

# LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS PRIVADAS EN BRASIL

John Theodore, JDT Management Consultants

## RESUMEN

*El propósito de este artículo es presentar un análisis del desarrollo evolutivo de las empresas privadas en Brasil. Los portugueses utilizaron Brasil como fuente de materias primas y para la exportación de productos agrícolas a Europa. Después de la independencia de la nación, a principios del siglo XIX, los grandes terratenientes y agricultores resistieron la industrialización para perpetuar su poder y salvaguardar sus intereses económicos y sociales. Debido a la falta de industrialización, no hubo fuerzas del mercado que precipitaran el desarrollo de empresas privadas. En la década de 1960, Brasil fue testigo de un gran movimiento hacia la industrialización y el desarrollo económico que impulsó la aparición de nuevas empresas privadas y el crecimiento y desarrollo de las existentes.*

**PALABRAS CLAVE:** Palo Brasil, Periodo de Sustitución, Forma Corporativa, PYMES, IDORT, Gestión Autoritaria y Paternalista, Universidade do Trabalho, Tamaño de la Organización, Desarrollo Evolutivo

## THE EVOLUTION OF MANAGEMENT IN PRIVATE ENTERPRISES IN BRAZIL

### ABSTRACT

*This article presents the development process of non-governmental enterprises in the State of Brazil. The Lusitanians utilized a colony for the extraction of basic production sources and products grown on land, such as fruits and grain. After the departure of the Portuguese a new socioeconomic class of local origin appeared based on agriculture. The members of this class resisted industrialization to protect their interests. Brazil started its industrialization process in the second half of the 20th century and thus created a new socio-economic structure, that of industrialization, which is still dominant in that country.*

**JEL:** M16, M 20

**KEYWORDS:** Palo Brasil, Substitution Period, Comparative Form, Small and Medium Enterprises, IDOR, Authoritative and Paternalistic Management, Universidade do Trabalho, Organizational Design, Evolutionary Development

### INTRODUCCIÓN

Hasta 1960 no hubo fuerzas del mercado que precipitaran el desarrollo de empresas privadas. En la década de 1960, Brasil fue testigo de un gran movimiento hacia la industrialización y el desarrollo económico que impulsó la aparición de nuevas empresas privadas y el crecimiento y desarrollo de las existentes. Por ejemplo la inversión directa extranjera antes de 1960 era 219 millones de dólares y en 1960 743 millones de dólares (De Campos, 2015). Las actividades económicas comenzaron en Brasil poco después de que el territorio se convirtió en una colonia de Portugal. La primera industria en aparecer fue la de palo brasil que había cualidades de tinte y que principalmente se exportaba a Portugal. El azúcar comenzó

a cultivarse en abundancia en las zonas tropicales y las zonas húmedas de la parte norte de la colonia. Finalmente, las grandes zonas de producción de azúcar se formaron en los latifundios que operaban bajo las mejores economías de escala. Brasil se convirtió en el más importante exportador de azúcar del mundo (Tavares,1975). La industria ganadera apareció en la parte septentrional de la colonia. Otros productos de gran importancia fueron el café, el algodón y el caucho. La zona más antigua de cultivo de azúcar estaba colocada al sur de Recife en la topografía más húmeda de Mata Umida donde la producción comenzó en el siglo XVI. En el siglo XX la producción se extendió al norte de Recife en las costeras mesetas de la Mata Seca (Porter et al., 2001) Lamentablemente, como es el caso en todos los países latinoamericanos, un enfoque macro-económico para el desarrollo económico fue introducido por las administraciones socialistas del gobierno con resultados desastrosos. Posteriormente, el país aplicó una segunda política de sustitución de importaciones y una considerable exportación de bienes manufacturados (Rangel,1987). Algunos argumentan que el concepto que Brasil es una potencia emergente es en gran medida conectado con su política exterior. Pero la medida en que la economía del país mantiene esa condición es dudosa (Barbosa et al., 2009). Brasil es el líder de la integración sudamericana pero este líder no está dispuesto a asumir los costos que son necesarios para desarrollar la región (Borges, 2005). El estancamiento de la productividad y los problemas de competitividad son obstáculos importantes para el desarrollo del país. La crisis económica se ha sentido en el ámbito social en forma de creciente desempleo y pobreza. Sin embargo, la economía brasileña se ha recuperado en los últimos dos años (Inter American Development Bank, 2019).

La economía de Brasil personifica una fuerte fluctuación cíclica, pero en el largo plazo el país está teniendo desarrollo económico. La economía de Brasil comenzó con los productos agrícolas durante el período colonial y luego entró en la era industrial comenzando con el decenio de 1930 (Sa, 2005). Brasil siguió bajo los auspicios mercantiles de Portugal hasta que ganó su independencia en 1822 con una relativamente pacífica revuelta contra la madre patria. Sin embargo, la economía siguió dependiendo de los mismos productos familiares (que alcanzó a una considerable riqueza hasta la década de 1930; durante este periodo se hicieron fuertes intentos de modernizar la economía y crear una sólida infraestructura industrial (Correa & De Castro, 2000). Tras la conclusión de la Segunda Guerra Mundial donde Brasil luchó al lado de las Potencias Aliadas, el país se embarcó en un nuevo reto económico a través de ofrecer ayuda a sus industrias de crecimiento para reemplazar las importaciones, especialmente productos para consumidores. Este fue el famoso periodo de sustitución de las importaciones que tuvo mucho éxito y puso al país en una sólida infraestructura industrial bajo condiciones muy modernas.

Sin embargo, el estado desarrollista de Brasil evolucionó, y en algunos aspectos se consolidó bajo gobiernos democráticos de 1945 a 1964. De hecho, muchas de las políticas clave de ISI (por ejemplo, promoción de la industria automotriz) e instituciones cruciales como las empresas estatales como BNDES y Petrobras datan de este período político más abierto (Schneider, 2015). Durante el último siglo XX, Brasil ha desarrollado una gran industria manufacturera y ha establecido infraestructuras científicas, pero las interacciones entre las dos entidades han sido históricamente débiles. Actualmente, existe escasa inversión del sector privado en investigación y desarrollo, la concentración de la investigación es exclusivamente en contextos académicos, y la tendencia hacia la colaboración entre sector académico y el sector industrial/comercial es siempre de corta duración. Por un lado, Brasil muestra que el país tiene la décima economía más grande del mundo y ha sido clasificado como un país de nivel medio de desarrollo humano. Pero por el otro lado, presenta un alto grado de desigualdad en los ingresos que obliga a millones de personas a vivir en condiciones muy duras de pobreza (Carson, 2007). Recientemente se ha hecho hincapié en el ámbito de la comunicación entre las organizaciones empresariales y el público. Esto incluye diálogos, discusiones, debates y deliberaciones que inician la toma de decisiones en situaciones que impactan en la sociedad (Oliveira, 2015). El objetivo de este artículo es presentar un análisis de la evolución de las empresas privadas en Brasil y servir como infraestructura para futuras investigaciones académicas sobre el desarrollo de las empresas privadas en otros estados latinoamericanos. También puede despertar el interés de los consultores de gestión latinoamericanos en utilizar los datos de este artículo para apoyar el desarrollo

de empresas privadas en sus respectivos países. El presente artículo se encuentra organizado de la siguiente manera. Se incluye una revisión literaria donde se analiza el desarrollo de la economía, industria y sector empresarial de Brasil desde sus inicios como colonia hasta el presente. Luego se presenta la metodología que se utilice para realizar esta investigación. Además, se incluye un apartado dedicado al análisis de resultados y finalizamos con la presentación de las conclusiones.

## REVISTA DE LA LITERATURA

### Evolución de las Industrias

La persistencia de los pequeños industriales aumentó a un ritmo considerablemente alto hasta el punto de que la industrialización adquirió suficiente terreno, pero sin coordinación alguna. Esto debido a que el gobierno no intervino en ese proceso (Suzigan, 1986). Una vez que se hizo visible a los funcionarios del gobierno que la industrialización no planteaba una amenaza a la zona agrícola de la economía, ellos comenzaron a apoyar la industrialización a través de inversiones en bienes de capital, mano de obra capacitada, y en la tecnología existente en ese momento. En 1960 la ciudad de São Paulo y sus suburbios fueron el mayor parque industrial en desarrollo entre los países en vías de desarrollo de la época. Los principales problemas en el proceso de industrialización fueron la falta de disciplina de los trabajadores cuyos antecedentes fueron en la agricultura, las zonas urbanas empobrecidas y su falta de educación. Factores importantes en el sector industrial de Brasil actualmente son fuertes signos de desindustrialización similares a las de Rusia. Sustitución de las exportaciones de productos básicos agrícolas en favor de la exportación de petróleo y gas, las ventas de aviones Embraer, aviones de caza MIG y ventas de otros armamentos llevan una lección importante para Brasil acerca del riesgo de su auge actual de los productos básicos de exportación (Arraes, 2010).

Los primeros sindicatos en el país aparecieron a principios de 1880 en las zonas industriales de puestos de trabajo, como en la construcción y el ferrocarril (Summerhill, 2003). Las confederaciones más grandes de hoy en día son la Central Única dos Trabalhadores y la Confederação Geral dos Trabalhadores. El trabajo intelectual, técnico, y el trabajo manual tienen derecho a la protección e interés especial para ser atender por el estado (French, 2004). El gobierno de Brasil está haciendo todo lo posible para crear y sostener una política industrial viable cuyos componentes son: metas claras y transparentes, interacción público-privada, evaluación comparativa internacional, instituciones encargadas de cada acción, liderazgo, mano de obra calificada, indicadores de seguimiento y revisión y renovación constante de políticas (Arruda et al., 2011). Otras fuentes indican que el dinero destinado a mejorar la compensación y el nivel de vida de los trabajadores en el país está siendo absorbido por políticos que ya perciben altos salarios a costa del pueblo (Trevisani, 2020). Como es el caso en la América Latina, el gobierno no ha implementado códigos de trabajo eficaz y eficientemente. Estos códigos de trabajo fueron modificados desde 1980; su propósito fue de regular el elemento formal de trabajo y el papel del gobierno. Sin embargo, existieron diversas discrepancias acerca de la igualdad de trato entre hombres y mujeres. Las mujeres fueron desatendidas en las zonas rurales de los sindicatos en el decenio de 1980 (Selwyn, 2010). Cabe señalar que el trabajo en el sector informal es un elemento importante de la economía nacional, donde los códigos de trabajo son incumplidos con frecuencia. El gobierno del presidente Luiz Inácio Lula da Silva había lanzado un programa innovador de conceder beneficios limitados a los empleados en el sector no estructurado, pero recibió una fuerte reacción por parte de los sindicatos que temían el deterioro de su capacidad de representación de los trabajadores y poder de negociación colectivos (Haar & Price, 2008). Los servicios constituyen el 41% de las actividades económicas, mientras que el comercio ocupa el 37%, la construcción el 7% y la agricultura y áreas relacionadas el 3%. En cuanto a la vida de las empresas privadas de reciente creación, una de cada cuatro fracasa en los dos primeros años de vida (Panorama 2020, 2020).

### La Corporación

La forma corporativa de las empresas no desempeñó ningún papel en la economía brasileña en sus inicios como colonia y luego como país; las corporaciones aparecieron como resultado de la industrialización del país. Sin embargo, esas empresas aparecieron como entidades y propiedades del gobierno. Un pequeño número de corporaciones privadas de mínima importancia existió en el pasado. La primera importante corporación del gobierno fue la empresa siderúrgica construida en 1942. Esta empresa fue la primera planta de gran escala de hierro y acero de producción en el país (Becker & Egler, 1992). El presidente Vargas quería poner en práctica el concepto de corporativismo, el cual omitió la adopción de ideas modernas capitalistas. Al mismo tiempo, trato de mantener un balance entre los extremos de la permisividad del capitalismo y el control total de estado (Skidmore, 2010).

En 1990, el presidente Collor de Mello presentó un fuerte plan de privatización que produjo la transferencia del sector privado a un gran número de corporaciones de propiedad estatal. El presidente Fernando Henrique Cardoso continuó el proceso de privatización (Saravia & Gomes, 2008). La apertura de las empresas al público en Brasil es popularmente asociada a una expropiación a accionistas dispersos. Esto causa que la entidad controlante disminuye el desempeño de la empresa, los precios de las acciones se reducen, y gradualmente se realiza la recompra de acciones. Esto a su vez, reduce aún más la liquidez y los precios de las acciones. Es importante notar que Brasil aún tiene el mayor impacto gubernamental (en relación con el PIB) entre las grandes economías de ingreso mediano y tiene una economías clasificada como ingresos más altos (Rodriguez et al., 2008). Esto significa que un número considerable de las corporaciones siguen siendo propiedad del gobierno y están bajo su control total (Novona, 2005). Un estudio realizado por Carvalho Rezende & Fontes Filho (2013) muestra que 59.5% las empresas privadas cuentan con una orientación estratégica y las empresas estatales muestran un porcentaje menor de 55.6%.

La responsabilidad social corporativa no es un tema que preocupa a la sociedad brasileña. Por ejemplo, en varias encuestas sobre este tema los resultados indican que el gobierno, la sociedad, las relaciones con los proveedores, los consumidores, y las relaciones con los clientes eran mencionados en menos del 5% de las noticias en la prensa brasileña (Vivarta & Canela, 2006). El porcentaje de empresas con una declaración sobre su ética es más alto entre las grandes empresas que cotizan en la bolsa que en las empresas de tipo familiar, las empresas con un bajo grado de internacionalización y pequeñas empresas. La mayoría de las empresas brasileñas tienen algún tipo de documento escrito sobre su ética. Los documentos más comunes son los códigos de ética, conducta y visión de la compañía, y declaraciones de misión (Mele et al., 2006)

### La Gerencia de las Empresas

El pequeño tamaño de las empresas (PYMES) y la continua administración por las familias que son dueñas de estas organizaciones han impedido el desarrollo de la gestión. Estas organizaciones no son capaces de crear empleos que les permitan participar en la gestión estratégica debido a su tamaño y a la idiosincrasia de sus dirigentes, quienes poseen una capacidad limitada en gestión, organización y capacitación. Codoi-de-Sousa (2013) analiza el proceso de toma de decisiones y observa que los líderes de estas organizaciones no tienen el objetivo de difundir el conocimiento entre sus miembros. Cuando ocurre la planificación de actividades, no tiene la idea de discusiones y deliberaciones conjuntas. Un pequeño grupo toma las decisiones (Codoi-de-Sousa, 2013). La importancia de la figura del líder se destaca fuertemente y su forma de actuar es admiradas y tomadas como ejemplo (Brito et al., 2015). La delegación es limitada debido a la dinámica social del país y a la cultura empresarial que favorece la centralización del control. Los niveles organizacionales medios y bajos están ausentes en la mayoría de las empresas y se observa la concentración en solo el nivel superior directivo que consiste en los propietarios. La departamentalización está en un estado infantil en la mayoría de las organizaciones privadas y los departamentos que existen en algunas

empresas son reducido en las grandes empresas. El proceso de toma de decisiones de los gerentes brasileños parece ser más intuitivo y menos basado en bases científicas (Filho & Núñez, 2010).

Las barreras financieras son la principal barrera para los esfuerzos de innovación, especialmente para las innovaciones radicales, aunque las empresas a veces no saben cómo distinguir las de otras barreras. Las barreras del conocimiento también obstaculizan la innovación de las empresas independientemente de su tamaño, pero estas barreras son más prominentes en las empresas pequeñas (Cabral et al., 2020). Un punto importante a considerar es el espíritu pionero del Instituto IDORT. IDORT fue fundado en 1931, la creación de este instituto debe considerarse un proyecto de vanguardia, ya que fue contemporáneo a la implantación de la gestión en los principales países industrializados de la época. El IDORT debe ser reconocida como una organización pionera en la promoción de la gestión en Brasil (Viseu, 2018). La cultura de gestión brasileña es autoritaria y paternalista. A causa de la desigualdad y situación económica muchos empleados están siendo controlados dado sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Investigación, desarrollo y prácticas de gestión avanzada pueden ayudar a las pequeñas empresas para desarrollarse (Filho & Núñez, 2010). Las mujeres están jugando un papel limitado en la gestión de las organizaciones privadas. La ausencia de la mujer en la jerarquía no puede explicarse sin primero analizar la falta de mujeres en ciertos campos u ocupaciones. Este fenómeno parece estar relacionado también con el tamaño de la organización, la cultura y a la ausencia políticas en recursos humanos para fomentar la participación de las mujeres en la organización (Elvira & Dávila, 2005).

Sin embargo, es importante notar que se han logrado grandes avances para conectar al sector privado y formar una asociación viable. En el caso particular de la comunidad empresarial se amplió sus asociaciones, principalmente a través de la creación de nuevas organizaciones y la renovación de entidades existentes. En este complejo asociativo, la legislación que regulaba la participación de las organizaciones del sector privado y del voluntariado en la gestión pública terminó por posibilitar la creación de un conjunto de centros, institutos y fundaciones de origen empresarial con la finalidad de desarrollar acciones sociales (Xavier, 2011). Dado que la mayoría de las organizaciones empresariales son de pequeñas, no tienen la capacidad de desarrollo para llegar a ser competitivas. La selección de los gerentes es un proceso sencillo ya que prácticamente todos ellos son miembros de la familia (Fontes & Nunes, 2010). Las empresas más grandes son capaces y tienen más probabilidades de responder eficazmente a la creciente presión competitiva (Rodríguez et al, 2008). En Brasil existen más de 11,5 millones de empresas que emplean a 56 millones de personas y representan el 27% del PIB. Mientras que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan el 98,5% de todas las empresas y el 41% de la nómina total, el sector aporta el 20% al PIB y solo el 1% a las exportaciones. Las micro propiedades se definen como empresas con ingresos brutos no superiores a BRL 81.000. En contraste, las microempresas tienen ingresos brutos que no superan los BRL 360.000, mientras que las pequeñas empresas tienen ingresos que no superan los BRL 4.800.000 (Veiga et al., 2019). Solamente las medianas y grandes empresas en Brasil tienen el tamaño necesario para desarrollar las prácticas y los principios de organización y gestión avanzada. Las grandes empresas extranjeras están ayudando a las empresas privadas brasileñas a aumentar sus capacidades a través de mejoras en los estándares de calidad y eficiencia de la producción, así como brindando apoyo y recursos para adquisiciones, gestión de proyectos (Betelho, 2011). La internacionalización afecta a las empresas de manera diferente en proporción e intensidad. Los aspectos que más influyen en las empresas a la hora de internacionalizarse son el capital social, las exportaciones y la presencia física (instalación) en otros países, en ese orden de importancia (Nascimento et al., 2020).

Mientras que las empresas más grandes obtienen préstamos y financiamiento a través del sistema bancario y los mercados financieros, en las pequeñas empresas una mayor proporción del endeudamiento consiste en recursos tomados en préstamo del empresario, un socio o familiares y el uso de una tarjeta de crédito personal. Es posible que muchas de las dificultades presentadas en la literatura sobre el endeudamiento a través de fuentes tradicionales encuentren compensación en recursos obtenidos a través de otras fuentes (Veria et al., (2020). También es necesario que los gerentes y los empleados de esas organizaciones sean

calificados, tengan la educación y la capacitación necesarias en materia de gestión y organización (Donaires et al., 2010). Aunque las micro y pequeñas empresas tienen la capacidad y agilidad para generar algunas actividades económicas y su importancia es reconocida (Baso, 2007), estas empresas no operan bajo las economías de escala debido a su pequeño tamaño que les prohíbe utilizar principios de organización y de las prácticas de gestión. Su papel es muy limitado en la región del Mercosur (Vásquez, 2007). La educación superior en Brasil comenzó en 1549 por los jesuitas cuya finalidad era educar a los hombres bárbaros en un país bárbaro (Ferreira, & ferreira, 1960). Los jesuitas empezaron al sistema educativo con Manoel da Nobrega en 1549 y terminaron su control en 1759 bajo la presidencia del jesuita Antonio Viera (Ferreira, 1966). Las siguientes reconocidas universidades se establecieron durante el período colonial: Rio de Janeiro (1638), São Paulo (1708), Olinda (1607), Recife (1721) and Maranao (1709).

Los gerentes brasileños no han proporcionado educación gerencial. En el decenio de 1960 Brasil estableció la famosa Univeridade do Trabalho con el propósito de crear personas de negocios dispuestas a trabajar en una profesión técnica y crear riqueza y un alto rendimiento de sus inversiones (Grande, 1965). Incluso hoy los dueños de negocios tienen una visión negativa de la formación en gestión y la investigación en materia de gestión y negocios en general. Los programas dedicados a educar los administradores están disponibles en abundancia, pero sólo una pequeña porción de los gerentes aprovechan esta oportunidad. El nivel de educación de los propietarios de empresas privadas es 48% elemental, 33% secundario y 19% universitario (Panorama 2020, 2020). Los gerentes de las pequeñas organizaciones resisten educación en la gestión debido a razones culturales y económicas. Al contrario, en una encuesta llevada a cabo en el país se indicó que los gerentes tienen educación commensurable y buenas prácticas de gestión que conducen a éxito organizativo (Donaires et al., 2010). Ahora, los hombres y mujeres que se han graduado con especialización en negocios y economía están contribuyendo al desarrollo industrial, comercial y económico de su nación.

La falta de industrialización temprana y falta de planes de estudio en economía y negocios en la educación superior en el pasado son en parte responsables de la ausencia actual de una infraestructura industrial sólida y una economía equilibrada en comparación con otras economías equilibradas y las infraestructuras industriales sólidas del Reino Unido, Estados Unidos y Alemania (Theodore, 2015). La estructuración científica del fenómeno del emprendedorismo ha avanzado significativamente en las últimas décadas. La administración, incluyendo la ciencia, tiende a contribuir a la existencia de dichos ensayos organizativos en lo que respecta a las probabilidades de un entorno negativo. (Pereira et al., 2009). La organización de gestión cultural en Brasil está representada por plasticidad y formalismo. La plasticidad tiene sus raíces en el país en el proceso de colonización, y se manifiesta en la fácil asimilación de las prácticas y los clientes extranjeros, incluyendo la importación de competencias de gestión críticas. En muchos casos acarrea conductas superficiales donde las organizaciones adoptan aparentemente o parcialmente una nueva técnica de gestión, mientras que la operación de la organización sigue siendo administrada como antes. El formalismo está relacionado con apego a las leyes y normas, aunque ambiguas. Tal apego frecuentemente aparece en comportamientos de fachada sin ninguna profundidad (Wood & dePaula, 2008).

El área de gestión de recursos humanos ha avanzado en las empresas del país. Centros de gestión de recursos humanos apoyan a los empleados. El profesional de recursos humanos es ahora visto como un abogado al servicio de los empleados en lugar de percibirse como agente de la organización (Elvira & Dávila, 2005). Los planes de estudio y cursos de inteligencia competitiva en Brasil están en expansión como consecuencia directa del incremento de la información y están siendo utilizados como herramientas para la toma de decisiones estratégicas (Coelho et al., 2006). Brasil lidera en términos del número de universidades con cursos sobre el espíritu empresarial. Como técnica de apoyo a emprendedores, Brasil sobrepasa al resto de América Latina en las inversiones en las incubadoras (Tiffin, 2004). El estudio de la formación en gestión debe convertirse en una larga vida de estudio con el fin de ayudar a la gestión de la empresa privada para lograr su misión, metas y objetivos (Mele et al., 2006). Software de gestión de capital humano esta mejorando la gestión de recursos humanos de Brasil, lo que permitió un más ágil proceso de difusión. Para

las pequeñas, medianas y grandes organizaciones brasileñas proveedores de software necesitan que actúen con flexibilidad a fin de adoptar rápidamente las necesidades de sus clientes y ofrecer precisa, efectiva y eficiente de la información (Dalfovo & Dias, 2009). Gestión de la Calidad Total es altamente visible de mediano y gran tamaño en organizaciones brasileñas (Endres, 1997).

## METODOLOGÍA

Los datos primarios incorporados en este artículo fueron producidos por la investigación del autor, sus publicaciones en áreas afines, y los datos secundarios por las investigaciones y publicaciones de profesores, consultores y gerentes profesionales. Los datos estadísticos incluidos en el estudio fueron elaborados por autores brasileños y no brasileños en sus respectivas publicaciones que se incorporan en este artículo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El desarrollo económico de Brasil ha desempeñado un papel positivo en el desarrollo de la industrialización, aunque el sistema educativo y la estructura social no apoyaban la industrialización hasta después del final de la Segunda Guerra Mundial. La aparición de las primeras industrias de Brasil tuvo lugar en el siglo XIX. Estas eran pequeños productores compitiendo con productos similares a los productos importados. Esta parte de la industrialización fue el progenitor de la política de sustitución de importaciones. Es importante destacar que inicialmente la industrialización no fue apoyada por el gobierno porque los funcionarios del gobierno se encontraban bajo la influencia de las naciones industrializadas de Europa y los Estados Unidos que querían utilizar a Brasil como un gran comprador de productos industriales. Recientemente, se está desarrollando una fuerte clase industrial en el país para protestar contra los sentimientos negativos de los políticos hacia la industrialización. La industrialización apoyó a la creación de corporaciones pero estas organizaciones eran propiedad del gobierno y bajo su estricta administración. No existían corporaciones privadas y por esta razón, la forma corporativa no jugó ningún papel de importancia en el desarrollo de la gestión profesional y sus prácticas. Recientemente, algunos presidentes del país pusieron énfasis en la privatización de las corporaciones pero todavía el gobierno controla la mayoría de ellas.

Un gran número de las organizaciones privadas son pequeñas; esto indica que la mayoría de los gerentes en Brasil trabajan en organizaciones pequeñas que pertenecen y son operadas por miembros de la familia. La selección de los gerentes es un proceso sencillo ya que prácticamente todos ellos son miembros de la familia. Debido a que la forma corporativa de la empresa estaba bajo el control del gobierno, el pequeño tamaño de la mayoría de las organizaciones empresariales privadas y la falta de educación adecuada y educación gerencial de los administradores, el desarrollo de la gestión fue retrasado. El país ahora está pasando por la privatización de las empresas, creando programas académicos y profesionales en la gerencia. En muchas instituciones de educación superior hay programas de capacitación informal para propietarios y administradores de las organizaciones de pequeñas empresas. Es necesario realizar esfuerzos serios para la fusión de pequeñas empresas con el fin de crear más y mejores economías de escala. También es imperativo cambiar la mentalidad de los propietarios y gerentes de empresas privadas de una fase estática a una dinámica que conducirá al desarrollo de sus organizaciones en perspectivas tanto a corto como a largo plazo. El objetivo de este artículo es presentar la evolución de las empresas privadas en Brasil y servir como infraestructura para futuras investigaciones académicas sobre el desarrollo de las empresas privadas en otros estados latinoamericanos. También puede despertar el interés de los consultores de gestión latinoamericanos en utilizar los datos de este artículo como materiales precedentes para el desarrollo de empresas privadas en sus respectivos países.

### Una Ruta Hacia el Futuro

Para que las empresas privadas en Brasil continúen su proceso de evolución deben de: (a) los recursos humanos, tanto empleados como gerentes, deben estar en continuo desarrollo educativo y cambiar la mente

de los gerentes, dueños y empleados hacia una visión dinámica de desarrollo organizacional; (b) se necesitan fusiones verticales y horizontales para incrementar el tamaño de la organización y permitir que los principios de la organización tengan lugar; y (c) se requerirá asistencia financiera de fuentes gubernamentales y privadas para ayudar a las empresas privadas.

### Comentarios Finales

El gobierno de Brasil y las grandes empresas privadas nacionales y extranjeras están ayudando a las pequeñas empresas privadas brasileñas a incrementar sus capacidades a través de mejoras en los estándares de calidad y eficiencia de la producción, así como proporcionando apoyo y recursos para adquisiciones y gestión de proyectos. El propósito de este artículo es analizar la evolución de las empresas privadas en Brasil. Desde la década de 1960, Brasil fue testigo de un gran movimiento hacia la industrialización y el desarrollo económico. Esto impulsó la aparición de nuevas empresas privadas, el crecimiento y desarrollo de las empresas existentes. Además, este artículo puede servir como punto de partida para futuras investigaciones académicas sobre el desarrollo de las empresas privadas en otros países latinoamericanos. También puede despertar el interés de los consultores de gestión latinoamericanos en utilizar los datos de este artículo para el desarrollo de empresas privadas en sus respectivos países.

### REFERENCIAS

- Arraes, V. C. (2010). The Brazilian Business World: The Difficult Adaptation To Globalization. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 52(2), 198-216 en <https://doi.org/10.1590/S0034-73292010000200011>
- Arruda, C., Kux, A., & Araujo, M. (2011). The Formulation and Management of the Current Brazilian Industrial Policy. *In Competition Forum* 9(1), p.58. American Society for Competitiveness.
- Barbosa, A., Narciso, T., & Biancalana, M. (2009). Brazil in Africa: Another emerging power in the continent? *Politikon*, 36(1), 59-86. doi:10.1080/02589340903155401
- Basso, M. (2007). Mercosul-Mercosur. Estudos em homenagem a Fernando Henrique Cardoso São Paulo. Atlas.
- Becker, B., & Egler, C. A. (1992). Brazil: a new regional power in the world-economy. Cambridge University Press.
- Botelho, D., & Bourguignon, M. F. M. (2011). Fostering Linkages between transnational corporations and small to medium-sized enterprises in Brazil. *Brazilian Administrative Review*, 8(3), 247-265.
- Brito Junior, A. F., de Almeida, E. R., & Martins, V. F. (2015). Aplicação dos valores na gestão da empresa familiar: Um estudo de multicaso no Brasil. *Gestão Joven*, 14(8).
- Brazil 2015-2018. (2019). Inter-American Development Bank.
- Burges, S. W. (2005). Bounded by the reality of trade: Practical limits to a South American region. *Cambridge Review of International Affairs*, 18(3), 437-454. doi: 10.1080/09557570500238076

Cabral, B.P., de Sousa, F. L., & Canedo-Pinheiro, M. (2020). Assessing the impacts of innovation barriers: a qualitative analysis of Brazil's natural resources industry. *Resources Policy* 68, 101736.

Godói-de-Sousa, E., & Júnior, V. M. V. (2013). Social enterprises in Brazil: Socially produced knowledge versus social innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 166-176.

Corrêa, A. J., & CASTRO, J. M. D (2000). Brasil: cinco séculos de riqueza, desigualdade e pobreza. *Impulso*, 12(27), 127-141. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=33336306&site=ehost-live>

Cason, J. (2007). Searching for a new formula: Brazilian political economy in reform. *Latin American Research Review*, 42(2), 212-224. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=mh&AN=25268070&site=ehost-live>

Coelho, G.M., Dou, H., Quoniam, L., & Silva, C.H. (2006). Ensino e pesquisa no campo da inteligência competitiva no Brasil e a cooperação Franco-Braileira. *Puzzle. Hispana de la Inteligencia Competitiva*, 5(23), 12-19. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=22188087&site=ehost-live>

Dalfovo, O., & Dias, D. (2009). Do capital humano: comparação na localização de software de estágio do capital humano entre os países Brasil, Argentina e México. *Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(33), 333-350. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=47332597&site=ehost-live>

De Campos, F. A. (2015). Empresas Multinaconales y Marco Regulatorio en Brasil (1951-1967), *Apunte*. vol.42 no.76 Lima ene/jun, 2015

De Carvalho Rezende, J.F & Fontes Filho, J. R. (2013). Indutores de alinhamento estratégico comparação preliminar sobre valor entre empresas de capital privado e empresas estatais no Brasil. *Revista de Administração Pública*; Rio de Janeiro Vol. 47, Iss. 3, (May/June 2013)

Donaires, O. S., Pinheiro, M. G., Cezarino, L., Ostanel, L. O., & Martinelli, D. P. (2010). Systemic model for diagnosis of the micro, small and medium enterprises from two cities from the countryside of the state of São Paulo in Brazil. *Systemic Practice & Action Research*, 23(3), 221-236. doi:10.1007/s11213-009-9157-5

Elvira, M. M., & Davila, A. (2005). Emergent directions for human resource management research in Latin America. *International Journal of Human Resource Management*, 16(12), 2265-2282. doi: 10.1080/09585190500358703

Endres, A. (1997). *Melhoria De Desempenho Em P&D-O Modo Juran*. Editora Bookmark Ltda

Ferreira, T. L. (1966). *Historia Da Educação Lusobrasileira*. Saraiva

Ferreira, T.L., & Ferreira, M.R. (1960). *Historia da civilização Brasileira*. Grafica Biblos.

French, J.D. (2004) *Labor law and Brazilian political culture. Drowning in Laws*. The University of North Carolina Press.

Fontes Filho, J.R., & Nunes, G. S. A. (2010). *El Estrategista da micro, pequena e média*

empresa privada Brasileira. (2010). *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 12(36), 271-288. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=54490625&site=ehost-live>

Grande, H. (1965). *A Universidade Do Trabalho e o desajustamento entre massas e classes dirigentes*. Departamento De Imprensa Nacional.

Haar, J., & Price, J. (eds.) (2008). *Can Latin America compete? Confronting the challenges of globalization*. Springer.

Mele, D., Debeljuh, P., & Arruda, M. (2006). Corporate ethical policies in large corporations in Argentina, Brazil and Spain. *Journal of Business Ethics*, 63(1), 21-38. doi: 10.1007/s10551-005-7100-y

do Nascimento, I. C. S., Santos, A. R. S., Pessoa, A. F. P., Guimaraes, D. B., & Rebouças, S. M. D. P. (2020). Internacionalização e sustentabilidade empresarial no Brasil. *Electrônica de Negócios Internacionais*. 15(3), 63-79.

Nenova, T. (2006). Control values and changes in corporate law in Brazil. *Latin American Business Review*, 6(3), 1-37. doi: 10.1300/J140v06n03\_01

Oliveira, M. J.C. (2015). *As Novas relações públicas: comunicação entre o setor privado e publico*. Global South Press Inc.

Participação dos pequenos negócios na economia panorama. (2020). SEBRAE.

Pereira, M. F., Grapeggia, M., Emmendoerfer, M. L., & Tres, D. L. (2009). Fatores de inovação para a sobrevivência das Micro e pequenas empresas no Brasil. *Revista de Administração e Inovação*, 6(1), 50-65.

Porter, G., Dabat, C., & de Souza, H. R. (2001). Local labour markets and the reconfiguration of the sugar industry in northeast Brazil. *Antipode*, 33(5), 826-854. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=5854562&site=ehost-live>

Rangel, I. (1987). *Economia Brasileira contemporanea*. Bial.

Ribeiro, E. P. (2010). Fluxo de empregos, fluxo de trabalhadores e fluxo de postos de trabalho no Brasil. *Revista de Economia Política*, 30(3), 401-419. doi: 10.1590/S0101-31572010000300003

Rodriguez, A., Dahlman, C., & Salmi, J. (2008). *Brazil: Knowledge and innovation for competitiveness*. The World Bank. WBI Development Studies.

Sa, C. (2005). Research policy in emerging economies: Brazil's sector funds. *Minerva*, 43(3), 245-263. doi:10.1007/s11024-005-6474-4

Saravia, E., & Gomes, R. C. (2008). Public management in South America: What happened in the last ten years? *Public Management Review*, 10(4), 493-504. doi: 10.1080/14719030802263939

Schneider, B.R. (2015). The developmental state in Brazil: Comparative and historical perspectives. *Brazilian Journal of Political Economy*, 35(1), 114-132.

- Selwyn, B. (2009). Trade unions and women's empowerment in north-east Brazil. *Gender & Development*, 17(2), 189-201. doi: 10.1080/13552070903009734
- Selwyn, B. (2010). Gender wage work and development in north east Brazil. *Bulletin of Latin American Research*, 29(1), 51-70. doi: 10.1111/j.1470-9856.2009.00311.x
- Skidmore, T. (2nd ed.). (2010). Brazil: Five centuries of change. Oxford University Press.
- Summerhill, W. R. (2003). Order against progress: Government foreign investment, and railroads in Brazil (1854-1913). Stanford University Press.
- Suzigan, W. (1986) *Industria Brasileira: origem e desenvolvimento* (Vol. 24). Brasiliense
- Tavares, M.C. (1987). De substituição de importação ao capitalismo financeiro. Zahar.
- Theodore, J. (2015). Insufficient industrialization, Delayed business and economics Curricula, and low economic development in Pre-1960 Brazil. *International Business & Economics Research Journal* 14(2), 257-260.
- Tiffin, S. (Ed.). (2004). Entrepreneurship in Latin America: Perspectives on education and innovation. Praeger Publishers.
- Trevisani, R. L. (2020). O estado contra o setor produtivo: O principal conflito no Brasil.
- Vazquez, J.L. (2007). Comercio exterior Brasileiro. Atlas
- Veiga, M. G. & McCahery J. A. (2020). The Financing of small and medium-sized enterprises: An analysis of the financing gap in Brazil. *European Business Organization Law Review* (2019)20: 633–664. <https://doi.org/10.1007/s40804-019-00167-7>
- Vieira, K. M., Valcanover, V. M., Potrich, A. C. G., & Cavalheiro, E. A. (2020).
- My business and I: Entrepreneur personality traits and capital structure choice. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(6), 1–33. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200300
- Viseu, F. (2018 ) idort e difusão do management no Brazil na decada de 1930. *Revista de Administração de Empresas*. 58(2), 163-173.
- Vivarta, V., & Canela, G. (2006). Corporate social responsibility in Brazil: The Role of the press as watchdog. *Journal of Corporate Citizenship*, 21(1), 95-106. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=20025830&site=ehost-live>
- Wood, T., & de Paula, A.P. (2008). Pop-Management literature: Popular business press and management culture in Brazil. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25(3), 185-200. doi: 10.1002/CJAS.71
- Xavier, L.N. (2002). Beyond the educational field: a study on the Manifesto of the Pioneers of Educação Nova (1932) Center for Documentation and Support for Research in the History of Education.

## BIOGRAFÍA

John Theodore posee un doctorado en Administración y Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Kansas; otro doctorado en Gestión de la Universidad Aristotélica de Grecia, en la Unión Europea; un doctorado (D.B.A.) en Negocios Internacionales de la Universidad de Sudáfrica; un título de especialista en administración de la Universidad de Central Missouri; una Maestría en Educación Comercial de la Universidad de Western Kentucky y una Licenciatura en Negocios de la Universidad de Vanderbilt. Ha sido profesor y consultor durante cinco décadas, a nivel nacional e internacional. Es profesor invitado en varias universidades extranjeras y ha consultado, enseñado y dado conferencias en varias universidades, colegios y organizaciones privadas de América Latina durante varias décadas. Comenzó su investigación sobre la economía y las organizaciones empresariales privadas en El Salvador y el resto de los estados de América Central y América del Sur en la década de 1970 y ha vuelto a visitar América Central y América del Sur de manera sistemática para continuar tales estudios hasta la actualidad. John Theodore es presidente de JDT Management Consultants en Clearwater, Florida, y se especializa en gestión, organización, estrategia, negocios internacionales, recursos humanos, desarrollo organizacional y administración educativa. Es consultor de gestión certificado (C.M.C.) por el Institute of Management Consultants en Washington, D.C. Ha publicado tres libros y una gran cantidad de artículos en las áreas de organización, gestión y negocios internacionales.