

DESENVOLVIMENTO TRIDIMENSIONAL DAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES: AVANÇOS E DESAFIOS TEÓRICOS A PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO¹

Eduardo DAVEL*
Jader Cristino de SOUZA SILVA**
Tânia FISCHER***

RESUMO

Este trabalho explora as abordagens teóricas sobre o desenvolvimento e a evolução das empresas familiares, examinando quatro etapas relevantes na história da Organização Odebrecht. Um modelo de desenvolvimento tridimensional - baseado na propriedade, na família e na gestão - é utilizado para analisar cada um dos quatro estágios (primeiro na década de 40, segundo nas décadas de 50 e 60, terceiro na década de 70 e quarto nas décadas de 80 e 90) da trajetória empresarial da organização Odebrecht. A análise aprofundada das particularidades do desenvolvimento desta organização nos leva a identificar as contribuições e limitações que as abordagens historicamente predominantes nos estudos das empresas familiares baseadas na lógica do desenvolvimento e da evolução podem acarretar para a compreensão dos fenômenos organizacionais contemporâneos.

ABSTRACT

This paper explores the developmental and evolutionary approaches in family business theory and examines four relevant stages over the history of the Odebrecht Organization. A three-dimensional developmental model (ownership, family and business) is used to analyse each one of these stages (first in the 40's, second between the 50's and 60's, third in the 70's and forth from the 80's). A deep study of the particularities of the Odebrecht development lead us to considerate the contributions and limitations that the historically influents approaches based on family business development and evolution logic can bring about the understanding of the contemporary organization phenomena.

¹ Este artigo sintetiza e discute resultados que estão mais detalhados em Souza Silva (1999).
*Doutorando em Administração na École des Hautes Études Commerciales de Montreal/Canadá
Pesquisador do Centro de Estudos sobre Trabalho, Economia e Gestão da Télé-Université da Université du Québec/Canada e Bolsista do CNPq/Brasil
**Mestre em Administração pelo NPGA/UFBA, Prof. do Programa de Pós-Graduação em Gestão Empresarial e Gestão de Finanças na Universidade Estadual de Feira de Santana/Ba, Prof. e Coordenador do curso de Marketing na Faculdade Integrada da Bahia e Prof. na Faculdade Rui Barbosa e na FTE/Ba
***Doutora em Administração pela FEA/USP, Prof^a Titular e Coordenadora do Mestrado Profissional do NPGA/EA-UFBA

INTRODUÇÃO

As empresas familiares têm sido estudadas de forma sistemática há algumas décadas, ganhando respaldo acadêmico e corpo teórico mais sólido, sobretudo, a partir da década de 80 (Déry et al., 1993). Dentre a grande diversidade de concepções e definições do que venha a ser uma empresa familiar, certo consenso é estabelecido entre os pesquisadores sobre o fato de que a família (a) possui propriedade sobre a empresa (propriedade total, majoritária ou controle minoritário), (b) influencia nas diretrizes de gestão, (c) determina o processo sucessório e (d) influencia e é identificada com relação aos valores da empresa (Lodi, 1993; Bernhoeft, 1989; Donneley, 1964). De fato, a empresa familiar origina-se de redes de parentesco e vínculos pessoais que pela existência de uma base de confiança mútua são estimuladas a desenvolver um negócio (Church, 1996). Por causa da existência dessas redes, encontra-se nas empresas familiares uma certa simultaneidade de papéis, ou seja, os membros da família desempenham simultaneamente papéis de parentes, proprietários e de gestores (Tagiuri & Davis, 1996).

Nesse artigo, refletimos sobre a teoria formulada sobre as empresas familiares que, na sua quase totalidade, tem privilegiado abordagens baseadas no desenvolvimento e na evolução de ciclos de vida. Assim, como no mundo dos organismos vivos e no ciclo de vida em família, acredita-se que as empresas familiares passariam por uma série de etapas que marcariam suas transformações. Elegemos, então, um corpo teórico específico dentro dessas abordagens - o modelo de desenvolvimento tridimensional proposto por Gersick et al. (1997) - para efetuar um estudo de caso. Buscamos compreender como a Organização Odebrecht evoluiu da condição de empresa familiar, em que o proprietário detinha a liderança, concentrava poder e tomava todas as decisões-chave; para um tipo de empresa familiar profissionalizada, como estilo de gestão descentralizado, estratégia e estruturas mais sofisticadas, em que os membros da família e funcionários profissionais participavam da administração, possuindo papéis muito bem delimitados.

Antes de apresentar os resultados desta pesquisa, apresentaremos as abordagens teóricas focadas no desenvolvimento e na evolução das empresas familiares, destacando aquela que utilizamos para o estudo de caso da Organização Odebrecht. Em seguida, a partir dos resultados obtidos, discutiremos as contribuições e desafios que o estudo empírico sugere para se estimular e aprimorar as pesquisas de organizações familiares sob a ótica do desenvolvimento. Como veremos mais adiante, notamos que a Organização Odebrecht revela nuances, complexidade e particularidades em seu processo de desenvolvimento que escampam ao modelo teórico empregado no seu estudo.

ABORDAGENS FOCADAS NO DESENVOLVIMENTO E NA EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Com a finalidade de estudar como as organizações mudam, pesquisadores em administração vêm emprestando vários conceitos, metáforas e teorias de outras disciplinas (por exemplo o desenvolvimento da criança e a biologia evolucionista), reutilizando conceitos de ponto de equilíbrio, estágios de crescimento, processos de decadência e morte, dentre outros. Uma das abordagens predominante, tanto no estudo das organizações quanto no campo teórico sobre as empresas familiares, tem sido aquela que concebe a transformação organizacional mediante aos processos de desenvolvimento e de evolução. Apresentaremos nesta parte os pressupostos teóricos dessas abordagens, destacando em seguida, uma teoria específica que propõe um modelo tridimensional para se analisar e conceber o desenvolvimento das empresas familiares.

O ciclo de vida e a evolução das empresas. A evolução das organizações, sob o foco das abordagens baseadas no desenvolvimento, refere-se a um processo em progressão (ordenado e sequenciado) de eventos em uma entidade organizada durante o tempo. O desenvolvimento, então, representa um processo de mudança progressivo, padronizado e previsível do menor e mais simples estágio para um outro maior e mais complexo. Neste esquema analítico, a mudança é concebida como um progresso gradual de desenvolvimento induzido pela natureza intrínseca da organização (Demers, 1999).

Um exemplo dessa abordagem é a teoria sobre o ciclo de vida para o qual a mudança é eminente. Ou seja, a organização que se desenvolve é constituída de uma forma, de uma lógica ou de um código que regula o processo de mudança, movendo-a de um ponto de partida em direção a outros subsequentes. Eventos e processos ambientais externos podem influenciar a maneira desta organização se expressar, mas a lógica, regras internas e inatas que a governam são sempre as dimensões mediadoras do desenvolvimento (Van de Ven & Poole, 1988: 37). As teorias do ciclo de vida explicam o desenvolvimento em termos das regras institucionais que requerem desenvolvimento de certas atividades para progredirem em uma determinada seqüência prescrita (Van de Ven & Poole, 1995: 515). Assim, claramente inspirados pela metáfora biológica (Morgan, 1996), os teóricos desta abordagem concebem a organização como um organismo vivo e o crescimento como um fenômeno natural correspondendo à sua lógica interna.

De forma geral, as teorias sobre os ciclos de vida procuram demonstrar a variação de características como a complexidade, formalização, tomada de decisão, etc. no decorrer do tempo, assumindo contornos diferenciados de estágio para estágio (Machado da Silva, Vieira & Dellagnelo, 1998). A organização, então, diferencia-se e se complexifica gradualmente, passando de um estágio de empreendimento em que ela é simples e centralizada para um estágio de formalização e, em seguida, para um estágio final de maturidade e de flexibilização em que ela é descentralizada, diversificada e flexível (Demers, 1999; Machado da Silva, Vieira & Dellagnelo, 1992, 1998; Lucena & Vieria, 1997). No estudo das organizações, são variados os autores que apresentaram modelos analíticos dos diversos estágios pelos quais passam as organizações (por exemplo: Greiner, 1972; Miller & Friesen, 1984; Hannan & Freeman, 1975; Cameron & Whetten, 1981; Quinn & Cameron, 1983; Machado da Silva, Vieira & Dellagnelo, 1998).

No campo de estudos sobre as empresas familiares essa abordagem baseada no desenvolvimento é, sem dúvida, senão uma das únicas, a predominantemente utilizada (Wortman, 1994; Hollander & Elman, 1988; Hugron, 1993; Peiser & Wooten, 1983; Gersick et al., 1997; Lansberg, 1999;). Hollander & Elman (1988) identificam três grupos de pesquisas distintos sobre os modelos de desenvolvimento adotados. O primeiro relaciona os estágios de desenvolvimento da empresa com o progresso de geração para geração familiar. Por exemplo, Hershon (1975) discute como - à medida que a família proprietária vai passando do fundador para o filho e para o neto - o modelo de administração deve mudar de supervisão próxima para uma administração colaborativa e em seguida para uma administração mais coletiva.

O segundo grupo de pesquisas focaliza a interação entre as necessidades da empresa e os estágios de vida dos indivíduos cruciais para a empresa. Danco (1975) avalia como o comportamento do fundador muda em diferentes estágios no ciclo de vida da empresa. McGivern (1989) caracteriza a interação em termos de um ciclo correspondendo ao período antes, durante e depois ao processo de sucessão. Davis e Tagiuri (1989) usam a combinação dos estágios do ciclo de vida do pai e de seu filho para prever a qualidade do relacionamento que daí decorre no trabalho.

O terceiro grupo inclui outros elementos além da empresa e da família. Por exemplo, Ward (1987) identifica três estágios da evolução do negócio familiar. Em um primeiro estágio, existe consistência nas necessidades do negócio e nas da família, o fundador toma todas as decisões e a família apoia o negócio. Num segundo momento, o negócio e seus sucessores em potencial estão crescendo. O fundador ainda está no controle e o crescimento e desenvolvimento das crianças

é de fundamental importância para a família. O último estágio é caracterizado pelo conflito entre as diferentes necessidades entre o negócio e a família. O negócio passa por uma estagnação e precisa ser regenerado, assim o fundador abandona o negócio, é retirado ou se afasta, sendo a manutenção da harmonia familiar o objetivo familiar de maior destaque.

O Modelo tridimensional de desenvolvimento de empresas familiares. Um modelo teórico atual e representativo dessa forma de se abordar a mudança nas empresas familiares é proposto por Gersick et al. (1997). Trata-se de um modelo tridimensional de desenvolvimento que busca avançar na compreensão das empresas familiares, considerando de maneira sistêmica três dimensões que possuem uma independência parcial entre elas. Cada um desses três sub-sistemas - família, propriedade e empresa - possui um desenvolvimento próprio e progride segundo uma seqüência de estágios (ver figura 1) com características próprias (ver tabela 1). Entretanto, os autores ressaltam que apesar da idéia de desenvolvimento indicar uma certa direção, não há nada de inevitável a respeito do curso de vida da empresa familiar, podendo ir mais rápido em alguns estágios, estacionar em outros ou estar em vários estágios simultaneamente.

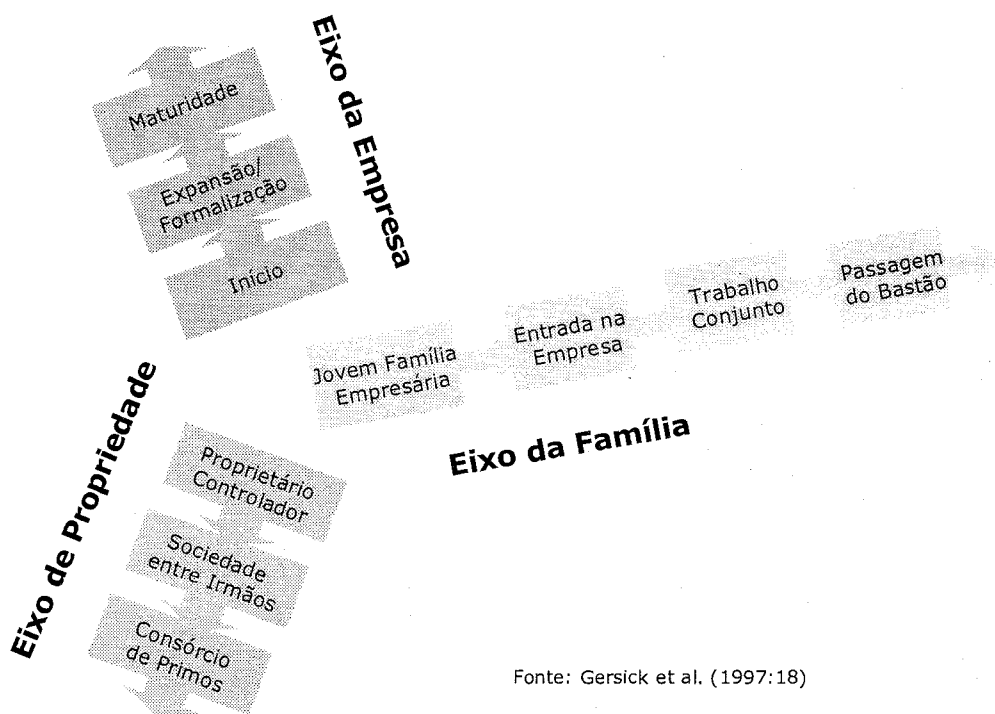
TABELA 1 - CARACTERÍSTICAS DO MODELO TRIDIMENSIONAL DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Dimensões	Etapas	Características
Propriedade	Proprietário Controlador	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal, ➤ Outros proprietários (caso existam) possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa, ➤ Possui os desafios de (a) equilibrar o controle unitário com as contribuições de acionistas importantes e (b) se capitalizar e escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração.
	Sociedade de Irmãos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dois ou mais irmãos como o controle acionário, ➤ Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos, ➤ Possui os desafios de: (a) desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios, (b) definir o papel dos sócios não-funcionários, (c) reter capitais e (d) controlar as facções dos ramos da família.
	Consórcio de primos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Muitos primos acionistas, ➤ Mistura de sócios funcionários e não funcionários, ➤ Possui os desafios de (a) administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas e (b) criar mercado de capitais para a empresa.
Família	Jovem família empresária	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Geração adulta abaixo dos 40 anos, ➤ Filhos, se houver, abaixo dos 18 anos, ➤ Possui os desafios de: (a) criar um "empreendimento casamento" viável e (b) tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família.
	Entrada na empresa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Geração entre 35 e 55 anos, ➤ Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos, ➤ Possui os desafios de (a) administrar a transição da meia idade e (b) separar e individualizar a geração mais nova.
	Trabalho em conjunto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Geração entre 50 e 60 anos, ➤ Geração mais jovem entre 20 e 45 anos, ➤ Possui os desafios de (a) promover a cooperação e comunicação entre gerações, (b) encorajar a administração produtiva de conflitos e (c) administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto.
	Passagem do bastão	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Geração com mais de 60 anos, ➤ Desligamento da geração mais velha da empresa, ➤ Transferência da liderança da família de uma geração para outra.

Empresa Gestão	Início	<ul style="list-style-type: none"> ➢ As estruturas organizacionais são mínimas e informais com o proprietário no centro de tudo, ➢ Normalmente possui somente um produto, ➢ A maior parte da comunicação vai para o proprietário ou é feita por ele, ➢ Possui o desafio da sobrevivência.
	Expansão / formalização	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Estrutura cada vez mais funcional. Os processos organizacionais são mais formalizados (adição de políticas de RH, diferenciação em marketing, etc.) ➢ Expansão em várias áreas (tanto em produtos, linhas de negócios múltiplos e funcionários), ➢ Evolução do papel do proprietário-gerente e início do processo de profissionalização da empresa. Sistemas mais sofisticados de administração financeira, ➢ Formulação estratégica e formalização da estratégia por meio de instrumentos.
	Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Estrutura organizacional favorece a estabilidade. ➢ A configuração divisional é dirigida pela alta gerência, ➢ Base de clientes estável, em declínio ou com crescimento modesto, ➢ Os membros mais velhos da família podem fazer parte do conselho de administração de outras empresas.

Fonte: Baseado em Gersick et al. (1997).

FIGURA 1 - O MODELO TRIDIMENSIONAL DE DESENVOLVIMENTO



Fonte: Gersick et al. (1997:18)

No eixo do desenvolvimento baseado na propriedade, normalmente depois da primeira geração a forma de propriedade muda de uma geração para outra, tornando-se cada vez mais diluída de um único proprietário majoritário para poucos ou vários proprietários. Este eixo sugere que as empresas começam com um único proprietário, movendo-se com o tempo para uma sociedade entre irmãos e depois para um consórcio de primos.

O eixo da família é regido pelo envelhecimento biológico de seus membros, constituindo-se uma "via evolutiva de mão única". Trata-se do desenvolvimento estrutural e interpessoal da família por meio de aspectos tais como casamento, parentesco, relacionamentos entre irmãos adultos, cunhados e sogros, padrões de comunicação e papéis familiares. Esse desenvolvimento estrutural e interpessoal é marcado no seu primeiro estágio - Jovem Família Empresária - em que a família tem que: definir uma parceria conjugal que possa dar suporte ao papel de proprietário e gestor; decidir sobre ter ou não filhos e criá-los; e formar um novo relacionamento com os pais que envelhecem. Este estágio apresenta os pais com todos os dilemas do início de vida adulta: criar um sonho do futuro, explorar estilos de vida alternativos, estabelecer credibilidade, comprometer-se com uma carreira e com um papel familiar (Levinson, 1978: 144-165 apud Gersick et al., 1997).

Durante o próximo estágio do eixo de desenvolvimento da família - Entrada na Empresa, cada geração é de dez a quinze anos mais velha do que aquela no estágio anterior. Neste período, a família precisa promover a saída da infância, da geração mais jovem e sua entrada em uma vida adulta produtiva. A família neste estágio está preocupada com a criação de critérios de entrada e com o planejamento de carreiras para a geração dos jovens filhos adultos, incluindo a decisão de entrarem ou não na empresa.

Quando a geração dos pais avança na direção dos cinquenta e a mais jovem está na faixa dos 20-30 anos, a família se encontra no estágio do Trabalho Conjunto. Nesse estágio ela administra complexas relações entre pais, irmãos, cunhados, primos, crianças de idades amplamente variadas. Segundo Gersick et al. (1997:22), a capacidade que o sistema da empresa possui para sustentar uma família em rápida expansão é testada durante esses anos para saber se: (a) a lucratividade da empresa pode acompanhar as necessidades relacionadas à renda e ao estilo de vida de toda a família e (b) se seu porte pode prover oportunidades interessantes de carreira para os membros qualificados da família.

No último estágio de Passagem do Bastão, todos estão preocupados com a transição. Há escolhas a serem feitas a respeito de partilhar ou passar a liderança da geração mais velha para a intermediária em todos os aspectos da vida familiar. "As famílias proprietárias de empresas têm o aspecto simbólico do gerenciamento e do controle para ajudá-las a focalizar as questões básicas do envelhecimento e dos relacionamentos entre gerações. (...) Quer as empresas estejam ou não preparadas - cedo ou tarde demais, ou no momento exato -, as transições ocorrem de forma inevitável e os ciclos recomeçam" (Gersick et al., 1997:22).

Com relação ao eixo da gestão, as transições são mais inconstantes. O primeiro estágio abrange a fundação da empresa e os primeiros anos, quando a sobrevivência está em questão. A primeira transição pode ser imperceptível ou ser marcada abruptamente pela abertura de novas instalações, pela contratação de novos gerentes ou pelo lançamento de um novo produto. O processo de profissionalização que começa com o estágio de expansão da empresa é uma espécie de "começa-pára", porque apesar do proprietário contratar profissionais para ocuparem cargos de comando, normalmente, ele ainda pode ser muito envolvido com todas operações cotidianas.

Se a fase de expansão e de formalização admite uma certa incerteza, a fase da maturidade é alcançada de maneira radical ou gradual. Isso porque as margens de rentabilidade começam a definir, existe um incremento no número de concorrentes, o produto então não possui a mesma vantagem competitiva que outrora. Nesta fase, a estrutura organizacional tende a favorecer a estabilidade e a configuração divisional - dirigida por profissionais do mercado. Estes estabelecem sua própria linha de autoridade e de responsabilidades executivas, diminuindo assim a interferência direta dos proprietários.

A partir desse modelo teórico tridimensional, Gersick et al (1997) apresentam quatro combinações das mais típicas dos estágios de desenvolvimento de propriedade, de família e de empresa: (1) a empresa de primeira geração, dirigida pelo fundador, de propriedade de um indivíduo empreendedor; (2) a empresa

estabelecida de propriedade e a partir de uma sociedade entre Irmãos e passando por crescimento e mudanças rápidas; (3) o complexo e maduro Consócio de Irmãos; e (4) a empresa à beira da transição, controlada por uma família no estágio de Passagem do Bastão. Esses seriam os modelos emblemáticos pelos quais as empresas familiares tenderiam a passar em seu curso de desenvolvimento e evolução.

Fundamentando-se nesses modelos teóricos e nessas quatro combinações clássicas de estágios, buscamos estudar o desenvolvimento da Organização Odebrecht. Durante a pesquisa, verificamos, em certos momentos, uma aderência deste modelo à realidade evolutiva da Organização Odebrecht. De fato, o modelo é eficaz porque nos permite averiguar os processos e estruturas relacionados à família, à propriedade e à empresa que influem e explicam o desenvolvimento da organização Odebrecht. Entretanto, em outros momentos, constatamos estágios de desenvolvimento que se distanciam e se singularizam com relação ao modelo proposto por Gersick et al. (1997). Apresentamos, a seguir, o processo de desenvolvimento da Organização Odebrecht e discutimos logo após as nuances e hibridações que o caso estudado revela.

○ DESENVOLVIMENTO TRIDIMENSIONAL DA ORGANIZAÇÃO ODEBRECHT

A Organização Odebrecht é um caso exemplar de empresa familiar que se desenvolveu, cresceu e se perpetua ao longo de mais de meio século. Por ter passado por um percurso de complexificação organizacional e de sucesso empresarial acentuado, ela se torna um objeto empírico de pesquisa privilegiado, para verificar a aplicabilidade e a utilidade das abordagens teóricas que concebem a organização familiar como um entidade em processo de desenvolvimento e de evolução. Apresentamos, nesta parte, os resultados de nosso estudo de campo, estruturados cronologicamente pelas fases que a empresa passou desde sua fundação e pelas três dimensões (a família, a propriedade e a gestão) que compõem seu universo dinâmico em cada uma dessas fases.

Contextualizando a organização. A Odebrecht foi fundada na Bahia em 1945 por Norberto Odebrecht que assume os negócios iniciados por seu pai em 1919. A família Odebrecht, além de deter 46% do capital total da empresa e 56% das ações ordinárias, impõe uma dinâmica cultural baseada em valores germânicos e protestantes de valorização do trabalho, enquanto ato edificador e educativo (Odebrecht, 1991). Assim, a organização conheceu nas últimas décadas do século passado um crescimento de mais de 6.400% em patrimônio (Belo, 1994). Além do crescimento patrimonial, ela diversifica sua atuação que passa de local, pelo regional e nacional, ao mercado internacional. Hoje, a Odebrecht tem negócios no Brasil e no exterior em mais de 14 países nos setores de engenharia, construção, química, petroquímica, infra-estrutura, serviços públicos, mineração, celulose, empreendimentos imobiliários e administração de seguros. Possui em torno de 43 mil empregados e uma receita anual de R\$ 5,5 bilhões.

O fundador desta empresa - Norberto Odebrecht - é neto de imigrante alemão que se instalou no sul do Brasil na segunda metade do século XIX. Seu pai fundou uma empresa de construção em Recife no início do século 20 e lhe ofereceu uma educação familiar rígida, voltada para o trabalho, disciplina e paciência. Sua formação protestante até a idade de 14 anos - tutorada por um pastor luterano de origem alemã - influenciou sua vida profissional e conseqüentemente, na elaboração do conjunto de crenças, valores e princípios que guiam a gestão da Odebrecht, chamados de "Tecnologia Empresarial Odebrecht" (TEO). A partir dos 14 anos, Norberto passa a trabalhar na empresa de seu pai e a aprender os ofícios da construção civil com os mestres de obra (Odebrecht, 1987:68). Com a Segunda Guerra Mundial, Norberto teve que tomar a frente dos negócios de seu pai e fundar em 1945 uma nova empresa sob o nome de Construtora Norberto Odebrecht que será o objeto, neste artigo, de nosso estudo até o ano de 1998.

Aspectos metodológicos. A pesquisa de campo foi efetuada durante o ano de 1998 e baseava-se em documentos internos e externos à organização (relatórios anuais, artigos diversos na mídia, livros e textos escritos pelo fundador, etc.), bem como, 12 entrevistas semi-estruturadas com pessoas-chave de cada fase histórica pela qual a empresa passou (entrevistados I, II, III, etc.). Durante a coleta de dados, buscamos para cada dimensão estudada (família, empresa e propriedade), em cada período histórico, uma gama específica de informações (ver tabela 2). Cabe mencionar que as fases históricas pelas quais a empresa passou foram elaboradas pelo fundador da empresa, Norberto Odebrecht, em seu livro "Educação pelo trabalho" (Odebrecht, 1991). São elas: a primeira, de empresa local que vai da fundação em 1945 à 1954; a segunda, que marca a sua regionalização no período de 1955 à 1969; a terceira, que indica a atuação em vários estados do Brasil de 1970 à 1979, e, finalmente, a quarta fase, que começa em 1980 com a sua atuação em âmbito internacional.

TABELA 2 - VARIÁVEIS E DIMENSÕES DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Dimensões	Variáveis
Propriedade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Porcentagem das ações no poder da família controladora; ➤ Abertura do capital da empresa; ➤ Quadro societário e estrutura de propriedade - propriedade das ações, nas mãos do fundador, irmãos e primos; ➤ Política de partilha de dividendos; ➤ Caracterização de novas fontes de recurso (sócios, abertura de capital, financiamento); ➤ Existência de empresa <i>holding</i> para administrar o investimento dos acionistas.
Família	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Idade das gerações; ➤ Influência da família controladora, de suas crenças, valores e costumes no interior da organização; ➤ Grau mítico do fundador; ➤ Conflitos de poder entre os membros da família; ➤ Administração da sucessão; ➤ Separação entre as finanças da família e da empresa; ➤ Existência de Conselho familiar.
Empresa/ Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Retórica (verbalizada; formalizada; legitimada); ➤ Tipo de visão (empreendedora, mantenedora, míope); ➤ Formas de ascensão hierárquica (grau de parentesco, tempo de organização, competência, capacitação); ➤ Níveis de profissionalização (gerentes profissionais versus gerentes membros da família); ➤ Políticas de Recursos Humanos; ➤ Formalização de procedimentos e rotinas; ➤ Tipo de estrutura (centralizada, verticalizada, descentralizada, horizontalizada); ➤ Tipo de comunicação; ➤ Sistemas de gestão (individual, conjunta, partilhada); ➤ Estratégia formulada, formalizada e partilhada; ➤ Sofisticação no planejamento estratégico; ➤ Existência de conselho de administração.

Fonte: Baseado em Gersick et al. (1997).

A ORGANIZAÇÃO LOCAL NA DÉCADA DE 40.

O eixo da propriedade. Quando a empresa foi criada, seu fundador possuía a totalidade do capital da empresa e detinha o controle acionário. Mais tarde, ingressaram a seu convite seis sócios, nenhum deles integralizando capital, mas constituindo uma rede de parentesco e de amizade. Dentre esses membros, grande parte já trabalhava na empresa, sendo dois casados com as irmãs do fundador,

um concunhado de um desses dois e um irmão da esposa do fundador. Esse grupo minoritário detinha 45% das ações e o fundador com 55% das ações controlava a administração da empresa. Mais adiante no tempo, apesar de ter se transformado em sociedade anônima em 1954, permaneceu até a década de 60 com apenas sete sócios. Vale ressaltar que, segundo o Entrevistado II, a prática do fundador de reinvestir aproximadamente 96% do lucro foi a principal fonte de recursos para o crescimento da empresa nesta fase.

O eixo da família. O fundador encontrava-se na faixa etária entre seus 24 e 34 anos e seu filho (futuro sucessor) no final da década de 40 completava 9 anos. Os aspectos culturais voltados para a vivência familiar marcam o estilo de liderança do fundador. Suas crenças, sua sagacidade para negócios, suas regras práticas para a tomada de decisões e seus valores fazem parte da estrutura básica da empresa. Sua influência junto aos funcionários, fornecedores e clientes, pode ser exemplificada, pela palavra "Doutor" acrescentada ao seu nome. Todos passam a chamá-lo de Doutor Norberto. Assim, fica claro que conflitos de poder e de lideranças eram quase inexistentes, mesmo se sua filosofia de gestão, baseada no binômio "trabalhar e servir", entrava em choque com a cultura colonial burguesa que impregnava a Bahia daquela época e gerava alguns conflitos com sócios e funcionários.

Outro aspecto marcante é que houve desde o início uma separação entre as finanças da empresa e aquelas da família Odebrecht. O fundador estabelecia um distanciamento nítido entre suas contas pessoais e a gestão financeira da empresa. "Desde a primeira fase, não houve confusão em relação às finanças da família e as da empresa. Nem mesmo equipamento emprestado se levava" (Entrevistado VII). Isso porque o fundador acreditava que a empresa devia não só sobreviver, mas crescer e se perpetuar no mercado. Essa idéia de perpetuação é a origem da "Tecnologia Empresarial Odebrecht" que será formalizada mais tarde sob os princípios de delegação planejada, da formação de empresários-parceiros, descentralização, dentre outros.

O eixo da gestão. No que se refere aos aspectos administrativos, nessa fase, a empresa forma uma retórica verbalizada em que crenças eram transmitidas pelo fundador aos funcionários de forma oral e na interação do trabalho diário. O fundador queria saber de tudo que se passava na empresa, todas as obras estavam sob o seu controle e a maioria das informações passavam por ele (Entrevistado II). "Apesar do grande número de obras, atuávamos como uma pequena empresa. Tudo girava em torno do líder e era por ele coordenado e integrado" (Odebrecht, 1985). Na verdade, a vontade e a obrigação de superar a crise financeira herdada pela empresa de seu pai antes da empresa ser criada, fez com que o fundador empregasse uma série de princípios não praticados na época, tais como parceria, delegação de autoridade e formação de substitutos. Esta formação que se baseia na formação de alguém capaz de desempenhar as funções no momento de promoção de um funcionário da linha de comando, tem sido, deste então, uma das principais práticas de RH da empresa.

Nesta fase, a ausência de planejamento estratégico e a vontade do fundador de investir em uma indústria de madeiras de 1949 a 1954 quase levou a empresa a falência. O entrevistado I relata o episódio: "achou que poderia ser um industrial, então sonhou com uma indústria madeira e se deslocou para a cidade de Ituberá e surgiu a Sociedade Anônima Indústria e Comércio Ituberá (...) foi então, criando coisa em cima de coisa e só depois verificou que a região não tinha madeira (...) Então, teve que dar fim ao sonho e se desfez daquilo tudo". O fundador agrega essa experiência mal sucedida como aprendizado, de que não deveria entrar em negócios que não dominasse as tecnologias específicas de produção e não deveria conceber o negócio a partir das coisas, mas sim dos homens - clientes, parceiros e trabalhadores (Odebrecht, 1987: 76).

A ORGANIZAÇÃO REGIONAL DURANTE A DÉCADA DE 50 E 60.

Saindo definitivamente do ramo de madeiras, o fundador se volta completamente para a atividade de construção. A empresa então, na década de 50 e 60 executa obras de destaque na Bahia como a Avenida Contorno, o teatro Castro

Alves e a Refinaria de Mataripe. Além dessas, com a criação da SUDENE, a Odebrecht inicia seu processo de regionalização em outros estados do Nordeste. Ela se torna conhecida como uma "fábrica de fábricas" pois constrói, em Recife, a fábrica da Rhodia, a Alpargatas e a Formiplac; em Alagoas, o Conjunto Industrial e Silos do Moinho Nordeste; em Pernambuco, o armazém de peças Willis Overland; em Sergipe, um Moinho e Conjunto de Silos. Outra obra importante nesta época foi o Pólo Petroquímico de Camaçari, executada em parceria com o Grupo Corrêa Ribeiro, o Grupo Econômico e o Banco da Bahia. Dessa forma, a empresa passa para um estágio de expansão, ampliando seu escopo de atuação (de local para regional) e formalizando procedimentos, estruturas e processos organizacionais.

O eixo da propriedade. A divisão de ações permanece sem grandes alterações, não havendo conflitos entre acionistas com relação a pequena parcela de dividendos partilhados (4% dos lucros), pois a maioria deles eram funcionários na empresa e tinham proventos como executivos (Entrevistado II). O reinvestimento dos lucros continuava então sendo uma estratégia que sustentava a expansão da empresa.

O eixo da família. O fundador nesta etapa se encontra entre os 35 e 49 anos de idade e seu filho entre 10 e 24 anos. Com 21 anos em 1966 seu filho ingressa na empresa como estagiário. Em seguida, torna-se líder empresarial da empresa de fundações do grupo - FENGEL, passa logo após a administrar a CBPO e a CNO. O entrevistado II ressalta que inicialmente o filho do fundador não era a pessoa escolhida para a sucessão, mas sim um executivo que trabalhava na empresa. Contudo, com o adocimento desse executivo, aquele foi escolhido e formado para suceder seu pai no futuro.

O eixo da gestão. Inicia-se neste período, uma certa sistematização dos princípios organizativos da empresa com a publicação em 1968 do primeiro livro do fundador (Odebrecht, 1968). Este livro visava formalizar e ordenar os princípios que deveriam direcionar o comportamento dos participantes na empresa. Nele consolida-se a visão da empresa como uma "federação de pequenas empresas" geridas pelos princípios da delegação planejada, descentralização e parceria. Essa concepção da organização Odebrecht, como um conglomerado de parceiros empreendedores que dispõem de certa autonomia para gerir suas empresas, marca a sua orientação para o mercado. A empresa sendo estruturada em unidades estratégicas de negócios, cada funcionário tem a possibilidade de desenvolver o espírito de "empresário-empendedor" porque torna-se responsável pelo seu negócio e pelos resultados que dele serão gerados.

No que se refere a administração de RH, constata-se que as formas de ascensão hierárquicas são baseadas em tempo de casa e competência profissional. A remuneração variável ganha uma maior sistematização nesta fase e busca premiar os "empresários parceiros" pelos resultados obtidos. A seleção começa a ser orientada para a contratação de profissionais técnicos e administradores, contudo, ela ainda se mantém atrelada à rede de relacionamento com os membros da família. Por exemplo, vários colegas de universidade do filho do fundador ingressaram na empresa no final da década de 60 (Entrevistado X).

A estrutura organizacional da empresa começa também a ser formalizada, estabelecendo funções diferenciadas para seus membros, rotinas de trabalho e papéis mais delimitados. A estrutura criada previa uma diretoria de obras ligada à construção civil e uma diretoria geral que respondia pelas empresas coligadas. Esse foi um passo que demonstra o movimento de formalização, de descentralização e de delegação de autoridade, mesmo se as questões estratégicas ainda eram concentradas na figura do fundador.

A ORGANIZAÇÃO NACIONAL NA DÉCADA DE 70.

A década de 70 é marcada pela execução de obras importantes no Estado da Bahia e pela nacionalização da empresa. Em Salvador, foram executadas as obras da rodovia BR-234, do Hotel Othon Palace e do Shopping Center Iguatemi, dentre outras. Em escala nacional, destacamos a construção do prédio da Petrobras,

do aeroporto Galeão e da Universidade do Estado da Guanabara, ambos no Rio de Janeiro; do alto forno da Usiminas, em Minas Gerais; da ponte rodoviária sobre o rio Acre, em Rio Branco; e da ponte Colombo Sales, em Santa Catarina. A diversificação se dá também pelo ingresso no ramo petroquímico (participando da Companhia Petroquímica de Camaçari) e pela incorporação da Companhia Brasileira de Projetos e Obras. Enfim, neste período, a organização Odebrecht se compunha da: Construtora Norberto Odebrecht S.A., da Fundações e Engenharia Ltda, da Odebrecht Perfurações Ltda, da Odebrecht-Harrison Engenharia de Minas Ltda, da Odebrecht Overseas Ltd, da Odebrecht Serviços, da Constructora Odebrecht International S.A., da Pedreiras Valéria S.A., da Sociedade Nacional de Apoio Rodoviário e Turístico Ltda, da Administradora e Corretora de Seguros Ltda, da Cia Petroquímica de Camaçari e dos Empreendimentos Odebrecht Ltda (ramo imobiliário).

O eixo da propriedade. Um fato importante nessa fase é que o fundador doa todas suas ações para seus filhos (cada filho recebeu 20% das ações - 10% era para o filho e 10% para o cônjuge) em sistema de "usos e frutos", criando a Odebrecht e Cia. Ltda., em 1977, e que, em 1981, se transforma na Kieppe Patrimonial Ltda. Essa empresa passa, então, a ser a controladora da Organização Odebrecht. Mesmo com a abertura de capitais, a estrutura de propriedade permanece na sua maioria com o fundador. Os demais acionistas, em grande parte, eram ex-funcionários ou familiares de funcionários antigos. Em 1977, a empresa tinha aumentado seu patrimônio líquido em 840% (Relatório Anual, 1978), consequência de uma política baixa de dividendos (divisão de no máximo 10% dos lucros) e de reinvestimento dos lucros.

O eixo da família. Nessa terceira fase, o fundador passa dos seus 50 anos e seu filho está no início com 25 anos de idade e chega no final da década de 70 aos seus 34 anos. Os conflitos familiares relacionados a sucessão foram minimizados pela firmeza e clareza do fundador em apoiar seu filho primogênito Emílio. "O perfil democrático e convincente do Norberto Odebrecht amenizava os conflitos" (Entrevistado VII). Os seus outros filhos e familiares ocupavam posições em variados negócios da empresa. Dessa forma, Emílio começa a dividir a liderança da empresa com seu pai e, ao mesmo tempo, a pensar na formação de seu filho primogênito para ser seu sucessor.

O eixo da gestão. Nesta fase, o funcionamento da empresa é consolidado pela adoção do *Programa de Ação* - PA. Trata-se de um instrumento de planejamento, de avaliação, de comunicação e de alinhamento do relacionamento entre líder e liderado. Nesta relação cabia ao líder: (a) transmitir conhecimentos essenciais, valores e princípios inerentes à forma de atuar na empresa e (b) avaliar a performance do funcionário. Dessa forma, combinado com tempo de casa, o PA constitui também um mecanismo formalizado de ascensão hierárquica baseado na performance. Entretanto, não é o único, pois para ser promovido, o funcionário deve ter formado uma pessoa para ocupar seu cargo, ou seja, deve ter se preocupado em educar seu sucessor pela prática do trabalho cotidiano.

No que tange à gestão de pessoal, a política de remuneração variável continua sendo uma forma de distribuir o lucro dos resultados da empresa com os funcionários. A seleção, por um lado ainda se dá de maneira informal por indicação de conhecidos. Por outro lado, já se torna visível a presença significativa de profissionais altamente especializados e qualificados em posições executivas de importância estratégica. Com isso, as rotinas de trabalho e os procedimentos administrativos continuam a ser cada vez mais sistematizados e formalizados.

A INTERNACIONALIZAÇÃO A PARTIR DA DÉCADA DE 80.

A década de 80 marca as estratégias de diversificação e internacionalização dos negócios da Odebrecht. A diversificação se deu pelo investimento nos setores petroquímico (aquisição da Cia. Petroquímica de Camaçari), químico (Cia. Industrial de Polipropileno, Salgema Indústrias Químicas e Central de Matérias primas do

Pólo Cloroquímico de Alagoas), mineração, imobiliário, de celulose (Vera Cruz Celulose Ltda.), de administração de seguros e de infra-estrutura de serviços públicos. O processo de internacionalização se inicia, em 1979, com a obra da Usina Hidrelétrica no Peru e continua com a construção da Hidrelétrica de Capanda em Angola, com a ampliação do Metromover em Miami e com várias outras atuações nos países da América do Sul. A internacionalização é também ressaltada pelas diversas fusões e aquisições em diversos países: Construtora José Bento Pedroso em Portugal, SLP Engineering no Reino Unido, dentre outras.

O eixo da propriedade. Desde 1977, as ações tinham sido repartidas entre os filhos de Norberto. Então, os filhos do fundador detêm juridicamente o controle acionário da empresa (52%), sendo o "irmão-líder", o filho Emílio. Mesmo possuindo mais de 600 acionistas em 1998, a família Odebrecht somada aos seus conselheiros e aos ex-funcionários compõem aproximadamente 96% das ações. Neste período, a porcentagem de distribuição de dividendos começa a ser superior àqueles das fases anteriores. Em 1981, a Odebrecht S. A. se torna a holding do grupo com a finalidade de controlar as empresas coligadas, administrar o investimento dos acionistas em negócios e diversificar os riscos. Aliás, cabe mencionar que o patrimônio líquido que era de U\$ 80 milhões, em 1980, chega ao U\$ 1,87 bilhões, em 1995 (Entrevistado X).

O eixo da família. No início dessa fase, o fundador estava com 60 anos de idade e seu filho Emílio com 40. Este, que já vinha ocupando cargos executivos de destaque na empresa, assume: a vice-presidência da Holding em 1981; a presidência da área de construção e engenharia, em 1985; e a presidência da Holding, em 1991. A Kieppe Patrimonial - empresa dos filhos do fundador que controla a Odebrecht S.A. - funciona também como um conselho familiar de discussão de assuntos relacionados à família e à empresa. Ela visa promover a cooperação e a comunicação entre gerações.

Os conflitos familiares com relação ao processo sucessório parecem ter sido amenizados pela distribuição igualitária de quinhões para os membros da família. Quando o sucessor assume o comando da Holding, seu pai limita suas próprias atividades à presidência do Conselho de Administração da Odebrecht S.A., deixando, em 1998, esta presidência para Emílio. Além disso, dois de seus filhos ocupam cargos da empresa - um como engenheiro, outra como advogada.

O eixo da gestão. A formalização de processos e princípios administrativos se dá nessa etapa, principalmente, pela publicação de dois livros (Odebrecht, 1983 e 1991) que seriam a forma de disseminar e uniformizar os valores, as crenças e os princípios da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) nas diversas empresas do grupo, em âmbito nacional e internacional. Por exemplo, a CBPO, quando foi adquirida possuía uma cultura orientada inicialmente pela centralização, mas, foi mudando progressivamente, à medida que ia tendo contato com a TEO (Entrevistado X).

Os mecanismos de difusão dessa tecnologia empresarial foram variados: encontros programados de discussão no próprio local de trabalho; cursos, palestras e treinamentos² organizados pelo setor de RH; utilização de uma ferramenta de planejamento estratégico - PA - que todos os funcionários passam a elaborar; programa de formação de jovens talentos; dentre outros. Este último, se enquadra no Programa de Obras Sociais que tem por finalidade preparar jovens estagiários com base na TEO para que assumam posições de liderança em alguma empresa do grupo e se tornem, consequentemente, multiplicadores, propagadores e defensores de seus princípios.

Nitidamente, nesta fase, a estrutura da empresa se complexifica ainda mais. De forma geral, a Holding centraliza a contabilidade, as relações institucionais, bem como, um conjunto de procedimentos administrativos. Ela reavalia as tendências e cenários, orienta a elaboração dos PA das quatro áreas de negócio que são submetidas ao seu controle imediato. São elas: a área de Engenharia e Construção, Química e Petroquímica, Infra-estrutura e Serviços Públicos e Empreendimento em Celulose.

² Além da formação específica focada na TEO, as políticas de treinamento englobam: Programa de Pós-graduação a distância, apoio para a educação básica, formação e atualização de parceiros, promoção de inovações técnicas e científicas, promoção da educação, cultura e qualidade de ensino e apoio a qualificação de estudantes.

BALANÇO PANORÂMICO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ODEBRECHT

Em suma, constatamos que em seu primeiro estágio de desenvolvimento a Organização Odebrecht comprova o primeiro tipo de empresa proposto por Gersick et al. (1997) em que o proprietário é controlador, a estrutura organizacional é fluida com regras e procedimentos personalizados, planejamento e coordenação incipientes e informações gerenciais informalizadas (ver tabela 3). Contudo, algumas nuances devem ser feitas: (a) não existia confusão entre as contas pessoais da família (fundador) e da empresa e (b) foi implementada uma cultura familiar baseada no "trabalhar e servir" e uma cultural empresarial fundada nos princípios de descentralização e parceria.

TABELA 3 - COMPARANDO O DESENVOLVIMENTO DA
EMPRESA FAMILIAR NA TEORIA E NA PRÁTICA

Tipologia - Gersick et. al. (1997)	Tipologia encontrada na Odebrecht	Etapa
Proprietário controlador	Proprietário controlador	Década de 40
Jovem família empresária	Jovem família empresária	
Início da empresa	Empresa no início	
Sociedade entre irmãos proprietários	PROPRIETÁRIO CONTROLADOR	Década de 50 e 60
Entrada da família na empresa	Entrada da família na empresa	
Expansão e formalização da empresa	Expansão e formalização da empresa	
Consórcio de primos proprietários	HÍBRIDO entre Proprietário controlador e Sociedade entre irmãos	Década de 70
Família que trabalha em conjunto	HÍBRIDO entre Entrada na empresa e Trabalho em conjunto	
Empresa madura	HÍBRIDO entre Expansão e formalização e Empresa madura	
Passagem do bastão	HÍBRIDO entre Proprietário controlador e Sociedade entre irmãos do tipo "Primeiro entre iguais". Família que Trabalha em conjunto HÍBRIDO entre Expansão e formalização e Empresa madura	Década de 80 e 90

No seu segundo estágio, a propriedade difere da tipologia sugerida por Gersick et al. (1997) porque ainda continua centralizada na figura do fundador. Apesar disso, as outras dimensões concordam com a tipologia na medida em que a empresa passa por um processo de formalização, elaboração de regras e procedimentos, ou seja, de institucionalização. Constata-se também a formalização dos princípios de descentralização, delegação planejada e parceria. A organização é vista como uma "federação de pequenas empresas" gerida por "funcionários-empresários-empresendedores". O filho do fundador começa a trabalhar como estagiário na empresa e segue um percurso gradual de aprendizagem, familiarização e participação no negócio de construção.

O terceiro e quarto estágios são totalmente caracterizados pelo hibridismo de fases de todas as dimensões. Neste caso, torna-se difícil de situar as transições de etapas e de relacioná-las ao modelo proposto por Gersick et al. (1997). Na década de 70, o fundador envolve seus filhos na propriedade da empresa quando reparte as ações, mas ainda usufrui do controle total destas e da gestão da empresa. A partir da década de 80, a organização sedimenta ainda mais seus princípios de descentralização e parceria, dando ênfase à profissionalização de seus funcionários. Entretanto, nessas duas fases, a empresa continua implementando estratégias de diversificação de domínio em relação ao mercado, de flexibilização e de estabilidade em alguns segmentos. Essa variedade de estratégias caracteriza o seu hibridismo no que tange às questões de gestão. Além disso, a passagem do bastão de pai para filho com o afastamento do fundador se concretiza em 1998.

AVANÇOS E DESAFIOS PARA A ANÁLISE DAS EMPRESAS FAMILIARES

Abordagem processual, estrutural e histórica. Temos consciência que as abordagens teóricas baseadas no desenvolvimento são caracterizadas por uma concepção em geral positiva da mudança organizacional, associando-a ao progresso e ao crescimento das organizações. O processo de mudança implícito a essas abordagens é essencialmente gradual e contínuo, adotando uma visão racionalista e voluntarista da mudança (Demers, 1999). Consideramos que tais abordagens apresentam oportunidades variadas de aprimorar a compreensão sobre as organizações familiares, sendo úteis ao entendimento das mudanças que ocorrem na estrutura e nos processos organizacionais. Isso porque organizações são concebidas como sistemas com processos e fluxos contínuos de mudanças que se dão de forma estruturada e cronológica. Assim, a ênfase na estrutura de estágios evolutivos favorece uma visão historicamente contextualizada, permitindo situar as mudanças no espaço e no tempo. Apesar de suas qualidades e pertinência, o caso estudado nos sugere que tais abordagens devem ser aprimoradas e refinadas em seus pressupostos, perspectivas e níveis de análise.

Considerando outras perspectivas de análise. O estudo de caso da Organização Odebrecht indica que a compreensão de seu processo de transformações não adere por completo ao modelo analítico proposto pelas abordagens desenvolvimentistas e evolucionistas, em particular o modelo proposto por Gersick et al. (1997). São variados os casos de hibridismo, de não conformidade e de exclusão de outros elementos. Observamos durante o estudo de caso que desconsiderar aspectos ligados a mudanças radicais e descontínuas, bem como elementos destoantes com a seqüência prevista pode e deve ser revisto a partir de uma postura de agregação de outras perspectivas teóricas de análise. Por exemplo, Van de Ven e Poole (1995) e Poole, Van de Ven e Dooley (2000) propõem aprimorar os estudos empíricos sobre mudança com a utilização de vários "motores de análise", por exemplo, o ciclo de vida, o teleológico, o dialético e o evolucionista. Segundo esses autores, as diversas abordagens não são incomensuráveis e podem ser associadas a fim de se obter maior precisão e complexidade nas análises.

Considerando outras variáveis e níveis de análise. Aliás, outra forma de aprimorar a análise das organizações familiares seria considerar os desenvolvimentos teóricos avançados pela Sociologia da Família a respeito do desenvolvimento e do ciclo de vida (Bengtson & Allen, 1993; Rodgers & White, 1993). Além das variáveis tempo, contexto e processo, a perspectiva do percurso de vida enfatiza o significado do desenvolvimento humano e da família que não tem sido considerado pelas pesquisas sobre empresas familiares. De fato, a abordagem sociológica do ciclo de vida familiar pode contribuir para se pensar as organizações familiares, porque inclui uma gama mais detalhada de variáveis e de níveis de análise

que influem no desenvolvimento. Rodgers e White (1993) destacam que as mudanças - mesmo sendo dependentes de uma seqüência normativa de etapas - devem ser vistas distintamente em cada nível de análise: o individual, o do relacionamento, o do grupo familiar e o da família enquanto instituição.

Bengtson & Allen (1993) refinaram o modelo de desenvolvimento familiar incluindo uma gama de variáveis: (a) contextos temporais múltiplos, (b) contextos sociais múltiplos, (c) lógica diacrônica e (d) processos e estruturas heterogêneas. A primeira variável aponta para a complexidade temporal no estudo do desenvolvimento familiar que articula simultaneamente o tempo ontológico (biográfico) que altera esquemas e processos comportamentais, o tempo geracional que altera as interações entre os membros da família e o tempo histórico que altera os papéis e valores dos indivíduos. A segunda variável indica a influência do contexto: localização sócio-estrutural, a construção social dos significados sobre o desenvolvimento e sobre os eventos familiares, as mudanças culturais e a interpelação entre os níveis macro e micro do desenvolvimento. A terceira variável focaliza os processos de forma dinâmica, considerando suas continuidades e transformações. A quarta variável se refere à heterogeneidade de estruturas e processos que busca observar o desenvolvimento não só como base na normalidade e tendências, mas, também, considerar a diversidade, os desvios e as diferenças como princípios importantes do desenvolvimento.

Considerando outras concepções de família. Outra deficiência das abordagens baseadas no desenvolvimento é que tomam como fundamento um único modelo de família, ou seja, a família nuclear. Déry et al. (1993) propõem a inclusão das relações de parentesco, ou seja, de outros tipos de família no estudo do desenvolvimento das empresas familiares. Baseados na antropologia da família, estes autores acrescentam à concepção de família elementar (composta de pai, mãe e filhos nascidos desta união), a concepção de família estendida (que agrupa membros de mais de duas gerações) e a família composta de crianças de casamentos anteriores.

Considerando a cultura e o poder local. Outra dimensão ausente na literatura e que afeta a lógica de desenvolvimento das empresas familiares é a questão da cultura e do poder local. Alvo de muitos olhares cruzados por contribuições interdisciplinares, o local é uma variável de forte teor explicativo para o ciclo de vida das organizações (Castells, 1997; Dandekar, 1998; Saassen, 1998; Vidal, 1994). Ao escrever uma história, traçando um ciclo evolutivo, as empresas fazem parte de uma trama singular de interesses articulados localmente por afinidades e alianças, rejeições e conflitos que conformam práticas sociais específicas e identidades (Enriquez, 1996).

No caso das organizações familiares, as estratégias de sobrevivência e expansão são uma construção cultural própria, determinada pela família, por gestores e outros profissionais agregados ao longo do tempo. Estas estratégias são também reflexivas de interesses plurais, assimétricos e nem sempre convergentes, dos poderes espacializados e historicamente datados. De fato, a gestão de cidades não é competência exclusiva dos governos locais em países desenvolvidos ou periféricos (Le Gallés, 1999; Kanter, 1997; Fischer, 2000). Ao contrário, acordos, convenções e formas organizativas consorciadas, integrando governos, interesses privados e sociedade civil organizada corporificam os poderes locais contemporâneos. Nesse esquema, as organizações empresariais têm interesses claros na política de desenvolvimento local e nas estratégias postas em prática para que este local esteja conectado à economia global.

As organizações familiares pelo seus ciclos de desenvolvimento e evolução constroem não apenas a sua história, mas contribuem decisivamente para a cultura local. Familiares e competitivas, familiares e solidárias são as novas formas das empresas contraditórias e desafiantes. Tornam-se definitivamente, objetos privilegiados de pesquisa suscitando o questionamento a respeito de suas capacidades de transformação, como protagonistas da cena local e co-responsáveis pelo desenvolvimento enquanto processo organizativo.

CONCLUSÕES

Neste artigo, exploramos as abordagens teóricas sobre as empresas familiares que adotam o processo de evolução e de desenvolvimento como referenciais para estudar as mudanças que ocorrem no âmbito da família, da propriedade e da gestão. Elegemos um modelo tridimensional de desenvolvimento proposto por Gersick et al. (1997) como sendo representativo dessas abordagens e estudamos a trajetória da Organização Odebrecht sob esse enfoque teórico, destacando como em cada etapa de seu processo de desenvolvimento as dimensões da família, da propriedade e da gestão vão adquirindo traços e configurações específicas. Algumas vezes essas características encontradas no caso da Odebrecht condizem com a teoria aplicada, revelando os aspectos processuais, estruturais e históricos da empresa estudada.

Entretanto, outras vezes, os resultados obtidos não condizem com os preceitos teóricos, nos rementendo, então, a refletir sobre a necessidade de se incluir na pauta dos estudos sobre desenvolvimento da empresa familiar, outras perspectivas, variáveis e níveis de análise. Observamos também a pertinência de se ampliar a concepção de família e a influência da cultura e do poder/desenvolvimento local para aprimorar teoricamente os modelos de desenvolvimento voltados para a compreensão das organizações familiares. Pesquisas empíricas que aprimorem, confirmem ou corroborem tais abordagens são ainda de extrema importância e muito bem vindas para que a dinâmica familiar das empresas não fique somente na teoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BELO, E. "A Odebrecht cresce 6.400% em 20 anos" *Jornal Folha de São Paulo* (caderno Finanças), 19 de junho, p. 2-10, 1994.
- BENGTSON, V. L. & ALLEN, K. R. "The Life Course Perspective Applied to Families Over Time" in BOSS, P. G. et al. (Ed.) *Sourcebook of Family Theories and Methods: A Contextual Approach*. New York: Plenum Press, 1993.
- BERNHOFER, R. *A Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.
- CAMERON, K. S. & WHETTEN, D. A. "Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycles" *Administrative Science Quarterly*, volume 26, number 4, p. 525-544, 1981.
- CASTELLS, N. *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Cambridge: Backwell Publishers, 1997.
- CEPELOWICZ, S. *Empresa Familiar. Relações, Sentimentos e Conflitos*. Rio de Janeiro: COPPEAD, 1996.
- CHURCH, R. The Family Firm in Industrial Capitalism: International Perspectives on Hypotheses and History. In: ARONOF, C. E., ASTRACHAN, J. H. & WARD, J.L. *Family Business Sourcebook II*. Georgia, 1996.
- DANCO, L. *Beyond Survival: A Business Owners' Guide for Success*. Cleveland: The University Press, 1977.
- DANDEKAR, H. *City, Space and Globalization*. Michigan: Michigan Press, 1998.
- DAVIS, J. A. & TAGIURI, R. *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Santa Barbara: Owner Managed Business Institute, 1989.
- DE VRIES, M. K. *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. Londres: International Thomson Business Press, 1996.
- DEMERS, C. "De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui" *Gestion*, volume 24, numéro 3, p. 131-139, 1999.
- DÉRY, R. et al. *La Variété des Entreprises Familiales: Construction Théorique et Typologique* (Cahier de Recherche no. GREF 93-08). Montréal: École des HEC, 1993.

- DONELLEY, R. "The Family Business" *Harvard Business Review*. Volume 42, number 4, p. 94-105, 1964.
- ENRIQUEZ, E. "Como Estudar as Organizações Locais" in: FISCHER, T. *Gestão Contemporânea: Cidades Estratégicas e Organizações Locais*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- FISCHER, T. "Poderes Locais, Interorganizações e Instituições" *Anais do VIII Colóquio Internacional sobre o Poder Local*. Salvador: UFBA/EA/NEPOL, 2000 (CD-ROM).
- GERSTICK, K. E. et al. *De Geração Para Geração: Ciclos De Vida Das Empresas Familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- GREINER, L. E. "Evolution and Revolution as Organizations Grow" *Harvard Business Review*, volume 50, number 4, p. 37-46, 1972.
- HANNAN, M. T. & FREEMAN, J. "Growth and Decline Processes in Organizations" *American Sociological Review*, volume 40, number 2, p. 215-288, 1975.
- HERSHON, S. *The Problem of Management Succession in Family Business*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University (Doctoral dissertation), 1975.
- HOLLANDER, B. S. & ELMAN, N. S. "Family-owned Business: An emerging field of inquiry" *Family Business Review*, volume 1, number 2, p. 145-164, 1988.
- HUGRON, P. *Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953 - 1980) Partie I - Littérature générale* (Cahier de recherche no. GREF093-01A) Montreal: Groupe de recherche sur les entreprises familiales/ École des HEC, 1993.
- KANTER, R. *Classe Mundial*. São Paulo: Campus, 1997.
- LANSBERG, I. *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1999.
- LE GALLES, P. *Villes en Europe*. Paris: La Découvert, 1999.
- LODI, J. B. *A Empresa Familiar* (4ª edição) São Paulo: Pioneira, 1993.
- LUCENA, E. A. & VIEIRA, M. M. F. "Estrutura e Ciclo de Vida Organizacionais: Um Estudo Empírico nas Malharias do Estado de Pernambuco" *Organizações & Sociedade*, volume 4, número 10, p. 75-95, 1997.
- MACHADO DA SILVA, C. L., VIEIRA, M. M. F. & DELLAGNELO, E. H. L. "Ciclo de Vida, Controle e Tecnologia: Um Modelo para Análise das Organizações" *Revista Organizações & Sociedade*, volume 5, número 11, p. 77-105, 1998.
- MACHADO DA SILVA, C. L., VIEIRA, M. M. F. & DELLAGNELO, E. H. L. "Controle Organizacional: uma Abordagem a partir do Conceito de Ciclo de Vida" in XVI Encontro Anual da ANPAD. Volume 5, p.126-138, 1992.
- MCGIVERN, C. "The dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firms" *Family business Review*, volume 2, number 4, p. 401-411, 1989.
- MILLER, D. & FRIESEN, P. "A Longitudinal Study of Corporate Life Cycle" *Management Science*, volume 30, number 10, p. 1161-1183, 1984.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ODEBRECHT, N. *De que Necessitamos? - Tecnologia Empresarial Odebrecht*. Salvador: Odebrecht (1ª edição), 1968.
- ODEBRECHT, N. *Educação pelo Trabalho - Tecnologia Empresarial Odebrecht*. Salvador : Odebrecht (1ª edição), 1991.
- ODEBRECHT, N. *Pontos de Referência - Tecnologia Empresarial Odebrecht*. Salvador: Odebrecht (3ª edição), 1993.
- ODEBRECHT, N. *Sobreviver, Crescer e Perpetuar - Tecnologia Empresarial Odebrecht*. Salvador : Odebrecht (1ª edição), 1983.
- PEISER, R. B. & WOOTEN, L. M. "Life Cycle Changes in Small Family Businesses" *Business Horizons*, volume 26, number 3, p. 56-65, 1983
- POOLE, M. S., VAN DE VEM, A. H. & DOOLEY, K. *Organizational Change Processes: Theory and Methods for Research*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- QUINN, R. & CAMERON, K. "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: some Preliminary Evidence" *Management Science*, volume 29, number 1, p. 33-51, 1983.

- RODGERS, R. H. & WHITE, J. M. "Family Development Theory" in BOSS, P. G. et al. (Ed.) *Sourcebook of Family Theories and Methods: A Contextual Approach*. New York: Plenum Press, 1993.
- SAASSEN, S. *Globalization and its Discontents*. Nova York: The New Press, 1998.
- SOUZA SILVA, J. C. de *Organizações Familiares e Tipologia de Análise: O Caso da Organização Odebrecht*. (dissertação de mestrado) Salvador: NPGA/Escola de Administração/ UFBA, 1999.
- TAGIURI, R. & DAVIS, J. "Bivalent Attributes of the family firms" *Family Business Review*, volume 9, number 2, p. 199-209, 1996.
- VAN DE VEN, A. H. & POOLE, M. S. "Explaining Development and Change in Organizations" *Academy of Management Review*, volume 29, number 3, p. 510-540, 1995.
- VAN DE VEN, A. H. & POOLE, M. S. "Paradoxical Requirements for a Theory of Organizational Change" in QUINN, R. & CAMERON, K. (Eds.) *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. New York: Harper Collins, 1988.
- VIDAL, F. *L'Enterprise et la Cité*. Paris: Intereditions, 1994.
- WARD, J. L. *Keeping the Family Business Healthy: How to plan for continuing growth profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- WORTMAN, M. S. "Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A conceptual and research-based paradigm" *Family Business Review*, volume 7, number 1, p. 3-27, 1994.