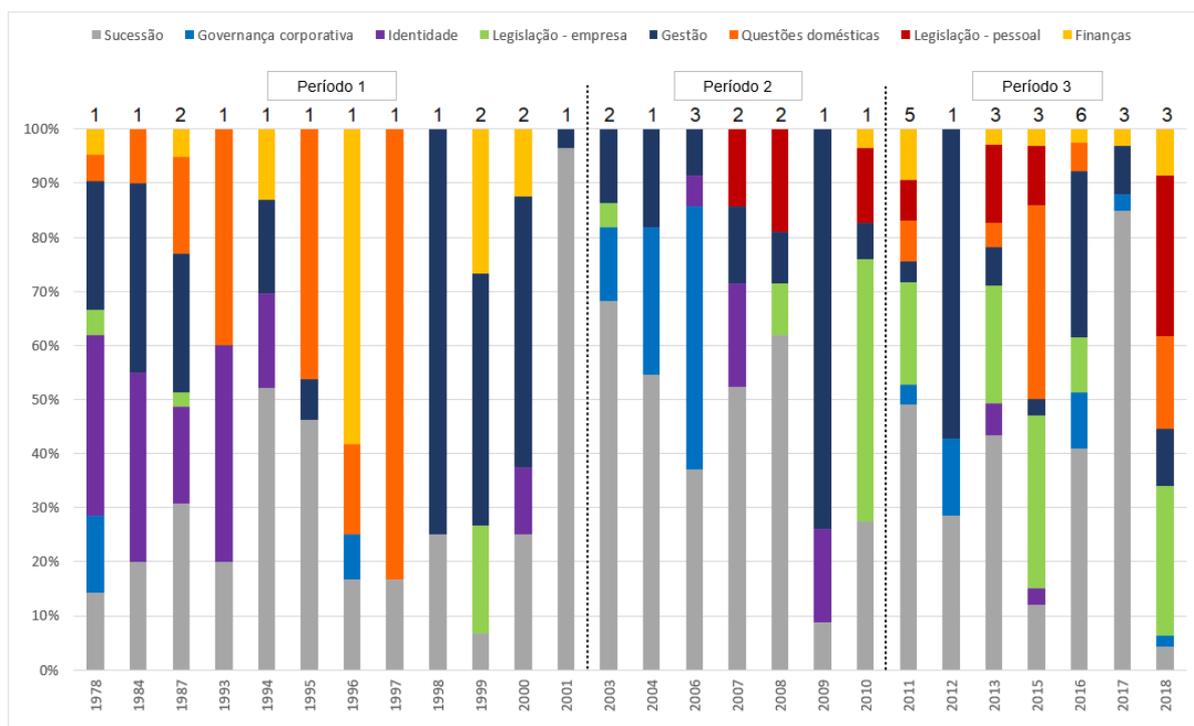
Fonte: Elaborado pela autora com a *Topic Modeling Tool* do *Mallet* a partir do conteúdo do *corpus*.

Assim como no modelo de seis tópicos, a Figura 10 demonstra que há variação significativa na distribuição dos oito tópicos ao longo do tempo. O tópico *identidade* apareceu principalmente na primeira metade do primeiro período analisado (1978-2002). A partir da leitura do material, é possível constatar que, naquele momento, havia grande foco nos fundadores das empresas familiares, em seu trabalho, dedicação e conhecimento prático que seriam alicerces da empresa familiar. Por se tratar dos primeiros manuais publicados não somente no Brasil como no mundo sobre o assunto, havia um esforço de relegitimação dessas empresas, vistas negativamente pelos referenciais de *management*. A exaltação das, assim consideradas, qualidades do fundador era também uma via de acesso às próximas etapas que essas empresas deveriam percorrer para se profissionalizar. Sem deixar de reconhecer a importância e as habilidades do fundador, estaria no momento da próxima geração se adequar às novas necessidades.

Alguns autores que têm capítulos majoritariamente dedicados a esse tópico são João Bosco Lodi, como no caso dos capítulos *A personalidade empresária, A mente e coração do homem de empresa e O caráter nacional brasileiro e a administração* (LODI, 1978); *É hora de nos livrarmos do raciocínio tecnocrático* (LODI, 1984); *A teoria da identidade de Erikson* (LODI, 1987), e; *O entardecer traz consigo uma lâmpada* (LODI, 1994), e Roberta Nioac Prado, com os capítulos *A crise de identidade na pós-modernidade e Identidade, amor e poder* (PRADO, 2013) e *Identidade e sucessão* (PRADO, 2015). Os títulos dos capítulos deixam claro que os assuntos relativos ao tópico estão relacionados a questões identitárias.

As questões relativas à legislação com enfoque no indivíduo proprietário de uma empresa familiar aparecem a partir da segunda metade do segundo período de análise (2003-2010). Apesar de aparecer pontualmente antes, o tópico legislação – empresa ganha maior relevância no mesmo período. Ambos os tópicos relativos à legislação são dominantes em capítulos de livros escritos por advogados, como os já apontados para o caso de seis tópicos. Porém, os dois tópicos quase não aparecem conjuntamente em um mesmo capítulo, indicando que são assuntos considerados distintos pelos autores.

Figura 10 - Gráfico de presença e distribuição dos oito principais tópicos abordados pelos manuais analisados.



Fonte: Elaborado pela autora a partir do conteúdo gerado pela análise do *corpus* com a *Topic Modeling Tool*.

### 3.3 Palavras mais relevantes e como elas se conectam

As redes das principais palavras do *corpus* permitiram a compreensão não só sobre quais são essas palavras, mas como elas se conectam (ou coocorrem) nos textos. Conforme indicado na seção 1.4 *Método*, como foi utilizada a função de *stem*, os nós das redes apresentadas nas Figura 11, Figura 12, Figura 13 e Figura 14 são radicais das palavras. Além disso, a ligação entre os nós indica que os radicais de palavras conectados ocorrem no mesmo capítulo e a espessura da linha indica quantas vezes isso acontece. O número de coocorrências, indicado pela espessura da linha, varia entre 30 e 70. Os agrupamentos nos conjuntos delimitados pelas elipses coloridas nas figuras, elaborados qualitativamente, indicam os temas tratados por esses manuais e como as palavras se agrupam neles.

As redes de palavras, apresentadas nas Figura 11, Figura 12, Figura 13 e Figura 14, indicam que há sete temas que aparecem no conteúdo total e nos

períodos analisados. Eles não estão todos presentes ao mesmo tempo e aparecem em diferentes intensidades e são formados não sempre pelas mesmas palavras (ou *stems*) em cada uma das redes. Esses temas são: *propriedade*; *família*; *gestão*; *governança corporativa (GC)*; *relação empresa-família*; *legislação*, e; *finanças*. A maior parte dos temas é semelhante aos tópicos indicados na seção 3.2 *Tópicos mais relevantes*, como é o caso dos tópicos *gestão*, *GC*, *legislação* e *finanças*. As palavras associadas à *propriedade* aparecem principalmente no modelo de oito tópicos (Quadro 8), sob o título *legislação-empresa*. Os outros dois temas, *família* e *relação empresa-família*, contêm palavras associadas ao tópico *questões domésticas* (Quadro 7; Quadro 8).

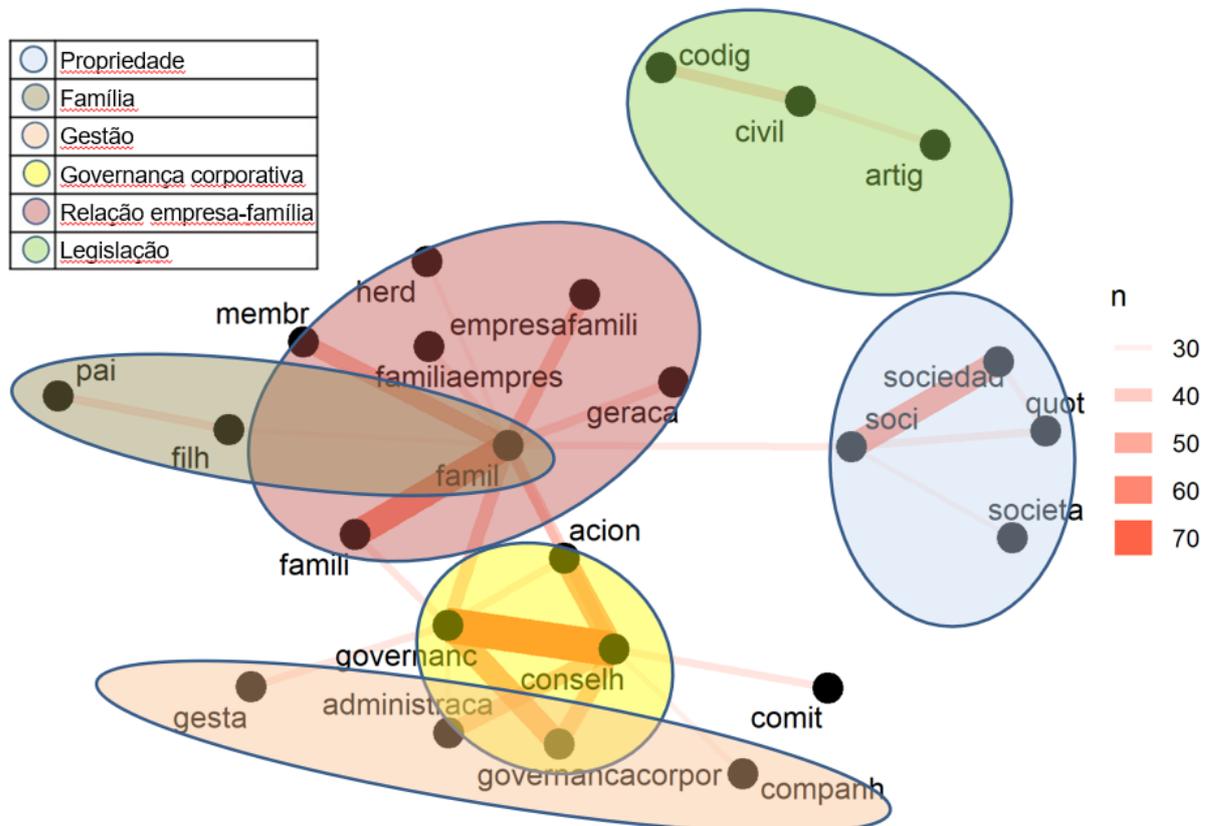
Uma diferença dos tópicos em relação às redes que merece destaque é que não há um conjunto de palavras classificado como *sucessão*. As palavras relacionadas à *sucessão* aparecem nas redes sob o tema *relação empresa-família*. A palavra em si, *sucessão*, aparece apenas na rede relativa ao primeiro período (Figura 12) no tema *família*. Provavelmente, não aparece nas outras redes pois não diferencia um texto do outro, uma vez que ela está presente em grande parte dos capítulos analisados, sendo excluída pelo processo de *tf-idf*<sup>40</sup>.

A rede de palavras do *corpus* completo, apresentada na Figura 11, indica que o conjunto de palavras relativo à *legislação* não se encontra conectado com os outros conjuntos de palavras, sendo um tema tratado de forma mais independente. Os tópicos do Quadro 7 e do Quadro 8, apresentados na seção anterior, já indicavam essa maior autonomia das palavras ligadas à *legislação* em relação aos outros temas recorrentes quando se trata de empresas familiares. As questões relativas à *propriedade* e a *sócios* têm apenas um link na rede, com o radical *famil*. Os temas mais imbricados entre si foram *gestão*, *família*, *GC* e *relação empresa-família*. A mediação entre os temas é feita pelo conjunto de palavras denominado *relação empresa-família*.

---

<sup>40</sup> Abreviação da expressão em inglês *term frequency–inverse document frequency*, que se trata de um processo estatístico que mantém as palavras que são mais frequentes, mas que também diferenciam um texto do outro. Assim, palavras que aparecem na maioria dos textos acabam sendo excluídas da rede.

Figura 11 - Rede de palavras dos capítulos.



Fonte: Elaborado a partir do conteúdo dos manuais e com o uso do software R.

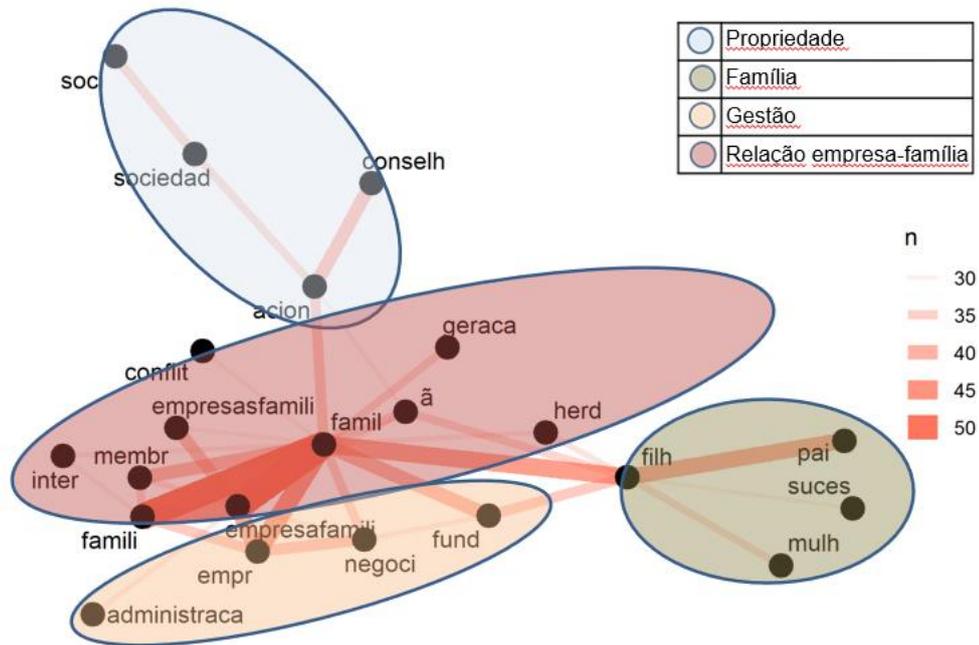
A divisão dos capítulos nos três períodos (1978 a 2002, 2003 a 2010 e 2011 a 2018) possibilitou verificar as mudanças nos grupos de palavras ao longo do tempo. Há temas que aparecem e que desaparecem e as palavras que formam cada tema e as conexões entre eles também se modificam ao longo do tempo.

Em um primeiro momento, como apresentado na Figura 12, os principais conjuntos de palavras eram *propriedade*, *relações familiares*, *gestão* e *relação empresa-família*. A *empresa familiar* apareceu conectando o espaço da *relação empresa-família* e da *gestão*. *Acionistas* e *família* conectam o espaço da *propriedade* e o da *relação empresa-família*, o que nos indica que os acionistas e os membros da família são as mesmas pessoas, mudando como são enquadrados de acordo com o espaço. *Relações familiares* e *gestão* se conectam por meio do *fundador* e do *filho*. O fundador está no espaço da *gestão*, enquanto o filho está no espaço da *família*, no qual o *fundador* vira *pai*. Por fim, *filho* e *família* conectam os temas classificados como *relações familiares* e *relação empresa-família*, respectivamente.

A empresa era, naquele momento, pensada principalmente com base em valores do mundo industrial e na influência do mundo doméstico na empresa, como fica evidenciado por palavras relativas a compromissos entre esses dois mundos, como *fundador* e *sucessão/ sucessor*. O compromisso entre o mundo doméstico e industrial está presente nos quatro temas de formas diferentes. Para o caso da *relação empresa-família*, este compromisso fica óbvio, sendo indicado inclusive na forma como este conjunto de palavras foi denominado. Mas o compromisso ocorre em todos os âmbitos. Em *relações familiares*, ele aparece na ideia de sucessão, que, em empresas familiares, de forma geral perpassa a família e as possibilidades de que a substituição do ou da presidente da empresas seja feita por um membro da família. Em gestão, tema próprio do mundo industrial, aparece a figura do fundador, indicando a presença da família neste espaço também. Ainda, em *propriedade*, os membros da família aparecem como acionistas. A existência de *conflitos* entre esses dois mundos nesse tipo de organização é indicada nas *relações empresa – família*. Questões relativas ao mundo comercial e ao direito aparecem discretamente na rede nas palavras *acionista* e *sociedade*, mas ainda sem uma formatação mais clara.

O *conselho* administrativo, classificado como *propriedade*, passou a ser uma exigência legal para sociedades anônimas de capital aberto a partir de 1976 no Brasil, quando foi promulgada a Lei das Sociedades Anônimas (Brasil, 1976). Em um primeiro momento, os autores focaram em explicar o que era um conselho de administração, já que era algo muito recente. Mas, ainda nesse primeiro período, eles já estimulavam a criação de conselhos de administração (ou, ao menos, consultivo) que não fossem somente para cumprir a formalidade da lei, mas defendendo sua relevância mesmo para sociedades limitadas. Para os autores, os conselhos eram importantes para a tomada de decisão estratégica e para que membros da família que fossem proprietários, mas não participassem das operações, tivessem espaço para acompanhar o desenvolvimento das atividades e influenciar em questões mais sensíveis, como a sucessão.

Figura 12 - Rede de palavras dos capítulos entre 1978 e 2002.

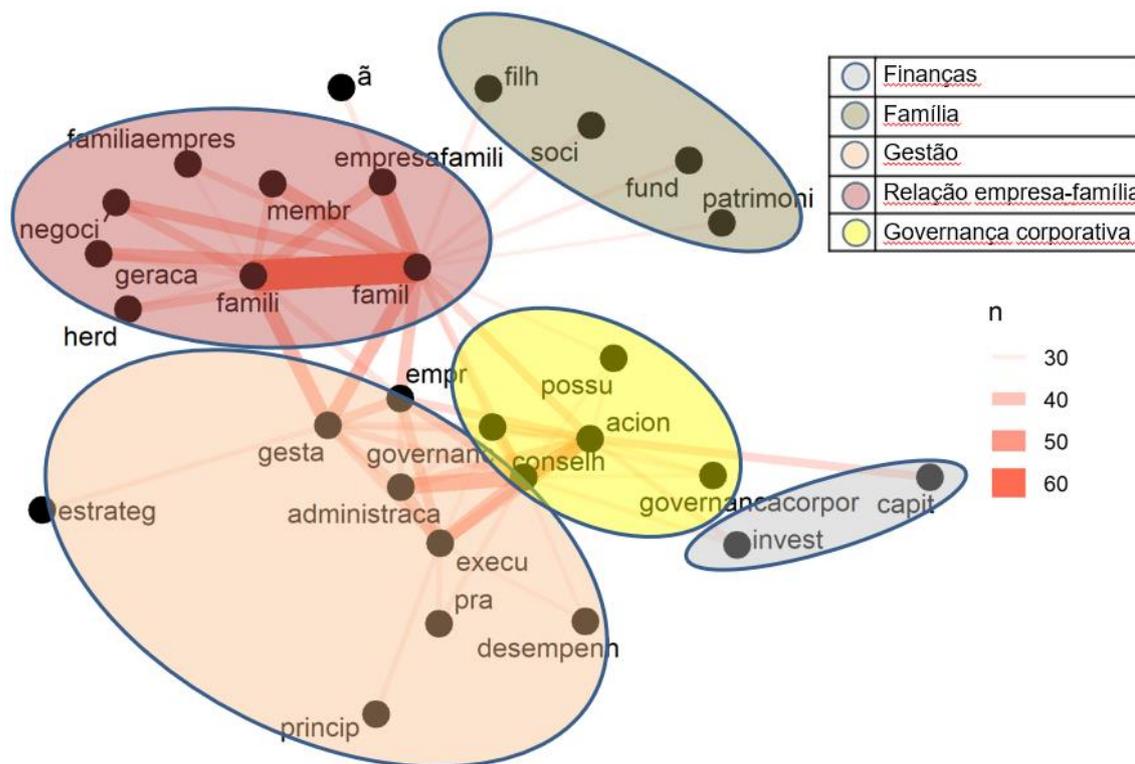


Fonte: Elaborado a partir do conteúdo dos manuais e com o uso do software R.

A Figura 13 demonstra, num segundo momento, a emergência de palavras relacionadas a *GC* e a *finanças*. *Finanças* engloba as palavras investimento e capital e está presente durante unicamente este segundo período, assim como também indicado pela análise dos tópicos (Quadro 7). *GC* contém os acionistas e o conselho. Há, ainda, o desaparecimento do grupo de palavras denominado *propriedade*, já que os *acionistas* e o *conselho* se deslocam para o conjunto de palavras relativo à *GC* e *sociedade* para o relativo à *família*.

Os conjuntos de palavras relativo a *relação empresa-família* e *gestão* se conectam por meio das palavras *família*, *empresa* e *gestão*. *GC* e *relação empresa-família* estão ligadas pelas palavras *conselho*, *governança*, *administração* e *gestão*. *Acionistas* conectam tanto as *finanças* e a *GC* quanto as *finanças* com a *família*. Assim, a *GC* intermedia *família* e *finanças*. Por fim, *relações empresa-família* e *família* estão ligadas por meio da palavra *família*.

Figura 13 - Rede de palavras dos capítulos entre 2003 e 2010.

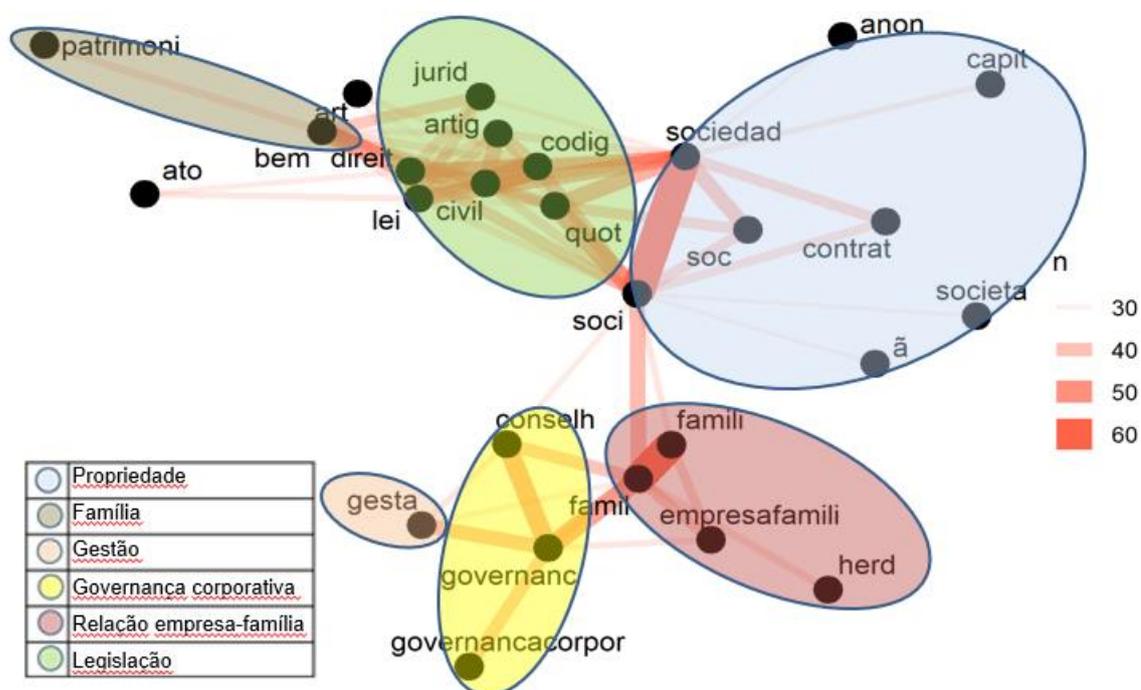


Fonte: Elaborado a partir do conteúdo dos manuais e com o uso do software R.

A Figura 14 demonstra o surgimento de um conjunto de palavras relacionado à *legislação*, formado por palavras típicas do direito, como *jurídico*, *artigo*, *civil* e *lei*, no terceiro período de análise. O vocabulário do direito aparece não só no conjunto de palavras nomeado *legislação*, mas também no conjunto de palavras nomeado *propriedade*, que engloba palavras relativas à *legislação* em um nível mais individual, como o indicado pelos tópicos no Quadro 8, e tratam de assuntos pertinentes ao tema de *relações familiares*, porém de forma mediada pela lei. Os conjuntos de palavras *família* e *gestão*, apesar de presentes, perdem relevância em quantidade de palavras. *Família* passa a estar representada apenas por *patrimônio*. É importante ressaltar que *patrimônio* é diferente de *propriedade*, na forma como é utilizado pelos autores dos manuais. O *patrimônio* é relativo à *família* enquanto à *propriedade* se refere à *empresa*. A *empresa* é um dos *patrimônios* da *família*. Por isso, optou-se por classificar a palavra *patrimônio* como *família*. O vocabulário mais típico do mundo doméstico aparece apenas no conjunto de palavras *relações empresa-família*. *Gestão*, por sua vez, aparece representada apenas pela palavra *gestão* em si e aparece associada à *GC*.

Os conjuntos de palavras GC e *relação empresa-família* estão conectados por meio da ligação entre as palavras *governança* e *família*. *Propriedade* e *família* conectam-se por meio de *sociedade* e *família*. *Legislação* e *propriedade* estão ligadas por meio das palavras *sociedade*, *cota* e *código*. E *legislação* e *família* se conectam pela palavra *bem*. *Propriedade* e *relação empresa-família* se conectam pela *empresa familiar* e pela *sociedade*. Por fim, a rede indica que a ligação entre GC e *sociedade* se dá por meio do *conselho*.

Figura 14 - Rede de palavras dos capítulos entre 2011 e 2018.



Fonte: Elaborado a partir do conteúdo dos manuais e com o uso do software R.

### 3.4 Considerações finais

As análises demonstram que mudanças nas formas de valor mais relevantes em cada espírito do capitalismo refletiram na entrada de novos conceitos no espaço das empresas familiares. A ideia de profissionalização e departamentalização ganhou força no país principalmente a partir dos anos 1960 com manuais como o de Koontz e O'Donnel (1962), que foi, na época, o grande *best seller* do mundo do *management* (Grün, 1999). Nos anos 1990, o fortalecimento das

finanças se deu por meio de projetos políticos neo-liberais, como o PROER<sup>41</sup> e o PROES<sup>42</sup>. Ao final daquela década, como bem apontado por Grün (2003), o estabelecimento da nova Lei das Sociedades Anônimas de 1999 e da emergência do “novo mercado de capitais” da Bovespa propiciou a emergência de práticas de GC. Os anos 2000 foram, então, um período de estabelecimento e intensificação dessas práticas.

De certa forma, esses modismos gerenciais estão refletidos nos manuais analisados. Porém, eles são primeiro difundidos em modelos de gestão mais gerais e depois incorporados por autores de subcampos, como o de gestão de empresas familiares. Como é possível notar, há sempre um *gap* entre a emergência do modismo e a incorporação pelo subcampo em questão, que se trata de um polo dominado e está sempre em negociação com o mundo econômico para conseguir se manter nesse espaço.

Então, esses manuais não são necessariamente produtores de uma cultura gerencial, mas são uma expressão dela. Independentemente de serem amplamente lidos ou não, eles apresentam o conteúdo que muitos consultores implementam em seus clientes e do que é legítimo dizer em cada momento. Nesses manuais, é possível visualizar de forma sistematizada as estruturas morais dominantes em um dado momento e como noções advindas de espaços mais legítimos do campo econômico são capazes de impor seus modelos aos espaços mais periféricos, como é o caso das publicações sobre gestão de empresas familiares. Além disso, essas publicações também tentam reproduzir e difundir os modelos operados pelas grandes empresas familiares.

Outro fator de interesse é como esses manuais *ganham corpo* com a passagem do tempo, tornando-se mais sofisticados teoricamente, trazendo contribuições de disciplinas como economia, direito e psicologia, como pôde ser observado a partir da verificação da mudança no perfil dos autores e da leitura dos sumários. Isso pode indicar a força da lógica técnico-científica, que opera tanto nos autores dos manuais quanto nas famílias, que também precisam se sofisticar para justificar suas posições nas organizações.

---

<sup>41</sup> Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional.

<sup>42</sup> Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária.

No próximo capítulo, são apresentados os resultados relativos a análises da observação participante realizada em eventos focados em empresas familiares e das entrevistas realizadas com autores dos manuais e outras pessoas de referência na área.

## **4 EMPRESAS FAMILIARES PARA ELITES**

Este capítulo discute outras formas de disseminação de conhecimento de práticas de gestão e governança para empresas familiares e seus membros. Diferente dos manuais, as formas tratadas neste capítulo são mais individualizadas ou mais restritas em relação ao público que pode acessar esse conteúdo em primeira mão. Além disso, esses são os espaços de circulação do conhecimento considerado mais atualizado e legítimo. Como indica Fridenson (1994), as principais formas de circulação de conhecimentos relacionados à gestão são a rede de professores, literatura especializada, o Estado, a circulação entre empresas, conferências e os círculos de relações. O capítulo 3 EMPRESAS FAMILIARES PARA AS MASSAS tratou da análise de manuais. Este capítulo aborda os programas de educação executiva que tratam sobre empresas familiares, seus professores, conferências na área, e circulação entre empresas familiares por meio de consultorias especializadas.

Como apresentado na seção *1.4 Método*, os dados foram levantados a partir de nove entrevistas com indivíduos relacionados a empresas familiares, que atuam como consultores, professores, gurus e/ou autores. Também foi realizada observação participante em doze eventos, incluindo conversas informais com participantes e professores. Os resultados são apresentados em três seções. A primeira apresenta sucintamente as consultorias brasileiras especializadas em empresas familiares, a partir de dados obtidos online, nas entrevistas e em eventos. A segunda parte apresenta os resultados relativos à observação participante em eventos para empresas familiares. A terceira trata dos resultados relativos às entrevistas. Por fim, há as considerações finais do capítulo.

### **4.1 Consultorias brasileiras**

Kipping (1997) argumenta que, apesar de a origem das consultorias permanecer pouco compreendida, ela pode ser associada ao final do século XIX, quando especialistas de diversas áreas passaram a oferecer conselhos para empresas. Porém, elas ganharam corpo apenas com o advento da administração científica no começo do século XX, principalmente, após a Primeira Guerra Mundial,

em que Taylor e seus concorrentes passaram a oferecer serviços, cobrados, de implementação desse modelo. Donadone e Sznelwar (2004) e Donadone (2010) demonstram que as consultorias são centrais na difusão de modelos de gestão, ajudando a moldar o entendimento e as representações sobre o mundo organizacional. Com base em Coget (1999), Donadone e Sznelwar (2004) apresentam que há três funções centrais das consultorias. A primeira é para arbitragem de disputas, tanto internas quanto externas, a fim de dar legitimidade à tomada de decisão. A segunda função é a produção e difusão de conceitos sobre mundo empresarial. A terceira é apoiar processos de mudanças organizacionais.

As grandes consultorias internacionais, como as *Big Four* de auditoria e consultoria<sup>43</sup> e McKinsey, têm braços especializados empresas familiares e publicam relatórios que são utilizados como referência mundialmente.

Algumas poucas consultorias internacionais especializadas em empresas familiares têm filial no Brasil, como a *Cambridge Family Enterprise Group*<sup>44</sup> e a *Banyan Global*<sup>45</sup>, ambas em São Paulo. Seus sites estão disponíveis em inglês e português. A *Cambridge Family Enterprise Group* (CFEG) é de 1989 e foi fundada por John Davis e afirma ser *a primeira e maior empresa global de consultoria em sua área* (CFEG, 2020). Ela oferece não só serviços de consultoria, como programas educacionais, *coaching*, conferências e pesquisas. No site da consultoria, consta que

As famílias buscam nossos serviços não apenas porque somos ótimos em solucionar os complexos problemas que enfrentam, mas também porque conhecemos a fundo como funcionam os sistemas familiares, o que promove a saúde e o sucesso duradouro, e como implementar mudanças de longo prazo. (CFEG, 2020, n.p.)

A *Banyan Global* trabalha com consultoria para empresas familiares, mas também com serviço de *family office*, filantropia e gestão de propriedades compartilhadas pela família. No site da consultoria, ela se define como sendo seu time (ou suas pessoas) e apresenta que

[n]osso time tem verdadeira paixão pelos valores, tradições e aspirações da família e estamos comprometidos em alcançar resultados duradouros. Ao construir um ambiente de confiança, incentivamos as famílias proprietárias a serem as melhores possíveis – umas para as outras, para seus negócios e para suas comunidades. (BANYAN GLOBAL, 2020, n.p.)

---

<sup>43</sup> Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC), Ernst & Young (EY), KPMG.

<sup>44</sup> <https://www.cfeg.com.br/>

<sup>45</sup> <https://banyan.global/>

Essas declarações demonstram a centralidade de características do mundo doméstico nesse espaço, como o sistema *familiar*, os *valores e as tradições*.

Muitos dos autores dos manuais analisados nesta tese são proprietários de consultorias, maiores ou menores, na área. O Quadro 9 apresenta as consultorias brasileiras mais antigas, que são dos principais autores dos manuais, com site, local da sede e ano de fundação, indicando que essas consultorias estão centralizadas em São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre. Também se percebe que elas foram fundadas precocemente, considerando que, internacionalmente, o estabelecimento do espaço social de especialistas em empresas familiares se deu em meados dos anos 1980, com a fundação do *Family Firm Institute* (SHARMA, CHRISMAN e GERSICK, 2012), que se trata de uma associação global para pessoas e organizações conectadas a empresas familiares.

Quadro 9 - Algumas consultorias brasileiras de gestão de empresas familiares de propriedade de autores dos manuais pertencentes ao corpus.

<b>Consultoria</b>	<b>Site</b>	<b>Local</b>	<b>Fundação</b>
Höft – Bernhoeft & Teixeira	<a href="http://hoft.com/">http://hoft.com/</a>	São Paulo, SP	1975
Werner Bornholdt Governança	<a href="https://wernerbornholdt.com.br">https://wernerbornholdt.com.br</a>	Porto Alegre, RS	1983
Ricca e Associados	<a href="https://empresafamiliar.com.br">https://empresafamiliar.com.br</a>	São Paulo, SP	1990
F Curado Governança e Sucessão	<a href="http://fcurado.com.br/">http://fcurado.com.br/</a>	São Paulo, SP	1991
Tondo Consultoria	<a href="http://tondoconsultoria.com.br/">http://tondoconsultoria.com.br/</a>	Porto Alegre – RS	1993
AC Vidigal	<a href="http://www.acvidigal.com.br/">http://www.acvidigal.com.br/</a>	Rio de Janeiro, RJ	Indisponível

Fonte: Elaboração própria.

A *Höft - Bernhoeft & Teixeira - transição de gerações* afirma ser a primeira consultoria do mundo focada em empresas familiares. Ela foi fundada em 1975 em Curitiba por Renato Bernhoeft, transferindo a sede para São Paulo em 1980. A fundação da consultoria aconteceu antes do primeiro manual brasileiro, que é de

1978, havendo pouquíssimos materiais nacionais e internacionais que tratavam de empresas familiares naquele momento. Renato Bernhoeft e outros consultores que trabalham com ele são autores de diversos manuais que fazem parte do *corpus* de análise deste trabalho. Ao longo de sua carreira, o consultor transitou internacionalmente, principalmente a partir de meados dos anos 1990, com a sua entrada para a Family Business Network (FBN). A consultoria em si também se trata de uma empresa familiar, tendo realizado um processo de sucessão de Renato Bernhoeft para Renata Bernhoeft, filha do fundador. Além de consultoria, eles também oferecem serviços de educação e treinamento para membros de empresas familiares desde 1986. Em seu site, afirmam que o propósito deles é *transformar empresas familiares em famílias empresárias* (HÖFT – BERNHOEFT & TEIXEIRA, 2020, n.p.).

Outra consultoria brasileira fundada antes da CFEG, de John Davis, foi a Werner Bornholdt Governança, que, de acordo com o seu site, é de 1983. Ela se define como atuando em *projetos de governança, gestão e sucessão com famílias empresárias de todo o país* e que seu foco é *fortalecer famílias empresárias e perenizar empresas familiares*. (WERNER BORNHOLDT GOVERNANÇA, 2020, n.p.).

As outras consultorias apresentadas no Quadro 9 são de menor porte. Seus proprietários têm título de doutorado em suas áreas de formação. De forma geral, elas atendem empresas menores e são mais especializadas. Por exemplo, no site institucional da F Curado Governança e Sucessão, do engenheiro Fernando Curado, a consultoria diz que inicialmente trabalhava com gestão, mas *evoluiu para a condição de boutique especializada em sucessão, governança e estratégia familiar e corporativa para empresa familiar nacional, bem como para sociedades de trabalho* (F CURADO GOVERNANÇA E SUCESSÃO, 2020).

A Tondo Consultoria, da psicóloga Cláudia Tondo, apresenta-se como especializada em *acompanhar Famílias Empresárias e Empresas Familiares em seus processos de organização e transições, bem como na estruturação de Governança, tanto governança corporativa, quanto Governança Familiar* (TONDO CONSULTORIA, 2020, n.p.).

A AC Vidigal trabalha principalmente com governança. Seu proprietário, Antonio Carlos Vidigal, é ele mesmo parte de uma empresa familiar, sendo a terceira geração do Banco Mercantil de São Paulo, fundado por seu avô, Gastão Vidigal, em

1938. Ele tem ampla circulação internacional acadêmica e é coordenador do curso "Governança Corporativa - Programa de desenvolvimento de conselheiros" do IBMEC.

Por fim, a Ricca & Associados, do administrador Domingos Ricca, oferece não só serviço de consultoria, como também programas de educação, treinamento e eventos para empresas familiares, tendo ainda um programa de TV, *Vida de Empresário*, e uma revista chamada *Empresa Familiar*. Em seu site institucional, destaca-se a frase de Peter Druker *A família existe para servir a empresa, e não a empresa para servir a família* (RICCA & ASSOCIADOS, 2020, n.p.).

Há ainda outras consultorias para empresas familiares nas mais variadas áreas. Todos os autores dos manuais presentes no *corpus* oferecem serviços de consultoria em suas áreas de concentração, como direito familiar, direito tributário, psicologia, gestão, governança, *family office*, planejamento sucessório, *holding*, dentre outros.

A forma de definir um nicho de atuação dessas consultorias difere de outras consultorias. Em geral, consultorias se especializam pela área (gestão, finanças, logística, etc), nível de atuação (estratégia, tática, operação) ou setor, que são classificações típicas do *mundo industrial*. No caso das consultorias para empresas familiares, a especificidade que as reúne é a família, que é uma classificação do *mundo doméstico*. Isso pode indicar um entendimento dentro desse espaço de que empresas familiares compartilham de problemas comuns entre elas e a experiência de uma organização ou família pode ajudar em outras organizações e famílias. A condição de empresa familiar permeia todos os demais aspectos da organização e caracteriza especificidades que não são atendidas por modelos que não consideram a configuração familiar do negócio.

## **4.2 Educação executiva**

Muitas das principais escolas de negócios do mundo contam com centros especializados em empresas familiares, oferecendo educação no nível de graduação e pós-graduação (com disciplinas em MBAs e doutorados) e atividades de extensão (*outreach programs*) no tema. Dentre as grandes escolas de negócios, algumas que não têm um centro, ou um corpo docente especializado em empresas

familiares, oferecem disciplinas nos seus cursos contratando professores (*lecturers*) para ministrá-las. Uma lista dos centros americanos mais renomados é apresentada no Quadro 10. Destaca-se ainda a Jönköping International Business School (JIBS), na Suécia, que tem pesquisa e ensino na área de empresas familiares desde 1996 e que, em 2005, estabeleceu o Centre for Family Entrepreneurship and Ownership (CeFEO)<sup>46</sup>, o principal centro de pesquisa em empresas familiares na Europa. A relevância desses centros se deve ao fato de fazerem parte de universidades ou escolas de negócios importantes e/ou por terem professores renomados na área, sendo responsáveis por criar e difundir conteúdos que se tornam referência em diversos países e escolas.

De acordo com E7, os primeiros centros para empresas familiares americanos iniciaram nos anos 1990, como o *The Wharton Global Family Alliance*<sup>47</sup> da *Wharton Business School*, da *University of Pennsylvania*, o *Family Enterprise Center*<sup>48</sup>, da *Stetson University*, na Florida, e o *Family Business Institute*<sup>49</sup>, da *University of Vermont*. Outro centro pioneiro internacionalmente mencionado por alguns entrevistados foi o *Centre for Family Entrepreneurship and Ownership* da *Jönköping International Business School*<sup>50</sup>, na Suécia. De forma geral, a fundação desses centros está associada a famílias que fazem doações para as universidades com fim específico de investir em ensino e pesquisa voltados a empresas familiares.

---

<sup>46</sup> <https://ju.se/center/cefeo>

<sup>47</sup> <https://wgfa.wharton.upenn.edu/>

<sup>48</sup> <https://www.stetson.edu/business/family/>

<sup>49</sup> [https://www.uvm.edu/business/family\\_business\\_institute](https://www.uvm.edu/business/family_business_institute)

<sup>50</sup> <https://ju.se/center/cefeo/>

Quadro 10 - Cursos de destaque para gestão de empresas familiares das escolas de negócios americanas e seus principais professores ou responsáveis.<sup>51</sup>

<b>Escola de negócios/ Universidade</b>	<b>Principais professores</b>
Harvard Business School/ Harvard University	John Davis
Sloan School of Management/ MIT	John Davis
Family Business Program/ Columbia Business School	Patricia Angus Daniel Wolfenzon
Johnson Graduate School of Management/ Cornell University	Daniel Van Der Vliet
Kellogg School of Management/ Northwestern University	John Ward (aposentado) Ivan Linsberg
Kennesaw State University/ Coles College of Business	Joe Astrachan
University of Vermont/ School of Business Administration	Pramodita Sharma
Wharton/ University of Pennsylvania	Raffi Amit

Fonte: Elaboração própria com base em Bain (2015)<sup>52</sup>.

Como destacado por E7, o espaço de pessoas interessadas em empresas familiares é uma comunidade relativamente pequena mundialmente. Assim, muitos dos especialistas se conhecem e sabem se posicionar um em relação ao outro. E5, por exemplo, destacou que os programas de ensino sobre gestão de empresas familiares focam diferentes gerações e tamanhos de empresas, demonstrando uma visão clara do que os principais programas enfocam e como cada um se posiciona em relação aos outros.

Os programas de educação executiva na área estão tanto associados a escolas de negócios quanto a redes mais autônomas formadas por especialistas da área ou outras instituições. É o caso da *Family Business Magazine*, uma revista voltada a empresas familiares, da *Family Business Network*, uma rede de organizações e pessoas interessadas em empresas familiares e que atua em diversos

<sup>51</sup> Para uma lista mais extensiva, ver: [https://www.uvm.edu/business/family\\_business\\_programs](https://www.uvm.edu/business/family_business_programs)

<sup>52</sup>O quadro foi desenvolvido a partir de uma reportagem do site *Family Capital* (<http://www.famcap.com>), uma companhia de publicações dedicada a negócios familiares globais.

países do mundo, e de institutos como o Pacific Family Business Institute<sup>53</sup>, ou o Institute for Family Governance<sup>54</sup>. De forma geral, diversos palestrantes desses eventos são oriundos de universidades e consultorias.

Em algumas escolas de negócios americanas, há clubes formados por alunos de MBA interessados em empresas familiares, que são, em geral, herdeiros. Esses clubes oferecem conferências anuais sobre o tema, trazendo convidados de todo o país, mas de forma geral focada nos alunos e com impacto mais regional.

Essas escolas também oferecem *workshops*, que têm duração de cerca de uma semana e requerem imersão dos participantes, com atividades programadas para todo o dia, com altos valores cobrados para participação e, em alguns casos, com exigências de que a participação seja em grupo (e não apenas de um indivíduo da família ou da empresa). O acesso a esses programas em escolas americanas é restrito a grupos específicos, por seu custo, processo seletivo e por serem ministrados em inglês. Alguns workshops são apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 - Alguns dos principais *workshops* de universidades americanas de educação executiva focados em empresas familiares.

<b>Universidade - Escola</b>	<b>Duração</b>	<b>Taxa de inscrição aproximada em 2019</b>
Cornell University – Smith Family Business Initiative	4 dias	US\$4.000
Northwestern University – Kellogg School Family Business Programs	5 dias	US\$11.000
Harvard University – Business School Family Business Programs	4 dias	US\$10.000
MIT – Sloan Family Enterprise Programs	6 dias	US\$10.000
Columbia University – Business School Family Business Program	3 dias	US\$7.500

Fonte: Elaboração própria, com base em Johnson College of Business (2019), Kellogg School of Management (2019), Harvard Business School (2019), Sloan School of Management (2019) e Columbia Business School (2019).

<sup>53</sup> Lista de eventos organizados disponível em <https://mark-green-ttj.squarespace.com/events>

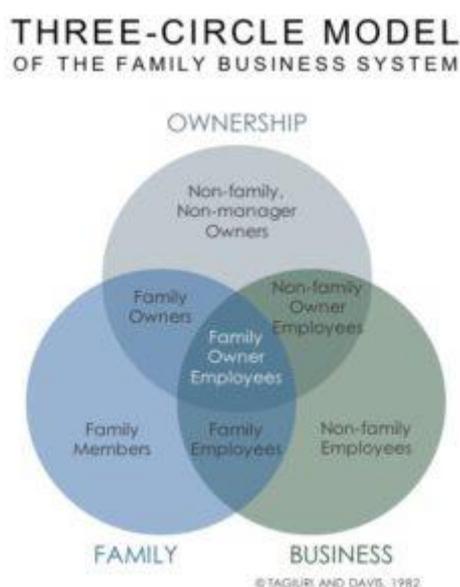
<sup>54</sup> Lista de eventos organizados disponível em <http://www.ifgworldwide.org/>

Em geral, as taxas de inscrição incluem acomodação e refeição. Assim, os participantes ficam hospedados no mesmo local, comumente uma acomodação dentro da universidade, e fazem todas as refeições juntos. Essa forma de organizar os cursos faz com que eles sejam não só um espaço de educação executiva por meio dos professores, mas uma atividade intensa de *network* entre os participantes.

Os alunos desses cursos são provenientes de todo o mundo, incluindo brasileiros oriundos de grandes empresas familiares. Em conversas informais, ou em apresentações realizadas por empresários brasileiros nos eventos frequentados, muitos citaram John Davis, que foi professor (*lecturer*) na Universidade de Harvard. Atualmente, ele está no MIT e é dono de uma das maiores consultorias para empresas familiares do mundo, a *Cambridge Family Enterprise Group*<sup>55</sup>.

John Davis é reconhecido por ter elaborado o modelo mais referenciado no universo das empresas familiares, o chamado modelo dos três círculos, em 1982 (TAGIURI e DAVIS, 1982), apresentado na Figura 15.

Figura 15 - Modelo dos três círculos.



Fonte: Tagiuri e Davis (1982).

Esse modelo consiste na ideia de que empresas familiares são formadas por três esferas que se sobrepõem, mas que também têm partes independentes. São elas a esfera da família, a da propriedade e a da gestão. Assim, há membros que

<sup>55</sup> <https://cfeg.com/>

pertencem só a um círculo, a dois ou aos três e que, de acordo com isso, seus interesses, papel e dedicação ao negócio serão diferentes. O autor dividiu o componente *empresa* em propriedade e gestão, indicando que esses espaços são diferentes entre si e tendem a gerar expectativas diferentes nos indivíduos que os ocupam. Além disso (e por isso), John Davis é amplamente referenciado na mídia e na literatura da área, fazendo-se presente por meio de *webinars* constantes, entrevistas e publicação de materiais por meio da sua consultoria, que se propõe a ser também um espaço de educação executiva e de disseminação de conhecimento sobre empresas familiares.

No Brasil, algumas escolas de negócios e institutos também oferecem cursos voltados ao estudo de empresas familiares. O Quadro 12 apresenta uma lista de instituições e pessoas ou equipes responsáveis pelos principais cursos no Brasil. Em algumas escolas, há um portfólio de professores cadastrados que são contratados por curso, não tendo sido identificados os principais nomes dentro dessas escolas.

Quadro 12 - Principais escolas com cursos para gestão de empresas familiares no Brasil e seus principais professores.

Instituição	Principais professores na área
FGV Direito SP <sup>56</sup>	Roberta Nioac Prado Viviane Muller Prado
FGV EAESP <sup>57</sup>	Marcelo Marinho Aidar Marcelo Binder Rubens Mussolin Massa
FEA USP	Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho Fábio Frezatti
FEA-RP/ USP	Marcelo Sanches Pagliarussi
FIA	Armando Lourenzo Moreira Júnior
INSPER <sup>58</sup>	Aline Porto Rodrigo Amantea
Ibmec SP	-
Ibmec Rio	-
Fundação Dom Cabral	-
IBGC <sup>59</sup>	-

Fonte: Elaboração própria a partir de FGV Direito SP (2020), FGV EAESP (2020a), FGV EAESP (2020b), FEA USP (2017), FEA USP (2020), FEA-RP/ USP (2020), FIA (2020), INSPER (2020), Ibmec SP (2020), Ibmec Rio (2020), Fundação Dom Cabral (2020) e IBGC (2020).

Como parte da pesquisa empírica, participei de doze eventos com foco em empresas familiares. O Quadro 13 apresenta a lista de eventos em que realizei

<sup>56</sup> <https://direitosp.fgv.br/grupos/empresas-familiares>

<sup>57</sup> <https://eaesp.fgv.br/centros/centro-empendedorismo-e-negocios-fgv-eaesp/projetos/rede-empresas-familiares>

<sup>58</sup> <https://www.insper.edu.br/plataforma-de-empresas-familiares/>

<sup>59</sup> <https://www.ibgc.org.br/destaques/trilha-familiar>

observação participante, com o respectivo país em que ocorreram, o período de duração e seus temas. Foram dois workshops<sup>60</sup>, sendo um no Brasil e um nos EUA, duas conferências de *family business clubs*<sup>61</sup> nos EUA, duas palestras abertas ao público no Brasil e seis webinars online, sendo dois nos EUA e quatro no Brasil. Foi possível notar que brasileiros também participam dos cursos internacionais, pois havia brasileiros em quase todos os eventos americanos. Além disso, nos eventos no Brasil, foi comum que os participantes e palestrantes citassem eventos internacionais em que participaram, e pessoas que tinham como referência. Muitos destacaram o curso da Harvard Business School, liderado por mais de vinte anos por John Davis, e o curso do IMD, na Suíça.

---

<sup>60</sup> A participação nos workshops só foi possível pois as instituições promotoras não cobraram a taxa de inscrição para minha participação. Não irei mencioná-las, assim como também ocultei os temas dos workshops e a duração, pois a não identificação das organizações foi parte do acordo, principalmente para evitar que participantes possam ser identificados. Agradeço imensamente a oportunidade e disponibilidade de ambas em apoiar a realização desta pesquisa.

<sup>61</sup> Nos MBAs, é comum que os alunos se organizem em *clubs*, que são grupos estudantis que se organizam para trabalhar com temas específicos de interesse dos alunos que fazem parte. Eles promovem eventos, palestras, visitas técnicas, grupos de estudo, formam rede, divulgam o tema, dentre outras atividades.

Quadro 13 - Eventos em que foi conduzida observação participante.

Tipo	País	Duração	Tema
Workshop	EUA	Alguns dias <sup>62</sup>	- <sup>63</sup>
Workshop	Brasil	Poucos dias <sup>64</sup>	- <sup>65</sup>
Conferência	EUA	3 dias	Novas gerações
Conferência	EUA	1 dia	Novas gerações
Palestra	Brasil	2 horas	É hora de deixar a empresa familiar?
Palestra	Brasil	2 horas	Longevidade
Palestra online	EUA	1 hora	The key to sustainable family enterprises
Palestra online	EUA	1 hora	Decision-making in action: tools to help you right now
Palestra online	EUA	1 hora	Millennial Mindsets in the Family Enterprise
Palestra online	Brasil	1 hora	Como coordenar a governança corporativa e familiar para superar a crise do COVID 19
Palestra online	Brasil	1 hora	Famílias empresárias: travessia de crises com as ferramentas da mediação
Palestra online	Brasil	1 hora	Futuro, segurança e liberdade – sobre patrimônio familiar

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, esses eventos estão detalhados de acordo com o perfil dos participantes e dos professores, os temas centrais tratados, outras características relevantes em cada evento e algumas atividades e situações de destaque. Após essa caracterização, o Quadro 14 apresenta algumas falas de destaque nesses eventos categorizadas de acordo com as formas de valor de Boltanski e Thévenot (1991) e

<sup>62</sup> Quantidade de dias exatos está oculta para evitar identificação do curso.

<sup>63</sup> Tema está oculto para evitar identificação do curso.

<sup>64</sup> Quantidade de dias exatos está oculta para evitar identificação do curso.

<sup>65</sup> Tema está oculto para evitar identificação do curso.

compromissos e disputas entre elas. Após essa descrição, há uma síntese das categorias e temas mais abordados nesses eventos.

O *workshop* em que participei nos EUA foi voltado a empresas familiares que estão ao menos na transição para a terceira geração (ou mais gerações). Dentre os eventos em que conduzi observação participante, esse foi o mais internacional e estrito em relação ao perfil dos participantes, tanto pelo custo quanto pelos critérios de seleção<sup>66</sup> para participar. Os responsáveis pelo *workshop* apresentaram que a maior parte dos cursos para empresas familiares enfatizam risco econômico, tendo como foco a sustentabilidade econômica das empresas e famílias. O *workshop* em questão se posicionava como tendo como cerne riscos de governança e como objetivo principal, a unidade e compromisso sustentáveis.

Havia cerca de cinquenta participantes provenientes de diversas regiões dos EUA e de diversos países do mundo, como Brasil, México, Espanha, Equador, El Salvador, Canadá e Nova Zelândia. As áreas de atuação das empresas principais dessas famílias também eram muito diversas, como agricultura, turismo, vestuário, setor automobilístico, indústria química, produtos odontológicos, setor imobiliário e - talvez o mais inusitado para pessoas que, como eu, não estejam muito familiarizadas com questões legais americanas e jogos de aposta - uma tribo proprietária de cassino<sup>67</sup>.

Os palestrantes eram em sua maioria americanos, ou pessoas que viviam nos EUA. De forma geral, tinham vínculo com ou passagem por grandes escolas de negócios americanas, e a maioria tinha doutorado ou, ao menos, MBA. Todos eles eram consultores para empresas familiares. Eles provinham de diversas áreas de atuação, como gestão, estratégia, finanças, direito, psicologia e organizações sem fins lucrativos.

Alguns temas tratados foram os três círculos<sup>68</sup> da empresa familiar (TAGIURI e DAVIS, 1982), os três estágios da empresa familiar<sup>69</sup> (GERSICK et al,

---

<sup>66</sup> Os participantes deveriam estar ao menos na transição da segunda para a terceira geração, ser membro da família ou executivo da empresa indicado pela família (não poderiam ser consultores, por exemplo) e deveriam ter algum grau de maturidade e conhecimento em relação a práticas de GC e familiar.

<sup>67</sup> Muitos cassinos americanos são de propriedade indígena, estando localizados em áreas indígenas. Em muitos casos, a renda obtida por meio desses cassinos e outros jogos de aposta é utilizada para prover serviços essenciais, como saúde e educação, para os membros das tribos.

<sup>68</sup> Os três círculos são família, propriedade e gestão e as intersecções entre eles.

<sup>69</sup> O primeiro estágio da empresa familiar é o do fundador, o segundo é a sociedade entre irmãos e o terceiro é o consórcio entre primos.

1997), a arquitetura da governança, trabalho em grupo para conselhos, o significado de propriedade, paradoxos, contação de história, filantropia, herança, confiança, constituição familiar, liderança e risco. Para preparação para o curso, os participantes receberam cerca de trinta textos sobre esses diversos assuntos para leitura anterior.

Um dos temas trabalhados foi o caso de uma família que apresentou presencialmente sua história e seus maiores desafios atuais, para que toda a classe discutisse e propusesse soluções ou caminhos a serem tomados. Um dos temas que mobilizou bastante a classe foi a questão do machismo dentro da família, que poderia não estar explícito, mas que estava arraigado na estrutura da empresa e da família. Por exemplo, foi levantado que as regras para que membros da família pudessem participar da operação da empresa eram especialmente limitantes para mulheres que se casavam e tinham filhos. Uma dessas regras era a exigência de experiência no exterior que, muitas vezes, era inviável para essas mulheres. Tive a oportunidade de conversar durante o jantar após a atividade com o presidente da empresa e seu filho. O presidente me solicitou que enviasse *cases* de sucesso de empresas no Brasil que conseguiram ser mais inclusivas em relação às mulheres da família. Após pesquisar e realizar levantamentos na minha rede pessoal sobre o tema, que considero muito relevante, enviei a ele algumas informações por e-mail. Embora tenha parecido que ele estava interessado em buscar soluções para a questão, não recebi resposta e não sei se as experiências brasileiras compartilhadas foram aproveitadas.

Outra atividade interessante, mas na qual não fui autorizada a participar, foi a divisão dos participantes em grupos que trabalhavam conjuntamente todas as noites durante o curso, para discutir questões específicas. Cada membro da família participava de um grupo diferente e, após a reunião dos grupos, havia um jantar nos quais presenciei diversas vezes as famílias compartilhando entre si o que tinham discutido em seus grupos.

O outro *workshop* em que participei foi no Brasil e não tinha restrições quanto aos participantes. Havia cerca de cinquenta participantes de diferentes regiões do Brasil, como da cidade de São Paulo, interior de São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro, entre outros. A maior parte deles era de herdeiros executivos da segunda geração, com alguns da primeira e da terceira geração, e alguns eram consultores para empresas familiares. As empresas eram de médio porte e a maior parte dos participantes participou em grupos da família, sendo que a maior

parte dos participantes individuais estavam participando por indicação de outros familiares que haviam feito o curso anteriormente.

Os palestrantes eram consultores e poucos tinham títulos acadêmicos, como mestrado e doutorado. A formação dos palestrantes era variada, como psicologia, direito e engenharia de produção. Havia também dois palestrantes convidados para compartilhar suas experiências nos negócios de suas famílias. Ambos os convidados eram de grandes empresas familiares e tinham MBA e outras vivências internacionais.

O grau de demandas, conteúdos e tempo de atividades desse *workshop* foi menor, comparado ao primeiro em que participei. Como leituras prévias, foram enviados três textos, sendo deles um caso que foi discutido em sala de aula. As aulas ocorriam em horário comercial, sem atividades de estudo ou socialização à noite. Além disso, a duração total foi cerca de metade do *workshop* americano. Por isso, também, o custo de participação era bem menor, possibilitando o acesso de empresas menores.

Alguns dos temas tratados foram governança do sistema familiar, conselho de administração, GC, acordo de sócios, sucessão patrimonial e sucessão. Os temas relativos a questões legais pareceram mobilizar amplamente os participantes e muitos pareciam bem ambientados com os termos técnicos legais. Questionei alguns sobre o interesse pelo tema e eles indicaram que esse interesse, para eles, tinha a ver com ser um tema mais difícil para aqueles que não têm formação específica e que eles gostariam de conseguir compreender melhor.

Dois eventos em que participei foram conferências para alunos de MBA que fazem parte de iniciativas relacionadas a empresas familiares. Esses eventos foram organizados por membros dos *family business clubs*, com apoio dos diretores e professores associados aos centros de empresas familiares dessas universidades. Além de alunos, em ambos houve ampla participação da comunidade regional de empresários, muitos deles mencionando que participam recorrentemente dessas conferências anuais, assim como de outros eventos organizados por essas universidades.

Havia palestrantes nacionais e internacionais, com espaço para alunos e ex-alunos apresentarem os casos de suas famílias e discutirem questões relevantes para eles. No evento de um dia, foi possível notar que os membros do *family business*

*club* tiveram mais autonomia para definir quem seriam os palestrantes e o evento era muito mais focado nos alunos. No evento de três dias, havia maior preocupação em atender demandas dos participantes empresários locais, trazendo conteúdos que fossem interessantes a eles.

A conferência de um dia tratou sobre empreendedorismo no negócio familiar, gestão de conflitos, plano de sucessão, convivência de mulheres de diferentes gerações em um negócio, e investimento em empreendimentos de risco. A principal palestra ficou por conta de um ex-aluno de MBA da universidade que fez o negócio da família ganhar outras proporções por meio de suas atividades empreendedoras. Uma fala desse palestrante que chamou atenção da plateia, referindo-se ao primeiro negócio que ele criou e vendeu, foi: *Foi muito bom receber um cheque de muitos milhões, mas com o tempo você se acostuma com isso e se pergunta: o que vem agora?*. Tendo em mente que o palestrante alegou que os ganhos financeiros não eram mais motivadores o suficiente para ele, um ouvinte questionou se o palestrante estaria, então, buscando fazer investimentos de impacto. O palestrante respondeu que não, pois não é pensando nas questões sociais ou ambientais que ele seleciona em que vai investir. Seu foco de investimento são iniciativas empreendedoras que tragam novos conceitos para o mercado e que, a partir dessas inovações, tenham potencial de dar retorno financeiro.

A conferência de três dias abordou temas como crenças e comportamentos nas empresas familiares, legado, estratégia, perspectivas globais de empresas familiares, liderança e inovação. No primeiro dia, aconteceu uma atividade de *coaching*, que se propunha apoiar no fortalecimento da cultura da família. A atividade durou o dia todo, mas à tarde houve uma atividade concorrente, sobre estratégia e ser um CEO de destaque. Um dono de uma empresa, que estava na atividade de coaching pela manhã, me disse que iria para a outra à tarde, porém mudou de ideia. Justificou sua mudança pelo fato de que *os maiores desafios estão associados a essas questões mais humanas, sendo mais relevante para ele continuar no coaching*. Além das palestras, houve dois jantares para socialização. Um deles era maior, com palestras e exposições de empresários locais; o outro era restrito aos alunos do MBA e jovens empresários locais.

Em ambos os eventos, a equipe de professores fez esforços buscando realçar aspectos sociais dos empreendimentos. Em um deles, na abertura, a

professora responsável disse que *o evento não é sobre lucro, mas sobre impactos sociais*. Ela também questionou aos palestrantes do painel sobre empreendedorismo, sobre quais eram as diretrizes de investimento deles, para além da questão financeira. Uma das panelistas disse que sua família apoia o empreendedorismo local e o outro disse que sua família investe em ciência, mas também porque isso faz parte do negócio deles, que é em medicina. O outro panelista não respondeu de forma tão clara, dizendo que investiam em filantropia, mas que *não é muito fácil*.

No outro evento, uma professora palestrante disse que *as empresas familiares têm que descobrir como competir com a Amazon, que não está preocupada com os seus stakeholders. Então, isso é injusto e precisamos fortalecer os negócios familiares*. Esse tipo de fala, da responsabilidade das empresas familiares com a comunidade, foi recorrente nos eventos.

Em uma dessas conferências, tive a oportunidade de conversar com o então presidente do *family business club* e com o aluno que se tornou presidente no ano seguinte. Ambos não eram americanos e vinham de países grandes, mas não centrais do capitalismo. Os dois têm um histórico longo de trabalho nos negócios familiares. Um deles não via dificuldades, nem potenciais conflitos na gestão do negócio familiar, pois seu pai não teve resistência a se aposentar, e sua irmã tinha uma carreira bem sucedida em outra área. Além disso, ele também já tinha seu próprio negócio dentro das empresas da família. O outro mostrou maior preocupação quanto à coesão da família na sua geração, o que demonstrou dizendo:

Meu irmão mais novo nasceu quando minha família já estava estabelecida nos negócios. Então, ele não tem ideia de como é o mundo real, ou como é difícil criar um negócio. Eu acho que meu irmão é mimado por causa da situação de conforto econômico em que já nasceu e isso pode ser um problema para sua participação no negócio.

Contando sobre a decisão de ir fazer MBA, ele alegou que via muita falta de preocupação de seus amigos em relação à formação e que eles só estavam preocupados com dinheiro. E que ele não era assim, pois sua mãe, musicista e com título de mestrado, sempre *ressaltou a importância da educação*.

Ainda dentre os eventos presenciais, fui a duas palestras abertas ao público e gratuitas no Insper. Havia cerca de sessenta participantes em cada uma. O tema de uma delas foi a sustentabilidade das empresas familiares, e a outra foi sobre como herdeiros podem identificar se querem ou não fazer parte da empresa familiar. A primeira palestra foi em inglês, com convidado internacional, e foi o lançamento da

plataforma de empresas familiares da instituição. Nesse dia, os responsáveis pela plataforma apresentaram os cursos para empresas familiares que fornecem, alegando que *a diferença dos cursos que fornecemos para os internacionais é que estamos focados em trazer casos de empresas brasileiras*. Também disseram que

temos esse grupo [trabalhando com empresas familiares] porque acreditamos na importância das empresas familiares para a economia nacional. Além disso, empresas familiares têm um impacto financeiro e uma conexão com a comunidade ao seu redor.

Na palestra sobre a continuidade dos herdeiros na empresa familiar, houve um painel com convidados de grandes empresas familiares brasileiras que contaram seu processo de decisão sobre a continuidade nos negócios da família. Os convidados se conheciam e tinham frequentado cursos internacionais conjuntamente, ou se indicado cursos. Aline Porto, uma das responsáveis pela plataforma, apresentou seis passos para considerar a continuação no negócio da família. Primeiro, o indivíduo deve comparar sua visão com a da sua família. Segundo, ele deve saber quais são suas aspirações na vida. Terceiro, ele deve ter claro o que é inegociável, o que ele não abre mão em nenhuma circunstância. Quarto, ele deve ter mentores que o ajudem. Quinto, deve pedir avaliações às pessoas que trabalham com ele e um plano de desenvolvimento no negócio da família. Por fim, deve tomar a decisão e ter muito cuidado ao comunicá-la.

Em relação aos eventos *online*, três foram realizados por instituições americanas, e três, por brasileiras. Dentre os americanos, dois foram ministrados por John Davis, na sua transição da *Harvard Business School* para a MIT Sloan School of Management. Um deles tratou da sustentabilidade das empresas familiares e o outro sobre como lidar com a geração *millenial* de filhos nos negócios familiares. Ambos funcionaram como uma prévia para o curso que John Davis lidera no MIT. O terceiro *webinar* foi ministrado por Patricia Angus e Stephan Meier, da Universidade Columbia, e tratou sobre ferramentas para o processo de tomada de decisão no negócio e na família.

Dos eventos no Brasil, a palestra *Futuro, segurança e liberdade – sobre patrimônio familiar* foi organizada pela Tondo Consultoria e ministrada por Leonardo Wengrover<sup>70</sup>, com mediação de Cláudia Tondo<sup>71</sup>. Um tema bastante tratado nessa

---

<sup>70</sup> Consultor de finanças e conselheiro de administração do IBGC.

<sup>71</sup> Consultora em Empresas Familiares e Famílias Empresárias, autora de manuais analisados nesta pesquisa.

palestra foi o *family office*. Claudia Tondo afirmou que *famílias que têm family office, ou que tratam o patrimônio da família de forma separada ao patrimônio da empresa, estão no contexto atual<sup>72</sup> em uma situação de mais segurança.*

Os outros dois eventos foram organizados pelo IBGC. A palestra *Famílias empresárias: travessia de crises com as ferramentas da mediação* foi apresentada por Cris Bianchi<sup>73</sup>, Mathias Wolff<sup>74</sup> e André Iasi Moura<sup>75</sup>. O tema central foi o apoio de mediadores externos, que são pessoas contratadas para apoiar a resolução de conflitos na empresa familiar. Segundo a palestrante Cris Biachi, *mediação serve para ajudar a estabelecer protocolos, trocando combinados feitos no fio do bigode e sem considerar a lei por um protocolo claro para todos e legal. E, segundo ela, os principais conflitos na empresa familiar são sucessão e falta de reconhecimento.*

Por fim, a palestra *Como coordenar a GC e familiar para superar a crise do COVID 19* foi apresentada por Beatriz Johannpeter<sup>76</sup> e João Bosco Silva<sup>77</sup> e mediada por Cris Bianchi. Algo interessante dessa palestra foi uma defesa enfática da não demissão de funcionários por causa da crise econômica relacionada ao corona vírus que causou uma pandemia no ano corrente. João Bosco afirmou que

empresas familiares são mais resilientes em crise, pois vão focar em longo prazo. Elas não devem demitir por conta do corona, dados os custos de demissão e recontração pós-crise e o custo de imagem (e existem apoios do governo para pagamento de salários).

Beatriz Johannpeter, que é conselheira de família da Gerdau, afirmou que

a prioridade do caixa tem que ser a empresa, não o padrão de vida dos acionistas. Seria bom os acionistas pensarem em outras fontes de receita para além da empresa. A empresa familiar tem a vantagem do foco no longo prazo, mas a desvantagem da falta de flexibilidade, o apego a negócios. A empresa precisa se repensar e estar aberta para mudança, inclusive para vender o negócio que foi o primeiro da família. Elas ficam muito agarradas na sua tradição e perdem oportunidades nesses momentos.

---

<sup>72</sup> De crise econômica e pandemia de COVID-19

<sup>73</sup> Vice Coordenadora da Comissão de Empresas Familiares do IBGC.

<sup>74</sup> Mediador de Conflitos e Cofundador do Mediativa – Instituto de Mediação Transformativa.

<sup>75</sup> Mediador de conflitos, coach certificado e membro de família empresária.

<sup>76</sup> Consultora Associada da Cambridge Family Enterprise Group Brasil.

<sup>77</sup> Consultor e Sócio da Cambridge Family Enterprise Group Brasil.

Os palestrantes ainda destacaram que, neste momento de crise, é importante que os membros de empresas familiares pensem em como colaborar com a sociedade, buscar envolver a família e a empresa para ajudar terceiros. Beatriz Johannpeter afirma que *é um aprendizado para o mundo mais colaborativo e a gente deixa para trás os interesses mais individuais, que, muitas vezes, atrapalham nas empresas familiares.*

O Quadro 14 demonstra a variedade de questões tratadas nos eventos a partir de falas selecionadas de palestrantes e participantes. Essas falas, organizadas por temas e categorias, indicam os esforços desses atores em articular compromissos entre formas de valor para tratar de empresas familiares. Elas também demonstram alguns conflitos centrais nesse espaço, a partir de disputas entre formas de valor.

Quadro 14 - Falas destacadas dos eventos frequentados.

Categoria	Tema	Exemplos de falas de palestrantes e participantes
<b>Compromisso entre mundos doméstico e cívico</b>	Filantropia	Uma forma de envolvimento importante é a colaboração social. Envolver a família e a empresa para ajudar terceiros. É um aprendizado para o mundo mais colaborativo e a gente deixa para trás os interesses mais individuais, que muitas vezes atrapalham nas empresas familiares.
<b>Compromisso entre mundos doméstico e comercial</b>	<i>Family office</i>	O <i>family office</i> está associado à fase da família investidora.
	Finanças	É importante ter regras claras sobre dividendos e reinvestimento.
<b>Compromisso entre mundos doméstico e industrial</b>	Burocratização das famílias	Incluir filhos pequenos em atividades lúdicas na empresa cria vínculos com a empresa.
	Confiança	Confiança é sobre honestidade, benevolência e competência. A transparência apoia a confiança.
	Conflito	Mediação [via contratação de consultores mediadores] pode ajudar a estabelecer protocolos, trocando combinados feitos no fio do bigode, e sem considerar a lei, por um protocolo claro para todos e legal.
	Contradições entre família e negócio	Sugestões para substituir a palavra nepotismo para tirar a conotação negativa na dualidade nepotismo x mérito: solidariedade; inclusão; direito. Outras formas de tratar a dualidade: destino x escolha; herdado/ presenteado/ concedido x merecido; sangue x mérito; humildade x nobreza.
	Diferenças entre empresas familiares e outras empresas	Os donos são "visíveis" e mais responsáveis perante a sociedade; Pessoas se conhecem muito bem; É necessário entender o que é propriedade.
	Educação/ Treinamento	A diferença dos cursos que fornecemos para os internacionais é que estamos focados em trazer casos de empresas brasileiras

Empresa familiar	<p>A prioridade do caixa tem que ser a empresa, não o padrão de vida dos acionistas. Seria bom os acionistas pensarem em outras fontes de receita para além da empresa. A empresa familiar tem a vantagem do foco no longo prazo, mas a desvantagem da falta de flexibilidade, o apego a negócios. A empresa precisa se repensar e estar aberta para mudança, inclusive para vender o negócio que foi o primeiro da família. Elas ficam muito agarradas na sua tradição e perdem oportunidades nesses momentos.</p> <p>Muitas pessoas vão dizer "Trate sua família como família e seu negócio como negócio". Mas daí você percebe que isso não é verdade para muitos negócios de sucesso. Esses negócios muitas vezes valorizam o seu ativo emocional.</p>
Família	No chapéu de família, quais são os interesses e o que se tem que decidir? Faturamento e rentabilidade; legado; reputação; manter a harmonia e união familiar; acordo de acionistas; regimento da família.
Family office	<p>Famílias que têm <i>family office</i>, ou que tratam o patrimônio da família de forma separada ao patrimônio da empresa, estão no contexto atual [de crise econômica] em uma situação de mais segurança.</p> <p>Qual é o papel do <i>family office</i> da sua família? Imposto; planejamento de portfólio de investimentos; centro histórico; educação da família; comunicação; suporte administrativo.</p>
Fundador	Só existe lugar para um herói na empresa: o fundador.
Gerações	<p>Os fatores que aumentam a probabilidade de um <i>millennial</i> querer entrar no negócio da família são: quando o negócio é grande e profissionalizado; quando têm chances de se tornar dono em até cinco anos; quando deseja liderar a empresa; quando é conectado emocionalmente com a família; quando a comunicação com seus pais é boa.</p> <p>Os fatores que diminuem a probabilidade de um <i>millennial</i> querer entrar no negócio da família são: quando quer ter um trabalho com propósito; quando não tem perspectivas de se tornar dono do negócio.</p>
Gestão	Apenas familiares com potencial de estar no topo da gestão vão ser autorizados a participar da operação do negócio. E por que colocar a régua tão alta? Porque, como um <i>shareholder</i> , eu gostaria de ter esse padrão na

		empresa. E por que não ter familiares em posições mais baixas no negócio da família? Para gerenciar risco dentro da família, diminuindo o número de relações familiares a serem gerenciadas.
	Governança	Há a governança da empresa familiar e a governança da família empresária.  O que membros familiares trazem ao conselho? Valores; cultura familiar; conhecimento histórico; visão de longo prazo; compromisso com a missão; compromisso com os diversos stakeholders
	Herança	Herança não é só sobre dinheiro, mas sobre valores. E a questão é: quem vai passar a herança (o espírito, a boa ação, a tradição, as anedotas...) para as próximas gerações?  O que é isso que você tem? Oportunidade de cuidar da herança (no sentido de legado) da família; oportunidade de gerir negócios e aprender; responsabilidade com as gerações anteriores; identidade, orgulho e esperança; força para fazer o bem para a sociedade; segurança de ter um trabalho; valores; legado, como ser empreendedor e fazer o bem para a comunidade; limitações ao que eu posso e não posso fazer.
	Patrimônio	A segregação entre empresa familiar e patrimônio familiar permite que o patrimônio familiar tenha a reserva para a família seguir firme e em frente independente de crises na empresa.
	Profissionalização	Só porque você é um membro da família, isso não significa que você não é profissional.
	Propriedade	Eu quero ter um MBA não para ser parte da empresa da família, mas para ser uma boa <i>shareholder</i> , entender os relatórios da empresa.
	Sucessão	Muitas vezes se acha que não se tem um sucessor, porque se está olhando com a lente do passado, procurando características no sucessor que não fazem mais parte do perfil da geração.
	Trabalho	É necessário saber o valor do trabalho para ser um bom herdeiro. Não dá certo filho que ganha BMW, que faz a faculdade que quer e já entra como diretor.

	Três círculos	Há três fases da empresa familiar, a partir dos três círculos. A primeira é a empresa de dono e a família é a família do empresário. A família, empresa e propriedade se sobrepõem quase que integralmente. A segunda é a empresa familiar profissionalizada e há uma família empresária. Nessa segunda fase, a representação gráfica é como a do modelo dos três círculos. A terceira fase é a de visão global do patrimônio e a empresa vira um ativo como outro qualquer, havendo apenas dois círculos, o da família e o do patrimônio. A família se torna família investidora.
	Vantagens das empresas familiares	As empresas familiares estavam em desvantagem no século anterior, quando o imperativo era crescer rápido. Esse é o século das empresas familiares. As S/As estão desaparecendo rápido, as empresas familiares são mais resilientes.  Desempenho superior; horizonte de investimento de longo prazo; investimento em qualidade; cultura humana e envolvente; raízes profundas na comunidade; grande preocupação com a continuidade; resiliência organizacional.
<b>Compromisso entre mundos doméstico e por projetos</b>	Empreendedorismo	Empreender dentro da empresa familiar permitiu combinar algo que é meu com a minha família.  Pode ser muito mais rápido empreender dentro de uma empresa familiar do que em empresas que têm um processo estruturado para novos projetos. E outra vantagem é poder ir mais devagar quando necessário.
<b>Compromisso entre mundos doméstico, cívico e comercial</b>	Impactos sociais e ambientais	Esse evento não é só sobre lucro, mas sobre impactos sociais.  Os investimentos com propósito, sendo eles <i>environmental</i> , <i>social</i> e <i>governance</i> (ESG), são uma tendência que vieram pra ficar. Empresas vão abrir mão do lucro para dividir mais com seus colaboradores.
<b>Compromisso entre mundos doméstico, cívico e industrial</b>	Educação/ Treinamento	Temos esse grupo [trabalhando com empresas familiares] porque acreditamos na importância das empresas familiares para a economia nacional. Além disso, empresas familiares têm um impacto financeiro e uma conexão com a comunidade ao seu redor.

	Governança	Muitas empresas tratam a governança da família e a governança da empresa como a mesma coisa. Quando esses fóruns são separados, é importante que, em algumas decisões, a assembleia de <i>shareholders</i> consulte a assembleia da família.
	Impactos sociais e ambientais	Empresas grandes já têm seus institutos e fundações há uns dez, vinte anos. Mas cada vez mais a gente vê iniciativas dos próprios indivíduos conectadas com sua comunidade e de forma muito mais integrada. Com cadeia de valor, o negócio olhando para suas externalidades, com relações cada vez mais transparentes e buscando equidade. O Brasil é um país que caminha bem nesse sentido.
	Machismo	Essa empresa tem o papel de liderar movimentos no país [sobre a inclusão de mulheres da família na gestão da empresa].
<b>Compromisso entre mundos doméstico, por projetos e cívico</b>	Investimento com propósito	Quais são as diretrizes de investimento na sua empresa familiar para além da questão financeira? Apoiar empreendedorismo local; filantropia; ciência.
<b>Compromisso entre mundos doméstico, por projetos e comercial</b>	Empreendedorismo	O <i>family office</i> [da minha família] investe diretamente em empreendimentos de risco.
<b>Compromisso entre mundos doméstico, por projetos e industrial</b>	Family office	Family office deve investir na educação futura e em ideias empreendedoras.
	Gerações	Os millenials são focados em carreira e trabalham muito; acham que sabem muito, mas também querem aprender muito; são motivados por desafios, crescimento e estilo de vida mais do que por dinheiro; querem ser tratados como pares; têm expectativas de participar dos negócios da família.
<b>Compromisso entre mundos industrial e comercial</b>	Finanças	No chapéu de sócio de finanças, quais são os interesses e o que se tem que decidir? Regras de compra e venda de ações; elaboração de acordo de acionistas; reputação; fiscalização da gestão.

<b>Compromisso entre mundos por projetos e comercial</b>	Empreendedorismo	Foi muito bom receber um cheque de muitos milhões [pela primeira venda que fez de um negócio de risco em que investiu dinheiro da família], mas com o tempo você se acostuma com isso e se pergunta: o que vem agora?
<b>Disputa entre mundos doméstico e industrial</b>	Burocratização das famílias	Você está querendo burocratizar minha famílias! [no processo de implementação da governança familiar]
	Contradições entre família e negócio	Competição pelo tempo; a família não muda e o negócio muda; tensão entre hábitos e mudança; família é focada em equidade e os negócios no melhor; família é incondicional e negócio é condicional; nepotismo; obsolescência estratégica (a família fica tão envolvida com o próprio negócio que não evolui).
	Família	<p>A família e a empresa têm lógicas diferentes. Por exemplo, se uma pessoa dá um presente, ela retira a etiqueta de preço.</p> <p>Meu irmão mais novo nasceu quando minha família já estava estabelecida nos negócios. Então, ele não tem ideia de como é o mundo real ou como é difícil criar um negócio. Eu acho que meu irmão é mimado por causa da situação de conforto econômico em que já nasceu e isso pode ser um problema para sua participação no negócio.</p>
	Gerações	<p>A segunda geração não tem comando claro, porque considera que irmãos são todos iguais. Assim, copia na empresa a ausência de hierarquia da família.</p> <p>Conhecimento adquiridos pelos filhos na escola difere do conhecimento dos pais.</p>
	Gestão	[Em um case para escolha de sucessor para ser CEO em uma empresa familiar, sendo que há dois filhos interessados, vários grupos de trabalho sugeriram de se ter Co-CEO]. Palestrante: Isso indica pouco conhecimento de gestão, porque o CEO deve ser apenas uma pessoa.
	Machismo	É necessário entender os valores da família e encontrar estratégias. Por exemplo, como fazer mulheres entrarem no negócio em culturas patriarcais?

	Profissionalização	Por que as empresas familiares não têm sido tão discutidas nos livros de gestão? Porque a administração científica transformou gestão em uma profissão.
	Sucessão	Muitos membros da segunda geração fazem esse curso para pensar em como tirar o pai da gestão, para ter mais autonomia.
<b>Disputa entre mundos doméstico e por projetos</b>	Burocratização das famílias	Você não pode ser autêntico na sua própria família porque isso vai contar para decisões do negócio.
	Contradições entre família e negócio	Lealdade x liberdade. Quais são os prós e contras da lealdade? Prós: coesão, continuidade, compromisso. Contras: confinamento, conformidade e estagnação  Lealdade x liberdade. Quais são os prós e contras da liberdade? Prós: exploração, autenticidade, desenvolvimento individual, interesse e paixão. Contras: fragmentação, alienação e falta de direção
	Empreendedorismo	É difícil empreender na família, porque às vezes a família enquadra como "mais uma coisa que aquela pessoa quer tentar este ano"
	Gerações	Novas gerações são: móveis, menos conectadas ao território, mais leais aos seus próprios interesses do que aos da família.
<b>Disputa entre mundos industrial e comercial</b>	Finanças	Família deve saber se quer investir no mercado financeiro ou não. Tem família que me fala "nem fala isso pro meu filho, senão ele vai ficar na frente do computador acompanhando a bolsa e não vai querer saber de trabalhar".
<b>Mundo industrial</b>	Gestão	No chapéu de sócio administrador, quais são os interesses e o que se tem que decidir? Faturamento e rentabilidade; dividendos; aquisição, expansão e venda; joint ventures; decisões de longo prazo.  O significado de profissionalização mudou. Agora é pela cultura, tomada de decisão, ter a pessoa certa no lugar certo, seguir o planejamento estratégico.

Fonte: Elaboração própria.

Foram identificadas quinze categorias, sendo onze delas compromissos entre formas de valor, três sobre disputas entre formas de valor e uma associada apenas ao mundo industrial. Foram identificados compromissos entre duas e três formas de valor. A forma de valor *doméstica* associou-se as *cívica*, *comercial*, *industrial* e *por projetos*. A forma de valor comercial associou-se a *por projetos* e a *industrial*. Em relação à combinação entre três formas de valor, foram identificados compromissos entre os mundos *doméstico*, *cívico* e *comercial*; *doméstico*, *cívico* e *industrial*; *doméstico*, *por projetos* e *cívico*; *doméstico*, *por projetos* e *comercial*, e; *doméstico*, *por projetos* e *industrial*. As principais disputas identificadas foram entre os mundos doméstico e industrial, doméstico e por projetos, e industrial e comercial.

Para um detalhamento do conteúdo associado às categorias, as falas compiladas ao longo dos eventos foram classificadas por temas. Houve 27 temas principais identificados: burocratização das famílias; confiança; conflito; contradições entre família e negócio; diferenças entre empresas familiares e outras empresas; educação/ treinamento; empreendedorismo; empresa familiar; família; *family office*; filantropia; finanças; fundador; gerações; gestão; governança; herança; impactos sociais e ambientais; investimento com propósito; machismo; patrimônio; profissionalização; propriedade; sucessão; trabalho; três círculos; vantagens das empresas familiares.

Os temas tratados dentro de uma categoria não são exclusivos a elas. Eles podem aparecer tanto em compromissos entre formas de valor quanto em disputas. As falas sobre um mesmo tema também podem destacar mais uma característica do que outra sobre o tema específico e, assim, os temas foram associados a diferentes formas de valor em cada situação. Por exemplo, *empreendedorismo* é uma palavra que, usualmente, engloba o mundo comercial. Porém, muitas vezes, esse aspecto não é ressaltado nas falas, mesmo que ele esteja subentendido. Nesses casos, o mundo comercial não entrou na categorização, pois a forma de justificar o *empreendedorismo* não está, naquela situação em questão, sendo associada ao mundo comercial. Por exemplo, considerou-se que a fala *empreender dentro da empresa familiar permitiu combinar algo que é meu com a minha família* se trata de um compromisso entre mundos doméstico e por projetos.

O compromisso entre o mundo da família e o da empresa, representado pela categoria *Compromisso entre mundos doméstico e industrial*, é o que mais

apareceu nas falas, com uma grande variação de temas tratados. A outra categoria que também apresenta vasta presença é a da disputa entre esses dois mundos, *Disputa entre mundos doméstico e industrial*. As formas de valor doméstica e industrial são intrínsecas a empresas familiares, já que elas são uma combinação entre os principais representantes dessas formas de valor, a família e a organização. Assim, era esperado que elas estivessem amplamente presentes. Os discursos associados a compromissos entre essas duas lógicas se tratam de esforços que estabilizam dois mundos que seriam, a princípio, opostos. Dois objetos importantes nesse sentido são a governança dessas empresas e os *family offices*. As disputas demonstram as ameaças de um mundo a outro e alguns temas são expoentes característicos dessa disputa, como as *contradições entre família e negócio* e o *machismo*.

A forma de valor comercial é transversal, já que, como apresentado por Boltanski e Thévenot (1991), o compromisso entre o mundo industrial e comercial é o coração de uma empresa. Assim, uma empresa familiar é, intrinsecamente, formada a partir de ordens de mercado, eficiência e família. A forma de valor comercial muitas vezes está subjacente ao discurso, não necessariamente aparecendo nas falas. Ela só foi inserida nas categorias nos casos em que questões como mercado, lucro e investimento foram ressaltadas nas falas.

A forma de valor por projetos apareceu em muitas situações, tratando principalmente sobre empreendedorismo e diferenças geracionais nas famílias. O empreendedorismo foi apontado como forma de crescimento e perpetuação da riqueza da família. Na questão geracional, ele foi apresentado como um caminho para que herdeiros possam manifestar suas individualidades, ao mesmo tempo que contribuem para os negócios da família. Além da geração atual, o fundador também foi muitas vezes enquadrado como um indivíduo empreendedor. A forma de valor de projetos ressalta também características atribuídas à geração atual de herdeiros, como a busca pela autenticidade e por ter outras experiências antes de se dedicar ao negócio familiar.

Foi possível notar, ainda, uma presença significativa na forma de valor cívica. Ela apareceu para tratar de questões sociais e ambientais, mas também de uma forma adaptada, apropriada por discursos relativos à governança. Nesses casos, objetos típicos do mundo cívico, como constituição e regimento, são utilizados para legitimar práticas das empresas.

As formas de valor da fama e da inspiração apareceram muito pouco nos eventos. A fama apareceu em algumas situações tratando da influência da família em suas regiões ou países, e da incumbência dessas famílias de utilizar essa influência para melhorarem seu entorno. A fama também apareceu como algo negativo. Por exemplo, por medo de sequestro, o membro de uma empresa familiar contou que a orientação a todos os seus familiares é que não divulguem sua condição de proprietários e herdeiros.

A forma de valor da inspiração se mistura um pouco com a forma de valor por projetos quando são abordados temas como autenticidade e liberdade. Questões religiosas também apareceram, a exemplo de uma herdeira que mencionou que apenas católicos podiam ser *shareholders* na empresa da sua família, até que um membro da família se casou com um judeu; foi então que a família revisou a regra e decidiu que a religião não importava mais.

### **4.3 Porta-vozes da gestão e governança de empresas familiares**

Nesta seção, apresento os resultados das entrevistas com professores e consultores que trabalham com empresas familiares. Descrevo cinco conjuntos de temas que foram mais abordados pelos entrevistados. Inicialmente, os entrevistados relataram como e porque se envolveram com empresas familiares. Em seguida, há algumas visões compartilhadas pelos entrevistados sobre o que caracteriza as empresas familiares. No terceiro conjunto de temas, estão descritos as pessoas, os livros e as instituições mais citados como referência por eles. O quarto conjunto de dados trata de como os entrevistados enxergam a imagem e o prestígio das empresas familiares. Por fim, abordam-se as mudanças ao longo do tempo nas empresas familiares em relação a sucessão, governança, finanças, empreendedorismo, questões sociais, e relação com a riqueza na sociedade. Para demonstrar como esses temas foram tratados, algumas falas dos entrevistados foram selecionadas e estão apresentadas em cada conjunto de temas, descritos nas subseções a seguir.

#### *4.3.1 Sobre como se deu o envolvimento dos entrevistados com empresas familiares*

Há dois caminhos, alternativos ou cumulativos, que os entrevistados indicaram como motivação central para trabalharem com empresas familiares. O primeiro deles é que suas próprias famílias tinham negócios familiares, com os entrevistados tendo chegado, ou não, a trabalhar na empresa da família. Assim, em busca de entender a sua família, o espaço que ocupavam e suas possibilidades e interesses pessoais, esses indivíduos resolveram estudar empresas familiares.

O segundo caminho foi via trabalhos que realizaram em empresas familiares no início de suas carreiras. Esse primeiro contato se deu, em muitos casos, sem que essa fosse exatamente uma escolha. Como consultores, advogados ou psicólogos organizacionais, eles foram alocados por lideranças dos locais em que trabalhavam para atuar em projetos com empresas familiares. Assim, muitas vezes, esses projetos nos quais participavam não eram especializados em empresas familiares, e eles ofereciam as soluções padrão habitualmente apresentadas a outras organizações. Porém, todos eles indicaram que as soluções que propunham às empresas familiares, seja na área de gestão, direito, governança ou outras, não davam conta de resolver as principais questões desse tipo de organização. Essas empresas os desafiavam e despertavam o interesse deles e, assim, eles optaram por se especializar e trabalhar exclusivamente com empresas familiares.

Eles também relataram que, ao longo da sua trajetória, conheceram pessoas que trabalhavam com empresas familiares e que foram referência, fonte de inspiração e, muitas vezes, parcerias que fizeram para entrar nesse mundo. Muitos entrevistados relataram que o espaço das pessoas que trabalham com empresas familiares é pequeno. Nesse sentido, E1 mencionou, por exemplo, que até 5 anos atrás, todo mundo do campo dos estudiosos e consultores de empresas familiares se conhecia. E, a partir do interesse em trabalhar com empresas familiares e da articulação com outros indivíduos interessados ou que já estavam nesse círculo, foram o adentrando e se estabelecendo como parte dele.

#### 4.3.2 Caracterizando empresas familiares

Em diversas situações, os entrevistados compartilharam o que entendiam por empresa familiar, pontuando o que as faz diferentes de outras empresas; também informaram como eles abordam o tema e a relação das empresas familiares com outros temas que consideram relevantes. Sobre a definição de empresa familiar, a propriedade foi destacada como o elemento definidor:

O que eu caracterizo, é quem tem de fato o controle da propriedade, não da gestão. Isso, pra mim, é o que caracteriza uma empresa familiar (E2).

Para essa definição, também foi diferenciado quanto à tipologia em empresas uni e multifamiliares:

Primeiro deixa eu colocar uma coisa que é pouco abordada e que faz diferença. Primeiro, existem dois tipos de empresa familiar: a unifamiliar, aquela que tem o fundador e seus descendentes, e a multifamiliar, dois, três amigos se juntam e formam... Eu chamo de sociedade por complementariedade: você é boa em finanças, eu sou bom em marketing... E daí as pessoas se juntam e entram com a sua competência. O processo sucessório em multifamiliar tem outra complexidade, porque não é entre irmãos, mas entre pessoas completamente diferentes (E2).

Ainda quanto à caracterização, foi destacada a relevância de questões legais em empresas familiares:

O conceito do que era empresa familiar era a empresa que estava na segunda geração pelo menos, ou que a família tem o controle, que tem várias pessoas da família na gestão. Pelo lado jurídico, o que importa é se também é uma empresa que pode ser impactada por divórcios e sucessões. Pode ser um único sócio, mas se ele morrer, divorciar, como fica a sucessão? (E3)

Um aspecto de sustentação das empresas familiares é o conhecimento prático dos fundadores:

Você estuda, estuda, estuda, e vem um dono de empresa familiar que não tem estudo nenhum e te dá um banho. Porque é um cara que tem uma força de vontade muito grande, uma determinação enorme, que sabe o que quer... Porque se você perguntar para um dono de empresa, [a empresa] pode faturar 500 milhões [de reais], qual foi seu planejamento, estratégia, ele vai falar que não sabe o que é isso. Mas se você conversar com ele, vai ver que ele fez tudo isso. Porque a forma de trabalhar dele era um pouco intuitiva, determinação e perseverança. (E4)

O senso comum sobre empresa familiar se mostra com ideias parciais e negativas, que precisam ser reformuladas:

Empresa familiar como um termo/conceito tem muita bagagem. Eu faço um exercício em sala de aula sobre qual a primeira palavra que pensam quando ouvem empresa familiar. Três palavras são centrais: pequeno, briga e insularidade. E são conotações negativas em geral. Por isso, precisamos pensar em um termo que não é empresa familiar. Se quisermos mudar a narrativa, precisamos trazer palavras como empreendedorismo, pois elas representam a história bem melhor. Porque não dá para separar as dificuldades da família de tudo isso. Precisamos superar essa noção de empresa familiar como uma unidade singular e pensar mais sobre famílias empresárias, [sobre] onde estão as oportunidades, como encontrar posições das quais se beneficiar, ou o que eu chamaria de empreendedorismo familiar. (E7)

A relevância das empresas familiares na economia global também foi destacada, assim como as similaridades de empresas familiares no mundo e das questões éticas envolvidas em seu funcionamento:

As empresas familiares têm uma grande influência na economia dos seus países. Elas são a maior parte das empresas e geram a maior parte dos empregos. Empresas familiares no mundo todo são muito similares em relação aos problemas e questões. Eles não muito diferentes quando se vai de um país a outro. Famílias são famílias e empresas são empresas. Então, as questões que eles enfrentam são muito similares. [...] Empresas familiares podem ter corrupção, assim como outras. Mas os donos das empresas precisam ter muito claros seus valores e fazer negócios de forma ética. (E8)

#### 4.3.3 Principais indivíduos, instituições e materiais de referência

De acordo com entrevistados, internacionalmente, o livro *Beyond survival: a business owner's guide for success*<sup>78</sup>, de Leon A. Danco e publicado em 1975, foi o primeiro livro prático na área. Muitos o consideram o precursor na consultoria de empresa familiar, que começou a abordar as questões dessas empresas a partir de uma perspectiva da família. E6 relatou, inclusive, que seu pai contratou Leon Danco para prestar consultoria na empresa da família nos anos 1970.

O livro *De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares*<sup>79</sup>, publicado em 1997, foi uma unanimidade entre os entrevistados quando

---

<sup>78</sup> DANCO, L. A. *Beyond survival: A business owner's guide for success*. Center for Family Business, 1982.

<sup>79</sup> GERSICK, K. E. et al. *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press, 1997.

questionados sobre as principais publicações na área. John Davis também foi citado por todos os participantes, inclusive como referência nacional:

o John Davis aparece muito no Brasil. (E1)

Tanto seus trabalhos quanto sua presença física foram apontados, dado que o autor participa de palestras e tem uma filial de sua consultoria no país.

Os demais autores do consagrado livro, Kelin Gersick, Ivan Lansberg e John Ward, também foram citados pela maioria dos entrevistados tanto nacional quanto internacionalmente:

Ivan Lansberg foi muito influente na ideia de que normas da família e do negócio são diferentes e como perseguir justiça na família e no negócio pode estar em conflito. E John Ward estava focado em estratégia, governança e efetividade do negócio. Ele estabeleceu esses tópicos no campo. (E8)

O [Ivan] Lansberg tem uma visão mais interessante [para o Brasil] por ser de cultura latina, venezuelano. O [John] Davis e o [John] Ward têm uma abordagem que é muito da visão americana, que é diferente. E daí você vai perguntar o que é diferente... O que é diferente é a estrutura familiar. (E2)

Alguns entrevistados citaram o crescimento do campo e da variedade de pessoas e temas nos últimos anos:

Teve uma explosão de materiais [sobre empresas familiares] nos últimos 5 anos. Se a gente tivesse essa conversa talvez há sete anos, eu diria [sobre os principais manuais para empresas familiares]: *Generation to generation*, *Family Wealth*<sup>80</sup> e *Integrated Wealth Management*<sup>81</sup>. Essas eram as três bíblias. Agora é mais difícil definir quais são os melhores materiais. (E9)

As escolas internacionais mais citadas foram a escola de negócios da Universidade de Harvard, o IMD, o INSEAD, a *Kellogg School*, da Universidade de Northwestern, e a *Wharton School*, da Universidade da Pensilvânia. Essas escolas apareceram em entrevistas nacionais e internacionais. Nacionalmente, destacou-se a Universidade de Harvard, principalmente por meio da figura de John Davis, que foi palestrante sênior e responsável pelo curso para empresas familiares por vinte anos. Segundo E7, a *Wharton School*, assim como a *Booth School of Business*, da Universidade de Chicago, trabalham especialmente com gestão de riquezas pessoais.

---

<sup>80</sup> HUGHES Jr, J. E. *Family Wealth: Keeping It in the Family--How Family Members and Their Advisers Preserve Human, Intellectual, and Financial Assets for Generations*. John Wiley & Sons, 2010.

<sup>81</sup> BRUNEL, J. L. *Integrated Wealth Management: The New Direction for Portfolio Managers*. Euromoney Books, 2006.

E5 mencionou que a *Kellog School* trabalha principalmente com famílias na transição da segunda para a terceira geração e que o IMD foi onde a educação para empresas familiares começou, então, segundo ela, muitos dos americanos começaram por lá também, tanto aprendendo quanto lecionando. Há também escolas que se posicionam de forma mais generalista, como é o caso da *Smith Family Business Initiative*, da Universidade Cornell. Esse tipo de iniciativa mais generalista parte de uma forma de pensar mais focada na família, como se vê na afirmação:

o aluno de uma empresa familiar super pequena tem a mesma necessidade de entender algumas questões que alunos de empresas familiares multinacionais e bilionárias. Os zeros extras acabam sendo irrelevantes, porque, no final, família é família. Todos pensamos que nossas famílias são loucas. Os números podem complicar as coisas, mas as perguntas que acabam vindo são “quais são as expectativas para mim nessa família?”, “há oportunidade para mim nessa família?”. (E7)

Nacionalmente, o IBGC foi a instituição mais mencionada. Os autores dos manuais mais citados foram João Bosco Lodi, Renato Bernhoeft, René Werner e Antonio Carlos Vidigal:

[João Bosco] Lodi [que] começou a trabalhar com isso [empresa familiar]. Ele era da administração da FGV e começou a trabalhar mais com essa questão de entender a questão da sucessão da família tanto na gestão quanto na propriedade. Mas era muito pontual. (E3)

Renato Bernhoeft trouxe uma linguagem mais acessível para quem não é da área de negócios. Renee Werner é rabino e fez doutorado nos EUA, tendo bastante entrada nas famílias. Antonio Carlos Vidigal foi importante em trazer o FBN para o Brasil e reuniu as pessoas que trabalhavam na área [...] Eliane Garcia [Melgaço] foi a primeira presidente da FBN no Brasil e foi responsável pela realização do primeiro evento para empresas familiares. (E1)

Lodi e o Renato foram minhas primeiras referências. Eles tinham abordagens pra empresas muito grandes, em que o herdeiro tem que estudar fora, falar não sei quantos idiomas, que o cara tem que primeiro se preparar, passar por uma outra empresa, para depois vir para a empresa [da família]. Diferente da média empresa, que o pai só quer que venha direto trabalhar na empresa [da família]. (E4)

Outra pessoa de referência, citada por E1 e E3, foi Roberto Faldini, que é conselheiro de administração em empresas e consultor de GC. Trata-se de um nome interessante, pois ele não é autor de livros e não apareceu nas divulgações de cursos para empresas familiares. Mas ele foi o relator do caderno de melhores práticas de governança para empresas fechadas do IBGC e, segundo E1, naquele momento, GC

ainda era vista como algo para grandes empresas de capital aberto, e Faldini foi um dos responsáveis por inserir esse assunto para as empresas familiares. Quando escreveu esse caderno, Roberto Faldini era coordenador da Comissão de Empresas de Capital Fechadas do IBGC.

Na área acadêmica, a Family Business Review foi citada como a primeira revista acadêmica sobre empresas familiares. Além disso, o modelo dos três círculos foi citado como o início dos trabalhos acadêmicos na área de forma mais consistente:

antes, nas *business schools*, as empresas eram abordadas a partir de temas como estratégia, operações, gestão. Então, havia duas escolas administrativas, uma mais focada na estratégia e outra mais focada no dia a dia. E o que Tagiuri e Davis começaram a olhar é que isso é só como se gere e como se investe. Mas também tem uma outra parte de decisões menos racionais conectadas à família, o terceiro círculo, para demonstrar que têm mais forças em jogo. [...] Ter o modelo dos três círculos como um ponto de partida ajuda as pessoas a compartimentalizar os lugares de cada um e por quê. Quando eu mostro esse modelo para as famílias, vejo aquelas questões aparecendo, as famílias veem coisas que não entendiam antes. Por exemplo, quando a família quer vender um negócio e a irmã que não trabalha no negócio fica feliz porque receberá o dinheiro e a que trabalha é contra porque ela vê, além do dinheiro na empresa, uma possibilidade de carreira, de onde trabalhar etc. (E3)

#### 4.3.4 Imagem e prestígio das empresas familiares

Há uma visão compartilhada de que cada vez mais se fala da importância das empresas familiares. Alguns entrevistados indicaram também o prestígio das empresas familiares citando índices de confiabilidade em que essas empresas são bem cotadas, como o Edelman Trust, mencionado por E5 e E9. Também foi abordada a melhora na imagem e no prestígio das empresas familiares ao longo do tempo, avanço esse associado ao processo de legitimação da ideia de empreendedorismo:

Quando eu comecei no campo, nos anos 1970, as empresas familiares não eram bem vistas. Muitas delas tinham um pouco de vergonha de se chamarem de empresas familiares. Elas preferiam ser chamadas de empresas de capital fechado, empresas empreendedoras ou até empresas geridas pelos donos. Em meados dos anos 1980, o campo do empreendedorismo se tornou entusiasmante e as atitudes em relação a pequenos negócios começaram a mudar. Essa mudança realmente ajudou as empresas familiares a se tornarem mais legítimas. (E8)

Até meados dos anos 1990, empresas familiares não eram consideradas profissionais, grandes, sofisticadas, e não era algo que as empresas usariam “familiar” como parte da marca. Nos últimos anos, isso tem mudado. Eu tenho visto muito mais as empresas familiares usando isso como uma característica de distinção, positiva, para questões de imagem. (E9)

Por outro lado, a ideia de empresa familiar ainda é encarada de forma negativa em algumas situações, conforme argumentado em:

Eu acho que o preconceito não está tão superado. Ainda hoje quando se fala “tal empresa é uma empresa familiar”, isso ainda soa um pouco pejorativo, preconceituoso. A mídia às vezes fala “tal empresa se profissionalizou”. Não é isso, isso é um preconceito, por que quer dizer que a família não tem gente competente? Isso ainda é comum de se ouvir. Por isso que hoje cada vez mais a gente fala de família empresária, que é a preparação da família. (E2)

Outro elemento que pode indicar falta de prestígio das empresas familiares é a dificuldade para atrair e reter talentos:

Sempre houve um viés contra empresas familiares para atrair talentos, sendo vistas como não tão profissionais ou empolgantes para trabalhar. Se você é um gerente talentoso, por que ir a uma empresa familiar? Esse viés ainda existe. Um dos desafios das empresas familiares é superar esse viés natural e ser vista como um lugar empolgante para ter uma carreira e não um lugar de segunda opção. (E8)

#### *4.3.5 Mudanças ao longo do tempo nas empresas familiares*

Os entrevistados abordaram transformações em alguns temas centrais para as empresas familiares. Esses temas foram sucessão, governança, finanças, empreendedorismo, questões sociais e relação com a riqueza. A seguir, há uma síntese de como os entrevistados enxergam as mudanças que ocorreram em torno dessas questões ao longo do tempo.

##### **a. Sucessão**

Atualmente, há uma conduta muito mais preventiva em relação à sucessão, conforme alguns aspectos desse processo descritos a seguir:

O primeiro passo é o fundador se convencer que ele deve deixar o processo sucessório encaminhado em vida, sem deixar pra depois. Deixar testamento, essas coisas vão dar dinheiro para os advogados depois, nas brigas. O segundo aspecto é de que o fundador diz assim que vai deixar para os seus filhos uma empresa, um patrimônio. Não é verdade. O que o fundador deixa para os seus filhos é uma sociedade de sócios que não se escolheram. E aí que tá o detalhe. [...] A situação ideal é que nem todo mundo queira ir trabalhar dentro da empresa. Então uma das coisas que a gente estimula, trabalha muito, é que as pessoas [herdeiros] vão fazer o que querem, ser músico, cineasta... E quanto melhor músico, cineasta ele for, melhor acionista ele é. Porque ele não vai ficar com inveja do irmão [que está na operação da empresa]. (E2)

Quando o dono fala em sucessão, o que ele quer? É perpetuar o sonho dele, porque ele criou um negócio que era o sonho dele, era a única coisa que ele tinha na vida e daí ele criou [a empresa] para a família. Só que esqueceu de perguntar aos filhos se é isso que eles queriam. Ele quer preparar a sucessão não é porque ele quer sair da empresa, porque isso não existe, é balela, o cara não quer. Ele quer começar a deixar as coisas arrumadas para que a família não brigue no futuro. Ele acha que se ele deixar as coisas arrumadas, a briga vai ser menor, a disputa pelo poder, pelo dinheiro... (E4)

Tratando de mudanças no processo sucessório, foi dito que se começou a falar mais amplamente sobre planejamento de sucessão a partir dos anos 2000, parecendo que as famílias começaram a entender a importância de a sucessão ser planejada, embora ainda não fosse possível avaliar se a prática realmente mudou:

no início, sucessão era por morte e pessoas recebiam o negócio e não sabiam o que fazer com ele. (E1)

Um dos aspectos que influenciaram a forma de pensar e planejar a sucessão foram as questões legais:

antigamente, a grande preocupação dos fundadores era fazer um testamento. Começamos a ter muitas brigas judiciais levando empresas a falirem. E, com o tempo, se deu conta que precisa ter um processo de sucessão, preparação dos filhos não só como executivos, mas herdeiros acionistas, para gerir o patrimônio, mesmo que queiram trabalhar em outra coisa. Teve um divisor de águas com a entrada do novo código civil em 2002, que mudou não só as [sociedades] limitadas, mas também trouxe modificações para o direito de família, colocando cônjuge como herdeiro necessário. A coisa começou a ficar mais complexa e as pessoas começaram a revisar.

A profissionalização dos herdeiros, via acesso a conteúdo educativo, foi um dos elementos identificados como capaz de impactar o processo sucessório:

Dos anos 1970 até agora, eu vi quatro gerações diferentes em empresas familiares. O que percebo é que agora os indivíduos têm mais formação, de forma geral, e muito mais pessoas estão indo para escolas de negócios. Dentro de uma empresa familiar, é cada vez mais provável que o sucessor e os gerentes que não são da família, até os membros mais sêniores da família, estejam indo para escolas de negócios ou programas de educação executiva. Tem uma grande tendência que tem ajudado a profissionalizar as empresas familiares e a criar um ambiente que se você é uma pessoa jovem e você tem um MBA, é mais provável que veja a empresa familiar como algo interessante. (E8)

As mudanças nas relações de gênero e o convívio de diferentes gerações dentro da empresa foram outros importantes elementos apontados como influentes sobre o processo sucessório:

Sucessão está mudando mais rápido em algumas famílias que em outras. A forma tradicional é que o homem mais velho patriarca iria gerenciar o negócio pelo tempo que ele quisesse, ia ter a maior parte das ações e, se ele fosse um pouco mais esperto que o amigo dele, ele iria passar a gestão para o seu filho e em seu testamento ele daria suas ações para a sua família.

Uma porcentagem muito maior das famílias está pensando mais cedo sobre o processo de sucessão. Agora há pessoas [de diferentes gerações] trabalhando lado a lado por um período maior. A questão de gênero também está mais fluída, então não será só o filho mais velho que será o sucessor. Não da forma que se deveria, mas existe uma tendência de melhoria. Hoje em dia também tem mais discussão na família sobre como será a sucessão e não apenas uma pessoa que decide e anuncia aos outros. A sucessão está se tornando uma transição de longo prazo.

Além disso, ter donos responsáveis e engajados se tornou mais importante do que só definir quem vai ser o próximo CEO. Você pode ser um negócio familiar só por meio da propriedade, mais do que garantindo que você tenha um CEO da família. (E9)

## b. Governança

A governança se tornou relevante para empresas familiares nos últimos anos, em função da preocupação com a sucessão:

Nos últimos anos que virou mais essa febre [de governança]. E é importante porque ajudou a pensar em sucessão, sair da coisa da família, da ideia de que só a família que é boa para gerir a empresa. (E1)

As práticas de governança, que se estabeleceram inicialmente em empresas de capital aberto, foram também adotadas pelas empresas familiares, constituindo um fator de sucesso para essas últimas:

a governança começou primeiro a ser importante nas empresas abertas. O novo mercado da Bovespa, casos mundo afora como Enron, fizeram as pessoas se preocuparem com isso. Aos poucos, as pessoas foram vendo que as empresas familiares também precisavam [de governança]. As de capital aberto começaram a se preocupar antes para ganhar confiança dos investidores. As empresas menores veem que para ter continuidade precisam ter governança. Está acontecendo aos poucos... (E3)

As empresas familiares que estão adotando práticas de empresas de capital aberto estão obtendo mais sucesso. (E9)

Para as pequenas e médias empresas familiares, as ideias relativas à governança são fundamentais, mas houve considerações acerca da necessidade de adaptação do vocábulo à realidade dessas empresas:

Tem que ter [governança] na pequena empresa também, porque tem a ver com transparência. A gente cria estatuto do conselho, mas eu não uso a palavra governança, eu falo perpetuação. Falo para eles: “A perpetuação do seu sonho vai depender de você”. Eu chamo os cônjuges e mostro o que está sendo feito, e ponho eles como testemunha. Não vale nada juridicamente, mas é uma questão de saber o que tá acontecendo, você pode evitar brigas lá na frente. (E4)

### c. Finanças

A aproximação das famílias com o mercado financeiro e o maior interesse das gerações atuais pelas finanças foram mudanças também incorporadas nesse tipo de empresa:

Desde 2001, tiveram números grandes de empresas que foram vendidas, incorporadas, e famílias deixaram de ser simplesmente empresárias e passaram a ser investidoras também. Assim, os sucessores atuais precisam ter competência financeira. Com isso, teve uma diminuição do peso psicológico da empresa familiar e se passou a ver a empresa como um patrimônio, que pode ser vendido para se adquirir participação em outras empresas. As famílias estão começando a se dar conta, mas não tem um desapego tão forte ainda. Quando falo para herdeiros que eles têm que escolher se querem ser donos ou serem ricos, as novas gerações [dizem que] preferem ser ricas. (E3)

[eles têm] uma visão bem mais clara do que eles estão procurando, estão mais focados no *business* do que na família. Eles querem saber como fazer uma decisão financeira, se devem começar um *family office*, onde devem investir, tendências... (E7)

Porém, o excesso de foco nas finanças foi apontado como algo que pode ser negativo para as famílias e suas empresas:

O foco no valor ao acionista foi desenvolvimento e propagado por pessoas da área de finanças. E pessoas na área de finanças são, em geral, economistas que pensam sobre negócios de uma forma muito abstrata. E, também nas escolas de negócios, a maior parte dos professores, especialmente os de finanças, não têm nenhuma experiência em empresas de capital fechado ou familiares. Então eles veem o mundo de uma forma muito seletiva e abstrata. Se você fala com professores de finanças, eles pensam em negócios como sendo sempre de capital aberto. E você pode ver no que eles ensinam no MBA e na graduação. As finanças que eles ensinam é muito mais sobre mercados de capitais e como manipular financeiramente para aumentar o valor para os acionistas. Eles tiveram uma lamentável interferência no pensamento sobre negócios, porque os professores de finanças nas escolas de negócio em geral têm um *status* elevado. Então, outros professores não querem ser contrários a eles e adaptam a história com uma visão não realista

sobre os objetivos dos negócios. Porque todo mundo que entende de negócios sabe que, na maior parte dos negócios, se têm muitos objetivos. Aumentar o valor da ação ou da empresa é apenas um deles, mas não é necessariamente o principal para vários proprietários de empresas de capital fechado. Empresas familiares entendem, tipicamente, que elas têm três, quatro ou cinco objetivos, não um. E o principal não é, tipicamente, aumentar o valor do acionista. Pode ser um importante, mas eu nunca vi ser o único nem o mais importante. Então, o foco no valor ao acionista tem sido uma distração para se realmente entender os objetivos de empresas familiares. (E8)

#### d. Empreendedorismo

Em relação ao impacto de ideias associadas a empreendedorismo e *venture capital*, os entrevistados afirmaram que têm visto bastante envolvimento das famílias em iniciativas do tipo:

têm muitas famílias que começaram a pensar nisso, em separar uma parte do capital para que novas gerações criem novos negócios. (E1)

Foi citada uma pesquisa sobre empreendedorismo, comparando empresas que começam com *venture capital* e as que começam com recursos familiares, cujas conclusões mostraram que:

com dinheiro da família, o/a empreendedor(a) tem mais chance de obter sucesso, o que é contraintuitivo. As pessoas pensam que *venture capital* é mais profissional, tem mais *guidelines*, então deveria ter mais sucesso. Mas o pesquisador achou que tem um fator de maior responsabilidade com o dinheiro da família, para não prejudicar as relações familiares. Então, é difícil separar empreendedorismo da família. Os empreendedores recorrem à família para dinheiro. Cerca de 70% dos empreendedores buscam recursos familiares nos dois primeiros anos. [...] Algumas vezes, a família pode ser um *plus*, mas também [há] investimentos aleatórios, que acontecem porque o pai autorizou. O que pode ser um perigo também, porque pode se fazer um investimento que não faz sentido e que talvez seria vetado por um *board* formal que iria exigir um plano e um racional para a escolha. Provavelmente a maior parte dos *boards* profissionais iria zombar de algumas decisões em vez de só falar que sim. Então não é bom para todo mundo. Porque o que faz as decisões serem ágeis também pode levar a decisões mal informadas. (E7)

Os riscos e dificuldades associadas ao empreendedorismo também estão presentes nas empresas familiares:

Algumas famílias estão tentando incentivar o empreendedorismo dentro da família. Mas não é muito fácil, você não pode exatamente nutrir o empreendedorismo dessa forma. Quando tem empreendedorismo, tem bastante falência. Eu vi algumas famílias desincentivarem o empreendedorismo também, porque às vezes é mais fácil manter o que já se tem. O que eu entendo é que tem que ser realmente iniciativa do indivíduo, que diz que isso é algo que ele/ela quer fazer. Algumas pessoas saem dos negócios da família para conseguir empreender sem ficar sob a vigilância da

família. [...] Sobre as dificuldades de as gerações atuais empreenderem, o John [Ward] tem uma frase que serve para vários casos e esse é um deles: *Late generations don't have the privilege to be born poor.* (E5)

Uma forma importante de se aplicar os recursos da família, e que tem ganhado cada vez mais adeptos, é o investimento de impacto:

[...] buscando assegurar que investem em ideias que podem realmente fazer diferença no futuro, para que tenhamos recursos em relação a talentos e tempo. Então, não é só sobre recursos financeiros, mas sobre tempo e redes. Tem muita colaboração entre famílias, principalmente entre a geração atual de herdeiros. Há uma rede fascinante e muito cheia de recursos da geração de herdeiros (*next gen*) colaborando. Têm redes de famílias que trabalham juntas em investimento de impacto, criando quase como FBNs. (E5)

Foi apontado que as empresas deveriam estar voltando mais esforços para inovarem e renovarem suas tecnologias, e que nenhuma está fazendo isso como deveria. Mas que as empresas familiares tendem a ser mais empreendedoras:

Empresas familiares têm demonstrado ser muito mais inovadoras do que empresas não familiares. Isso porque as empresas familiares e seus gerentes se apaixonam pela operação dos negócios e pessoas com uma orientação forte a operações tendem a ser melhores inovadoras ou mais interessadas em inovação. [...] As novas gerações estão muito interessadas em ajudar as empresas de suas famílias a serem mais tecnológicas e lançar novas abordagens e até novos negócios que usem novas tecnologias. A gente pensa na revolução tecnológica como afetando todas as empresas. E a gente não vê nenhuma empresa, familiar ou não, que esteja pensando seriamente em como fazer as suas empresas relevantes às novas tecnologias. (E8)

Apontou-se a interface entre os negócios da família, o patrimônio da família e o empreendedorismo:

[Empreendedorismo] é um tópico muito, muito central, mas ainda não tão reconhecido como deveria, de que a sucessão de empresas familiares ao longo do tempo muitas vezes significa liderar novos negócios em vez de procurar o novo líder para o mesmo negócio. Como consultora, é difícil pensar em famílias que não têm empreendedores na família ou em gerações mais novas. É basicamente uma norma para as famílias ter empreendedores na família. Uma das formas que as famílias têm apoiado o empreendedorismo entre seus membros é via *family bank*, usar um *trust* da família no qual membros da família podem vir e propor um novo negócio e receberem um empréstimo ou investimento da sua família. Há prós e contras nisso, porque você fica devendo à sua família, mas é assim que os negócios são frequentemente iniciados, por meio da família ou relações próximas. (E9)

Ainda, ponderou-se que o fundador investe em novas ideias como uma forma de manter a família unida:

Ele [o fundador] não tá preocupado em ganhar mais dinheiro, é uma coisa mais paternalista, tá preocupado com a família e que todo mundo fique embaixo da mesma asa. Daí ele pensa que se ele colocar dinheiro no negócio do filho, continua tudo na mesma família. Alguns pensam assim... (E4)

#### e. Questões sociais

Todos os entrevistados demonstraram preocupação em motivar as famílias a investirem em questões sociais, ou comentaram ser esta uma preocupação de quem estuda o tema, com alguns sendo mais otimistas em relação ao aumento do envolvimento, outros sendo mais pessimistas:

isso já é uma preocupação bastante importante na Europa e nos Estados Unidos e no Brasil está chegando com toda força. (E1)

essas famílias começam a ganhar muito dinheiro, querem colocar o nome nos prédios, querem dar suporte a atividades locais, querem participar da política, o que vemos muito na América Latina e alguns lugares da Ásia, a fim de estabilizar as forças, porque os regimes políticos nesses lugares não são favoráveis. (E7)

[o foco] agora se tornou sustentabilidade, em todos os aspectos: em construir resiliência. Não apenas no negócio. Teve um tempo em que era sobre CSR [*corporate social responsibility*], então sobre a corporação. Mas agora é sobre construir famílias, negócios e, principalmente, sociedades sustentáveis. Pensando no papel das famílias têm em geral. Não precisam ser apenas famílias empresárias, mas só famílias, o papel delas na sociedade. Eu acredito que isso se tornou um interesse maior. Talvez em algumas culturas, o foco é mais em negócios sustentáveis e em desenvolver formas de se tornar sustentáveis. Em outras partes do mundo, é mais sobre comunicar o que eles sempre fizeram. Porque somos uma empresa familiar e sempre tivemos um compromisso de longo prazo e visibilidade na sociedade. E por isso sempre tivemos que assegurar que a sociedade se desenvolva de uma forma boa. Então, ouvimos de muitas famílias aqui preocupadas com o nome e a responsabilidade com a sociedade, não só com o negócio. [...] Algumas pessoas, como [Thomas] Piketty, têm indicado a concentração de fortunas em algumas famílias. E isso é algo que as famílias vão precisar endereçar, não só no mundo, mas em países específicos. Você vê, não muitas, mas algumas, poucas, pessoas criticando as famílias na sociedade. E com o acordo verde e com o socialismo dos *millenials*, faz a gente pensar “para onde isso vai levar o capitalismo familiar e em que sentido as famílias vão se mexer?”. Porque algumas famílias têm conseguido escapar, dizendo “a gente é uma família, é como todo mundo”. Mas agora com a *next gen* realmente questionando “isso será sustentável o suficiente?”, a gente talvez veja o desenvolvimento de alguma coisa a mais. Esses são alguns temas que precisarão ser checados por pesquisadores e famílias. (E5)

Uma das observações acerca deste tópico foi a mudança na forma de apoiar questões sociais, mapeada pela iniciativa *Giving USA*<sup>82</sup>, que apresenta relatórios anuais analisando de onde vêm e para onde vão as doações realizadas:

---

<sup>82</sup> <https://givingusa.org/>

Por muito tempo, [...] os principais recipientes eram religião, educação e serviços sociais. Os doadores principais eram indivíduos e grandes fundações. Agora, têm muito mais fundações familiares doando, têm doações muito maiores do que havia no passado. Os recipientes estão se tornando muito menos tradicionais do que no passado. Então, as grandes universidades costumavam ser um dos principais recipientes, e elas ainda são, mas a porcentagem desse tipo de doação está diminuindo. (E9)

Afirmou-se que herdeiros têm buscado cada vez mais apoiar a sociedade via investimentos de impacto:

Há um embaçamento na linha entre o que é investimento e o que é caridade. A forma de se fazer caridade é muito diferente agora. (E9)

#### f. Riqueza

Considerou-se que houve uma mudança na relação entre as famílias detentoras de grandes fortunas e a sociedade, sendo hoje mais comum a identificação dessas famílias:

Há uma tendência de as pessoas reconhecerem a família por trás do negócio. Nos anos 1970, não se sabia, de forma geral, quem eram os donos das empresas. Mas agora com esses filmes de Wall Street, se tornou mais aceitável ganhar dinheiro do que era nos anos 1980. Agora, as pessoas estão mais tranquilas em mostrar que são ricas. Quando você mostra quem você é, você é responsabilizado. Cinco anos atrás, uma pesquisa publicou quanto dinheiro estava nas mãos de algumas famílias. E ativistas foram protestar contra a família Walton<sup>83</sup> na frente das casas das famílias e isso, claro, criou uma dinâmica interessante dentro da família. Porque agora os filhos deles estavam vendo isso e eles ainda nem tiveram a conversa ainda [a conversa sobre ser uma família rica]. (E5)

Há reconhecimento da família por trás do negócio, o que tem implicações positivas e negativas para todos. Há membros como a família Walton e estamos vendo protestos na porta das suas casas, o que não era visto antes. (E9)

## 4.4 Considerações finais

Este capítulo abordou os resultados obtidos via entrevistas e participação em eventos para empresas familiares. Também foram apresentadas algumas consultorias relevantes na área, pela ligação dos entrevistados, professores e autores dos manuais com essas e outras consultorias, sendo assim relevante para

---

<sup>83</sup> Família fundadora do Wal-Mart e uma das famílias mais ricas do mundo.

a pesquisa compreender o espaço de atuação dessas consultorias e como elas se colocam uma em relação a outra.

De forma geral, observou-se uma grande interseção entre os consultores, professores e autores dos manuais sobre empresas familiares. Isso pode estar relacionado ao fato de que os campos acadêmico e prático das empresas familiares estão fortemente conectados, como apontado por diversos entrevistados.

Os indivíduos entrevistados e os eventos analisados representam uma variedade de tipos de empresas familiares, em relação ao tamanho dessas empresas, geração que está no controle, práticas de gestão e governança adotadas, e tamanho da riqueza das famílias. Também há variedade em relação à amplitude geográfica da atuação e influência dos indivíduos entrevistados, com alguns sendo referências globais e, outros, referências locais.

O conteúdo produzido por esses indivíduos está disponível de forma mais ampla via manuais de gestão, artigos, vídeos *online*, entre outros materiais de amplo acesso e baixo, ou nenhum, custo. Por outro lado, o acesso ao conteúdo dos eventos e das consultorias é mais limitado, estando disponível apenas para aqueles que podem arcar com seus custos. No caso de eventos gratuitos, é necessário estar presencialmente em locais em que esses eventos ocorrem ou fazer parte da rede que recebe a divulgação desses eventos, ainda se tratando de um público mais restrito. Além disso, as consultorias possibilitam que esse conteúdo seja acessado por seus clientes de forma situada e adaptada à realidade de cada empresa e família e os eventos possibilitam a interação dos participantes e, em algumas situações, que os casos específicos de suas famílias sejam abordados nos eventos, diferenciando-se dos conteúdos disponibilizados via manuais.

## 5 RECONFIGURAÇÕES DAS EMPRESAS FAMILIARES

Este capítulo discute os resultados obtidos na análise dos manuais de gestão e governança de empresas familiares, nas entrevistas com especialistas e nas observações participantes em eventos da área a partir do ferramental teórico e das literaturas de referência desta tese. Boltanski e Chiapello (1999) permitiram compreender a influência dos espíritos do capitalismo no conteúdo normativo sobre empresas familiares e Boltanski (1990) apoiou na compreensão de como são gerenciadas as fronteiras entre os espaços de equivalência, da empresa, e de não equivalência, da família. Autores como Davis (2009; 2013), Fligstein (1990, 2002) e Bromley e Meyer (2015), entre outros, nos guiaram para compreender o desdobramento dos diferentes modelos de gestão nas práticas legítimas dessas organizações. Boltanski e Esquerre (2017) foram referência para entender como a forma atual do capitalismo tem influenciado essas organizações e, principalmente, os indivíduos das famílias. A discussão de mundos hostis e vidas conexas da Zelizer (2005) foi importante para compreender como as relações entre empresa e família foram tratadas no conteúdo analisado. Por fim, Piketti (2015) foi relevante para se analisar questões relativas a herança, riqueza e meritocracia.

A análise dos resultados indicou três momentos centrais. Inicialmente, houve a criação do campo de produção cultural sobre gestão de empresas familiares, com a publicação dos primeiros manuais voltados a essas organizações e o estabelecimento de especialistas e consultorias na área. Esse primeiro momento foi marcado fortemente por ideias associadas à profissionalização da gestão dessas empresas e às relações familiares, principalmente entre pais e filhos, ou fundador e sucessores.

Com a intensificação das ideias de profissionalização, ocorreu o que chamamos de *equivalências invadindo o espaço afetivo*, com um processo de burocratização das relações familiares privadas. A princípio, essa burocratização ocorreu por meio da incorporação de práticas de GC, que passou a exigir uma estruturação burocrática da família para lidar com questões relativas ao mundo das finanças. Em seguida, houve o aumento da influência de questões legais, que passaram a estruturar cada vez mais as famílias.

As entrevistas e a participação em eventos indicaram, atualmente, uma crescente influência do espírito do capitalismo conexcionista no modelo de empresa familiar, com herdeiros cada vez mais interessados em criar seus próprios projetos e encontrar sua individualidade dentro da família. Simultaneamente, tem ocorrido uma tendência de se enxergar o negócio familiar como uma antiguidade ou bem de luxo (BOLTANSKI e ESQUERRE, 2017). Em algumas situações, o valor da empresa familiar deixa de estar atribuído apenas a um valor de uso, ou a questões mais materiais, passando a ter valor pelo seu legado, antiguidade e capacidade de reunir a família em torno de algo.

## **5.1 Invenção e profissionalização da empresa familiar**

Apesar de as práticas relacionadas a empresas familiares serem antigas, a publicação dos primeiros manuais analisados coincidiu com a fase final do chamado capitalismo industrial no Brasil. A difusão de empresas burocráticas no país foi associada à promoção da industrialização promovida pelo Estado, proposta pelo ex-presidente Getúlio Vargas nos anos 1930. Os pivôs desses projetos eram grandes empresas estatais que operavam em setores econômicos fundamentais e estratégicos da economia nacional e, especialmente após as corporações multinacionais da Segunda Guerra Mundial atraídas pelos governos (EVANS, 1980).

Como os resultados desta pesquisa demonstraram, a publicação do primeiro manual de gestão de empresas familiares no Brasil ocorreu em 1978 e as primeiras publicações nos EUA foram o artigo de Calder (1961) e o livro de Danco (1975). Antes dos anos 1980, as publicações sobre empresas familiares no mundo do *management* não ocorriam de forma sistemática. Bird et al (2002) afirmaram que antes dos anos 1980, as empresas familiares foram inicialmente estudadas a partir de uma visão sociológica e, depois disso, caíram em uma categoria de pequenos negócios. Isso fez com que o campo de estudo das empresas familiares não progredisse e ganhasse autonomia, pois ele acabava caindo em explicações provenientes de categorias externas ao seu próprio campo.

Nesse primeiro momento das publicações sobre empresas familiares, os modelos organizacionais burocráticos ainda eram muito influentes, mas estavam enfrentando um crescente grau de crítica. Como Boltanski e Chiapello (1999)

mostraram, os críticos do capitalismo dos anos 1960-1970, mobilizados no Brasil principalmente para resistir ao regime militar, consideravam as burocracias tradicionais profissionalizadas como autoritárias, restringindo as aptidões individuais. Uma possível explicação é que a categoria familiar, que foi estigmatizada nas décadas anteriores pelo capitalismo industrial, aproveitou essa crise ideológica para ressurgir e encontrar seu lugar como uma categoria econômica legítima. Além disso, as representações em rede, que estavam emergindo naquela época com o novo espírito do capitalismo, têm semelhanças com a forma doméstica de valor quanto à valorização de laços pessoais. Assim, a configuração ideológica em emergência, do capitalismo conexcionista, era mais amigável às formas familiares do que a configuração anterior, do capitalismo industrial (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999).

A categorização desse tipo de organização como *familiar* ocorreu para distingui-las de outras formas de propriedade e gestão de empresas. No Brasil, o primeiro manual (LODI, 1978) mencionava a necessidade de as empresas familiares se distinguirem das empresas estatais. Além disso, a categoria *familiar* também opunha essas empresas às grandes corporações de sociedade anônima, cuja regulamentação no Brasil ocorreu em 1976 (BRASIL, 1976). O estabelecimento da legislação para empresas de capital aberto gerou a necessidade de explicitar como isso poderia impactar as empresas familiares e como elas deveriam lidar com isso.

Os manuais brasileiros apresentavam uma clara distinção entre a família e as empresas estatais, que eram implicitamente criticadas. Empresas multinacionais e de capital aberto estrangeiras não recebiam muita atenção, o que faz sentido considerando que a abertura econômica do país ocorreu na década de 1990<sup>84</sup>. Adicionalmente, alguns autores criticavam os MBAs norte-americanos, a literatura empresarial, sua linguagem gerencial e seus modismos, opondo-se à natureza teórica e efêmera do conhecimento gerencial convencional ao conhecimento sólido e baseado em experiência das empresas familiares. Como na academia, novamente a forma doméstica de valor parece ter influenciado fortemente a criação de conhecimento nesse espaço social.

Alguns entrevistados, que ensinam nas principais *business schools* americanas, indicaram que a categoria *empresa familiar* não era bem aceita

---

<sup>84</sup> Havia multinacionais no país antes disso, mas sua presença era guiada por políticas públicas, trazendo empresas de setores específicos, selecionados pelo Estado, para operar no país.

originalmente. Um entrevistado disse que, antes da década de 1970, as pessoas tinham vergonha de ser parte de uma empresa familiar e preferiam usar eufemismos para se referir a seus negócios, como empresa de controle familiar. Outra entrevistada relatou que a pesquisa sobre empresas familiares está muito ligada à prática, porque os acadêmicos mais antigos e importantes eram ou são do *mundo da prática*. Essa negação do valor das empresas familiares e a manutenção de processos orientados pela experiência prática propiciaram um atraso no desenvolvimento acadêmico na área. Isso pode estar relacionado a valores domésticos, como o empirismo e o conhecimento relacionado à prática (em oposição ao conhecimento técnico-científico), que fazem parte desse subcampo e parecem ter influenciado até mesmo os pesquisadores da área.

A então emergente teoria sobre gestão de empresas familiares enfocava as especificidades dessas organizações e as maneiras pelas quais elas deveriam ser racionalizadas. Paradoxalmente, empresas familiares bem administradas eram retratadas como empresas profissionalizadas, nas quais as relações pessoais e familiares eram controladas pelas regras impessoais da administração. Havia grande esforço em estimular e orientar padrões para a profissionalização da gestão, sendo os modelos norte-americanos os mais difundidos na literatura nacional. Uma literatura extensa e bem conhecida surgiu prescrevendo como os gerentes de empresas familiares deveriam deixar as relações pessoais de lado, como o orçamento da empresa e da família deveria ser estritamente separado, como os herdeiros deveriam ser treinados profissionalmente e a sucessão deveria ser planejada.

A sucessão foi a porta de entrada para muitas consultorias recém-criadas naquele momento. A escolha de um sucessor é sempre uma situação de comparação direta, em que se escolhe um herdeiro em detrimento de outros, e muitas vezes traz à tona a ideia de que o patriarca tem um herdeiro preferido. Nas famílias maiores, isso cria um ambiente no qual as gerações mais jovens estão sempre sendo avaliadas pelas mais antigas. Isso pode gerar uma percepção de que os herdeiros estão competindo para assumir o controle do negócio e as situações mais mundanas de intimidade podem se tornar uma situação de *prova* (BOLTANSKI e THEVENOT, 1991). Herdeiros e herdeiras são avaliados em relação ao seu conhecimento sobre política, economia e negócios, sobre como eles se relacionam com outros membros da família e até sobre seu comportamento geral, como hábitos relacionados a bebidas

alcoólicas, etiqueta, vocabulário, capacidade de persuadir e manter conversas, que são questões que apareceram em relatos de participantes de eventos.

Nesse sentido, um tema central foi a aptidão dos herdeiros para a gestão dos negócios da família. Neste primeiro período de análise, o foco estava na passagem da primeira para a segunda geração. Assim como demonstra Piscitelli (1999) em relação aos imigrantes fundadores de grandes empresas no Brasil, o fundador - representante principal da primeira geração - era enquadrado como um empreendedor, visionário, com alta capacidade de trabalho, austero, com um mérito individual pelo sucesso da empresa. Por sua vez, os filhos - possíveis sucessores - eram indivíduos que ainda precisavam provar seu valor e capacidade para gerir a empresa. As relações do fundador com os filhos, dos filhos entre si, e a competência e o interesse desses filhos na gestão da empresa foram amplamente discutidos. O foco nas questões familiares, naquele período, permitiu delinear a identidade da empresa familiar, que se tratava de uma empresa delimitada não apenas por ordens de valor industrial e comercial, mas também pela ordem doméstica, diferenciando-a de outras formas organizacionais. Assim, tratar questões identitárias dos indivíduos da família foi uma forma de dar identidade às empresas familiares.

Um dos conhecimentos mais destacados em todas as fontes de dados foi o modelo dos três círculos (*three-circle model*), que surgiu na década de 1980, como uma das principais referências para a conceituação de empresas familiares. Ele foi desenvolvido pelo professor Renato Tagiuri, na época Professor na *Harvard Business School*, e pelo então estudante de doutorado John Davis, que mais tarde se tornou professor em cursos de extensão em Harvard e no MIT e proprietário de um dos maiores grupos de consultoria para empresas familiares. O modelo associou os desafios da gestão de empresas familiares à conciliação de três arenas separadas, mas sobrepostas: propriedade, família e gestão (Figura 15).

Na época em que foi desenvolvido, um grande diferencial deste modelo foi separar propriedade e gestão da empresa. Com isso, ele foi utilizado por especialistas como um suporte no processo de profissionalização, no sentido de ajudar a demonstrar que nem todos os proprietários deveriam ou precisariam estar na gestão da empresa. Além disso, o modelo também foi e é utilizado como uma forma de se explicitar o papel, os desejos e intenções de cada membro da empresa familiar de acordo com o *círculo* que essa pessoa ocupa. Assim, o modelo tem servido de

base para evidenciar potenciais conflitos e pensar como se estabelecer compromissos entre os diferentes mundos presentes, o doméstico, o industrial e o comercial.

## **5.2 Equivalências invadindo o espaço afetivo**

Parte da literatura sobre modelos de gestão afirma que a orientação para gerar valor aos acionistas tornou-se a forma dominante na década de 1990, o que está relacionado à transferência da hegemonia econômica dos setores produtivos para os mercados financeiros (DIAS e ZILBOVICIUS, 2009; CARRUTHERS e KIM, 2011). A consequência mais esperada seria a transformação das empresas familiares em famílias empresárias ou famílias investidoras. Assim, em vez de se apegar à gestão das empresas, as famílias de elite poderiam ser reproduzidas pela contratação de *money managers* profissionais, que investiriam as fortunas nos mercados financeiros, em novas empresas ou outros ativos. No entanto, essa dinâmica não está muito bem refletida nos manuais, pois eles estão mais focados na gestão das organizações, assumindo que a família tem interesse em manter os vínculos com as empresas. Isso é razoável, considerando que as famílias não estão simplesmente procurando uma maneira de reproduzir e amplificar sua riqueza, como a maioria dos economistas sugere, e que o engajamento na administração dos negócios da família tem razões que transcendem a lógica econômica instrumental.

Traços das disputas entre esses diferentes caminhos para as famílias podem ser detectados por tensões entre gestão de patrimônio e gestão de empresas nos discursos de acadêmicos e de consultores das duas diferentes vertentes. Um dos entrevistados tomou posição muito claramente, considerando as finanças como uma distração para as empresas familiares, o que ele associou ao discurso dos economistas, que, segundo ele, não entendem de negócios reais, porque estudam questões muito abstratas. Por outro lado, há centros de empresas familiares que são especializados em gestão de patrimônio.

Alguns estudos apontam para a capacidade das empresas familiares de ter melhor desempenho a longo prazo, sobrevivendo por mais tempo (FULLBROOK, 2018) e lidando melhor com crises macroeconômicas do que empresas de capital aberto (AMANN e JAUSSAUD, 2012; KACHANER, STALK e BLOCH, 2012). A explicação central está no fato de que proprietários de empresas familiares têm

demonstrado foco no longo prazo, enquanto acionistas de empresas de capital aberto tendem a se basear em indicadores de curto prazo. Uma família que é proprietária de uma empresa por gerações tem maior probabilidade de se preocupar com a perpetuação da empresa e com resultados a longo prazo do que os investidores de empresas de capital aberto, que, em geral, estão em busca de resultados de curto prazo e vendendo e comprando ações de forma mais dinâmica. Por exemplo, Bornholdt (2004, p. 52)<sup>85</sup> apoia a ideia de definir o bônus dos executivos com base nos resultados da empresa nos últimos cinco a dez anos, em vez de no último ano, evitando que eles sejam seduzidos por resultados de curto prazo.

Esses dois caminhos, o da gestão e o dos investimentos, não são mutuamente excludentes, e a financeirização parece ter permitido práticas de administração do dinheiro, mesmo quando as famílias se mantêm conectadas a suas empresas. Houve uma diversificação do investimento das fortunas para além da empresa familiar, conforme encontrado em observações de campo e entrevistas. Existe uma tendência de investir no mercado de capitais e desvincular o dinheiro da família de firmas específicas.

Nesse sentido, a profissionalização da gestão de fortunas aumentou. Inicialmente, isso se deu via *holdings*. As *holdings* e suas estruturas organizacionais multidivisionais foram um tópico recorrente nos manuais. Autores como Fligstein (1990) e Davis (2009) mostraram que, nos Estados Unidos, essa forma organizacional, que se difundiu na segunda metade do século XX, está relacionada a uma visão da corporação como um portfólio de negócios diversificados. Na visão de Fligstein (1990), essa difusão está associada a mudanças na legislação antitruste que restringiram fusões e aquisições entre fornecedores e clientes, diminuindo as possibilidades de expansão de grandes empresas por meio de integração vertical. Davis (2009) aponta que esse modelo foi desinstitucionalizado nos Estados Unidos com a revolução dos acionistas nos anos 1980.

No entanto, o modelo de *holding* intensificou sua presença na literatura sobre empresas familiares, prometendo diminuir a carga tributária, possibilitar a chamada *blindagem patrimonial*<sup>86</sup> e facilitar a sucessão patrimonial. Elas surgiram

---

<sup>85</sup> Parte do corpus.

<sup>86</sup> O formato de holding permite isolar os bens da família e das questões dos negócios e, também, protege o patrimônio da família proprietária em relações conjugais, principalmente em casos de separação e divórcio.

como uma opção para as empresas familiares no início do período avaliado e são mencionadas já no primeiro livro do nosso *corpus*, embora de forma superficial e breve. O Atlas Financeiro do Brasil (1988, 1997) mostra como as principais empresas familiares brasileiras estavam organizadas em estruturas multidivisionais. Na prática, a grande proposta da *holding* para empresas familiares é a de evitar que os regimes de equivalência e justificação invadam e criem conflitos na esfera da não-equivalência da família e vice-versa, pois separa juridicamente algumas questões familiares e de patrimônio.

Em um processo de aumento da preocupação com gestão de fortunas, em detrimento de gestão de empresas, uma organização que se tornou relevante foram os *family offices*. Eles surgiram como uma solução para gestão de patrimônio e portfólio de negócios e investimentos das famílias, e abarcam uma variada amplitude de atividades. Podem exercer atividades mais focadas na família, como fornecimento de treinamentos e organização de viagens e eventos da família; atividades mais focadas no patrimônio, como questões legais associadas a tributação ou casamento, e o gerenciamento fortunas pessoais e da família; e atividades mais focadas na imagem, como a gestão do legado, por exemplo via fundações sociais e história da família, e a criação e gestão de procedimentos e regras que passam a reger as atitudes e comportamentos de membros da família, como normas para associar o nome da família a questões políticas, sociais etc.

Os *family offices* foram mencionados pela primeira vez no *corpus* em 2003 por Renato Bernhoeft e Miguel Gallo (BERNHOEFT e GALLO, 2003), que os consideraram uma forma robusta de transformar a família em uma família empresária, ao invés de apenas uma família proprietária de empresas. O surgimento dessa estrutura está relacionado ao que Marcus e Hall (1992) descreveram como uma intensificação do foco na reprodução da família, e não no próprio negócio. Assim, os *family offices* estão relacionados à financeirização, direcionando a atenção das famílias ao mundo comercial, em vez do mundo industrial. Porém, a unidade da família continuou sendo central, com esses *family offices* oferecendo serviços que buscam manter a coesão e o legado familiar. Assim, quem perdeu espaço foi o mundo industrial, e não o mundo doméstico.

A ascensão do tema da governança nas empresas familiares é outro sinal importante da influência da financeirização. A GC envolve o conjunto de

ferramentas pelas quais os mercados controlam a administração da empresa a partir *do lado de fora*, alinhando os interesses dos proprietários (principais) e gerentes (agentes). A primeira vez que o termo *governança corporativa* foi utilizado no *corpus* foi em 1999. Em 2003, apareceu pela primeira vez no título de um dos manuais. Naquele momento, os mercados financeiros estavam em ascensão no Brasil. Em 1999, o 1º Código de GC foi estabelecido no país. Em 2000, houve o lançamento do Novo Mercado no mercado de ações brasileiro. E, em 2001, foi estabelecida uma nova lei brasileira para empresas de sociedade anônima.

A GC permite uma vigilância dos profissionais ou dos familiares envolvidos na gestão. Em oposição ao momento de profissionalização, a financeirização colocou em xeque a ideia de que aqueles que administram a empresa o fazem de acordo com o que é melhor para a empresa e para os proprietários. Assim, foram criadas estruturas de supervisão para todos os proprietários poderem controlar ou acompanhar como a empresa está sendo gerenciada. A governança corporativa e familiar se propõe a fazer valer o direito de todos os proprietários, incluindo herdeiros e outros que são apenas parte do círculo de propriedade (TAGIURI e DAVIS, 1982). Isso conflita com as formas domésticas de justificação, nas quais o patriarca, ou os mais velhos, têm autoridade total, e com as formas industriais de justificação, com a autoridade tradicional dos gerentes da família no controle da gestão.

A expansão do regime de equivalências na direção do regime de não-equivalência do amor foi possibilitada pela expansão das práticas de GC, que, nas empresas familiares, culminaram também em práticas de governança familiar. A governança familiar se torna especialmente importante quando há muitos herdeiros, pois isso implica na criação de regras para ordenar estruturas de governança dentro da família, similar ao que Bromley e Meyer (2015) chamam de hipergestão, com as estruturas de gestão ultrapassando as barreiras das organizações e ocupando novos espaços, no caso o espaço da família.

Os questionamentos à invasão da lógica da governança no espaço familiar ficaram nítidos em declarações como *você nunca pode ser autêntico com sua família quando faz parte de uma empresa familiar* ou *minha família está sendo burocratizada*. Bornholdt (2004)<sup>87</sup> afirma que a estrutura é a melhor amiga da família, uma vez que possibilita à família ter voz na organização. Isso é interessante no sentido

---

<sup>87</sup> Parte do corpus.

de que a visão é a de que a família deve se adaptar à lógica do negócio, que é baseada em estruturas formais. Assim, a ideia é a de que, para poder negociar com a empresa, a família precisa falar sua língua, que é baseada nas formas de valor industrial e comercial.

A estrutura de governança familiar se propõe a gerenciar as relações entre família, negócios e dinheiro. Para isso, pode ser composta por assembleia familiar, diretoria familiar, constituição familiar, comitê para gestão de posições para familiares na empresa, fundações (de arte, de assistência social, ambiental etc), *family office*, entre outros grupos. Muitos desses fóruns buscam mediar conflitos de interesse entre os membros da família. A ideia é que, se houver um espaço bem delimitado para abordar essas questões, o espaço privado da família será preservado e, além disso, esses problemas não invadirão o espaço das operações do negócio e de gestão do patrimônio.

Com todas essas negociações e acordos à mesa, o papel dos advogados também ganhou importância, como pôde ser visto na crescente presença de manuais escritos por advogados e no surgimento de conceitos jurídicos na nuvem de palavras relativas ao período de 2011 a 2018 (Figura 8). Os advogados assumiram uma posição de mediadores entre familiares, acionistas e empresas. Nesse sentido, a constituição de um conselho de família tem sido cada vez mais incentivada por vários especialistas como espaço de diálogo entre os membros da família e para estabelecer as posições da família em relação à empresa.

Tanto a emergência de conceitos jurídicos quanto a de governança também podem ser associadas às transformações no modelo de família. Algumas mudanças têm criado a necessidade de se repensar contratos e formas de gerenciar as relações familiares, que antes eram estabilizadas pelo mundo doméstico com um modelo muito mais rígido de família, casamento, relação com dinheiro da família etc. Por exemplo, em muitos eventos se tratou da maior flexibilidade no processo de herança, das mudanças das diversas possibilidades jurídicas para união romântica, das mudanças relativas a divórcio, de enlaces matrimoniais entre pessoas que já tenham sido casadas e/ou tenham filhos, da ausência de herdeiros, do casamento entre pessoas do mesmo sexo, entre outras questões do mundo familiar que impactam as formas de se organizar essas empresas e que têm motivado um processo de racionalização das relações familiares.

Esse processo de racionalização das relações inclui a presença crescente de análises psicológicas nos manuais. Elas estão presentes desde o começo do período analisado, mas ganharam importância e detalhamento ao longo do tempo. Se, nos primeiros livros, esses aspectos foram mencionados, mais tarde eles passaram a ser pormenorizadamente explicados, com suas respectivas soluções. Psicólogos, *coaches* e mediadores de conflitos também eram figuras bastante presentes nos eventos e muitas das consultorias para empresas familiares têm psicólogos no seu corpo societário ou técnico. Um dos temas centrais são as habilidades relacionadas à comunicação, principalmente nos manuais relacionados à GC. Comunicação é, de forma geral, considerada um dos meios para se obter transparência, aspecto chave da governança. O processo de criação da estrutura de governança, tanto corporativa quanto familiar, significa, muitas vezes, fazer explícitos ideias tácitas, argumentos e posições. Esse processo requer o uso de justificativas para o estabelecimento de acordos, que anteriormente estavam inscritos em objetos por meio de um regime de rotina (BOLTANSKI, 1990).

A expansão e explicitação dessas regras pode prejudicar a autenticidade e a autonomia das relações familiares. A família é frequentemente vista como o lugar seguro em que alguém pode ser ele mesmo, porque as relações são de amor incondicional. Essa não é uma verdade universal, pois há não-aceitação dentro das mais diversas famílias, o que também está relacionado ao outro regime de não-equivalência, o da violência. De toda forma, o regime afetivo, esperado dentro das famílias, é não-equivalente. Assim, quando as relações familiares passam a ser organizadas com base em equivalências, como aquelas impostas pelas práticas de governança, os membros da família passam a se perguntar onde está o espaço para o amor incondicional.

### **5.3 Redes de famílias empresárias e investidoras**

Para Boltanski e Chiapello (1999), as finanças não são uma forma de justificar plenamente razões para se envolver no capitalismo, pois se tratam de uma ordem insuficiente para fornecer significados para as pessoas se engajarem. Essa visão também é implicitamente sugerida nos modelos de gestão articulados por Powell (2003) e Bromley e Meyer (2015). Os dados coletados para esta pesquisa também

demonstraram que o mundo comercial é, sim, central para essas famílias de elite, mas a busca de significado também está presente.

As entrevistas e observação participante em eventos revelaram comparações entre gerações em empresas familiares que passaram por dificuldades relacionadas ao início dos negócios, ou mesmo que passaram por dificuldades financeiras (como classe média ou frações sociais menos privilegiadas) antes que a família enriquecesse. Por exemplo, um herdeiro da nova geração compartilhou que seu irmão mais novo nasceu quando eles já estavam estabelecidos nos negócios, então o seu *irmãozinho* não tem ideia de como é o *mundo real* ou como é difícil criar um negócio. Este herdeiro definiu seu irmão mimado por causa da situação de conforto econômico em que já nasceu, o que ele considera um problema potencial para sua participação no negócio. Isso está alinhado ao que Lamont (1992) demonstrou sobre as elites educadas nos EUA e na França, que enaltecem seu mérito e suas qualidades morais, utilizando termos como rigor, paciência, trabalho, esforço. Estas ideias revelam um compromisso moral de membros de famílias de elite com o trabalho ou, mais precisamente, com o que Boltanski e Chiapello (1999) chamam de atividade, o princípio comum superior da *cit * de projeto.

O envolvimento em diversas atividades capazes de proporcionar uma multiplicidade de experiências e uma expansão de redes   uma característica do que esses autores chamaram de *novo espírito do capitalismo*. O sentimento de ser verdadeiro consigo mesmo e a vontade de ser reconhecido como indivíduo, que também está em um regime de equivalência (o inspirado),   fundamental no capitalismo conexcionista. Isso se reflete em herdeiros que buscam empregos em outras empresas, ou querem empreender, ou investir em novos empreendimentos.

Enquanto para a maioria das pessoas a necessidade de se manter em novos projetos e atividades está associada   empregabilidade (DIAS e ZILBOVICIUS, 2009), para os herdeiros das empresas familiares trata-se de um incentivo para se manterem ativos e engajados em atividades produtivas. Os herdeiros têm sido cada vez mais incentivados a procurar emprego em empresas que não fazem parte dos negócios da família. Existem empresas nas quais a família não   autorizada a fazer parte da equipe operacional, ou pode estar nela apenas em cargos mais altos na hierarquia, para evitar ser supervisionada por outro membro da família, por exemplo. Nesses casos, os herdeiros precisam ter experiências anteriores para serem capazes

de assumir essas posições mais altas. Há também herdeiros que não se veem fazendo parte do negócio. Foi comum ouvir herdeiros dizerem que não querem fazer parte dos negócios da família e, em algum ponto de suas falas, reformularem alegando não querer trabalhar no negócio da família no começo de sua carreira, ou no momento presente, mas que isso pode mudar. O acúmulo de experiências nos mercados de trabalho pode ser uma maneira de ser *empregável* no grupo da empresa familiar. O trabalho, ou a prática, também é o meio que a família usa para engajar membros no negócio. Estiveram muito presentes nos dados coletados ideias como *você não pode amar o que você não conhece*, e que é preciso conhecer todos os níveis e departamentos da empresa para ser um bom proprietário-gerente.

Sentimentos contraditórios quanto às fronteiras entre o nepotismo e a meritocracia foram detectados nas entrevistas e nos eventos. Enquanto no capitalismo burguês, e mesmo no industrial, a transmissão geracional dos negócios era uma justificativa aceitável, no capitalismo conexcionista isso é mais restrito. Não há, ou há poucas críticas relacionadas à herança da propriedade, mas a nomeação para cargos no negócio, muitas vezes, precisa encontrar suas justificativas em outros mundos que não o doméstico. Caso contrário, pode-se acusar de nepotismo. Sendo parte do espírito atual, mesmo aqueles que se beneficiam do nepotismo, como os herdeiros, não conseguem, nem tentam, sustentar uma argumentação favorável a ele.

Foram detectados outros meios pelos quais membros de empresas familiares têm buscado ampliar suas experiências. Por exemplo, o engajamento em *venture capital* e empreendedorismo apareceu em eventos e entrevistas. Além de essas atividades serem relevantes para aumentar a pluralidade de vivências dos indivíduos, elas também foram enquadradas como forma de buscar atividades com significado para si mesmo, e de se conseguir algo por si, em vez de simplesmente herdar algo. Há um entendimento compartilhado de que essas atividades podem ajudar os herdeiros a contribuir para o legado da família.

O engajamento em causas sociais e ambientais é outra maneira de se envolver em novas atividades e de ter valor por ser uma pessoa ativa, que faz coisas. Por outro lado, esse tipo de atividade foi muitas vezes associado a mulheres ou envolveu um sentimento de deserção de negócios, e às vezes da família. De toda forma, foi detectada uma mudança nos meios de se apoiar causas sociais, com uma tendência de desenvolvimento de fundações profissionais e empresas sociais como

uma maneira de aumentar o impacto social ou de fazer isso de forma profissional. Nesse sentido, um dos entrevistados nos Estados Unidos afirmou que os limites entre negócios e caridade estão se confundindo. As mudanças nas causas apoiadas também refletem o espírito conexcionista. Apoiar o empreendedorismo, investindo em *startups*, por exemplo, é muitas vezes visto como uma causa em si. Assim, o capital de risco une a causa, nesse caso o empreendedorismo, e o negócio, uma vez que os herdeiros investem em iniciativas considerando que serão rentáveis no futuro.

Por fim, outro elemento do capitalismo conexcionista nas entrevistas e eventos foi a forma organizacional em rede. As redes foram apontadas como a forma que permitiu a configuração do campo de estudos de empresas familiares no mundo, via *Family Firm Institute* e *Family Business Network*. Atualmente, também foi apontada a conexão entre membros de empresas familiares no mundo todo, que estão estabelecendo redes de trocas de conhecimento, informações e investimento.

## **5.4 Empresas familiares como bem de luxo**

Para Boltanski e Esquerre (2017), o valor simbólico e econômico dos itens de luxo que são comercializados na economia do enriquecimento estão associados à sua história e antiguidade. A história e a antiguidade são elementos bastante utilizados no espaço das empresas familiares para atribuir valor a elas, até porque são elementos centrais do mundo doméstico. Em diversos eventos, houve premiação das empresas familiares presentes mais antigas ou que passaram por mais gerações. As empresas familiares mais antigas do mundo foram destacadas no conteúdo de diversos cursos, apresentando-se a história e fatos curiosos sobre essas empresas. Alguns consultores indicaram que levam seus clientes para conhecer empresas familiares antigas em todo o mundo. Nesse sentido, essas empresas familiares centenárias são tratadas como antiguidades que merecem ser estudadas e visitada, como obras de um museu.

Além dessa aclamação da antiguidade, as gerações pelas quais as empresas familiares passam são estruturais dentro deste espaço. Por exemplo, *workshops* e eventos têm como alvo empresas familiares com base em sua longevidade entre gerações. Então, há eventos focados na estruturação dos negócios liderados pela primeira, segunda ou terceira geração ou na transição entre primeira e

segunda geração ou segunda e terceira geração. Assim, tanto o valor quanto a estrutura do espaço das empresas familiares estão baseados não apenas em critérios dos mundos industrial e comercial, mas também em critérios típicos do mundo doméstico, que é fundamentalmente associado ao passado.

Uma tendência final identificada na análise foi uma crescente valorização do legado familiar como fonte de mobilização das gerações mais jovens, o que também é compatível com a ideia de economia de enriquecimento. Os manuais trouxeram diversos elementos relacionados a este assunto. Por exemplo, apresentaram a herança como algo que se recebe, como uma sina, não uma escolha. Em um *workshop*, uma discussão sobre herança foi iniciada com a pergunta: *O que é isso que você possui?* Os participantes trouxeram muitas questões como a responsabilidade com as gerações anteriores, a missão de manter o patrimônio da família, questões identitárias e valores, vontade e responsabilidade de fazer bem para a sociedade, dentre outras questões. A maioria das respostas estava associada ao legado da família, que é um valor do mundo doméstico.

O compromisso com o legado parece se amplificar com o crescimento da empresa ou com a diversidade de gerações envolvidas. Em muitas situações, foi colocado que uma grande empresa, reconhecida, é capaz de influenciar a sociedade e deve usar sua posição de destaque para criar impactos positivos. Nesse caso, além do compromisso dos herdeiros com o fundador, passa a coexistir um compromisso com o legado da família para a sociedade e com a posição da família nela. Episódios como o de acusação de machismo no processo de seleção de herdeiros para trabalhar em uma grande empresa familiar demonstram que existe um senso de incumbência em algumas famílias (FLIGSTEIN e MCADAM, 2012). Para essas, a importância política de suas famílias pode ser um meio de liderar práticas de mudanças sociais.

Nesse sentido de incumbência e responsabilidade com a sociedade, foi comum ouvir a alegação de que as empresas familiares são moralmente superiores às empresas de capital aberto. Por exemplo, uma palestrante em uma conferência apontou que empresas familiares precisam descobrir como competir com negócios como a Amazon, que não estão preocupados com seus *stakeholders*, como estariam as empresas familiares. Segundo ela, é injusto e, então, é necessário fortalecer as empresas familiares. Uma entrevistada também indicou como as famílias têm se

preocupado mais em melhorar a sociedade em que vivem, sabendo que a sustentabilidade das suas empresas depende da sustentabilidade da sociedade.

Assim, além do valor comercial e financeiro para seus herdeiros, as empresas familiares têm tido seu valor definido a partir da sua singularidade, antiguidade e história, podendo ser analisadas como um bem de luxo, a partir da lente de Boltanski e Esquerre (2017). A antiguidade das empresas familiares é mensurada pela idade da empresa, mas também pela quantidade de gerações pela qual passou. A história valoriza uma empresa familiar a partir da história de lutas e conquistas do seu fundador, que é visto como uma figura singular, e de como a família e a empresa colaboraram para a melhoria da sociedade da qual fazem parte. Além disso, a história é muitas vezes a forma de dar coesão à família, de mantê-la unida, criando um senso de responsabilidade dos membros da família uns com os outros e com os negócios familiares. Assim, o valor de uma empresa familiar não está associado unicamente a termos monetários e acaba sendo, em algumas situações, utilizada como uma forma de distinção, que permite ocupar espaços de poder em uma sociedade, tal qual um título de nobreza.

## 5.5 Considerações finais

Com o surgimento das ideias de profissionalização e, posteriormente, com as práticas de GC, algumas abordagens da teoria gerencial vêm prometendo o controle, ou até o fim do modelo de negócio familiar desde a metade do século XX (GRÜN, 2005). Com a emergência do capitalismo conexcionista, essa promessa foi feita pela noção de organizações como redes, funcionando como projetos com comprometimento de médio prazo e focados no *core business*. Até agora, as famílias que possuem e controlam empresas parecem ter se qualificado para se adaptar a essas mudanças e manter seus negócios e famílias lucrativos e legítimos.

A abordagem em torno de empresa familiar pode ser pensada ao longo do tempo como um processo de reacomodação quanto à presença da família na gestão. Em um primeiro momento, há a empresa familiar gerida pelo fundador, cujas vontades e intuições são soberanas. Em um segundo momento, há um forte questionamento da capacidade gerencial do fundador, com uma busca pela profissionalização da gestão com afastamento dos familiares, que passam a ser vistos

com hostilidade. Por fim, há uma volta qualificada dos familiares, cuja aceitação é, em geral, submetida a regras definidas pelo conselho e, desde que os familiares se provem preparados e merecedores, são, em muitos casos, bem quistos. Com base em Zelizer (2005), é possível enquadrar uma passagem de uma visão baseada na ideia de *mundos hostis*, com profissionais e familiares sendo vistos como opostos, para a ideia de *vidas conexas*, com o processo de relegitimação da presença dos familiares nas empresas e/ou conselhos.

A teoria de Boltanski permite uma leitura alternativa ao que Zelizer (2005) propõe. Por um lado, a noção das ordens de valor como mundos opostos entre si se alinha à perspectiva apresentada por Zelizer (2005) de *mundos hostis*. Por outro lado, a noção de compromissos permite compreender que, em situações específicas, esses mundos convivem, tornando-se frágeis apenas em situações de crítica. O que Zelizer (2005) chama de trabalho relacional está alinhado com o que Boltanski chama de justificação, que é o que permite o compromisso entre diferentes mundos, ou as vidas conexas dos mundos hostis. Assim, para Boltanski, a relação entre intimidade e economia vai ser *hostil* ou de *vidas conexas* de acordo com a situação e com a capacidade de os atores sociais as justificarem e as compromissarem. Vale ressaltar que, para Boltanski, quando a relação ocorre em um espaço de não-equivalência, não existe justificação. Assim, muitos casos analisados a partir da perspectiva de Zelizer, como a vida doméstica, não são possíveis de serem analisados a partir da abordagem da justificação de Boltanski e Thévenot (1991).

Com base em Boltanski e Chiapello (1999), o processo de acomodação da família na gestão da empresa familiar trata-se de uma transição do capitalismo industrial para o conexcionista. No espírito do capitalismo industrial, a empresa era um fim em si mesmo, já que empresas são objetos centrais nesse mundo. O processo de profissionalização nas empresas familiares foi um instrumento concreto para possibilitar a manutenção dessas empresas, mas também necessário para atender uma expectativa moral do mundo industrial.

No mundo conexcionista, a empresa deixou de ser um fim em si mesmo e permitiu o retorno da centralidade da família e, assim como no mundo doméstico, o fundador voltou a ser ovacionado. Porém, no capitalismo burguês a importância do fundador era baseada na sua autoridade, na tradição, na visão dele como *realizador provedor* com um compromisso ético moral com a família e a sociedade. Por sua vez,

no mundo conexcionista, o fundador ganhou relevância por sua identidade, como um *realizador artístico*, como um empreendedor, alguém que tem uma perspectiva estética e uma realização individual. Nesse sentido, os espíritos do capitalismo burguês e conexcionista se aproximam via valorização do fundador da empresa familiar.

Ainda, em relação ao processo de reacomodação da família nos negócios, abordagens dos estudos organizacionais que analisam mudanças nos modelos de gestão permitem vislumbrar que as empresas familiares têm se adaptado aos novos modelos de gestão. Conforme a gestão profissional, marketing e vendas, indicadores financeiros e GC ganharam relevância nas teorias de gestão, as empresas familiares incorporaram esses itens. Isso está refletido no processo de transformação da empresa familiar em família empresária e posteriormente em família investidora.

Essa reacomodação da família nos negócios demonstra o potencial de esses modelos de gestão se reforçarem em vez de competir. Essa ideia está alinhada ao questionamento de Fraser (2017) às três formas do capitalismo - industrial, financeira e do enriquecimento - apresentadas por Boltanski e Esquerre (2017). A autora questiona se essas formas competem entre si ou se reforçam e se estabilizam, concluindo que nenhuma dessas formas é nova, mas interagem de formas diferentes e em diferentes proporções em diferentes épocas. De forma análoga, um novo modelo nem sempre apenas nega o modelo anterior, mas pode acabar tomando-o como pressuposto, como tem ocorrido no caso das empresas familiares. Após o processo de profissionalização, ter gestores profissionais tornou-se algo para o que não é mais necessário se advogar, pois que é tido como óbvio. Os novos formatos de organizar, como *holding* e governança, tomaram como pressuposto que os gestores são profissionais e garantem que essa profissionalização ocorra inclusive para membros da família, tanto para aqueles na gestão, quanto para os acionistas. Há uma diferença em relação à centralidade de cada elemento - como gestão, vendas e finanças - ao longo do tempo e em como eles são moralizados, mas eles passam a ser tomados como pressupostos.

Uma crítica central às empresas familiares, que surgiu no capitalismo industrial e ganhou ainda mais força no capitalismo conexcionista, é o nepotismo. Como Piketty (2014) demonstra, as crenças meritocráticas atuais permitem que

desigualdades salariais muito acentuadas sejam justificadas de forma mais amplamente aceita do que desigualdades geradas por herança. Mesmo as altas rendas de superexecutivos são mais justificadas moralmente, pois, a princípio, permitem que mais pessoas, além de herdeiros, enriqueçam. Em uma empresa familiar, essas duas figuras, o superexecutivo e o herdeiro, podem ser a mesma pessoa. Porém, mesmo herdeiros demonstraram que têm uma visão negativa do nepotismo. O nepotismo é, nesse caso, herdar uma posição de destaque na empresa sem que isso seja alcançado por mérito. A reação desses herdeiros tem sido incorporar essas críticas, justificando suas posições a partir de uma formação acadêmica, via passagem por escolas de negócios, e prática, via trabalho em outras grandes organizações e empreendedorismo. Contudo, a herança, que permite a esses indivíduos acessarem essas escolas e esses postos de trabalho, não foi questionada. Assim, trata-se de uma incorporação parcial da crítica, típica de compromissos entre mundos.

Vale notar ainda que, como indicam Bourdieu e Passeron (2015), o acesso a determinadas escolas não só influencia o capital cultural - o que o indivíduo sabe-, mas têm também impacto nos capitais econômico e social - quem o indivíduo conhece. A passagem dos herdeiros por grandes escolas de negócios permite não só a legitimação do acesso a posições de liderança nos negócios familiares, mas também amplia as redes dessas famílias.

A crítica atual à herança vai além do nepotismo e passa pela transferência direta de recursos financeiros via laços familiares. Por um lado, a herança é uma forma de justificar legítima do mundo doméstico e que está inscrita na legislação, com diferenças entre países, mas mundialmente presente. Por outro lado, a grande permeabilidade do trabalho de Piketty demonstra que esta crítica tem ganhado destaque, ou seja, que a crítica cívica ao mundo doméstico e comercial tem ganhado força.

O estudo do espaço normativo relacionado às empresas familiares permitiu a explicitação das formas de convergência entre os tão citados três círculos das empresas familiares, a família, a gestão da empresa e a propriedade. Ainda, demonstrou a necessidade de essas organizações lidarem com a crítica externa do mundo cívico, que acusam essas famílias como responsáveis pela desigualdade econômica e social. Stark (2009) demonstra que as organizações mais eficazes são,

em geral, capazes de manter concepções alternativas sobre o que é legítimo e tem valor. Para uma empresa familiar, mais alternativas são intrínsecas ao modelo de negócio e, nesse raciocínio, elas tenderiam a ser mais eficazes. Para o autor, esse conflito de lógicas faz com que as pessoas sejam obrigadas a ser mais reflexivas. Com essa diversidade e dissonância de enquadramentos, haverá novas combinações de lógicas que tendem a fazer com que empresas familiares sejam mais empreendedoras.

Na busca por um compromisso com o mundo cívico, os chamados especialistas em empresas familiares criam *concepções alternativas* de comprometimento das famílias empresárias com questões sociais para além do lucro. O papel desses especialistas tem sido o de ajudar a estabelecer pontos de compromisso entre os mundos doméstico, industrial, comercial, de projetos e cívico. Esses especialistas são guardiões da justificação desses negócios, buscando encontrar formas de moralizá-los. Isso explica a crescente e notável preocupação deles com o impacto social e ambiental dos negócios. Nas entrevistas e eventos, todos destacaram a importância de essas famílias se envolverem em causas sociais, de pensarem na sustentabilidade da sociedade para permitir a sustentabilidade de seus negócios, e de demonstrarem compromisso com a sociedade. Muitos especialistas indicaram que gostariam que as famílias estivessem mais preocupadas com tais questões. Assim, a dedicação às causas sociais e o compromisso dessas famílias com a sociedade têm sido fundamentais para que os especialistas criem narrativas que mantenham as empresas familiares legítimas.

## 6 Considerações finais

Esta tese analisou as reconfigurações dos modelos de empresa familiar diante das transformações das configurações ideológicas do capitalismo a partir dos anos 1970 no Brasil. Os manuais, entrevistas e observações participantes trouxeram conteúdos que indicam um processo de reconfiguração, com as diferentes formas de valor dominantes em cada espírito do capitalismo sendo contestadas e substituídas ou compromissadas ao longo do tempo.

Para apresentar essa reconfiguração, o processo temporal de incorporação de ferramentas de gestão e governança no conteúdo normativo sobre empresas familiares foi descrito. Em um primeiro momento, foi possível verificar a emergência da forma de valor industrial e como ela afetou as empresas familiares. Nos anos 1970, formou-se um campo de estudo voltado a essas organizações a fim de delimitar seu espaço e, ao mesmo tempo, indicar o caminho para o processo de *profissionalização*. A ideia de profissionalizar as empresas familiares jogou luz sobre o processo de sucessão, destacando a relevância do planejamento, escolha e formação do sucessor para assumir o lugar do fundador.

Em um segundo momento, no final dos anos 1990, as finanças e as ferramentas de GC ganharam espaço. Uma característica da GC em empresas familiares é que ela veio acompanhada da governança familiar, constituindo um conjunto de regras e procedimentos não somente para a empresa, mas também organizando as relações familiares e a vida dos acionistas familiares. Assim, a governança se tornou um objeto que estabiliza a relação entre os mundos, irreduzíveis, da empresa, do mercado e da família.

A centralidade das finanças no mundo econômico tem feito com que essas famílias incorporem a lógica financeira e comecem a se pensar como famílias investidoras. Entrevistados indicaram o crescente interesse de herdeiros em finanças. O *family office* também pode ser relacionado a esses movimentos da governança e das finanças. Eles permitiram a incorporação da lógica financeira na gestão da família e dos seus membros. Esses processos levaram a uma burocratização da família e das relações domésticas, com equivalências invadindo um espaço de não equivalência, e não são opostos ao espírito industrial anterior, mas sim amplificam seu espaço de influência e tomam-no como pressuposto.

A presença do espírito conexcionista ficou nítida nas entrevistas e nas observações participantes, tanto pelo conteúdo dos cursos quanto por conversas informais com os participantes. Herdeiros buscam cada vez mais uma pluralidade de experiências para se preparar para assumir a gestão dos negócios da família. Isso tem sido incorporado por muitas empresas como regra: para que herdeiros possam participar da gestão, eles precisam comprovar experiências de trabalho anteriores bem sucedidas, ter feito MBA, ter vivência fora do país de origem etc. Mesmo proprietários que não têm pretensão de participar da gestão da empresa demonstraram interesse em conhecer sobre negócios e governança, para ser *um bom* ou *uma boa acionista*. Eles acreditam que precisam ser capazes de entender os relatórios de governança, os demonstrativos de resultado, os indicadores financeiros etc. para conseguirem se posicionar de forma positiva perante os negócios da família.

Outro indicativo do espírito conexcionista são as redes, muito mencionadas. Os negócios da família, ao crescerem, incorporam cada vez mais familiares, passando a serem vistos como uma rede em si mesmos. Além disso, há a formação de redes de famílias empresárias em todo o mundo a fim de se trocar informações, conhecimentos e até investir conjuntamente. A legitimidade atual das redes no mundo econômico foi central para o reposicionamento das empresas familiares. O capitalismo conexcionista é mais compatível às empresas familiares, pois tem como pressuposto a influência de relações pessoais, ao contrário do capitalismo industrial, que busca negá-las. Por outro lado, o nepotismo continua sendo avaliado de forma negativa, demonstrando novamente que o modelo anterior, industrial, é tomado como pressuposto no modelo atual, das redes. As ideias de meritocracia se fazem ainda mais relevantes no contexto do capitalismo atual e mais exigentes, pois se parte da ideia de que cada um é responsável pelo seu próprio desenvolvimento e que ocupar posições de destaque depende dos esforços individuais de se envolver em uma pluralidade de atividades e experiências.

O conceito de empreendedorismo esteve muito presente, tanto via herdeiros empreendendo, quanto via investimento do dinheiro da família em *startups* e outras iniciativas empreendedoras. O empreendedorismo social também foi mencionado e o investimento em empreendedores foi, algumas vezes, enquadrado como uma causa em si, dado que seria uma forma de apoiar pessoas com boas ideias, mas que não têm recursos para executá-las.

Por fim, a ideia de legado tem sido discutida como um dos principais motivos para manutenção das empresas familiares. O legado trata-se de um compromisso do mundo industrial, familiar e cívico, sendo uma resposta a críticas a elites empresariais familiares. Ele tenta reposicionar essas famílias como conectadas ao território e compromissadas com a sociedade, colocando as empresas familiares como um fator de proteção da sociedade, via manutenção de processos de produção de bens e serviços, em detrimento da priorização exclusiva do lucro, como seriam as sociedades anônimas. O legado também responde à acusação de utilização da influência política dessas famílias em benefício próprio, propondo uma ideia de incumbência que as permitem liderar mudanças sociais.

Para que essas reconfigurações das empresas familiares ocorressem ao longo do tempo, o mecanismo central identificado foi a transferência ou a difusão de ideias entre espaços sociais. Para tratar de empresas familiares, diferentes campos de estudo, como o *management*, as finanças, a contabilidade, o direito, a psicologia e a sociologia, têm sido combinados. Conhecimentos oriundos dos EUA têm sido centrais no estabelecimento dos modelos de gestão para empresas familiares no Brasil. As consultorias, redes, cursos e eventos para proprietários e gestores de empresas familiares fazem a conexão entre o conhecimento normativo produzido e o mundo prático dessas empresas.

Os materiais educacionais e seus porta-vozes têm se engajado em criar uma narrativa sobre o que é uma empresa familiar. As narrativas dão sentido às práticas, fornecendo diretrizes a elas, estimulando ou restringindo ações. Essas narrativas são criadas para legitimar essas empresas e famílias perante críticas. Os especialistas têm o papel de encontrar compromissos entre as formas de valor em questão, acatando parcialmente as críticas, o que diminui a capacidade delas de colocar as famílias e seus negócios em xeque. Eles blindam os herdeiros de críticas relativas ao nepotismo, estimulando que eles tenham uma formação e experiências de trabalho que permitam que eles sejam considerados os melhores em termos meritocráticos para assumir posições do alto escalão de suas empresas. Eles tentam diminuir a força das críticas cívicas direcionadas a essas elites, estimulando as famílias a se envolverem em causas sociais, ambientais e culturais. Eles também ajudam a responder às críticas do mundo comercial, de que essas empresas são menos rentáveis, ou de que manter o patrimônio da família preso a um negócio não é

aconselhável, pois se perdem oportunidades de investir em empreendimentos mais rentáveis. A resposta tem se dado via pesquisas que indicam a maior resiliência dessas empresas em situações de crise. Por fim, os especialistas também têm se preocupado em blindar as famílias em relação à crítica do mundo de projetos, estimulando o envolvimento dos herdeiros em diversas atividades de trabalho e empreendedorismo.

Diversos estudos aplicaram a sociologia das capacidades críticas de Boltanski para a análise de situações empíricas. Não foram encontrados trabalhos analisando as empresas familiares a partir dessa ótica. As empresas familiares são um objeto de estudo fundamental para compreender compromissos e disputas entre formas de valor de grande influência no capitalismo, a doméstica e a comercial, e esta tese se trata de um primeiro esforço nesse sentido.

Para estudos futuros, foram levantados materiais e ementas utilizados em diversos cursos de extensão e pós-graduação voltados a empresas familiares, e o acompanhamento de materiais divulgados via e-mail por instituições focadas em empresas familiares. Esses materiais permitirão compreender de forma mais aprofundada o momento atual das empresas familiares e das práticas que elas estão sendo impelidas a incorporar. Além disso, com base no argumento de Fletcher (1999) de que as mulheres se engajam mais comumente no trabalho relacional nas organizações, outra empreitada futura será a de comparar conteúdos produzidos de acordo com o gênero dos(as) autores(as). Além dos estudos com foco no conteúdo normativo, para avançar na compreensão das práticas atuais das empresas familiares e famílias empresárias, um *locus* promissor de pesquisa é o dos *family offices*. Compreender seu funcionamento a partir de estudos de caso e etnografias é fundamental para a análise das elites brasileiras.

Por fim, entendemos que esta pesquisa ajuda a demonstrar a importância de discutir a implicação dos diferentes modelos de gestão no ensino de engenharia e administração, para um olhar além do técnico e econômico para organizações. A compreensão de que diferentes modelos organizacionais têm diferentes impactos no trabalho e na sociedade é fundamental para que estudantes possam escolher seus caminhos profissionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R. Entre Deus e o diabo: mercados e interação humana nas ciências sociais. *Tempo Social*, São Paulo, v. 16, n. 2, 2004.

ALDRICH, H. E.; CLIFF, J. E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of business venturing*, v. 18, n. 5, p. 573-596, 2003.

AMANN, B.; JAUSSAUD, J. Family and non-family business resilience in an economic downturn. *Asia Pacific business review*, v. 18, n. 2, p. 203-223, 2012.

ANNISETTE, M.; RICHARDSON, A. J. Justification and accounting: applying sociology of worth to accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 24, n. 2, 2011.

ANSARI, S.; EUSKE, K. J. Rational, rationalizing, and reifying uses of accounting data in organizations. *Accounting, Organizations and Society*, v. 12, n. 6, p. 549-570, 1987.

ATLAS FINANCEIRO DO BRASIL. Atlas Financeiro do Brasil, 1988.

ATLAS FINANCEIRO DO BRASIL. Atlas Financeiro do Brasil, 1997.

AZEVEDO, A. F.; ORÉLIO, G. B.; EHLERS, M. G. *A Família Investidora e o Family Office*. 1. ed., Porto Alegre, Buqui, 2017.

BAIN, D. The 25 best business schools for family businesses - and their star professors. FAMCAP, 2015. Disponível em: <<http://www.famcap.com/articles/2015/9/3/the-25-best-business-schools-for-family-businesses-and-their-star-professors>>. Acesso em 23/06/2016.

BANDELJ, N; WHERRY, F. F.; ZELIZER, V. A. Introduction: Advancing Money Talks. In: BANDELJ, N; WHERRY, F. F.; ZELIZER, V. A. *Money Talks: Explaining How Money Really Works*. Princeton, NJ, Princeton University Press, 2017, (p. 1–24).

BANDELJ, N.; SOWERS, E.; MORGAN, P. J. All about profit? How economics and finance experts disseminate the instrumental market logic to family businesses. *Poetics*, v. 76, p. 101362, 2019.

BANYAN GLOBAL. [Site institucional]. Disponível em: <<https://banyan.global/about-banyan/?lang=pt-br>> Acesso em: 15 jun. 2020.

BARBIERI, E. *A batalha das herdeiras na empresa familiar*. Porto Alegre: Sagra, 1997.

BARROS, F. *Renato Bernhoeft: A reinvenção da consultoria para empresas familiares*. 2015.

- BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. Ibecon, 1987.
- BERNHOEFT, R. *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. Senac, 2017.
- BERNHOEFT, R.; CASTANHEIRA, J. *Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros*. NBL Editora, 1995.
- BERNHOEFT, R.; CORTONI, S. Z. *As herdeiras*. São Paulo: Nobel, 1993.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. *Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão*. Elsevier Brasil, 2003.
- BERNHOEFT, R.; MARTINEZ, C. *Empresas Centenárias*. Indicadores de Sucesso da Empresa Familiar Brasileira. Rio de Janeiro: Agir, 2011.
- BERTRAND, M.; SCHOAR, A. The role of family in family firms. *Journal of economic perspectives*, v. 20, n. 2, p. 73-96, 2006.
- BIRD, B. et al. Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, v. 15, n. 4, p. 337-350, 2002.
- BLEI, D. M.; NG, A. Y.; JORDAN, M. I. Latent dirichlet allocation. *Journal of machine Learning research*, v. 3, n. Jan, p. 993-1022, 2003.
- BOGUSZ, T. Why (not) pragmatism?. In: SUSEN, S; TURNER, B. S. *The spirit of Luc Boltanski*: Essays on the 'pragmatic sociology of critique, p. 129-152, 2014.
- BOIVIN, C.; ROCH, J. Dominant organizational logic as an impediment to collaboration. *Management Decision*, 2006.
- BOLTANSKI, L. *L'Amour et la Justice comme compétences*. Paris, Métailié, 1990.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard, 1999.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, É. *O novo espírito do capitalismo*. WMF Martins Fontes, 2009.
- BOLTANSKI, L.; ESQUERRE, A. *Enrichissement*. Une critique de la marchandise. Editions Gallimard, 2017.
- BOLTANSKI, L.; PAILLER, P. Logiques d'action et cohésion d'une entreprise coopérative. *Actes du colloque de l'Office Central des Organisations Agricoles et Rurales de Bretagne*, p. 11-32, 2000.
- BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. *De la justification*. Les économies de la grandeur. P.: Gallimard, 1991.
- BORNHOLDT, W. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Bookman, 2004.

- BOURDIEU, P. O campo econômico. *Política & Sociedade*, v. 6, n. 6, p. 15-58, 2005.
- BOURDIEU, P.; PASSERON, J.C. *Os herdeiros*. Florianópolis: EDUFSC, 2015.
- BRAUDEL, F. *Civilization and capitalism*. Collins, 1979.
- BROMLEY, P.; MEYER, J. W. *Hyper-organization: Global organizational expansion*. Oxford University Press, 2015.
- BURKART, M.; PANUNZI, F.; SHLEIFER, A. Family firms. *The journal of finance*, v. 58, n. 5, p. 2167-2201, 2003.
- CAGNO FILHO, H. Empresa familiar contemporânea. Gestão do patrimônio x gestão dos negócios. Ribeirão Preto: 2009.
- CALDER, G. H. The peculiar problems of a family business. *Business Horizons*, v. 4, n. 3, p. 93-102, 1961.
- CARMAGNANI FILHO, E.; D'OVIDIO, F. *A Proteção da Empresa Familiar: Com holdings, fundos de investimentos fechados e outras ferramentas jurídicas*. São Paulo, Dobradura Editorial, 2011.
- CARRUTHERS, B. G.; KIM, J. The sociology of finance. *Annual Review of Sociology*, v. 37, p. 239-259, 2011.
- CFEG. Cambridge Family Enterprise Group. [Site institucional]. Disponível em: <<https://cfeg.com/>> Acesso em: 10 jun. 2020.
- CHAKRAVARTTY, P.; SARKAR, S. Entrepreneurial justice: The new spirit of capitalism in emergent India. *Popular Communication*, v. 11, n. 1, p. 58-75, 2013.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press: Cambridge, MA, 1962.
- CHANDLER, A. D. *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Harvard University Press: Cambridge, MA, 1977.
- CLOUTIER, C. *Managing opportunity, managing power and managing difference: how nonprofits strategically manage their relations with funders*. Tese [doutorado em administração]. HEC Montreal, Montreal, Canada, 2009.
- COLLI, A. *The history of family business, 1850-2000*. Cambridge University Press, 2003.
- COLUMBIA BUSINESS SCHOOL. The Columbia Family Business Program. [Site institucional]. Disponível em: <[https://www8.gsb.columbia.edu/familybusiness/enterprising\\_families](https://www8.gsb.columbia.edu/familybusiness/enterprising_families)> Acesso em: 10 nov. 2019.
- CORRÊA, D. S.; DIAS, R. de C. A crítica e os momentos críticos: de la justification e a guinada pragmática na sociologia francesa. *Mana*, v. 22, n. 1, p. 67-99, 2016.

- CURADO, F. *A empresa familiar a salvo de rupturas*. São Paulo: Saint Paul, 2010.
- DAIGLE, P; ROULEAU, L. La fabrication de l'accord entre art et management dans les organisations artistiques: une analyse conventionnaliste de trois plans stratégiques. *Les cahiers de recherche du GÉPS*, v. 2, n. 5, 2008.
- DANCO, L. *Beyond survival*. Cleveland: The Center for Family Business. 1975.
- DANOWSKI, J. A. Network analysis of message content. In: RICHARDS JR., W.D.; BARNETT, G.A. *Progress in communication sciences*, v. 12, p. 197-221, 1993.
- DANOWSKI, James A. Inferences from word networks in messages. In: KRIPPENDORFF, K.; BOCK, M. A. *The content analysis reader*, p. 421-429, 2009.
- DAPPORTO, E.; SAGOT-DUVAUROUX, D. *Les arts de la rue: portrait économique d'un secteur en pleine effervescence*. La documentation Française, 2000.
- DAVIS, G. F. New directions in corporate governance. *Annu. Rev. Sociol.*, v. 31, p. 143 – 162, 2005.
- DAVIS, G. F. *Managed by the markets: How finance re-shaped America*. Oxford University Press, 2009.
- DAVIS, G. F. After the corporation. *Politics & Society*, v. 41, n. 2, p. 283-308, 2013.
- DIAS, A. V. C.; ZILBOVICIUS, M. Trabalho e criação de valor: financeirização da produção e novas formas de organização do trabalho. *Sociologia econômica e das finanças: um projeto em construção*. São Carlos, SP: EdUFSCar, p. 119-131, 2009.
- DIMAGGIO, P. Culture and cognition. *Annual review of sociology*, v. 23, n. 1, p. 263-287, 1997.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n.2, p.147-169, 1983.
- DOBBIN, F. *The new economic sociology: A reader*. Princeton: Princeton University Press, 2004. 565 p.
- DODIER, N.; CAMUS, A. Openness and specialisation: dealing with patients in a hospital emergency service. *Sociology of Health & Illness*, v. 20, n. 4, p. 413-444, 1998.
- DONADONE, J. C. A difusão de conceitos gerenciais, imprensa de negócios e o mercado de consultoria nos anos 90. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 3, n. 1, 2010.
- DONADONE, J. C.; GRÜN, R. Participar é preciso! Mas de que maneira? *Rev. bras. Ci. Soc.*, v.16, n.47, 2001.

DONADONE, J. C.; SZNELWAR, L. I. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. *Revista Produção*, v. 14, n. 2, p. 58-69, 2004.

DORE, R.; LAZONICK, W.; O'SULLIVAN, M. Varieties of capitalism in the twentieth century. *Oxford Review of Economic Policy*, v. 15, n. 4, p. 102-120, 1999.

DU GAY, P.; MORGAN, G. *New spirits of capitalism?: crises, justifications, and dynamics*. Oxford University Press, 2013.

ENJOLRAS, B. Vers une théorie socio-économique de l'association. *Revue internationale de l'économie sociale*, v. 71, n. 250, p. 93-107, 1993.

EVANS, P. B. *A tríplice aliança: as multinacionais, as estatais e o capital nacional no desenvolvimento dependente brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

F CURADO GOVERNANÇA E SUCESSÃO. [Site institucional]. Disponível em: <<http://fcurado.com.br/quem-somos/>> Acesso em: 15 jun. 2020.

FAMA, E. Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, v. 88, 1980, p. 288–307.

FAMILY CAPITAL. The World's Top 750 Family Businesses Ranking. 2019. Disponível em: <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/> Acesso em: 4 jul 2019.

FEA USP. Empresas familiares: a grande oportunidade para a área de negócios. [Site institucional]. 2017. Disponível em: <<https://www.fea.usp.br/fea/noticias/empresas-familiares-grande-oportunidade-para-area-de-negocios>>. Acesso em 3 ago. 2020.

FEA USP. PPGA. Claudio Antonio Pinheiro Machado Filho. [Site institucional]. 2017. Disponível em: <<http://producao-acad.fea.usp.br/PPGA/membro-2605156496293365.html>>. Acesso em 3 ago. 2020.

FEA-RP/ USP. Docentes. Marcelo Sanches Pagliarussi. [Site institucional]. 2017. Disponível em: <<https://www.fearp.usp.br/institucional/docentes/contabilidade/2653-marcelo-sanches-pagliarussi.html>>. Acesso em 3 ago. 2020.

FGV DIREITO SP. Grupos De Ensino, Pesquisa e Extensão. Empresas familiares. [Site institucional]. Disponível em: <<https://direitosp.fgv.br/grupos/empresas-familiares>>. Acesso em 3 ago. 2020.

FGV EAESP. [Site institucional]. Disponível em: <<https://eaesp.fgv.br/centros/centro-emprededorismo-e-negocios-fgv-eaesp/projetos/rede-empresas-familiares>>. Acesso em 3 ago. 2020a.

FGV EAESP. [Site institucional]. Disponível em: <<https://educacao-executiva.fgv.br/sp/sao-paulo/cursos/curta-media-duracao/curta-media-duracao-presencial/pec-gestao-de-empresas-familiares>> Acesso em 3 ago. 2020b.

FIA. [Site institucional]. Empresa Familiar: Profissionalização, Sucessão e Conflitos. Disponível em: <[http://www1.fia.com.br/mkt/informativo\\_proced/numero06/Sucessao\\_Armando\\_Lourenzo.pdf](http://www1.fia.com.br/mkt/informativo_proced/numero06/Sucessao_Armando_Lourenzo.pdf)> Acesso em 3 ago. 2020.

FLETCHER, A. Gender, sex and subordination in England, 1500-1800. Yale University Press, 1999.

FLIGSTEIN, N. *The transformation of corporate control*. Harvard University Press, 1990.

FLIGSTEIN, N. *The architecture of markets: An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*. Princeton University Press, 2002.

FLIGSTEIN, N.; MCADAM, D. *A theory of fields*. Oxford University Press, 2012.

FLIGSTEIN, N.; SHIN, T. Shareholder Value and the Transformation of the US Economy, 1984–2000. *Sociological forum*. Blackwell Publishing Ltd, p. 399-424, 2007.

FORD, H. *Minha vida e minha obra*. Graphico-Editora Monteiro Lobato, 1925.

FOURCADE, M. Theories of markets and theories of society. *American Behavioral Scientist*, v.50, n.8, p. 1015-1034, abr. 2007.

FRASER, N. A new form of capitalism? A reply to Boltanski and Esquerre. *New Left Review*, n.106, 2017.

FRASER, N.; JAEGGI, R. *Capitalism: A conversation in critical theory*. John Wiley & Sons, 2018.

FRIDENSON, P. La circulation internationale des modes managériales. *L'invention de la gestion: Histoires et pratiques*, p. 81-89, 1994.

FRONDA Y.; MORICEAU J-L. I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation. *Journal of Organizational Change Management*, v. 21, p. 589–609, 2008.

FULLBROOK, M. The Long-Term Survival of Family Business Clarkson Centre for Board Effectiveness. *Rotman Scholl of Management-University of Toronto*, 2018.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. PDA - Parceria para o Desenvolvimento do Acionista e da Família Empresária. [Site institucional]. Disponível em: <<https://www.fdc.org.br/medias-empresas/pda>> Acesso em 3 ago. 2020.

GADINGER, F. On justification and critique: Luc Boltanski's pragmatic sociology and international relations. *International Political Sociology*, v. 10, n. 3, p. 187-205, 2016.

GAGNON, S.; SÉGUIN, F. Institution and change: Possible coexistence. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, v. 27, n. 2, p. 136-147, 2010.

GARCIA, F.  *Holding familiar*. Planejamento sucessório e proteção patrimonial. Viseu, 2018.

GARCIA, V. P.  *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Qualitymark Editora Ltda, 2001.

GERSICK, K. E. et al.  *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press, 1997.

GIULIANOTTI, R.; LANGSETH, T. Justifying the civic interest in sport: Boltanski and Thévenot, the six worlds of justification, and hosting the Olympic games.  *European Journal for Sport and Society*, v. 13, n. 2, p. 133-153, 2016.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; NUNEZ-NICKEL, M.; GUTIERREZ, I. The role of family ties in agency contracts.  *Academy of management Journal*, v. 44, n. 1, p. 81-95, 2001.

GRANOVETTER, M. Business Groups and Social Organization. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R.  *Handbook of Economic Sociology*. 2 ed. Princeton University Press. 2005.

GRANOVETTER, M.  *Society and economy*. Harvard University Press, 2017.

GREENWOOD, R.; RAYNARD, M.; KODEIH, F; MICELOTTA, E. R.; LOUNSBURY, M. Institutional Complexity and Organizational Responses,  *The Academy of Management Annals*, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.

GRÜN, R. Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela.  *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.14, n. 41, 1999, p. 121-140.

GRÜN, R. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira.  *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 18, n. 52, 2003.

GRÜN, R. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil.  *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 20, n.58, 2005.

GRÜN, R. Decifra-me ou te devoro! As finanças e a sociedade brasileira.  *Mana*, v. 13, n. 2, 2007, p. 381-410.

GRÜN, R. A crise financeira, a guerra cultural e as transformações do espaço econômico brasileiro em 2009.  *Dados-Revista de Ciências Sociais*, v. 53, n. 2, p. 255-297, 2010.

GRÜN, R.  *Decifra-me ou te devoro: o Brasil e a dominação financeira*. Alameda Casa Editorial, 2015.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C.  *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos*. Passo Fundo: Universitária, 2000.

GUILLÉN, M. F.  *Models of management: Work, authority, and organization in a comparative perspective*. University of Chicago Press, 1994.

HALL, P. A. Varieties of capitalism. *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences: An Interdisciplinary, Searchable, and Linkable Resource*, p. 1-15, 2015.

HALL, P. A.; SOSKICE, D. An introduction to varieties of capitalism. *op. cit*, p. 21-27, 2001.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. Families in Business. [Site institucional]. Disponível em: <<https://www.exed.hbs.edu/families-business/>> Acesso em: 10 nov. 2019.

HIRSCHMAN, A. *As paixões e os interesses*, Record, 2002.

HÖFT – BERNHOEFT & TEIXEIRA – TRANSIÇÃO DE GERAÇÕES. [Site institucional]. Disponível em: <<http://hoft.com/equipe/>> Acesso em: 15 jun. 2020.

IBGC. *Governança da família empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*. Cadernos de Governança corporativa. 2016.

IBGC. Histórico. Instituto Brasileiro de Governança corporativa. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/ibgc/o-ibgc/historico>> Acesso em 27/09/2018.

IBGC. Trilha da Empresa Familiar. [Site institucional]. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/destaques/trilha-familiar>> Acesso em 3 ago. 2020.

IBMEC RIO. Cursos Customizados para Empresas. [Site institucional]. Disponível em: <<https://www.ibmec.br/rj/in-company>> Acesso em 3 ago. 2020.

IBMEC SP. Ibmec SP lança curso de extensão: Formação e Preparação para Sucessão Empresarial. [Site institucional]. Disponível em: <<https://www.ibmec.br/sp/noticias/ibmec-sp-lanca-curso-de-extensao-formacao-e-preparacao-para-sucessao-empresarial>> Acesso em 3 ago. 2020.

INSPER. Plataforma de Empresas Familiares. [Site institucional]. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/plataforma-de-empresas-familiares/> Acesso em 3 ago. 2020.

JAGD, S. Pragmatic sociology and competing orders of worth in organizations. *European Journal of Social Theory*, v. 14, n. 3, p. 343-359, 2011.

JAMES, H. S. Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International journal of the economics of business*, v. 6, n. 1, p. 41-55, 1999.

JARDIM, M. A. C.; CAMPOS, R. S. A Construção social dos mercados e a crítica da Ciência Econômica. *REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão*, Araraquara, v. 4, n. 2, jan/jul. 2012.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, 1976, p. 305–360.

JOHNSON COLLEGE OF BUSINESS. The Smith Family Business Initiative at Cornell [Site institucional]. Disponível em:

<<https://www.johnson.cornell.edu/programs/executive-education/for-individuals/leading-families-sustaining-enterprises/>> Acesso em: 10 nov. 2019.

KACHANER, N.; STALK, G.; BLOCH, A. What you can learn from family business. *Harvard Business Review*, v. 90, n. 11, p. 102-106, 2012.

KAZMI, B. A.; LECA, B.; NACCACHE, P. Is corporate social responsibility a new spirit of capitalism?. *Organization*, v. 23, n. 5, p. 742-762, 2016.

KELLOGG SCHOOL OF MANAGEMENT. Family Business Programs. [Site institucional]. Disponível em: <<https://www.kellogg.northwestern.edu/executive-education/individual-programs/executive-programs/fambiz.aspx> > Acesso em: 10 nov. 2019.

KHANNA, T.; PALEPU, K. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard business review*, v. 75, n. 4, p. 41-43, 1997.

KIPPING, M. Consultancies, institutions and the diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s. *Business History*, v. 39, n. 4, p. 67-83, 1997.

KLERK, E. et al. The CS Family 1000 in 2018. 2018. Disponível em: <<https://www.credit-suisse.com/>> Acesso em: 4 jul 2019.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. *Princípios da administração: uma análise das funções administrativas*. São Paulo, Editora Pioneira, 1962.

KRAATZ, M. S.; BLOCK, E. S. Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, v. 840, p. 243-275, 2008.

KRIPPNER, G. R. The financialization of the American economy. *Socio-economic review*, v. 3, n. 2, p. 173-208, 2005.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Corporate ownership around the world. *The journal of finance*, v. 54, n. 2, p. 471-517, 1999.

LAMONT, M. et al. *Money, morals, and manners: The culture of the French and the American upper-middle class*. University of Chicago Press, 1992.

LAMONT, M.; THÉVENOT, Laurent. Rethinking comparative cultural sociology. *Repertoires of Evaluation*, v. 8, 2000.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LANGLEY, A. N. N. et al. Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of management journal*, v. 56, n. 1, p. 1-13, 2013.

LEBARON, F. O campo dos economistas franceses no fim dos anos 90: lutas de fronteira, autonomia e estrutura. *Mana*, Rio de Janeiro, v.7, n.1, p.09-29, 2001.

- LEIFER, E. M. *Actors and observers: a theory of skill in social relationships*. Garland, 1991.
- LEHTONEN, T-K.; LIUKKO, J. Justifications for commodified security: The promotion of private life insurance in Finland 1945-90. *Acta Sociologica*, v. 53, n. 4, p. 371-386, 2010.
- LING, Y.; LUBATKIN, M.; SCHULZE, B. Altruism, utility functions and agency problems at family firms. *Strategies and organizations in transition*, v. 3, p. 171-188, 2001.
- LODI, J. B. *A empresa familiar*. Pioneira, 1978.
- LODI, J. B. *O fortalecimento da empresa familiar*. Livraria Pioneira Editora, 1984.
- LODI, J. B. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. Livraria pioneira editora, 1987.
- LODI, J. B. *A ética na empresa familiar*. Livraria Pioneira Editora, 1994.
- LODI, J. B. O que é a governança corporativa. *Folha de São Paulo*, 1998. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi22059804.htm>> Acesso em 27/09/2018.
- LÓPEZ-RUIZ, O. *Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo: capital humano e empreendedorismo como valores sociais*. Azougue, 2007.
- LUBATKIN, M. H.; LING, Y.; SCHULZE, W. S. An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms. *Journal of Management Studies*, v. 44, n. 6, p. 955-971, 2007.
- MANNE, H. G. Mergers and the Market for Corporate Control. *Journal of Political Economy*, v. 73, 1965, p. 110–120.
- MARCHAL, E. L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement. *Revue française de sociologie*, p. 365-390, 1992.
- MARCUS, G. E.; HALL, P. D. *Lives in trust: The fortunes of dynastic families in late twentieth-century America*. Westview Pr, 1992.
- MENDES, L. A. L. *Os desafios da empresa familiar*. Coleção Família e Negócio: Volume 1. Belo Horizonte, 1. ed., 2016.
- MESNY, A.; MAILHOT, C. The difficult search for compromises in a Canadian industry/university research partnership. *The Canadian Journal of Sociology/Cahiers canadiens de sociologie*, p. 203-226, 2007.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MILLS, C. W. *A nova classe média [White Collar]*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1969. 380 p.

MOORE, S. F. Law and social change: the semi-autonomous social field as an appropriate subject of study. *Law & Society Review*, v. 7, n. 4, p. 719-746, 1973.

MORCK, R. K.; STEIER, L. The global history of corporate governance. An introduction. In: MORCK, RANDALL K. (ed.) *A history of corporate governance around the world*. Family business groups to professional managers. The University of Chicago Press, 2007, p. 1-64.

MOREIRA JR, A, L.; BORTOLI NETO, A. *Empresa Familiar*: um sonho realizado. Editora Saraiva, 2000.

MOURLI, A. C.; COBBAUT, R. Analyse de la coexistence d'organisations non lucratives et publiques dans le secteur des maisons de repos. In: EYMARD-DUVERNAY, F. *L'économie des conventions, methodes et resultats*, v. 2, 2006.

OLDENHOF, L.; POSTMA, J.; PUTTERS, K. On justification work: How compromising enables public managers to deal with conflicting values. *Public Administration Review*, v. 74, n. 1, p. 52-63, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa Familiar*. Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório. Editora Atlas SA, 1999.

PACHE, A. C.; SANTOS, F. Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, v. 56, n. 4, p. 972-1001, 2013.

PADGETT, J. F.; ANSELL, C. K. Robust Action and the Rise of the Medici, 1400-1434. *American journal of sociology*, v. 98, n. 6, p. 1259-1319, 1993.

PAILLER, P. L'entreprise et ses valeurs, l'expérience des logiques d'action au Crédit Mutuel de Bretagne. *Revue internationale de l'économie sociale*, v. 43, n. 3, p. 49-61, 1992.

PASSOS, É. et al. *Família, Família, negócios à parte*: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

PIKETTY, T. *O capital no século XXI*. Editora Intrínseca, 2013.

PISCITELLI, Adriana. *Jóias de família*: gênero em histórias sobre grupos empresariais brasileiros. 1999. Tese (Doutorado em Ciências Sociais), IFCH, Unicamp, Campinas, SP.

POWELL, W. Neither market nor hierarchy. *The sociology of organizations: classic, contemporary, and critical readings*, v. 315, p. 104-117, 2003.

PRADO, R. N. *Aspectos relevantes da empresa familiar e da família empresária*: governança e planejamento patrimonial sucessório. Saraiva, 2013.

PRADO, R. N. *Empresas Familiares*. Uma Visão Interdisciplinar. Noeses, 1. ed., 2015, 358p.

PROVOST, A. C. *Analyse de la coexistence d'organisations non lucratives, lucratives et publiques dans le secteur des maisons de repos: une approche par les logiques de qualité*. Université Catholique de Louvain, 2002.

PWC. Empresa Familiar. O desafio da governança. *PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda*. 2014. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-fam-14.pdf>> Acesso em 26/07/2016.

RICCA, D. *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: Cultural, 1998.

RICCA, D. *Sucessão na empresa familiar*. Conflitos e soluções. 2006.

RICCA & ASSOCIADOS. [Site institucional]. Disponível em: <<https://empresafamiliar.com.br/>> Acesso em: 15 jun. 2020.

ROBERTS, J. On critique: a sociology of emancipation—By Luc Boltanski. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, v. 18, n. 3, p. 727-728, 2012.

ROSATTI, C. G.; BONALDI, E. V.; FERREIRA, M. T. "Uma crítica para o presente": entrevista com Luc Boltanski. *Plural*, v. 21, n. 1, p. 217-230, 2014.

ROSIN, C. Food security and the justification of productivism in New Zealand. *Journal of Rural Studies*, v. 29, p. 50-58, 2013.

ROUSSELIÈRE, D.; VÉZINA, M. Constructing the legitimacy of a financial cooperative in the cultural sector: a case study using textual analysis. *International Review of sociology*, v. 19, n. 2, p. 241-261, 2009.

SAICALI, J. L. Negociações com potenciais investidores: a experiência brasileira. In: MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

SALMERON, B. L. F. *Governança em família: Da fundação à sucessão*. Évora, 2018.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; GERSICK, K. E. 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, v. 25, n. 1, 2012, p. 5–15.

SILVA, F. P. da; ROSSI, A. A.  *Holding familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário*. Editora Trevisan, 2015.

SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT. MIT Sloan Family Enterprise Programs [Site institucional]. Disponível em: <<https://executive.mit.edu/family>> Acesso em: 10 nov. 2019.

SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. Introducing Economic Sociology. SWEDBERG, R. Markets as Social Structures. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Orgs.). *The handbook of Economic Sociology*. 2 ed. Princeton: Princeton University Press, 2005.

SOULÉ, F. V. Old age in the Brazilian business press: new cultural sensibilities in a financialized economy. *Organizações & Sociedade*, v. 26, n. 91, 2019.

SOUZA, J. *A elite do atraso*. Rio de Janeiro: Leya, 2017.

STARK, D. Rethinking internal labor markets: New insights from a comparative perspective. *American Sociological Review*, p. 492-504, 1986.

STARK, D. *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2009.

SWEDBERG, R. Sociologia econômica: hoje e amanhã. *Tempo social*, v. 16, n. 2, p. 7-34, 2004.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. The advantages and disadvantages of the family business. *Research paper*, 1982.

TAYLOR, F. W. Scientific Management: Reply from Mr. FW Taylor. *The Sociological Review*, v. 7, n. 3, p. 266-269, 1914.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. *The institutional logics perspective*. A new approach to culture, structure and process. Oxford: Oxford University Press, 2012.

THUROW, L. C. An establishment or an oligarchy?. *National Tax Journal*, v. 42, n. 4, p. 405-411, 1989.

TONDO, C. *Desenvolvendo a Empresa Familiar*. 1. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008. v. 1. 184p.

TONDO CONSULTORIA. [Site institucional]. Disponível em: <<https://tondoconsultoria.com.br/>> Acesso em: 15 jun. 2020.

USEEM, M. *Executive defense: shareholder power and corporate reorganization*. Harvard University press, 1993. 289 p.

VALENTE, P. G. *Governança Corporativa: guia do conselheiro para empresas familiares ou fechadas*. 2018.

VANDENBERGUE, F. Construção e crítica na nova sociologia francesa. *Sociedade e estado*, v. 21, n. 2, p. 315-366, 2006.

VIDIGAL, A. C. *Viva a empresa familiar*. Rocco, 1996.

VILLALONGA, B.; AMIT, R. How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of financial Economics*, v. 80, n. 2, p. 385-417, 2006.

WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: UNB, 1999. 580 p.

WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WERNER BORNHOLDT GOVERNANÇA. [Site institucional]. Disponível em: <<http://wernerbornholdt.com.br/>> Acesso em: 15 jun. 2020.

WISSELER, A., Les jugements dans l'octroi de crédit. In: L. Boltanski and L. Thévenot. *Justesse et justice dans le travail*. Paris: Presses Universitaires de France, Cahiers du centre d'études de l'emploi, p. 67-119, 1989.

WHITSON, J. R. The new spirit of capitalism in the game industry. *Television & New Media*, v. 20, n. 8, p. 789-801, 2019.

WHYTE JUNIOR, W. H. *The organization man*. New York: Simon & Schuster, 1956. 429 p.

ZELIZER, V. *The purchase of intimacy*. Princeton University Press, 2005.

ZELIZER, V. *Economic Lives: How Culture Shapes the Economy*. Princeton, NJ, Princeton University Press, 2010.

ZILBOVICIUS, M. *Modelos para a produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção*. Annablume, 1999.

## APÊNDICE 1 – Corpus

Quadro 15 - Lista de livros que compõem o corpus de análise, com respectivos autores ou organizadores e ano de publicação.

Livro	Autoria	Ano
A Empresa Familiar	João Bosco Lodi	1978
O Fortalecimento da Empresa Familiar	João Bosco Lodi	1984
Sucessão e Conflito na Empresa Familiar	João Bosco Lodi	1987
Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida	Renato Bernhoeft	1987
As Herdeiras: Lutas e Conquistas de Ana Maria Diniz, Elizabeth Beaman, Fatine Chamon, Genny Serber e Regina Yazbek	Renato Bernhoeft; Suzy Zveibil Cortoni	1993
A Ética Na Empresa Familiar	João Bosco Lodi	1994
Manual De Sobrevivência Para Sócios e Herdeiros: A Experiência da DPZ, Do Grupo Vicunha, Do Laboratório Fleury e da Método Engenharia	Renato Bernhoeft; Joaquim Castanheira	1995
Viva a Empresa Familiar	Antonio Carlos Vidigal	1996
A Batalha das Herdeiras na Empresa Familiar	Elisa Morganti Bertaso Barbieri	1997
Da Empresa Familiar à Empresa Profissional	Domingos Ricca	1998
Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório	Djalma De Pinho Reboucas De Oliveira	1999
Empresas Familiares Brasileiras: Perfil e Perspectivas	Ives Gandra Da Silva Martins; Paulo Lucena De Menezes; Renato Bernhoeft	1999
Empresa Familiar: Tendências e Racionalidades em Conflito	Denize Grzybovski; João Carlos Tedesco	2000
A Empresa Familiar a Salvo De Rupturas	Fernando Curado	2000
Desenvolvimento das Famílias Empresárias	Volnei Pereira Garcia	2001
Governando a Empresa Familiar	Elismar Alvares; Gilberto Dupas Et Al	2003
Governança na Empresa Familiar: Gestão, Poder e Sucessão	Renato Bernhoeft e Miguel Gallo	2003
Governança na Empresa Familiar: Implementação e Prática	Werner Bornholdt	2004
Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções	Domingos Ricca	2006
Família, Família, Negócios à Parte. Como Fortalecer Laços e Desatar nós na Empresa Familiar	Renato Bernhoeft; Wagner Teixeira	2006

Governança corporativa e Empresas De Controle Familiar: Casos De Destaque no Brasil	IBGC - Instituto Brasileiro de Governança corporativa	2006
Empresa Familiar: Um Sonho Realizado	Armando Lourenzo Moreira Jr; Adelino De Bortoli Neto	2007
E Deus Criou a Empresa Familiar. Uma Visão Contemporânea	Luiz Kignel; Rene Werner	2007
A Gestão Legal do Patrimônio Familiar: Aspectos Empresariais e Jurídicos	Anderson M. Augusto Ribeiro	2008
Desenvolvendo a Empresa Familiar e a Família Empresária	Claudia Tondo (Organizadora)	2008
Empresa Familiar Contemporânea: Gestão De Patrimônio X Gestão Dos Negócios	Hugo Cagno Filho	2009
Família Empresária de a a Z	Wagner Luiz Teixeira	2010
Empresa Familiar: Construindo Equipes Vencedoras na Família Empresária	Eduardo Najjar	2011
Holding Familiar e Suas Vantagens: Planejamento Jurídico e Econômico do Patrimônio e da Sucessão Familiar	Gladston Mamede; Eduarda Cotta Mamede	2011
A Família Empresária: Organizando as Relações de Afeto, Poder e Dinheiro por meio da Governança corporativa	Herbert Steinberg	2011
Empresas Brasileiras Centenárias	Renato Bernhoeft; Chris Martinez	2011
Empresas Familiares: Governança corporativa, Governança Familiar, Governança Jurídica	Roberta Nioac Prado	2011
Governança corporativa nas Empresas Familiares: Sucessão e Profissionalização	Domingos Ricca	2012
A Proteção da Empresa Familiar: Com Holding, Fundos de Investimentos Fechados e Outras Ferramentas Jurídicas	Edison Carmagnani Filho e Fabiola D'ovidio	2013
Profissionalização e Sucessão Nas Empresas Familiares	Humberto Moura Ribeiro	2013
Aspectos Relevantes da Empresa Familiar e da Família Empresária: Governança e Planejamento Patrimonial Sucessório	Roberta Nioac Prado	2013
Renato Bernhoeft: a Reinvenção da Consultoria para Empresas Familiares	Fabio Barros	2015
Holding Familiar: Visão Jurídica do Planejamento Societário, Sucessório e Tributário	Fabio Pereira da Silva; Alexandre Alves Rossi	2015
Empresas Familiares: Uma Visão Interdisciplinar	Roberta Nioac Prado	2015
De Empresa Familiar para Família Empresária	Henrique Lyra Maia	2016
Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações	IBGC - Instituto Brasileiro De Governança corporativa	2016
Coleção Família e Negócio Vol. 1 – Os Desafios da Empresa Familiar	Luís Augusto Lobão Mendes (Org)	2016

Coleção Família e Negócio Vol. 2 – Ferramentas e Modelos Para Estruturar a Governança corporativa na Empresa Familiar	Luís Augusto Lobão Mendes (Org)	2016
Coleção Família e Negócio Vol. 3 – Conselhos e Conselheiros Que Produzem Resultados	Luís Augusto Lobão Mendes (Org)	2016
Coleção Família e Negócio Vol. 5 – Protocolos Familiares e Acordos De Acionistas: Modelos e Conceitos	Luís Augusto Lobão Mendes (Org)	2016
A Família Investidora e o Family Office	Antonio Fernando Azevedo; Gregoire Balasko Orelio; Marcelo Geyer Ehlers	2017
Empresa Familiar: Governança e Seus Desafios	Eduardo J. Valerio	2017
Como Criar, Manter e Sair de uma Sociedade Familiar (Sem Brigar)	Renato Bernhoeft	2017
Governança em Família: da Fundação à Sucessão	Bruno Luís Ferrari Salmeron	2018
Holding Familiar: Planejamento Sucessório e Proteção Patrimonial	Fatima Garcia	2018
Governança corporativa. Guia do Conselheiro Para Empresas Familiares ou Fechadas	Paulo Gurgel Valente	2018

Fonte: Elaboração própria.

## APÊNDICE 2 - Roteiro de entrevistas

### Sobre o/a entrevistado/a

1. Como se deu seu envolvimento com as empresas familiares?

### História do campo

2. Você sabe dizer desde quando a gestão de empresas familiares tem sido considerada uma área específica no Brasil (ou nos EUA, para entrevistados nesse país)? Como foi esse surgimento?
3. Quais foram e são os principais formadores de opinião quanto à gestão de empresas familiares no país? Por que essas pessoas são reconhecidas?
4. Quais são os principais livros de gestão quanto ao impacto prático para empresas familiares tanto histórica quanto atualmente?

### Mudanças ao longo do tempo

5. Como o prestígio e a imagem das grandes empresas familiares na sociedade e na economia mudaram ao longo do tempo?
6. Você vê mudanças ao longo do tempo em como se dá o processo sucessório? Como você acha que as mudanças geracionais (as transições de *boomers*, *millennials*, *z generation*) impactaram ou podem impactar a sucessão e outros aspectos das empresas familiares?
7. Como as mudanças recentes no mundo da gestão empresarial geraram mudanças no entendimento sobre como empresas familiares deveriam ser administradas?
  - 8.1. Quando e como a questão da governança corporativa surgiu como um tópico importante?
  - 8.2. Acha que existe uma aproximação das famílias e das empresas com o mercado financeiro e de capitais? Como vê isso?
  - 8.3. E os temas de empreendedorismo, *startups* e *venture capital*, como tem impactado as famílias e empresas? Você vê alguma tendência de interesse dos herdeiros e herdeiras em empreender ou investir em empreendedorismo? É algo mais ligado à nova geração? Como essas iniciativas têm se organizado dentro da estrutura das empresas e das famílias em si?

8.4. Você vê alguma mudança ao longo do tempo na forma como membros de empresas familiares se envolvem em questões sociais, como filantropia, doações, fundações, empresas sociais etc.?

### **Cursos sobre empresas familiares**

Aos professores e professoras entrevistados, foram solicitadas as ementas de disciplinas e cursos.