

CAPÍTULO III

A DIREÇÃO DAS EMPRÊSAS INDUSTRIAIS

O PADRÃO mais difundido de direção dos empreendimentos industriais no Brasil continua a basear-se na autoridade obtida pelo controle da propriedade. Isto não acarreta, em si mesmo, como vimos no capítulo I, nenhum elemento de diferenciação, dentro do quadro geral da economia capitalista. Entretanto, como a propriedade das empresas se restringe, em geral, aos grupos familiares, o padrão de controle dos empreendimentos implica na intromissão dos proprietários em decisões que ultrapassam o limite natural de ingerência dos acionistas nas empresas dos países desenvolvidos.

De fato, além de participarem das decisões fundamentais das empresas (por exemplo, a determinação de novos investimentos), que constitui praticamente um corolário do sistema de apropriação privada, os proprietários das “empresas clônicas” exercem intensa atuação administrativa. Esta prática afeta as possibilidades de racionalização e de expansão dos empreendimentos, pois o excesso de controle pessoal e direto restringe os limites da eficiência possível. Assim, por exemplo, a prática normal de controle familiar das empresas no Brasil exclui, em regra, a delegação de autoridade para pessoas de fora do círculo familiar, o que impede a diferenciação burocrática da administração e o aproveitamento de técnicos e especialistas. Em geral, não apenas a administração faz-se através de membros da família proprietária, como a maior soma de autoridade é exercida unipessoalmente pelo “patriarca” chefe da família.

É certo que este padrão encontra-se em fase de transição nos setores industriais mais desenvolvidos e que não só as alianças entre grupos familiares como, principalmente, as empresas de economia mista e as indústrias controladas pelo capital estrangeiro forçaram a difusão de novos padrões de direção e gestão dos empreendimentos industriais. Por outro lado, exis-

tem diferenças significativas nas áreas que escolhemos para análise quanto ao vigor com que se mantém o controle familiar dos empreendimentos. Porém, a variável independente não é, naturalmente, a região do país, mas o grau de complexidade da empresa e o tipo de associação de capitais. Estas variáveis acarretam maior diferenciação na estrutura das empresas em São Paulo e Belo Horizonte, do que em Blumenau, Salvador ou mesmo Recife.

É possível, pois, estabelecer *tipos* de gestão em função das variáveis independentes. Entretanto, sociologicamente, a questão não se resume a estabelecer esta tipologia. Antes, é preciso estabelecer as conexões entre o “padrão de controle”, por um lado, e as condições de aproveitamento máximo das oportunidades empresariais por outro lado. Noutros termos, através da análise do tipo de gestão, deve-se verificar como os empresários brasileiros se “adaptam” às condições econômicas cambiantes e como alguns tentam formas de gestão capazes de estabelecer as bases para a transição do padrão rotineiro de administração para um padrão moderno de controle empresarial.

Se considerarmos o conjunto das empresas em que o controle familiar vigora, é inegável que a rotina mais larvar e o temor da perda de controle do empreendimento são os fatores que interferem no sentido da manutenção do padrão familiar de administração. Perdem-se muitas oportunidades de expansão das empresas para garantir-se a possibilidade das fábricas estarem “sob o olhar do dono”. Valoriza-se, mesmo, a rotina, sobretudo nas zonas do país onde o ritmo de mudança social não abalou o prestígio das “famílias de tradição”. E se faz da empresa um fetiche de família, em que a fidelidade às práticas avoengas conta mais que os lucros crescentes:

“Em Minas ocorre um problema semelhante ao da indústria açucareira no Nordeste onde o indivíduo fica preso à Usina e apenas por ter sido sempre de sua família. Há um setor da indústria que acha ser uma vantagem o fato de aferrar-se a formas tradicionais de atividade. Assim, fazem a mesma coisa que o pai, o avô e o bisavô fizeram.”

Poder-se-ia pensar que este tipo de tradicionalismo existe apenas nas áreas de predominância do patrimonialismo agrário. Contudo, na análise de empresas de São Paulo e Blumenau controladas por famílias de imigrantes e seus descendentes, o culto do “herói civilizador” que implantou o pequeno negócio hoje

transformado em grande empresa mantém-se ativo como uma forma de passadismo que repercute e exprime a orientação geral das famílias proprietárias. O êxito empresarial e a prosperidade da empresa são vistos por muitos empresários como resultado da “herança social” dos ancestrais e do apoio de amigos de família, sem que se faça nenhuma referência à maneira como estes fatores, que podem ter efetivamente atuado, permitiram a dinamização do empreendimento:

“Tive sucesso como empreendedor por causa da boa memória deixada por meu pai e por causa da ajuda que me foi prestada por fulano de tal”, declarou um grande empresário mineiro.

O nome deixado pelo fundador da empresa e a capacidade que os proprietários tiveram de fazer da fábrica “uma família”, unindo operários, funcionários e patrões, é um componente importante das crenças empresariais. Se, em si mesmo, esta disposição subjetiva é uma racionalização que pode até ser “útil” aos empresários, enquanto valorização do padrão doméstico de controle de empreendimento, seu efeito é altamente negativo e mostra até que ponto as disposições subjetivas dos proprietários de empresa são contrárias às práticas modernas de gestão empresarial.

Não obstante, os dados obtidos no *survey* executado pelo Centro de Sociologia Industrial e do Trabalho da Universidade de São Paulo, mostram que no estrato das empresas paulistas consideradas grandes (+ de 499 empregados) o controle administrativo já é bastante diferenciado:

<i>Forma de exercício da direção</i>	
<i>Direção exercida por</i>	<i>N.º de empresas</i>
proprietários *	19
proprietários e administradores	19
acionistas	11
acionistas e administradores	18
administradores	25
outras	2

(*) a categoria *proprietários* designa donos de empresas controladas por famílias, isto é, sociedades anônimas controladas, de fato, pela família proprietária.

Não há dúvida, pois, que, pelo menos no que se refere à grande empresa, a modernização administrativa está começando a afetar as práticas organizatórias tradicionais. Com efeito, quando se consideram as empresas de 20 ou mais empregados e não apenas as de mais de 499, o controle familiar dos negócios ainda hoje constitui a norma:

<i>Forma de exercício da direção</i>	
<i>Direção exercida por</i>	<i>N.º de empresas</i>
proprietários *	126
proprietários e administradores	50
acionistas	22
acionistas e administradores	29
administradores	50
outras	4

(*) a categoria *proprietários* designa donos de empresas controladas por famílias e donos de firmas individuais.

As entrevistas que realizamos confirmam a tendência para a modernização das “grandes empresas” nas outras áreas do Brasil, e permitem asseverar que existem “disposições críticas” contra o padrão tradicional de gestão que constituem focos potenciais de inovações neste campo. Com efeito, até recentemente (digamos, até 1950) mesmo na “grande empresa” o controle familiar era bastante mais significativo, segundo o depoimento de muitos industriais. Desta época em diante intensificou-se a diversificação das formas de gestão. Em São Paulo as alianças entre grupos financeiros, as empresas estrangeiras e o vulto dos antigos empreendimentos familiares são responsáveis pela tendência de diferenciação administrativa que existe hoje. Nas outras áreas, entretanto, mesmo sem a pressão das circunstâncias que operam em São Paulo, existem pressões inovadoras. Em Minas Gerais, sobretudo, há consciência aguda de que a gestão unipessoal exercida pelo patriarca é insuficiente na prática empresarial moderna. E em Pernambuco os empresários reagem contra perguntas nesta direção, como que a defender-se de objeções possíveis e conhecidas ao padrão acanhado de administração que mantêm. Como explicar-se-iam, então, essas disposições inovadoras?

Parece claro, da análise das entrevistas, que há dois tipos de empresário, sem considerar os funcionários de empresas estrangeiras, que têm maior consciência das limitações do padrão familiar de controle das empresas: os mais jovens, mesmo quando ligados à empresa privada, e os que atuam nas empresas de economia mista. Em qualquer dos casos, trata-se de pessoas que possuem qualificação profissional de nível superior. Examinemos mais detidamente a questão para fundamentar nossa hipótese quanto às tendências inovadoras. Em primeiro lugar, as limitações do antigo padrão tornam-se realmente “obstáculos” quando existem mudanças na ordem econômica que impedem a eficácia do padrão direto de controle familiar. Isto quer dizer, como veremos adiante, que é perfeitamente possível ocorrer situações em que há a coexistência de perspectivas de alto lucro e gestão familiar. As limitações do controle familiar da gestão só surgem concretamente quando a concorrência e o problema das economias de escala forçam o crescimento das empresas e obrigam a aliança com “outros grupos” para obter capitais. Como antecipação dessa conjuntura, apenas os empresários de certo “nível intelectual” podem dispor-se a mudar a forma de gestão, daí a coincidência entre o nível de instrução e a crítica às práticas rotineiras de administração. Entretanto, parece-nos que os empreendimentos estatais e os planos governamentais têm sido os fatores decisivos para incentivar a crítica destes procedimentos por parte dos empresários das áreas onde o desenvolvimento industrial ainda é acanhado. Em Pernambuco e na Bahia o efeito da SUDENE é nítido neste sentido. Os empresários, se não aprovam o tecnicismo de que para eles a SUDENE se reveste, sentem-se pelo menos compelidos a justificar-se. E os industriais ligados às empresas mais modernizadas não se deixam iludir pelo tipo de críticas comuns no Nordeste de que planejamento e comunismo acabam por ser a mesma coisa: ao contrário, apóiam a modernização esperada através da ação da SUDENE. Por outro lado, em Minas as disposições inovadoras devem-se não só ao peso das empresas de economia mista em que, necessariamente, o padrão administrativo é mais complexo e moderno, como a um certo intelectualismo dos empresários. Os industriais mineiros pertencem, em geral, às “elites cultivadas”. Com efeito, se compararmos a escolarização dos empresários das várias áreas, veremos que é nítida em Minas a predominância de profissionais liberais ligados às antigas camadas dominantes: dos quinze empresários en-

trevistados, *todos* eram profissionais liberais, sendo que cinco eram diretores de empresas de economia mista, nove eram proprietários ou pertenciam à família dos proprietários e um — o único estrangeiro — era administrador profissional. Na Bahia, em Pernambuco e em Blumenau, dos 27 empresários entrevistados, apenas 10 eram profissionais liberais. Entre os restantes, alguns tinham sido operários e outros, sobretudo em Blumenau, possuíam formação técnica mais ou menos especializada no ramo em que trabalham. Também em São Paulo a distribuição da frequência de diretores de empresa com nível superior de instrução é relativamente alta. Mas neste caso não reflete, como em Minas Gerais, o controle das empresas por pessoas e grupos ligados às antigas camadas dominantes. Antes, reflete os efeitos da ascensão dos imigrantes, permitindo que os filhos dos pioneiros industriais obtivessem “um diploma”, e indica, por outro lado, a permeabilidade maior das empresas para a contratação de diretores fora do círculo familiar:

INSTRUÇÃO DOS DIRETORES DE 97 INDÚSTRIAS PAULISTAS

(500 ou mais empregados)

<i>Nível educacional</i>	<i>Número de diretores</i>
primário	120
secundário	411
superior	433
sem instrução	1
sem resposta	85

Parece, pois, que estes dados confirmam a hipótese que vimos sustentando de que a “modernização” do Brasil é um processo que transcende o circuito puramente empresarial. As pressões “de fora”, no caso as pressões de iniciativas estatais, encontram em dirigentes que participaram de experiências de vida extra-industriais, o meio de insinuar-se no sistema industrial de produção. É por isto que a “segunda geração” de industriais tem um papel importante nestes aspectos da modernização: a vida acadêmica, a participação política e a “cultura geral” a tornam mais aberta para as inovações e mais capazes de pô-las em prática. Quando a economia se torna diferenciada e com-

plexa, como em São Paulo, os veículos da modernização administrativa institucionalizam-se. As escolas e seminários de administração, os clubes de gerentes e as revistas especializadas fazem cânto uníssono com a tendência de organização de uma burocracia de “presidentes”, “executivos”, “diretores” e “gerentes”, no mais puro molde norte-americano.

Por trás desta modernização, muitas vezes aparente, persistem, todavia, resistências que indicam como permanecem vigorosos no Brasil os efeitos negativos da propriedade familiar das empresas aliada à gestão direta.

De fato, não se pode dizer que o processo de reorganização dos quadros dirigentes industriais se esteja realizando rapidamente e sem oposições por parte dos grupos industriais tradicionais. Ao contrário, as entrevistas mostram que a antiga forma de controle familiar dos empreendimentos oferece toda sorte de resistência a qualquer prática que possa vir a pôr em risco o poder de decisão que a família proprietária exerce na empresa. Em casos extremos o preço pago conscientemente pelo controle é a diminuição das oportunidades de crescimento das indústrias. Assim, um antigo industrial *self-made-man*, que dirige uma organização tecnicamente reputada como das melhores do ramo, abriu mão de oferta feita por um grupo estrangeiro para formar nova sociedade em outra empresa alegando formalmente que ele se orgulhava de poder ostentar em suas firmas seu nome de família. Em mais de uma entrevista os industriais desta categoria de empresa alegavam ter as possibilidades de expansão restringidas porque estavam “muito ocupados”, tanto eles quanto os seus, não dispondo de tempo para administrar novos negócios.

a) *A direção das empresas familiares*

Como se explica, então, a tendência no sentido da quebra do controle familiar direto sobre a administração das empresas, e de que maneira podem sobreviver economicamente empresas controladas de forma tradicional num período de rápida expansão industrial?

A tendência para a reorganização dos quadros dirigentes da indústria existe realmente e é impulsionada por três fatores que são conexos. *Primeiro*, a complexidade e o vulto das operações econômico-financeiras necessárias para a instalação e a manu-

tenção de empresas de alto nível tecnológico que começam a existir no Brasil suscitam a formação de “sociedades anônimas” que, se não canalizam a poupança dos pequenos investidores, exprimem, como dissemos, alianças entre grupos de capitalistas. À medida que êstes grupos multiplicam as atividades, torna-se impossível reter o controle dos negócios sob a direção das famílias. Em geral, à frente de cada novo empreendimento coloca-se um representante dos grupos associados, mas frequentemente existem, ao lado dêste representante, outros dirigentes, “administradores profissionais”, que possuem, no máximo, uma participação simbólica no capital da empresa.

Encontramos antigas empresas familiares no Nordeste, e, principalmente, em São Paulo, que estão submetidas ao controle de mais de um grupo econômico e que, por isto mesmo, começam a preocupar-se mais com formas objetivas de administração, capazes de garantir os interesses dos grupos proprietários. Além disso, nas empresas de maior vulto é comum haver uma equipe de administradores, mesmo quando persiste a propriedade familiar. Em Pernambuco, em quatro grandes empresas (duas têxteis, uma siderúrgica e outra de vidros) havia preocupação nítida com a seleção de administradores capazes fora do círculo familiar. Na Bahia, existe idêntica preocupação com a carência de “executivos” (uma empresa mandou buscá-los em São Paulo) e em São Paulo muitas grandes empresas controladas familiarmente são permeáveis ao aproveitamento de especialistas formados “pela prática” ou através de escolas de administração de empresas.

Segundo, o número de firmas cujas matrizes estão no estrangeiro é hoje muito acentuado, sobretudo na grande indústria localizada em São Paulo. Cinquenta por cento das empresas relacionadas na amostra das unidades de 500 ou mais empregados eram filiais de organizações estrangeiras. Estas empresas são dirigidas no Brasil por funcionários categorizados. Por isso, à medida que aumenta a participação das organizações estrangeiras no parque industrial, cresce o número de dirigentes não proprietários.

Em *terceiro* lugar, as empresas de economia mista, em Minas e no Nordeste, como no resto do Brasil, contribuem para alterar a predominância quase absoluta que o padrão de controle administrativo puramente doméstico exercia, em passado recente, no conjunto da Nação.

A resposta à segunda parte da questão proposta é mais complexa. Antes de mais nada, a “empresa familiar” não é estática como forma de organização. É verdade, como vimos, que em muitas indústrias o poder de *decisão* continua quase totalmente nas mãos do chefe-de-família. Os efeitos negativos desta estrutura de controle podem ser avaliados pelo quadro abaixo que mostra a relação entre um procedimento não racional de decisão de ampliação da empresa e o controle familiar de direção na indústria do “grande” São Paulo. Num extrato correspondente a 94 empresas de 500 ou + empregados, na resposta à questão: “Na ocasião em que houve ampliação como a empresa avaliou a conveniência de realizá-la?”, as que optaram pela alternativa “orientação pela sensibilidade econômica da direção”, distribuíam-se do seguinte modo:

<i>Forma de controle</i>	<i>Frequência das respostas</i>	<i>Total das empresas</i>	<i>%</i>
Administradores	11	25	44
Direção direta dos proprietários	42	69	61
Total das respostas <i>sim</i>	53	94	56

Na maioria das empresas de fora de São Paulo, com mais forte razão, critérios puramente pessoais de “tato” ou “sensibilidade” econômica são utilizados mesmo para as grandes decisões. Em muitas outras empresas controladas familiarmente, entretanto, procura-se ajustar a prática de direção familiar com a necessidade que o mercado começa a impor, de ação mais técnica na condução dos negócios. Ora se adestram eficientemente os *filhos* e *genros* do antigo patriarca para o exercício da liderança industrial, ora se mantém um sistema misto de controle familiar e assessoramento técnico da direção. Neste último caso, em geral a “lealdade” do técnico aos interesses da família proprietária conta mais que sua competência profissional. Numa das empresas analisadas por nós, um “administrador profissional” levou a firma a enormes dificuldades financeiras e criou incompatibilidades entre membros da família proprietária porque o chefe-da-família depositava confiança cega em seu auxiliar, negando-se a retirar d’ele prerrogativas de decisão, mesmo diante dos desastres ocasionados por sua falta de senso administrativo. Para ilustrar a extensão do controle pessoal exercido pelos proprietários nos negócios das grandes empresas de capitais domi-

nados por brasileiros ou grupos de imigrantes radicados no Brasil, pode-se dizer que nestas organizações, de modo geral, as decisões que envolvem despesas não rotineiras, ainda que pequenas, dependem exclusivamente dos proprietários, sendo a responsabilidade atribuída, com frequência, apenas ao chefe-da-família.

Os efeitos negativos desta situação fazem-se sentir tanto sobre o ritmo da expansão industrial quando sobre a capacidade de concorrência das indústrias controladas desta maneira. Existe larga margem de “capacidade empresarial” desperdiçada pelos industriais paulistas, que tolhem seus projetos de expansão pela crença na necessidade do controle direto dos negócios. As possibilidades que se abrem agora para inversões no Nordeste fazem com que muitos se inclinem, conforme nos declararam, a instalar novas indústrias nesta região. Quase todos os industriais que assim se pronunciaram, entretanto, lamentaram a falta de pessoal habilitado para o exercício de altas funções executivas que pudesse ser transferido para o Nordeste. Esta opinião revela, em parte, uma situação de fato; mas exprime também uma racionalização: não havendo hábitos de delegar a autoridade, supõem que não existem pessoas profissionalmente preparadas para receber tão alta delegação, e nada fazem para formá-las. Entretanto, objetivamente, os “administradores profissionais” utilizados pelos empresários ligados a grupos familiares típicos são muito mais “homens de confiança” que técnicos. Por isso, mais do que a falta de “executivos” capazes — que, insistimos, é verdadeira — falta para a expansão dos negócios familiares a disposição de entregar “aos outros” níveis de autonomia de decisão que tradicionalmente são prerrogativas dos membros da família proprietária. Como, por outro lado, as organizações econômicas não são, em regra, suficientemente racionalizadas e burocratizadas para permitir o controle à distância, cria-se o impasse: “não podemos realizar inversões fora de São Paulo porque já não damos conta do trabalho que temos aqui”.

Nas outras regiões do país que consideramos, o problema só não existe mais agudamente porque não há tão grandes disponibilidades para novas inversões. Mesmo assim, a referência à falta de “pessoas capazes e de confiança” é constante. Não se dão conta de que entre uma relação de subordinação baseada na *lealdade* e outra baseada na *capacidade* existem diferenças muito acentuadas que excluem a possibilidade de combinação dos dois critérios. A responsabilidade oriunda da

capacidade baseia-se numa concepção técnico-racional do trabalho e, em geral, no ajuste também “racional” do valor do trabalho. Tais critérios e condições são estranhas ao horizonte intelectual dos industriais ligados às empresas de tipo patrimonial. Para estes a “confiança” exprime ao mesmo tempo “dedicação”, isto é, trabalho árduo e mal remunerado, e “eficiência”, entendida como capacidade de “quebrar dificuldades” de todo tipo a qualquer momento.

É preciso ponderar, contudo, que a persistência deste padrão de controle das empresas não decorre pura e simplesmente de um “atraso cultural”, nem decorre, tampouco, de mera inadequação da “mentalidade empresarial” à nova situação de mercado. Existem razões ligadas às condições peculiares do processo de industrialização no Brasil que permitem, e às vezes instigam, a manutenção do padrão familiar de controle dos empreendimentos. Em primeiro lugar, as condições gerais do mercado e da sociedade brasileira não são de molde a garantir que a esfera racionalizada da vida econômica e social seja capaz, por si só, de permitir a previsão e o cálculo dos objetivos a serem atingidos por uma empresa no nível puramente técnico-racional. O mercado relativamente acanhado é, em si mesmo, um obstáculo para a racionalização completa da vida econômica: as flutuações da oferta e da procura num mercado de concorrência imperfeita, como o brasileiro, podem ocasionar transformações bruscas nas programações das empresas. Somando-se a isto o papel preponderante que o Estado exerce no controle da política financeiro-cambial e a pequena influência que os industriais, como um todo, exercem sobre o Governo, tem-se como resultado que as empresas são freqüentemente obrigadas a mudar seus objetivos e suas programações muito rapidamente. Com efeito, medidas de política cambial, por exemplo, podem obrigar de uma hora para outra o encarecimento em cruzeiros de máquinas importadas, impossibilitando expansões previstas; da mesma maneira, a política oficial de crédito pode obrigar alterações rápidas no volume dos estoques, e assim por diante. O depoimento de um industrial pernambucano ilustra bem esta situação e resume declarações análogas que ouvimos em todo o Brasil: “O país não tem um plano econômico para os industriais seguirem. Volta e meia muda a orientação econômica e financeira do Governo. Os industriais têm que acompanhar a orientação governamental e são pegos de surpresa. A minha fábrica de margarina, por exemplo: o equipamento foi com-

prado com o câmbio de custo para importação de instalações novas. Quando planejamos tudo, o dólar era de Cr\$ 20,00 mais um ágio de Cr\$ 25,00. Quando obtivemos a licença de câmbio o ágio já era de Cr\$ 41,00. Quando fizemos o primeiro pagamento, o dólar custava Cr\$ 81,00, porque o ágio fôra a Cr\$ 61,00. Quando o maquinismo chegou o dólar já estava a Cr\$ 100,00. Depois das duas primeiras prestações a instrução 204 elevou o câmbio de custo a Cr\$ 360,00". Nestas condições, ou as empresas possuem recursos de capital abundantes — o que não é em regra o caso das "indústrias nacionais" — para manter os planos previamente estabelecidos, ou são obrigadas a retificar permanentemente sua programação tomando medidas que respondem *ad hoc* às alterações que as afetam, o que equivale a não ter planos. Por outras palavras, considerando-se as condições necessárias para o funcionamento normal das grandes empresas, o mercado brasileiro, sendo relativamente restrito, é muito sensível a alterações provocadas por medidas governamentais ou mesmo por decisões de grandes grupos econômicos, imprevisíveis para a massa dos industriais. Da instabilidade do mercado resulta que os industriais, na expressão de um deles, "têm de agir como sanfonas: abrir ao máximo nos períodos favoráveis e encolher-se até à espessura de uma navalha quando o mercado se fecha". Isto quer dizer que o grau escasso de previsibilidade econômica imposto pela conjuntura sócio-econômica brasileira obriga os empresários a tomar decisões rápidas, guiadas mais pela "sensibilidade econômica" do que pelo conhecimento técnico dos fatores que estão afetando a empresa. A delegação de autoridade e a racionalização das formas de controle pode resultar, nesta conjuntura, em perdas graves, que a ação pronta e "irracional" (isto é, não controlada por meios técnicos) do chefe de empresa pode evitar.

Os limites econômicos para a persistência das formas tradicionais de controle e decisão dependem de duas variáveis independentes e relacionadas entre si que caracterizaram até hoje o mercado brasileiro: a conjuntura de altos lucros e a concorrência relativamente frouxa. À medida que o mercado se vai tornando objeto de disputa entre concorrentes e que alguns deles têm recursos econômico-financeiros para manter padrões técnicos elevados, apesar dos fatores de perturbação aludidos acima, as possibilidades de êxito das empresas que mantêm técnicas empíricas de decisão e controle tendem a diminuir. Inicialmente, as empresas que não são capazes de reajustarem-se à nova si-

tuação do mercado conseguem sobreviver por causa da flexibilidade que as caracteriza (exatamente porque não são rigidamente organizadas, nem técnica nem administrativamente) e da capacidade de absorção de novos produtos pelo mercado brasileiro. Abandonam a faixa tradicional de produção em que sofrem a concorrência de empresas melhor equipadas técnica, financeira e administrativamente e passam a produzir, progressivamente, mercadorias que atendem à demanda das faixas marginais e menos lucrativas do mercado. Com o tempo, ou se “associam” a grupos melhor equipados e mais fortes financeiramente, ou são expulsas totalmente do mercado.

O ritmo pelo qual esta transformação se processa é, todavia, lento. A estrutura econômica e o mercado brasileiro têm reagido às pressões favoráveis à modernização e concentração das empresas através de soluções de compromisso em que coexistem empresas de padrão técnico relativamente elevado com empresas de baixa produtividade. Os altos preços de mercado suportam altos preços de custo. Isto quer dizer que se mantêm empresas de baixo padrão administrativo e tecnicamente deficientes tanto, como apontamos acima, nas faixas marginais do mercado em termos da oferta de produtos não fabricados pelas empresas modernas, quanto nas faixas marginais do consumo: parte da demanda é satisfeita com produtos de baixa qualidade e altos custos industriais, embora haja a equalização das perdas dos consumidores até atingir o nível que compense a fabricação tecnicamente insatisfatória e, pois, de altos custos de produção. A existência de verdadeiros “bolsões naturais” no mercado, criados pelas dificuldades de transporte, faz com que indústrias de baixa produtividade possam manter-se, por exemplo, no Nordeste ou no Sul, ao abrigo da concorrência da região mais industrializada do Centro-Sul.

b) *Capital e empreendimento: a direção das sociedades anônimas*

É preciso distinguir, contudo, dois problemas que podem ser conexos mas que são essencialmente distintos. A “marginalização” das empresas pode dar-se por falta da capacidade empresarial moderna, inclusive no que respeita às formas de direção e controle, ou por falta de capitais. Frequentemente os dois fatores se superpõem. Entretanto, tipicamente, é possível separar as duas situações. Algumas grandes empresas controla-

das pelo padrão doméstico de administração marginalizaram-se ou arruinaram-se pura e simplesmente porque os herdeiros dos impérios industriais, não tendo o mesmo *élan* dos fundadores e tendo de enfrentar condições de concorrência novas, viram-se atônitos e tolhidos para controlar os gastos da “família” e seus desmandos administrativos. Faltavam-lhes, por isso mesmo, mecanismos de decisão e recursos monetários para novos investimentos mais lucrativos capazes de proporcionar a revitalização das indústrias que possuíam. Entre imigrantes e novos-ricos difundiu-se, sobretudo em São Paulo, um padrão de consumo ostentatório e de desmando administrativo que levou algumas indústrias a situações embaraçosas. Em muitos casos as famílias proprietárias viram-se compelidas a vender as empresas a empresários mais capazes. A perda de capacidade empresarial é relativamente comum nas áreas em que a indústria surgiu como um complemento da exploração agrária (do açúcar ou do cacau, por exemplo) e continuou a ser exercida predatoriamente: retirava-se da indústria desde o capital de giro — que era fornecido pelo sistema bancário — até os lucros e o patrimônio, que reapareciam sob a forma de casas, prédios de luxo e altos níveis de vida.

Outras vezes o processo é mais complexo: não há, de fato, capitais suficientes para levar avante o empreendimento. Para não abrir mão do controle total da empresa, os proprietários não a desenvolvem à medida do necessário, passando a segundo plano na concorrência dentro de seu setor de produção. Quando se trata de empresas que operam em ramos tradicionais, de concorrência relativamente maior mas que não exigem grandes inversões em equipamentos, como o têxtil ou o de alimentação, por exemplo, a perda de controle da propriedade é freqüente em razão de fatores puramente empresariais: o número de empresas destes ramos fundadas por capitalistas “brasileiros” (isto é, de famílias tradicionais) que passam para o controle de imigrantes ou para as mãos de grupos estrangeiros não é pequeno. Nas indústrias de base técnica complexa, como a mecânica, a siderúrgica ou a de auto-peças, a perda do controle familiar pode ser ocasionada por fatores mais diretamente econômicos, ligados à falta de capitais que ocasiona atrasos tecnológicos.

Por que, então, não arranjar novos capitais? De fato, o desenvolvimento rápido da industrialização do Brasil, acelerado principalmente a partir do último período governamental de 1954-1960, colocou uma espécie de desafio para a antiga camada

industrial brasileira: ampliar as indústrias, remodelando-as e adotando novas formas de organização dos negócios, ou marginalizar-se e sucumbir diante de organizações internacionais que dispõem de capitais abundantes e experiência técnico-administrativa consolidada. O último surto de desenvolvimento industrial fêz-se a partir de novas bases, tanto no que diz respeito às práticas produtivas como aos métodos de administração e controle, processos ambos altamente custosos. O interesse governamental pelo desenvolvimento acelerado levou à escolha de um modelo de crescimento industrial, que via nas inversões maciças de capitais estrangeiros nas indústrias mecânicas e pesadas o meio para transformar rapidamente o equilíbrio tradicional da economia manufatureira do Brasil, baseada nas indústrias leves e de alimentação. Para pôr em prática esta política, o Estado ofereceu uma série de vantagens aos inversores estrangeiros, dentre as quais a *Instrução 113* que permitia a transferência de equipamentos como entrada de capitais sem cobertura cambial.

Lançadas as bases da nova concorrência no sentido da reorganização das empresas para a produção em séries longas, orientada por especificações técnicas rigorosas, colocou-se o divisor de águas entre as indústrias já instaladas que “deram o salto” e as que se conformaram com o padrão tradicional de produção e administração. Considerando-se as indústrias novas, o ponto de partida foi desvantajoso para as indústrias tradicionais: era preciso rever as concepções sobre “o que é indústria” e, para fazer a “nova indústria”, precisava-se de capitais adicionais.

É preciso ponderar que tradicionalmente a expansão de “empresas fechadas” faz-se através da reinversão dos lucros, já que não há chamada de capitais “estranhos”. Por grandes que sejam os lucros numa economia em desenvolvimento, a aquisição de base técnica nova e a reformulação das práticas de organização industrial dependem de inversões cujo montante ultrapassa, em média, as disponibilidades para reinversão geradas pela própria empresa. Aos antigos grupos industriais restaram poucas opções para enfrentar o desafio do início da produção em série com especificações técnicas definidas. Ou “arranjavam capitais” próprios ou se associavam.

Para “arranjar capitais” o mecanismo mais seguro à disposição das organizações industriais foi a manipulação de favo-

res governamentais: obtenção de “câmbio de custo” para a importação de máquinas, de empréstimos a longo prazo no Banco do Brasil ou no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico etc. Subsidiariamente, foi possível também multiplicar rapidamente as disponibilidades de capital através de fraudes fiscais e do contrabando: desde a época da guerra, muitas indústrias nasceram graças às disponibilidades de capital acumuladas pelo contrabando realizado por firmas importadoras; depois da Instrução 113 algumas firmas associaram-se, ficticiamente, a “grupos” europeus ou norte-americanos para obter os favores cambiais na importação do equipamento que lhes era indispensável para a ampliação dos negócios.

Para associarem-se, as organizações econômicas podiam constituir alianças entre grupos familiares ou ligar-se a grupos estrangeiros. Em qualquer dos casos, os processos de formação de capital apontados acima não estavam excluídos. Em geral, a política de crescimento econômico adotada no Brasil praticamente obrigou as empresas tradicionais que quiseram lançar-se à produção tecnicamente moderna, mesmo quando puderam aumentar os recursos de capital pela associação entre grupos familiares, a manter algum tipo de relação com organizações internacionais: contratos de pagamento de *royalties* pelo *know-how*, cessão de parte do controle acionário, aluguel de patentes e marcas etc. Em alguns ramos industriais, como no caso da indústria farmacêutica, em que a base técnica depende do desenvolvimento científico constante, os grupos tradicionais que controlavam o mercado não puderam, a não ser excepcionalmente, suportar a concorrência, “desnacionalizando-se” quase inteiramente.

Poder-se-ia perguntar: por que não “abrir” as empresas para o grande público? À primeira vista parece que a recusa a este procedimento relaciona-se apenas com a “mentalidade econômica” antiquada dos capitães de indústria brasileiros. Assim, para muitos industriais a venda de ações ao grande público aparece, ao mesmo tempo, como uma perda do “espírito de empresa”, e como uma perda de propriedade, na medida em que a noção de propriedade, para eles, relaciona-se diretamente ao controle de *algo* concreto, isto é, de *fábricas*. O controle de ações não representa para este tipo de industriais uma forma de *propriedade real*: 93% dos empreendedores que responderam a um *survey* feito por uma empresa de pesquisa de mer-

cado em São Paulo declararam que jamais haviam cogitado de vender ações de suas empresas.

Entretanto, se a reação contra a transformação das “sociedades anônimas” em companhias cujo capital é realmente distribuído entre o público pode revelar, enquanto *opinião*, uma mentalidade não ajustada à prática econômica moderna, disso não se pode inferir que, no conjunto, os empresários brasileiros que não “abrem” ao grande público a venda de ações para formar novos capitais sejam “tradicionalistas”. Seria transferir uma análise válida para economias altamente desenvolvidas para uma situação econômico-social inteiramente diversa. Numa conjuntura inflacionária (pode-se dizer que a elevação de preços atinge cerca de 80% ao ano), o capital registrado perde a função de exprimir a posição que um *patrimônio* ocupa no mercado. Por isso, a distribuição de ações ao público só não acarreta prejuízos quando se faz previamente a reavaliação do capital registrado. Há dois fatores, entretanto, que dificultam a reavaliação dos capitais. Em primeiro lugar, a legislação fiscal brasileira cobra impostos sobre a diferença entre o capital histórico e o capital atual, mesmo que ela decorra da desvalorização da moeda. Em segundo lugar, o aumento efetivo de capitais realiza-se, em grande número de empresas, através da reinversão de lucros não declarados. Sendo assim, a declaração de novos equipamentos para a reavaliação de capital, desde que não tenha havido chamada de capitais de fora, faz reaparecer materialmente, lucros que contabilmente desapareceram. A alegação com que os industriais defendem a persistência destas práticas é de que não podem declarar os lucros realmente obtidos porque o imposto sobre lucros extraordinários é cobrado em função da relação entre o capital histórico registrado e os lucros atuais expressos em cruzeiros desvalorizados, que é sempre alta. Existe, pois, uma circularidade: não declaram os lucros porque o capital registrado é pequeno e desta relação resulta a incidência em altas taxas do imposto sobre lucros extraordinários; com os lucros sonegados, aumentam cada vez mais o capital real e torna-se mais difícil atualizar o registro de capitais. Logo, é cada vez mais difícil obter a correspondência entre as ações e o patrimônio. Evidentemente, tais práticas podem ser mais facilmente mantidas nas empresas em que há poucos proprietários ou em que todos pertencem ao mesmo “clã”, pois o controle contábil do negócio torna-se muito pouco seguro

e os abusos não podem ser verificados nem coibidos quando há sócios sem “mútua confiança”.

Esta situação faz com que o capital declarado de muitas empresas que não são efetivamente “sociedades anônimas” não exprima o valor real do patrimônio. Explica-se, assim, por que a distribuição de ações ao grande público só pode ser feita por organizações que já ultrapassaram o estágio de empresa controlada através do padrão tradicional de organização econômica; isto é, por empresas cuja contabilidade precisa corresponder à realidade das transações porque são de propriedade de mais de um grupo de acionistas que não mantêm relações extra-econômicas entre si. A chamada pública de capitais por empresas que ainda não se ajustaram de fato às normas contábeis e financeiras das sociedades anônimas não é, pois, um recurso eficaz para a formação de novos capitais. A distribuição de ações, nestas condições, implica na venda de parte do patrimônio ou na cessão de parte dos lucros por preços abaixo do valor real do negócio. Por outro lado, a alternativa de distribuir ações preferenciais encontra obstáculos da parte do público: a inflação não permite que a poupança seja canalizada para operações financeiras que, em última análise, são formas de empréstimo a juros relativamente baixos. Existe nítida preferência, por parte do público, para colocar suas reservas em companhias de financiamento ou em títulos do tipo de letras de importação onde é possível obter uma taxa de cerca de 50% ao ano, bem próxima da taxa de inflação. Algumas companhias paulistas têm tentado difundir a distribuição de ações entre funcionários e operários, mas os objetivos são muito mais de “política social” do que de obter recursos adicionais de capital. Além disso, existe uma pressão popular pela distribuição de dividendos sob a forma de dinheiro que contraria a política de reinversões crescentes que as empresas mantêm. Assim, por exemplo, para evitar a pressão de acionistas, a diretoria de uma empresa mineira está readquirindo as ações preferenciais que havia colocado entre o público. Embora o empecilho fundamental para maior dispersão da propriedade continue a ser o desejo de manter “só a família” nos negócios, os fatores que acabamos de apontar colaboram para impedir modificações nesta tendência.

Sendo assim, o mecanismo básico de acumulação de capitais para a ampliação dos negócios, mesmo quando se consegue organizar consórcios industriais com capitais vultosos obtidos

pela aliança de grupos de capitalistas, continua a ser a reinversão de lucros não distribuídos. Em suma, para escapar às injunções fiscais de uma política inadequada à realidade econômica atual, as empresas “fechadas” lançam mão de expedientes fraudulentos que “diluem”, na massa do patrimônio, novos equipamentos e instalações. Com essa prática diminuem continuamente as possibilidades da distribuição ampla de ações e de sua transformação efetiva em “sociedades anônimas”. Escapam deste quadro apenas alguns grandes grupos nacionais e as empresas cujos capitais são controlados por organizações financeiras internacionais. Neste último caso é possível obter suprimento de capitais adicionais através das matrizes. O quadro abaixo, confirmando as análises precedentes, mostra os processos para ampliação de capitais que as empresas de mais de 499 empregados abrangidas pelo *survey* pretendem utilizar em futuro próximo:

As ampliações das empresas serão feitas através de:

<i>Modalidade</i>	<i>N.º de empresas</i>
Recursos gerados na própria empresa	71
Associação com capitalistas estrangeiros	5
Associação com capitalistas nacionais	8
Subscrição pública das ações	5
Recursos fornecidos pelas matrizes	14
Não sabe	8
Sem resposta	3

As entrevistas realizadas confirmam a tendência acima e ampliam a compreensão do mecanismo básico de obtenção de recursos de capital no Brasil quando acrescentam outro dado: os empresários, além da reinversão dos lucros, contam com apoio dos bancos oficiais para fazer novos investimentos. A existência de planos regionais de desenvolvimento fez renascer em muitos industriais a esperança de que poderão beneficiar-se do apoio financeiro governamental. Entretanto, este apoio sempre existiu, embora de forma indireta. Como há poucos instrumentos financeiros oficiais para obtenção de capitais novos, as empresas lançam mão de um expediente. Descarregam nos bancos oficiais e particulares (que por sua vez redescontam) todo

o financiamento da produção realizada, através do desconto de duplicatas. Assim, as contas de caução das emprêsas industriais são quase sempre muito altas. Com isto, podem reinvestir todo o capital disponível, o que torna as contas-cauções formas de ajuda indireta à formação de capitais.

Por todos êstes motivos, o desafio colocado pelas novas bases da industrialização tem sido enfrentado pelos industriais brasileiros, na etapa intermediária de transformação da organização das indústrias e de redefinição da estrutura tradicional de controle que caracteriza o desenvolvimento industrial contemporâneo do Brasil, através de “soluções de compromisso”. Tenta-se construir uma “grande indústria” adotando-se técnicas e expedientes que, do ponto de vista das economias altamente desenvolvidas, são “irracionais”. No nível da direção dos empreendimentos pode-se dizer que, mesmo em algumas indústrias controladas por grandes grupos de capitalistas, a orientação dos dirigentes partilha dos valores que informavam o comportamento dos capitães de indústria do período pioneiro: “Quando a firma é impessoal, ela começa a decair. O empresário ainda tem um papel importante. A emprêsa X (grande organização internacional) está em decadência no Brasil porque já não mais pode ser abarcada por um só homem”, declarou o dirigente de um dos maiores grupos industriais de São Paulo.

Seria ilusório, entretanto, supor que as emprêsas organizadas para produzir com base técnica complexa e concorrer num mercado que começa a ser competitivo não se estejam transformando efetivamente no que diz respeito às formas de direção. Indicamos acima e analisaremos mais detidamente em tópico subsequente que as próprias “emprêsas fechadas” começam a absorver “administradores profissionais” para a condução dos negócios e que a “mentalidade empresarial” começa a modificar-se. Em maior grau isto ocorre nas emprêsas controladas pelas alianças entre “grupos capitalistas”. A defesa do papel do empreendedor como “homem que se ocupa de tudo” já representa uma atitude que começa a perder eficácia e aprovação. A complexidade crescente das tarefas de direção “empurra” os industriais para um tipo de atividade específico e absorvente: os aspectos financeiros e políticos do empreendimento.

Efetivamente, os mecanismos de formação dos consórcios industriais no Brasil, sumariamente apontados acima, fazem com que os empreendedores, mesmo quando se sintam “fora de

seu mundo” nas novas funções — o que ocorre frequentemente com os industriais mais velhos — sejam levados a dedicar maior parte do tempo para a obtenção de recursos financeiros do que para organizar e controlar a produção e as vendas. Contatos com órgãos governamentais, com outros industriais, com os bancos, com sindicatos ou com organizações capitalistas internacionais solicitam as energias e atenções dos dirigentes dos grandes consórcios industriais, forçando a delegação de autoridade para as outras tarefas de direção. Como a atual etapa de desenvolvimento industrial é recente e provocou transformações nas atividades industriais muito rapidamente, persistem opiniões e atitudes que, muitas vezes, são mais “saudosistas” no plano emocional que “tradicionalistas” no plano do comportamento efetivo. Assim, por exemplo, um dos mais autênticos empreendedores industriais que construíram em São Paulo “consórcios industriais” poderosos, engenheiro profissional, define-se como um *técnico* por vocação, quando na verdade é um *líder* industrial por injunção.

c) *Administradores profissionais na direção das empresas*

A direção das empresas industriais só está inteiramente afeta a “administradores profissionais” quando se trata de filiais de organizações com sede noutras áreas. É certo que, em muitas empresas, existe um padrão misto de direção que permite a incorporação paulatina da experiência de diretores não proprietários para a solução dos problemas administrativos e empresariais. Entretanto, estas duas categorias de “administradores profissionais” são distintas. Diferenciam-se não tanto pelo grau de autonomia de decisão que, como veremos, é relativamente pequeno em qualquer delas, mas por causa dos processos de atribuição, delimitação e reconhecimento de autoridade postos em prática nas duas situações.

Nas empresas que estão sob a supervisão direta dos membros da família proprietária ou de grupos de acionistas, o *diretor* não acionista é, em geral, um “homem de confiança”. Os canais para a aquisição da “confiança” são múltiplos e só indiretamente relacionam-se com a competência profissional. Quando se trata de empresa de famílias estrangeiras ou de empresas controladas por descendentes de imigrantes que guardam contato estreito com a pátria de seus ancestrais, uma das condições

importantes para o acesso aos postos de alta responsabilidade de direção é ter a mesma origem nacional dos proprietários. É comum nas empresas pertencentes a famílias italianas, por exemplo, preencher os cargos da diretoria que devem ser entregues a estranhos ao grupo doméstico, através do contrato de funcionários italianos. Muitas vezes um “titulado” por uma escola estrangeira de ensino médio ou superior, ainda que não possua formação específica para direção de empresas, transforma-se em “especialista” e torna-se hierarquicamente superior aos funcionários que têm preparo especializado obtido no Brasil.

Nas grandes empresas os diretores-funcionários são recrutados mais para o exercício de funções técnicas do que empresariais. É relativamente freqüente alçar à categoria de *diretor* os responsáveis pelos aspectos técnicos da produção. Com menor probabilidade, o economista pode tornar-se diretor financeiro, desde que a política financeira da empresa se subordine diretamente ao *presidente*. Lateralmente, o procurador, que é um bacharel em Direito, pode vir a ocupar a posição de diretor da empresa. Só excepcionalmente, entretanto, o diretor-funcionário de uma empresa controlada pela família proprietária ou pelos grupos acionistas majoritários ocupa funções realmente significativas para a decisão e a execução de medidas importantes na empresa. Em geral, nas organizações deste tipo a distribuição dos cargos de diretoria entre empregados visa a atender duas ordens diversas de solicitações da prática econômica: 1.º) preencher com elementos melhores qualificados as funções da rotina administrativa de setores mais ou menos especializados; 2.º) compor “diretorias” tendo em vista as imposições fiscais e os requisitos da lei das sociedades anônimas.

Começa a haver nos últimos anos outro tipo de função que pode ser preenchida por diretores-funcionários: a política de relações da empresa com o Governo e a comunidade. Esta função, em níveis mais complexos, é geralmente, como dissemos acima, atribuição dos que controlam efetivamente as empresas. No caso de firmas sediadas no Brasil mas pertencentes a estrangeiros aqui radicados, a contratação de diretores-funcionários para desincumbirem-se dessa atividade ocorre mais comumente quando os grupos proprietários são compostos por pessoas sem possibilidades para o exercício de funções deste tipo, seja porque são desvinculadas dos grupos locais, seja porque se trata de famílias que tradicionalmente dão maior importância ao “trabalho produtivo” nas fábricas, não sobrando tempo para ativi-

dades extrafabris. Muitas vêzes, contudo, mesmo emprêsas dêste tipo designam diretores recrutados entre “políticos” ou antigos altos funcionários estatais que têm facilidade de acesso aos meios oficiais. Nas emprêsas estrangeiras, o presidente das sociedades anônimas das subsidiárias locais, que deve ser brasileiro por imposição legal, costuma desempenhar, pelo menos parcialmente, as funções de elemento de ligação entre a companhia e os meios oficiais.

Embora nos consórcios industriais o exercício das posições mencionadas acima seja entregue muitas vêzes a diretores-funcionários por causa da especialização da administração técnica, financeira ou jurídica, isto não exclui que se aplique o critério da *confiança* supletivamente. Nas emprêsas familiares, como vimos, chega mesmo a ser decisiva a confiança depositada num amigo, antigo operário ou velho funcionário. A “lealdade” para com os proprietários continua sendo um critério altamente valorizado nas grandes emprêsas brasileiras: os postos-chave são atribuídos a funcionários a título de prêmio pela dedicação à emprêsa. Nas emprêsas familiares, é, em geral, um antigo empregado que “viu crescer a emprêsa” que ascende à categoria de diretor. Apenas nas organizações que se formaram pela aliança de grandes grupos capitalistas e nas que, sendo de propriedade familiar, estão sob contrôle de empresários jovens e são empreendimentos de vulto, começa a modificar-se esta prática, porque a complexidade da direção dêste tipo de emprêsa força a adoção de novos padrões de seleção de pessoal para os altos postos administrativos. Nesta modalidade de emprêsa existe a valorização dos “executivos” jovens com formação profissional especializada. A distribuição de idade dos diretores das emprêsas de quinhentos ou mais empregados de São Paulo é significativa a êsse respeito:

Idade dos Diretores de 97 Indústrias Paulistas

<i>Idade</i>	<i>N.º de diretores</i>
até 30 anos	63
+ de 30 a 49 anos	556
50 e mais anos	356

Mesmo sem dados objetivos para as outras áreas abrangidas pelo presente estudo, a observação direta e as informações

colhidas com os empresários levam-nos a confirmar a tendência indicada no quadro acima. Quando há delegação de autoridade e se aproveita a capacidade administrativa de profissionais nas empresas brasileiras, nota-se também que os executivos contratados são jovens: “minha empresa é dirigida por uma equipe de 15 a 20 pessoas, cuja idade varia de 26 a 48 anos”, declarou um jovem empresário de Recife que dirige um dos maiores empreendimentos têxteis do Nordeste.

Quanto à autonomia real dos diretores-funcionários, é forçoso reconhecer que ela é pequena. Mesmo nos consórcios industriais, a utilização de “gerentes” para o controle de departamentos e de fábricas constitui a norma. As decisões continuam afetas aos proprietários, muitas vezes reunidos sob a forma de *board of directors*, nos quais podem ter assento diretores-funcionários, mas onde o comando efetivo é exercido pelos proprietários. No caso das empresas familiares, a não ser como exceção, o diretor-funcionário é considerado pura e simplesmente em termos da relação patrão-empregado, como alguns empreendedores deixaram transparecer. Em muitos casos, a “diretoria” é mais uma organização formal, sob cuja capa comanda uma ou duas pessoas que são os “donos do negócio”. Trata-se, contudo, de uma formalidade importante, não só por causa das imposições legais, mas, principalmente, porque as empresas podem apresentar-se aos funcionários e ao público como uma verdadeira *Companhia*. Em mais de um caso, os empreendedores afirmaram nas entrevistas que suas empresas eram administradas “colegiadamente”, apontando os cargos que compunham as diretorias, e posteriores declarações ou informações mostraram-nos que, efetivamente, o controle era exercido unipessoalmente.

A posição dos diretores-funcionários das companhias estrangeiras é diversa. Os diretores, sendo funcionários das Matrizes — onde o grau de racionalização e burocratização costuma ser grande — são escolhidos na maior parte dos casos a partir de critérios formais em que a lealdade à Companhia, embora esperada, não constitui o requisito fundamental. Este critério pode existir, mas só assume importância decisiva no caso dos brasileiros que são postos à frente dos grupos empresariais estrangeiros, e que, na verdade, não exercem o controle real das companhias. No caso dos diretores estrangeiros (e a grande maioria dos diretores de organizações internacionais que operam no Brasil são estrangeiros), trata-se de profissionais que enca-

ram a Companhia como um *emprego* e que procuram trabalhar, na medida em que são profissionais ambiciosos e competentes, onde há melhores condições econômicas para o êxito: "Se houvesse um país com maiores possibilidades que o Brasil, eu estaria lá", declarou um dos principais dirigentes de uma grande companhia estrangeira. O "amor à empresa" ou a "vontade de industrializar o país" não constituem, nestes casos, a motivação básica para a ação do dirigente industrial, nem o critério para sua ascensão na hierarquia administrativa.

É preciso considerar, todavia, os matizes que interferem no tipo de engajamento emocional que um diretor profissional de companhia estrangeira mantém com a Organização e com a comunidade local. Entre organizações internacionais com sede no país, há muitas que não põem em prática uma política de rodízio dos principais dirigentes. Nestas condições, alguns diretores acabam por se identificar com a Companhia e por ter um certo apêgo à comunidade local: nas empresas instaladas há muitos anos, existem diretores que praticamente acompanham todo o crescimento das filiais locais. A lealdade básica para permitir a manutenção no posto é, naturalmente, para com a Companhia, mas alguns diretores desenvolvem também sentimentos ambivalentes que lhes permitem, em certas circunstâncias, ver a política dos "patrões" ou dos "chefes" da Matriz como "errada", tendo em vista as reais possibilidades de expansão das filiais e de desenvolvimento econômico do país. Tanto mais que, muitas vezes, os dirigentes das Matrizes prescrevem determinações à base de informações obtidas à distância sobre as condições do mercado brasileiro, que não correspondem à situação real do Brasil: as peculiaridades políticas, sociais e econômicas da sociedade brasileira, quando analisadas à base de uma perspectiva formada nos países desenvolvidos, tornam-se quase sempre incomprensíveis.

A situação de instabilidade do mercado brasileiro, a que já fizemos referência, choca-se, amiúde, com as determinações rígidas das grandes companhias internacionais. O grau de autonomia de decisão dos dirigentes locais — mesmo dos mais responsáveis — é muito estreito. A declaração feita por um deles exemplifica bem o procedimento usual de delegação de autoridade posto em prática: "posso empregar, desempregar, aumentar salários e fazer inversões separadas até 40 milhões de cruzeiros". As modificações mais importantes, e nas empresas controladas mais rigidamente mesmo as secundárias, dependem de

aprovação das Matrizes. Essa situação cria, em geral, dificuldade para as companhias estrangeiras adaptarem suas normas de operação às condições cambiantes do mercado: a racionalização extrema a que estão sujeitas limita-as em face das modificações rápidas da “situação do mercado”. Entretanto, os efeitos negativos que este *handicap* poderia trazer para a concorrência são largamente compensados pelas vantagens que estas empresas gozam diante de suas congêneres brasileiras. Em primeiro lugar, a racionalização que elas põem em prática e as previsões dentro das quais trabalham (algumas têm planos e orçamentos quadrienais) constituem por si só um fator de êxito para a produção em massa e, portanto, para o custo mais favorável. Em segundo lugar, a disponibilidade de capitais e recursos põem-nas relativamente acobertadas diante da oscilação constante dos preços e da variação na taxa cambial que regula a importação de equipamentos. Em terceiro lugar, como afirmou um dirigente de companhia estrangeira, “talvez momentaneamente o concorrente estabelecido aqui leve vantagem, mas o *know-how* da nossa empresa compensa a desvantagem inicial. Se o *know-how* da Companhia falhar (tratava-se de grande empresa internacional), então tudo estará acabado”.

Finalmente, têm lugar à parte neste quadro os diretores das empresas de economia mista. Neste caso, tanto a fonte de poder decisório como os limites que a êle se antepõem são de natureza *política* mais que econômica. Por certo, a competência técnica insinua-se como um dos requisitos fundamentais para a estabilidade em posições de mando nas empresas estatais e mistas. Porém, nos níveis mais altos de direção, as nomeações e eleições da assembléia de acionistas costumam recair em industriais ou em pessoas ligadas às “classes produtoras”, desde que compartilhem formalmente do ponto de vista do governo, ou em políticos, que estão momentaneamente sem funções legislativas ou executivas na administração pública. Percebe-se também uma tendência a limitar as escolhas a pessoas ligadas a círculos muito restritos de influência econômica e política, ou a delegados destes círculos, por causa dos grandes interesses em jogo nas empresas mistas, representados pelo empreguismo e pelas compras e transações com o setor privado da economia.

Contudo, abre-se com o setor estatal e misto da economia brasileira um campo vasto e experimental para a dinamização de empresários que não têm como fonte de autoridade a *pro-*

priedade nem a delegação da autoridade de proprietários, a não ser indiretamente.

*
* *
*

Em suma, se o padrão de contrôle familiar dos empreendimentos ainda é a norma no Brasil, há pressões dentro e fora do sistema industrial para alterá-lo. É provável, pois, que a administração das grandes emprêsas venha a ser controlada, em futuro não muito remoto, por um padrão misto em que à participação direta dos proprietários se acrescentará o aproveitamento de “especialistas” e “profissionais”.

É inegável que a *origem* da difusão do contrôle familiar direto sôbre as emprêsas prende-se a razões histórico-culturais: o patrimonialismo das áreas de forte influência da economia agrária, e as unidades econômicas de produção baseadas em “famílias”, nas áreas de imigração, somaram-se e pressionaram na mesma direção. A persistência dêste padrão, entretanto, como esperamos ter mostrado, não se resume a “fatôres de atraso cultural”. A própria estrutura da economia brasileira, muitas vêzes acelerada por elementos conjunturais, redefiniu aquêlê padrão fazendo com que, dentro de limites, êle se tornasse uma condição de sobrevivência, num dado momento, para as emprêsas industriais nacionais.

Atualmente, depois das transformações da economia, possibilitadas por emprêsas controladas pelo “padrão tradicional” e por outros tipos de emprêsas, sob influxo das pressões desenvolvimentistas que apontamos no capítulo II, a manutenção da norma tornou-se um empecilho para a diferenciação e a modernização da economia.

As conseqüências negativas da persistência do padrão tradicional de gestão das emprêsas no conjunto da economia brasileira podem ser fâcilmente evidenciadas quando, ao lado do desperdício da capacidade empresarial a que fizemos referência, se chama atenção para o fato de que num país de escassos recursos de capital o melhor aproveitamento dêste fator está diretamente relacionado com o tipo de gestão vigente. Em trabalho recente, a Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL, 1963) indica que a ausência da prática de “delegação de autoridade”, ligada à estrutura rigidamente familiar das emprêsas, impede que se utilize a capacidade produtiva ins-

talada (o capital investido) em mais de um turno diário: faltam, da perspectiva dos empresários tradicionais, “homens de confiança” para desincumbir-se da produção. Da mesma forma, os empresários que encabeçam grupos familiares ao decidir a expansão de seus empreendimentos — como as entrevistas que realizamos apontam e informações seguras corroboram — optam quase sempre pelo aproveitamento de condições que possibilitem a realização rápida de lucros. Esta reação, que até certo ponto é resultante da escassez de capitais, configura-se através de duas formas básicas de expansão dos empreendimentos: a compra de outras empresas (que nada acrescenta ao potencial econômico da Nação) e a inversão em empreendimentos que gozam favores do Estado. Noutros termos, persiste um certo aventureirismo que se baseia mais na especulação de favores governamentais e na rapidez com que se pode mobilizar empréstimos para a compra de indústrias já existentes, do que na decisão de melhorar o padrão técnico da produção e na previsão a longo termo para a expansão das empresas que são controladas pelos grupos familiares. De forma semelhante, a decisão rápida dos empresários-proprietários permite brilhantes resultados financeiros na especulação de matérias-primas e de estoques, para reagir às expectativas inflacionárias ou às mudanças de orientação da política oficial, relativas, por exemplo, à importação de matérias-primas (manipulações cambiais, lucros de importação etc.).

Entretanto, não há teoria neo-hirschmaniana capaz de justificar a persistência do controle familiar direto e não burocrático das empresas em nome da facilidade de decisões rápidas. Para manter o desenvolvimento é preciso agregar à rapidez da decisão que expande extensivamente o empreendimento, a capacidade de “ir além” do tipo de combinação econômica já alcançada (cf. Albert O. Hirschman, 1958, cap. I). E, neste caso, o tipo de decisão que a gestão dos patriarcas possibilita é tradicional: o chefe de empresa decide rápido, à base da experiência passada, como *reagir* a uma conjuntura inesperada. Mas a decisão capaz de acelerar o desenvolvimento não diz respeito a uma *reação*, mas à *criação*: ousar e planejar para controlar a conjuntura e modificar a estrutura e não reagir, sem previsão a longo prazo, para manter o controle da empresa nos moldes tradicionais.

Por certo, não se pode atribuir a falta de dinamismo “qualitativo” apenas à persistência dos padrões tradicionais de con-

trôle da empresa. Isto seria falsear os verdadeiros problemas do desenvolvimento. As análises que fizemos no capítulo II mostram a complexidade do processo de mudança social e a natureza social dos obstáculos que lhe são contrários. Por outro lado, em muitas empresas estrangeiras — sobretudo nas que são mais comerciais do que industriais — houve assimilação das práticas tradicionais de decisões especulativas, e até mesmo “contribuições originais” neste campo. A maior liquidez de muitas destas empresas, e os recursos de pressão de que dispõem para empréstimos particulares e oficiais (somados às garantias que o patrimônio de que são representantes oferecem) têm permitido especulações e distorções numa proporção não alcançada rotineiramente por empresas nacionais controladas tradicionalmente.

De qualquer maneira, o controle doméstico nas empresas clônicas amortece os efeitos das “pressões desenvolvimentistas”, quer elas se formem fora do circuito econômico de produção, quer partam dos núcleos mais dinâmicos do sistema produtivo. A diferenciação da estrutura produtiva e a economia de custos (que são interrelacionadas) tornam-se fundamentais entre as práticas que possibilitam o desenvolvimento. Ora, as decisões de tipo tradicional, fomentadas pela estrutura de controle familiar das empresas, impedem que estes objetivos sejam alcançados com a rapidez possível. Para atingi-los, é preciso modificar também a forma de gerir os empreendimentos. Embora mesmo em empresas burocratizadas persistam manobras e resoluções de tipo especulativo, quando as pressões desenvolvimentistas fazem-se sentir mais fortemente, os mecanismos institucionalizados de decisão facilitam a multiplicação dos efeitos modernizadores na empresa. Nas “empresas clônicas”, ao contrário, as mudanças no “espírito” da economia encontram resistência na “forma” de gestão posta em prática. Por isso é necessário um duplo esforço para dinamizar essas empresas: fazer com que aceitem novos objetivos econômicos no processo de obtenção de lucros e torná-las permeáveis a formas de organização administrativa mais adequadas para operar em função dos objetivos econômicos do desenvolvimento.