

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

LUIZ INÁCIO PETRY

**UM ESTUDO SOBRE O MODELO DE GESTÃO E O PROCESSO SUCESSÓRIO
EM EMPRESAS FAMILIARES**

São Leopoldo

2005

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

LUIZ INÁCIO PETRY

**UM ESTUDO SOBRE O MODELO DE GESTÃO E O PROCESSO SUCESSÓRIO
EM EMPRESAS FAMILIARES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento

São Leopoldo, 2005

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

P498e Petry, Luiz Inácio

Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em
empresas familiares / Luiz Inácio Petry – 2005.

252 f. ; enc. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2005.

Orientador: Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento

1. Empresa familiar - Sucessão 2. Empresa familiar - Modelo
de gestão 3. Empresa familiar - Processo de gestão I. Título

CDU 658.11

Catálogo na Publicação
Bibliotecário: Vladimir Luciano Pinto – CRB 10/1112

Dissertação **Um Estudo sobre o Modelo de Gestão e o Processo Sucessório em Empresas Familiares** apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Nível Mestrado, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos pelo aluno Luiz Inácio Petry e aprovada em 16 de dezembro de 2005 pela Banca Examinadora.

Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento (Orientador)

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Vista e permitida a impressão.

São Leopoldo, ____/____/_____.

Prof. Dr. Ernani Ott

Coordenador do PPG em Ciências Contábeis

*Ao meu filho Guilherme,
dedico este trabalho.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de uma forma ou de outra, estiveram presentes durante o curso do mestrado e a realização desta dissertação.

A Deus, pela vida, pela família, pelos amigos, pelos ganhos, pelas perdas, pela fé que possuo em estar sob Sua graça e pelas bênçãos recebidas, principalmente nesta jornada que me impus e que parecia, inicialmente, estar fora de meu tempo.

Ao meu filho Guilherme, pelo amor, pelo apoio e pela compreensão recebidos neste quase abandono de nosso alegre e harmonioso ambiente familiar.

À minha família paterna, generosa no tamanho e em suas sempre carinhosas e revigorantes atenções; aos queridos que já partiram, saudades e reconhecimento ao muito que me ensinaram.

Ao Professor Doutor Auster Moreira Nascimento, pelo comprometimento, pela disponibilidade e pela dedicação que se traduziram em constante e entusiástico estímulo à minha capacidade de realização, e pelas orientações e ensinamentos técnicos recebidos, sem os quais não seria possível a realização desta dissertação.

Ao Professor Doutor Ernani Ott, coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, pelos estímulos recebidos para o início da jornada, pelos conhecimentos transmitidos durante o curso e pela dedicação e atenção que sempre teve comigo.

A todos os Professores do Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, pelos valiosos ensinamentos transmitidos durante o curso, e a todos os professores do Centro 5, sempre dispostos a estimular a continuidade e o êxito da jornada, assim como a sua competente equipe de apoio, representada pela Ana Zilles.

Aos inesquecíveis colegas do curso, pela convivência no companheirismo e na camaradagem, pelos conhecimentos científicos compartilhados e pelos ensinamentos de vida recebidos. À Rene Luiza Castoldi Gianisella, pela singular tolerância e amizade demonstradas e pela dedicação e competência nos inúmeros trabalhos que juntos realizamos nas diversas disciplinas do curso. Ao Fernando Vitório Barro (em memória), a quem coube a missão de lembrar-nos sobre a brevidade e a fragilidade de nossa existência.

À reitoria da UNIVATES, representada pelo Professor Ney José Lazzari, aos colegas do Centro I, representados pelo Professor Ari Künzel, aos colegas do curso de Ciências Contábeis, representados pelo Professor Valmor Arsildo Kappler, e a todos os demais colegas da instituição pelo inestimável apoio, estímulo e interesse recebidos, sem os quais não seria possível a realização do curso.

Aos dedicados e competentes colegas do grupo de pesquisa de campo, Denise Kreisig e Fábio Augusto Springer, que não mediram esforços para que o presente estudo cumprisse com êxito suas metas.

Aos respondentes da pesquisa, pelo interesse e disponibilidade demonstrados em participar da coleta de dados do presente estudo.

*“A vida não é uma corrida;
é uma viagem a ser desfrutada passo a passo,
onde o ontem é história, o amanhã é mistério
e o hoje é dádiva; por isso ele se chama presente.”*

Bryan Dison

RESUMO

O presente estudo buscou identificar, a partir da realização de uma pesquisa de campo, as características mais presentes no modelo de gestão e no processo sucessório das empresas familiares da amostra, para inferir, a partir das observações realizadas, aquelas que possam explicar a longevidade e/ou brevidade destas empresas. Para alcançar tal objetivo, optou-se por uma abordagem qualitativa baseada unicamente em entrevistas e na inferência do pesquisador, tendo sido entrevistados executivos da mais alta gestão de setenta e uma empresas do Estado do Rio Grande do Sul, nas regiões da Grande Porto Alegre, do Vale do Rio dos Sinos e do Vale do Taquari. A partir dos dados coletados, orientados por um roteiro de entrevistas, foram analisados e comparados entre si os modelos de gestão das empresas objeto da pesquisa, sempre comparando-os com o que versa a literatura sobre o tema, buscando correlacioná-los e encontrar similaridades. Com os resultados obtidos, pôde-se concluir que as empresas de maior porte, com participação significativa em seu segmento mercadológico e mais longevas possuem modelos de gestão mais aperfeiçoados, com características próximas àquelas recomendadas pela literatura, permitindo melhores condições de garantir a continuidade do empreendimento. Nas empresas de menor porte, com pequena participação em seu segmento mercadológico e gerenciadas por gerações mais recentes, tais características destoam, em parte, daquelas tidas como padrão pelos estudiosos do assunto. Não houve, entretanto, evidências suficientemente fortes que permitissem a conclusão de que as peculiaridades dos modelos de gestão analisados fossem determinantes para a continuidade das organizações objetos do estudo.

Palavras-chave: Empresas Familiares; Processo Sucessório; Modelo de Gestão; Processo de Gestão

ABSTRACT

This study aims at identifying the characteristics present in the management model and successional process of the family business of the sample. A field research was carried out to collect information, which then generated observations and subsequently led to inferences on how the above mentioned characteristics may have influenced the enterprises' long or brief life. To accomplish this purpose it was chosen a qualitative approach based both on interviews and the researcher's inferences. High management businessmen of seventy-one companies were interviewed in Rio Grande do Sul State (southern Brazil) in the following geographical regions: Metropolitan Porto Alegre, Rio dos Sinos and Taquari Valleys. From the data collected, it was analysed and compared the management models of these enterprises; furthermore, they were also compared with the current literature on this theme, in an attempt to relate them and find similarities. From the results it was possible to conclude that large-sized companies, with significant participation in its market segment and with longer lives, use improved management models, with characteristics close to those recommended in literature, which enables them to guarantee the permanence of the enterprise in the market. In small-sized companies, with smaller participation in its market segment, managed by more recent generations, such characteristics somehow differs from those held as standards to be followed by scholars on this subject. Nevertheless, evidences were not strong enough to allow for the conclusion that the specificities of each management model could be determining for the permanence of the enterprises studied.

Key words: Family Business; Successional Process; Management Model; Management Process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Características do Principal Líder da Organização	47
Figura 2	Visão Sistêmica das Organizações	54
Figura 3	Os Quatro Componentes Organizacionais e sua Congruência	56
Figura 4	Do comportamento Normativo ao Descritivo	66
Figura 5	Interações Normativas e Descritivas na Organização	67
Figura 6	Contribuições à Implantação de um Modelo de Gestão	68
Figura 7	Determinantes do Comportamento Gerencial	74
Figura 8	A Função de Liderança do Gestor	75
Figura 9	Interações Sistêmicas da Gestão (Empresa Embrionária)	79
Figura 10	Interações Sistêmicas da Gestão (Empresa numa Primeira Fase de Expansão)	79
Figura 11	Interações Sistêmicas da Gestão (Empresa com Diversos Níveis de Responsabilidade)	80
Figura 12	Visão Sistêmica do Modelo de Gestão	82
Figura 13	Interações Sistêmicas	83
Figura 14	Interações Sistêmicas de um Modelo de Gestão	84
Figura 15	Os Alicerces e as Influências do <i>Empowerment</i>	86
Figura 16	Os Três Componentes da Delegação	87
Figura 17	Sugestões para a Implementação, Acompanhamento e Correção da Delegação	88
Figura 18	As interações do Processo de Gestão	92
Figura 19	Modelo de Planejamento Estratégico	94
Figura 20	O Controle como Mediador	103
Figura 21	Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar	108
Figura 22	As 3 Crises da Empresa Familiar	116
Figura 23	Estruturas e Planos no Modelo de Três Círculos	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição da Amostra	144
Tabela 2	Distribuição da Idade da Amostra	151

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Níveis de Individualismo ou Coletivismo e suas Conseqüências	36
Quadro 2	Níveis de Aversão às Incertezas e suas Conseqüências	37
Quadro 3	Distância do Poder e suas Conseqüências	39
Quadro 4	Níveis de Masculinidade ou Feminilidade e suas Conseqüências	41
Quadro 5	Perspectivas da Cultura e sua Relação com os Conceitos de Cultura e de Organizações	49
Quadro 6	Características dos Sistemas	52
Quadro 7	Valores-Fins e Valores-Meios	58
Quadro 8	Motivação Extrínseca e Intrínseca das Equipes	72
Quadro 9	Definições Básicas de um Processo de Gestão	91
Quadro 10	Vantagens do Planejamento Estratégico	96
Quadro 11	Desvantagens do Planejamento Estratégico	96
Quadro 12	Interações Sistêmicas nas Empresas Familiares	110
Quadro 13	Características do Modelo de Gestão da Empresa Familiar	133

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Faturamento Anual em Milhares de Reais	155
Gráfico 2	Participação no Mercado	158
Gráfico 3	Quantidade de Filiais	160
Gráfico 4	Diversificação do Negócio	162
Gráfico 5	Existência de Organograma Formal	164
Gráfico 6	Existência de Conselho de Administração	166
Gráfico 7	Composição do Conselho de Administração	168
Gráfico 8	Responsáveis pelo Processo Decisório	170
Gráfico 9	Parentes em Posições de Gerência e/ou Diretoria	173
Gráfico 10	Grau de Exigência de Conhecimento Especializado de Parentes	176
Gráfico 11	Distribuição de Resultados entre os Sócios	178
Gráfico 12	Remuneração Variável dos Executivos	180
Gráfico 13	Existência de Mecanismo de Avaliação de Desempenho de Gestores	183
Gráfico 14	Existência e Formalização das Estratégias	185
Gráfico 15	Forma de Aprendizado do Planejamento Estratégico	187
Gráfico 16	Existência de Planejamento Operacional	189
Gráfico 17	Normas e Procedimentos Formais de Controle	191
Gráfico 18	Utilização de Indicadores de Desempenho Econômico	193
Gráfico 19	Existência de um Sistema Informatizado Integrado	195
Gráfico 20	Utilização das Informações Contábeis para a Tomada de Decisões	197
Gráfico 21	Utilização da Contabilidade de Custos	198
Gráfico 22	Resultados Econômicos antes da Sucessão	201
Gráfico 23	Grau de Parentesco do Principal Gestor	203
Gráfico 24	Resultados Econômicos após a Sucessão	205
Gráfico 25	Quantidade de Parentes Trabalhando na Empresa após a Última Sucessão	207
Gráfico 26	Participação do(s) Sucessor(es) na Discussão dos Resultados	210
Gráfico 27	Critérios para a Escolha do Sucessor	215

Gráfico 28	Atividades Necessárias como Experiência para a Gestão dos Negócios	217
Gráfico 29	Características do(s) Sucessor(es) Consideradas como Ideais	219
Gráfico 30	Participação dos Sucessores no Planejamento Estratégico Formal	220
Gráfico 31	Consideração da Questão Sucessória no Planejamento Estratégico	223

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Contextualização	19
1.2 Objetivos	26
1.2.1 Objetivo geral	26
1.2.2 Objetivos específicos	26
1.3 Delimitação do Estudo	27
1.4 Relevância do Estudo	29
1.5 Contribuições do Estudo	31
1.6 Estrutura da Dissertação	31
2 REFERENCIAL TEÓRICO	34
2.1 A Cultura	35
2.1.1 O individualismo	36
2.1.2 A incerteza	37
2.1.3 O poder	39
2.1.4 A masculinidade ou feminilidade	41
2.1.5 O empreendedor	43
2.2 As Organizações	48
2.2.1 As organizações e a teoria dos sistemas	50
2.2.2 Os subsistemas organizacionais	53
2.2.3 Os componentes organizacionais e sua congruência	55
2.2.4 Os valores e as crenças	58
2.2.5 A missão	61
2.3 O Modelo de Gestão	64
2.3.1 Os modelos de gestão normativo e descritivo	65
2.3.2 Os indivíduos e o modelo de gestão	72
2.3.3 As interações sistêmicas de um modelo de gestão	78
2.3.4 A delegação e o <i>empowerment</i> nos modelos de gestão	85

2.3.5 O processo de gestão	90
2.4 As Empresas Familiares	103
2.4.1 Os conceitos de empresa familiar	106
2.4.2 Características das empresas familiares	107
2.4.3 Tipos de empresas familiares	113
2.5 O Processo do Planejamento Sucessório em Empresas Familiares	114
2.5.1 O processo de sucessão	119
2.5.2 As dificuldades na sucessão	123
2.5.3 O preparo do sucedido	125
2.5.4 O preparo do sucessor	126
2.5.5 O planejamento estratégico na sucessão	127
2.6 O Modelo de Gestão das Empresas Familiares	130
2.6.1 Considerações iniciais	130
2.6.2 Características do modelo de gestão das empresas familiares	132
3 MÉTODO DE PESQUISA	139
3.1 Classificação da Pesquisa	140
3.2 População e Amostra	143
3.3 Coleta de Dados	144
3.4 Tratamento e Análise dos Dados	146
3.5 Limitações da Pesquisa	147
3.6 Roteiro da Entrevista	147
4 ANÁLISE DOS DADOS	150
4.1 Evidências sobre a Variável Idade	150
4.2 Evidências da Variável Porte	153
4.3 Evidências sobre o Modelo de Gestão	163
4.4 Evidências sobre o Processo de Gestão	184
4.5 Evidências sobre o Processo Sucessório	200
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	225
5.1 Conclusão	225
5.2 Recomendações	235
REFERÊNCIAS	236
APÊNDICES	243
APÊNDICE A - Carta de Apresentação do Pesquisador	244
APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista	245

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Considerada a forma predominante das organizações dedicadas à produção e comercialização de bens e serviços no cenário empresarial, as empresas familiares, objeto da presente pesquisa, são vistas como os empreendimentos de mais rápido crescimento e, em seu conjunto, de grande significância econômica.

Iniciadas na década de 1980, segundo Bellet *et al.* (2002), as pesquisas sobre as empresas familiares vêm crescendo a passos largos, tal o interesse da comunidade científica em identificar, dentre inúmeros outros, quatro aspectos:

- a) seus sistemas de gestão;
- b) as causas de seu sucesso ou insucesso;
- c) seu processo sucessório e suas conseqüências;
- d) sua relação com o tema do empreendedorismo.

Este último aspecto, segundo Guimarães (2004), apesar da falta de consenso sobre o verdadeiro foco das pesquisas que o contemplam – o líder do empreendimento ou a inovação

promovida pelo empreendimento, vem sendo progressivamente analisado por especialistas em comportamento e gestão organizacionais.

Em relação ao primeiro aspecto, sistemas de gestão, cabe breve consideração: na medida em que seu principal componente, o modelo de gestão, tem sido estudado por especialistas em comportamento organizacional, o derivado deste, o processo de gestão, começa a receber a necessária atenção dos especialistas em gestão organizacional.

As pesquisas científicas sobre as empresas familiares como um sistema econômico e social, bem como de seus subsistemas, segundo Leone (2004), são de tal volume e registram crescimento tal que já não há mais dúvidas em relação à sua importância nos subsistemas econômicos e sociais para a economia de uma forma geral.

No Brasil, segundo Gueiros (1998), estima-se que as empresas familiares sejam responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional. Desde os grandes conglomerados nacionais, base da economia de bens de capital, até os pequenos e médios empreendimentos, responsáveis pela geração de 2 milhões de empregos diretos e que são o tipo de organização que mais cresce no país.

Em países desenvolvidos, como os Estados Unidos, onde as pesquisas estão mais adiantadas e num ritmo de crescimento constante, estima-se que as empresas familiares apresentem as seguintes características, entre outras:

- a) 90% das empresas são familiares (BELLET *et al.*, 2002; MCCANN III; LEON-GUERRERO, 2001; REECE, 2003; WHITE; KRINKE; GELLER, 2004);

- b) participam com cerca de 50% no PIB (BELLET *et al.*, 2002; MCCANN III; LEON-GUERRERO, 2001; REECE, 2003; WHITE; KRINKE; GELLER, 2004);
- c) contribuem com 50% na geração de empregos (BELLET *et al.*, 2002; MCCANN III; LEON-GUERRERO, 2001; REECE, 2003; WHITE; KRINKE; GELLER, 2004);
- d) são responsáveis pela oferta de 9 em cada 10 novas ofertas de emprego (MCCANN III; LEON-GUERRERO, 2001; REECE, 2003; WHITE; KRINKE; GELLER, 2004);
- e) metade das empresas familiares tem 60 anos ou mais (FLEMING, 1997);
- f) aproximadamente 30% sobrevivem na segunda geração (FLEMING, 1997; AVILA; AVILA; NAFFZIGER, 2003; WHITE; KRINKE; GELLER, 2004);
- g) aproximadamente 10% sobrevivem na terceira geração (FLEMING, 1997; AVILA; AVILA; NAFFZIGER, 2003; WHITE; KRINKE; GELLER, 2004).

As estimativas resultantes de pesquisas feitas pelas demais regiões do mundo, como posto a seguir, são bastante semelhantes, apesar da evidente distinção cultural.

No Canadá, segundo Feltham; Feltham e Barnett (2005), 80% das empresas são familiares, participando com cerca de 50% no PIB daquele país, sendo as mesmas as estimativas observadas em pesquisas no México, na América Latina e na Ásia (BELLET *et al.*, 2002).

No Oeste Europeu (BELLET *et al.*, 2002, MCCANN III; LEON-GUERRERO, 2001, REECE, 2003 e WHITE; KRINKE; GELLER, 2004), estima-se que as empresas familiares participem entre 45% e 65% no PIB e na geração de empregos, destacando-se:

- a) *Alemanha*: 80% das empresas, participando com cerca de 66% no PIB e sendo responsáveis por 75% da força de trabalho;
- b) *Reino Unido*: 76% das 8.000 maiores empresas;
- c) *Espanha*: 17% das 100 maiores empresas;
- d) *Itália*: 99% das empresas.

São essas significantes estatísticas que suportam o alto interesse que o assunto vem despertando nos meios acadêmicos.

Haynes e Haynes (1999) alertam, contudo, para uma certa proliferação de termos que, em sua opinião, podem representar um único foco das pesquisas. Desta forma, quando interpretados separadamente, tendem a prejudicar a visão sistêmica do tema. Dentre eles, destaca-se: empresas familiares proprietárias-gestoras, empresas familiares proprietárias, empresas familiares gestoras, médias e pequenas empresas, médios e pequenos empreendimentos e empreendedorismo.

Leone (2004) afirma ser internacionalmente aceito que as empresas familiares possuem três principais características:

- a) *propriedade*: o controle sobre as decisões está nas mãos da família;
- b) *gestão*: os mais elevados níveis hierárquicos são ocupados por membros da família;
- c) *sucessão*: a segunda geração da família assume os lugares vagos de seus antecessores familiares e, assim, sucessivamente.

Lodi (1998, p. 6) considera como empresa familiar

[...] aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

Nos dois conceitos vistos (LEONE, 2004; LODI, 1998), a questão sucessória. Para Castro *et al.* (2000), a continuidade das empresas familiares parece ser a principal preocupação dos pesquisadores, uma vez que está amplamente vinculada ao êxito de seus processos sucessórios. Feltham; Feltham e Barnett (2005), entretanto, alertam que os resultados das pesquisas sobre o processo sucessório parecem querer conduzir a conclusões de que poucas sobrevivem à segunda geração mais em função do alto grau de dependência que, durante décadas, os gestores tiveram em relação ao fundador, do que em função da competência dos sucessores.

Guimarães (2004) entende que as principais características da maioria dos fundadores das empresas familiares vão ao encontro da conceituação de empreendedor de Schumpeter, em que é visto como o motor do sistema econômico, como o detector de oportunidades de negócios, como criador de empreendimentos e, conseqüência deste último, disposto a correr riscos. Entretanto, detectar oportunidades, organizar um empreendimento para que alcance seus objetivos e manter um empreendimento no tempo parecem ser capacidades distintas demais para uma única pessoa.

Sob este aspecto, Aquino (*apud* BERNHOEFT, 1991) entende como relevante distinguir o empreendedor do empresário, para que seja possível compreender melhor o curso de determinadas empresas familiares. Para o autor, ao passo que o primeiro se destaca na criação e personalização de negócios, o segundo o faz na organização do mesmo, dando-lhe também objetivos sociais, comunitários e políticos.

De qualquer forma, de acordo com Filion (1999), pode-se verificar ora necessidade de realização, ora necessidade de poder do empreendedor e/ou do empresário, sugerindo, assim e portanto, a existência de um modelo de gestão. Modelo de gestão este que, sob a égide da necessidade de poder e/ou de realização pessoal, externalizará os valores e as crenças do empreendedor e permeará por toda a organização.

Para Guerreiro (1989), Pereira e Santos (2001) e Madala (2003), modelos são utilizados para simplificar uma realidade, para facilitar a compreensão do que se quer comunicar. Uma forma de transmitir o que deve ser feito (objeto) e como deve ser feito (técnica e atitude).

Os modelos de gestão têm, portanto, dimensões tangíveis (objeto + técnica) e intangíveis (conhecimento + atitude/comportamento). Esses últimos implicam em que, por mais completo que possa parecer o modelo de gestão de uma organização, o mesmo não conseguirá contemplar todos os aspectos básicos de sua estrutura, quer físicos quer funcionais (PEREIRA; SANTOS, 2001).

Lodi (1989), Bernhoeft (1991), Silveira e Bihel (2003), Dupas *et al.* (2003) e Bornholdt (2005), apontam como as principais falhas encontradas no modelo de gestão das empresas familiares pesquisadas, em relação ao seu processo de continuidade:

- a) centralização de poder pelo fundador;
- b) emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e da competência profissionais;
- c) ausência de metas e objetivos claros;
- d) resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais;

- e) sistemas de planejamento estratégico e operacional frágeis ou inexistentes;
- f) inexistência ou fragilidade de sistemas contábeis e de apuração de custos;
- g) composição societária familiar quantitativa em crescimento exponencial.

Os autores supracitados vêm como baixas as probabilidades de continuidade de uma organização sob tais características em seu modelo de gestão. Todavia, evidenciam que há empreendedores que, cientes dos riscos resultantes das falhas anteriormente apontadas, elegem e qualificam seu sucessor para assegurar a sobrevivência do empreendimento também quando não mais o liderarem.

Porém, a escolha e o treinamento de quem os sucederá não é suficiente para garantir o êxito. Além de ser necessária tal articulação através do planejamento sucessório, detalhado e meticuloso, há obstáculos que podem impedir sua implementação (LODI, 1989; BERNHOEFT, 1991; SILVEIRA; BIHEL, 2003; DUPAS *et al.*, 2003; BORNHOLDT, 2005):

- a) a inexistência de sucessor competente na família;
- b) a dificuldade de posicionamento de parentes na organização;
- c) a dificuldade do futuro sucedido em transmitir conhecimentos ao sucessor;
- d) a falta de alinhamento estratégico entre os envolvidos no processo.

Desta forma, a sucessão nas organizações requer mais que a escolha de um sucessor, devendo ser tratada como um processo, não como um evento. Por conseguinte, seu modelo de gestão deve estar estruturado para este objetivo.

Esta pesquisa buscará resposta ao seguinte problema:

Quais são as características do modelo de gestão das empresas familiares que podem ser consideradas como facilitadoras para sua continuidade, sob a perspectiva da literatura existente sobre o tema do processo sucessório?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Considerando que a existência de determinadas características no modelo de gestão permite à empresa familiar melhores condições de obter êxito em sua gestão e garantir a continuidade do negócio, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral para a pesquisa:

- examinar as principais características do modelo de gestão das empresas familiares da amostra, para estabelecer pontos na sua forma de gestão, comuns às melhores práticas de gestão apontadas pela literatura, que possam ser úteis para a compreensão de sua longevidade sob a perspectiva do processo sucessório.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, através dos quais pretende-se atingir o objetivo geral, foram estabelecidos:

- a) identificar empresas familiares que estejam sendo gerenciadas pelo fundador, quando ainda na primeira geração, ou por membros familiares do fundador quando já ocorrida a sucessão;

- b) identificar as principais características do modelo de gestão das empresas objeto do estudo;
- c) comparar as características do modelo de gestão das empresas objeto do estudo;
- d) identificar as principais nuances do processo sucessório das empresas objeto do estudo;
- e) comparar as nuances do processo sucessório com as observações sobre o assunto feitas pelos autores que tratam do tema e contemplados nessa pesquisa.

1.3 Delimitação do Estudo

Em consonância com o estudo desenvolvido sob a coordenação do Professor Doutor Auster Moreira Nascimento, líder da equipe de pesquisa, este estudo está demarcado e delimitado por três aspectos:

- a) *quanto ao conceito de empresa familiar*: considera-se empresa familiar aquela cuja gestão seja conduzida por um ou mais membros da família detentora do poder – controle societário;
- b) *quanto à abrangência regional da investigação*: a amostra selecionada abrangeu empresas do Rio Grande do Sul localizadas na Grande Porto Alegre, no Vale do Rio dos Sinos e no Vale do Taquari;
- c) *quanto ao perfil das empresas objeto da investigação*: empresas de médio e grande porte, atuando há mais de 15 anos no mercado e com um faturamento mínimo de 15 milhões de reais.

A variável idade implica na maior possibilidade de que a empresa passa, passou ou esteja por passar por um processo sucessório. A variável porte, combinada com a variável idade, torna mais provável a existência de um modelo de gestão mais aperfeiçoado em função das demandas que as organizações maiores e mais longevas possam ter.

Há, ainda, um outro importante aspecto que foi considerado, alinhado ao objetivo geral: para os casos em que há mais de uma geração trabalhando na empresa, serão consideradas as crenças, os valores e outras características que modelam a gestão da que detém o poder.

Cabe mencionar que este estudo se enquadra na linha de pesquisa Finanças Corporativas e Controle de Gestão do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UNISINOS, Nível Mestrado, e integra a temática desenvolvida no grupo de pesquisa “Controladoria” cadastrado no CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, sob a coordenação do Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento.

A pesquisa, nesta sua primeira fase de desenvolvimento, esteve dividida em três etapas:

- a) a primeira etapa, conduzida sob a responsabilidade de Denise Kreisig (2005), focou o modelo de gestão das empresas familiares da amostra de terceira geração em diante;
- b) a segunda etapa, conduzida sob a responsabilidade de Fábio Augusto Springer (2005), focou o modelo de gestão das empresas familiares da amostra de primeira e segunda geração;

- c) a terceira etapa, o presente estudo, foca o modelo de gestão da totalidade das empresas familiares da amostra.

1.4 Relevância do Estudo

O posicionamento do negócio familiar no contexto brasileiro realça sua importância estratégica, não apenas no âmbito socioeconômico interno mas também sob o ponto de vista do comércio exterior: 12% das empresas se dedicam à área de serviços, 34% à atividade industrial e 54% se concentram no *agribusiness* (RICCA NETO, 2002), sendo esta última, reconhecidamente, uma das atividades na qual o País é internacionalmente competitivo e, por isso, uma das principais geradoras de divisas. A vantagem adicional desse fato é que tais divisas permanecem na economia brasileira, uma vez que, considerando tratar-se de empresas nacionais, numa situação normal não há remessa de seus lucros para o exterior.

Seguindo, entretanto, uma tendência global, o nível de competição pelos segmentos mais atrativos do mercado brasileiro tem-se acirrado continuamente, exigindo das organizações locais extrema atenção ao conduzirem o seu negócio. A abertura da economia brasileira, notadamente a partir dos anos 1990, acrescentou ao ambiente variáveis que contribuíram para a instabilidade econômica do país, principalmente para as empresas cujos modelos de gestão não estavam orientados para a reação apropriada a situações adversas.

Soma-se a esse fator, a expressiva entrada de grupos estrangeiros no País que, dotados com recursos econômicos, tecnológicos e humanos mais qualificados, têm, em princípio, vantagens competitivas que tornam o ambiente mais dinâmico e incerto. Isso ocorre, em

particular, para uma parte significativa de empresas familiares nacionais que nem sempre podem reagir prontamente a essa nova situação, devido ao seu modelo de gestão, como se abordará no referencial teórico, que nem sempre é favorável a essa reação. Para as empresas familiares sobreviverem nesse ambiente, um modelo de gestão bem estruturado torna-se um pré-requisito.

Nesse cenário de turbulência ambiental, a sobrevivência do negócio pode ser determinada pelo uso de um apurado modelo de gestão, que é influenciado pelos valores e crenças de seus proprietários e pela missão da organização (CATELLI, 2001). Por conseguinte, o modelo de gestão que surge destas características e compreendido pelo processo de gestão composto pelo planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle, forma um sistema de gestão que, suportado por um sistema de informações capaz de proporcionar decisões seguras e ágeis, fornecerá a base para uma gestão eficaz, que possibilitará à empresa estar preparada para lidar com as variáveis que interferem nos seus negócios, facilitando, assim, a sua continuidade.

Assim, a questão central a ser solucionada é a proteção e continuidade da entidade organizacional, para, desse modo, confirmarem-se os objetivos individuais de sucessores e sucedidos. Como um modelo de gestão adequado pode ser fundamental para se atingir a esse fim, acredita-se que o estudo de suas características nas empresas familiares justifique esta pesquisa.

1.5 Contribuições do Estudo

O modelo de gestão pode representar uma vantagem competitiva da empresa em relação a seus concorrentes. Uma gestão eficaz, preparada para reagir às turbulências ambientais de forma apropriada e oportuna, pode significar para a organização o diferencial entre manter-se ativa, organizada e lucrativa, ou apática, deficitária e, por isso, sujeita à descontinuidade.

Ao investigar meios alternativos que revistam de maior segurança o processo sucessório em empresas familiares e a gestão do negócio, este estudo busca, com seus resultados, contribuir para o fortalecimento do modelo de gestão desse grupo de empresas, tratando adequadamente a questão da sucessão, evitando assim que ela implique em descontrole e descontinuidade operacionais.

A contribuição deste estudo também se materializa pela criação de um ambiente favorável à reflexão sobre mecanismos de gestão que possibilitem o entendimento da organização num contexto sistêmico, no qual todas as variáveis existentes são analisadas harmonicamente, buscando-se neutralizar aquelas que, por alguma razão, fragilizem a organização em relação ao seu ambiente.

1.6 Estrutura da Dissertação

O presente estudo encontra-se estruturado em 5 capítulos, como apresentado a seguir:

Capítulo 1 – Introdução

Apresenta o estudo contextualizado do macroambiente, seus objetivos pretendidos, suas delimitações, sua relevância e suas contribuições.

Capítulo 2 – Referencial Teórico

Para dar suporte científico às análises de dados e às conclusões, capítulos 4 e 5, respectivamente, este capítulo apresenta o resultado da revisão bibliográfica efetuada na literatura selecionada, em seis subcapítulos:

- a) o primeiro discorre sobre as teorias e conceitos da cultura e do empreendedor, cujas características podem determinar o modelo de gestão das organizações;
- b) o segundo aborda as teorias e conceitos das organizações, pois seus principais componentes e suas interações sistêmicas nas estruturas formais e informais, com alguma ênfase na delegação, podem explicar o modelo de gestão;
- c) o terceiro trata das teorias e conceitos do modelo de gestão, núcleo do presente estudo, com alguma ênfase no *empowerment*, que poderá torná-lo mais eficaz;
- d) o quarto discorre sobre as teorias e conceitos das empresas familiares, ambiente do presente estudo, para relatar os resultados das principais pesquisas;
- e) o quinto discorre sobre as teorias e conceitos do processo sucessório, ponto crítico na continuidade do empreendimento;
- f) o sexto apresenta resultados de pesquisas sobre as características do modelo de gestão de empresas familiares, sendo ora causa, ora consequência dos estudos apresentados nos subcapítulos quinto e sexto.

Capítulo 3 – Método de Pesquisa

Apresenta a justificativa do método de pesquisa utilizado, a classificação da pesquisa, sua população e amostra, a coleta, o tratamento e a análise dos dados da pesquisa e suas limitações.

Capítulo 4 – Análise de Dados

Apresenta os dados relativos à pesquisa de campo efetuada com as análises dos resultados evidenciados.

Capítulo 5 – Conclusão e Recomendações

Apresenta a conclusão sobre os modelos de gestão encontrados nas empresas da amostra, comparando-os com os modelos de gestão tidos como ideais pela literatura consultada, e as recomendações para estudos futuros.

Por último, são apresentadas as referências bibliográficas, o apêndice A – Carta de Apresentação do Pesquisador, e o apêndice B – Roteiro da Entrevista.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o conjunto de conceitos e teorias relativos ao objetivo da pesquisa, inserindo-o em seu contexto ambiental com adequada abrangência para alcançar sua compreensão sistêmica.

Os temas pertinentes ao sistema de gestão das organizações são um campo de estudo multidisciplinar (MACÊDO, 2001, p. 11), contando com a contribuição de várias ciências:

A Teoria da Administração fornece dados relacionados ao planejamento e à estrutura; a Sociologia e a Antropologia contribuem com as questões que abordam a cultura; o Direito intervém nos aspectos legais e relativos à propriedade; a Psicologia Social trabalha com as relações interpessoais, a comunicação, as interfaces da psicologia da família [...].

Por entender-se que o modelo de gestão das organizações, núcleo do presente estudo, seja originado do encontro dos valores e crenças dos indivíduos (o fundador, um líder que deixou sua marca e/ou o atual líder da empresa) com a missão da organização, o presente referencial teórico abordará conceitos e teorias da Sociologia e da Antropologia, para explicar como a influência cultural pode esclarecer o comportamento dos indivíduos nas organizações, da Psicologia Social, para evidenciar as questões relativas às relações interpessoais familiares e empresariais, e da Teoria das Organizações, pois é o modelo de gestão que configura as estruturas hierárquicas e gerenciais.

Com tal incursão no ambiente cultural e organizacional, acredita-se que haverá adequado suporte científico para inferir sobre as empresas familiares e seus modelos de gestão.

2.1 A Cultura

Os valores e as crenças dos indivíduos são originados de suas ascendências culturais e dos ambientes nos quais vivem e convivem com outros indivíduos e grupos. Entretanto, de acordo com Bertero (1996, p. 35), para abordar o tema cultura e inseri-lo num determinado contexto, é fundamental entender que “a noção de cultura nos atira no meio de um emaranhado conceitual [...]”, advindo, principalmente, das características das ciências que o estudam como, por exemplo, a sociologia, que busca semelhanças, e a antropologia, que busca as razões do diferente. Segundo o autor, é tal o “emaranhado conceitual” sobre o tema, contemplado notadamente nos estudos científicos de psiquiatras, sociólogos, antropólogos e arqueólogos, que é necessário optar por um dos conceitos tendo em vista o que se pretende evidenciar.

Optou-se como delineador do que se pretende evidenciar, o conceito de cultura do antropólogo Kluckhohn (1951, p. 86), pois se pretende inferir sobre as características dos modelos de gestão das empresas familiares originados dos valores e crenças de seu fundador, de um líder que deixou sua marca e/ou do atual gestor:

Cultura consiste nas formas padronizadas de pensamento, sentimento e reação, adquiridas e transmitidas principalmente por símbolos, constituindo as realizações distintas de grupos humanos[...]; a essência da cultura consiste de crenças tradicionais (i.e. historicamente derivadas e selecionadas) e especialmente de seus valores incorporados.

2.1.1 O individualismo

Inicia-se a exposição das dimensões de Hofstede (1984) pela do individualismo (quadro 1), que procura explicar as atitudes dos indivíduos em relação ao seu grupo, devendo ser observado tanto como um conjunto de virtudes quanto de defeitos.

Baixo Nível de Individualismo	Alto Nível de Individualismo
As políticas e as práticas estabelecidas têm como base a lealdade e o senso de dever, estando no campo do particularismo (variam de acordo com as relações).	As políticas e as práticas estabelecidas permitem iniciativas individuais, estando no campo do universalismo (aplicadas a todos).
O grupo exerce grande influência sobre o bem-estar de seus indivíduos, que esperam por atitudes que demonstrem estarem sendo cuidados pelo grupo como uma família, perdendo o interesse pelo coletivo quando desconsiderados.	O grupo exerce moderada influência sobre o bem-estar de seus indivíduos, que não esperam maiores interferências em sua vida familiar ou social, pois não está aí seu interesse pelo coletivo.
Os indivíduos esperam que seu grupo defenda seus interesses.	O grupo espera que seus indivíduos defendam seus próprios interesses.
Baixa ansiedade, pelo desinteresse, de novas formas de convívio e gestão.	Alta ansiedade, pela necessidade de constante atualização, de novas formas de convívio e gestão.
Prevalecem as promoções entre os indivíduos do grupo e pela antiguidade (bairrismos).	Prevalecem as promoções pela competência, quer de indivíduos do grupo, quer de novos indivíduos (cosmopolitismo).
Prevalece o envolvimento moral.	Prevalece o envolvimento calculista.

Quadro 1: Níveis de Individualismo ou Coletivismo e suas Conseqüências

Fonte: Adaptado de Hofstede (1984, p. 158 e 173).

Num modelo de gestão onde prevalecem baixos níveis de individualismo é possível que exista um processo decisório centralizado, que traz como conseqüências, não necessariamente positivas ou negativas, alta dependência do indivíduo em relação à gestão, quer no ambiente social, quer no ambiente econômico. No ambiente social, o orgulho em pertencer à empresa; no ambiente econômico, proteção e estabilidade em relação às incertezas. Ao mesmo tempo em que é um compromisso mútuo, esta dependência do indivíduo em relação ao seu grupo diz respeito principalmente ao seu bem-estar e ao de sua família, como, por exemplo, a garantia de emprego, a estabilidade nas relações grupais e o reconhecimento pelo tempo (antiguidade) de dedicação à causa. Um modelo de gestão

originado de tais características sugere maior valorização na confiança que na competência de seus indivíduos, pois ao mesmo tempo em que a empresa providencia estabilidade e tranquilidade, espera receber envolvimento moral, lealdade e senso de dever dos mesmos.

Num modelo de gestão onde prevalecem altos níveis de individualismo, é possível esperar características mais próximas das apontadas pela literatura especializada. Ou seja, um envolvimento baseado em capacidades: dos indivíduos em atender com eficiência e eficácia as demandas da empresa, e da empresa em atender as aspirações pessoais dos indivíduos.

2.1.2 A incerteza

A segunda dimensão de Hofstede (1984), a incerteza (quadro 2), aborda a intensidade na qual grupos e indivíduos reagem em relação às possíveis alterações em seu ambiente.

Baixo Nível de Aversão às Incertezas	Alto Nível de Aversão às Incertezas
Baixa resistência emocional às mudanças, com alta motivação para novas realizações.	Alta resistência emocional às mudanças, com baixa motivação para novas realizações.
Baixa resistência emocional às mudanças do líder, pois a lealdade não é vista como virtude.	Alta resistência emocional às mudanças do líder, pois a lealdade é vista como virtude.
Maior facilidade em viver o presente, com baixo grau de estresse no convívio (social ou econômico).	O futuro e suas incertezas são traduzidos com alto grau de estresse no convívio (social ou econômico).
Os gestores intermediários não são escolhidos por antiguidade e há baixa média de idade na alta hierarquia.	Os gestores intermediários são escolhidos por antiguidade e há alta média de idade na alta hierarquia.
A hierarquia organizacional é flexível, com preferência por normas amplas onde as regras podem ser quebradas.	A hierarquia organizacional é clara e respeitada, com preferência por normas rígidas onde as regras não podem ser quebradas.
A delegação de atribuições e responsabilidades pode ser completa, com alta aceitação de decisões individuais.	A delegação de atribuições e responsabilidades é limitada, com forte apelo ideológico do consenso e do comando superior.
Grande ambição individual para o crescimento, com baixa aversão ao risco motivada pela possibilidade de sucesso.	Pequena ambição individual para o crescimento, com alta aversão ao risco motivada pela possibilidade de fracasso.

continua...

continuação...

Baixo Nível de Aversão às Incertezas	Alto Nível de Aversão às Incertezas
Preferência por trabalhar em pequenos grupos, onde o conflito entre seus indivíduos é visto como natural e a competição entre eles tende a ser justa.	Preferência por trabalhar em grandes grupos, onde o conflito entre seus indivíduos é visto como emocionalmente indesejável e a competição entre eles é desaprovada.
Preferência por indivíduos com iniciativa, ambição e alta capacidade de liderança.	Preferência por indivíduos sem iniciativa (que cumpram regras pré-estabelecidas), sem ambições individuais e com baixa capacidade de liderança.
Preferência por carreira gerencial, com alta tolerância para ambigüidades e baixa satisfação com os resultados alcançados.	Preferência por carreira de técnico, com baixa tolerância para ambigüidades e alta satisfação com os resultados alcançados.

Quadro 2: Níveis de Aversão às Incertezas e suas Conseqüências

Fonte: Adaptado de Hofstede (1984, p. 122 e 132).

Enquanto para alguns há necessidade da existência de regras claras para evitar elevado estado de ansiedade, para outros há uma tendência de aceitação natural os fatos ambíguos e/ou desconhecidos.

Modelos de gestão em ambientes com alto grau de aversão às incertezas tendem a possuir fortes características que buscam reduzi-las ao máximo, quer no ambiente interno, quer no externo. Estas características podem ser observadas na sua tendência em possuir alto grau de normatização de atividades e comportamentos para evitar conflitos entre seus indivíduos, pois com baixo grau de ansiedade as atividades tendem a se desenvolver com maior harmonia. Todavia, harmonia não é sinônimo de eficácia.

Por outro lado, modelos de gestão em ambientes com baixo grau de aversão às incertezas, pressupõem gestores com capacidade de manter a coesão do grupo em função dos objetivos gerais da empresa, buscando atender concomitantemente as ambições pessoais de seus indivíduos. Nestes ambientes os conflitos podem ser até desejáveis ou necessários na busca da eficácia, pois seus gestores compreendem que diferentes ciclos econômicos e sociais requerem atitudes diferentes. Assim, a estruturação do modelo de gestão deve levar em

consideração que ora serão as normas que ditarão o comportamento do grupo, ora serão as iniciativas individuais.

Há que se considerar, ainda, três importantes fatores para as análises dessa dimensão (HOFSTEDE, 1984): a idade dos indivíduos – quanto menor ela for, menor o nível de aversão às incertezas; o nível educacional dos indivíduos – quanto maior ele for, menor o nível de aversão às incertezas; o nível hierárquico (poder) dos indivíduos – quanto maior ele for, maior o nível de aversão às incertezas.

2.1.3 O poder

A terceira dimensão de Hofstede (1984), o poder (quadro 3), diz respeito à facilidade que os indivíduos têm, ou não, em aceitar uma distribuição desigual de poder, abordando, assim, a desigualdade humana, que pode estar tanto no prestígio social quanto na riqueza econômica.

Baixo Nível de Distância do Poder	Alto Nível de Distância do Poder
Pirâmide organizacional mais achatada, com poucos níveis de supervisão intermediária.	Pirâmide organizacional mais elevada, com muitos níveis de supervisão intermediária.
Baixo nível de harmonia e de comprometimento moral entre líderes e liderados, prevalecendo a competência nas relações grupais.	Alto nível de harmonia e de comprometimento moral entre líderes e liderados, prevalecendo a confiança nas relações grupais.
Alta qualificação dos níveis organizacionais inferiores, com baixas diferenças salariais.	Baixa qualificação dos níveis organizacionais inferiores, com grandes diferenças salariais.
Baixa centralização do poder.	Alta centralização do poder.

Quadro 3: Distância do Poder e suas Conseqüências

Fonte: Adaptado de Hofstede (1984, p. 77 e 107).

A distância do poder diz respeito à clareza e formalização, ou não, das relações hierárquicas entre líderes e liderados.

Em modelos de gestão de ambientes onde se encontram altos níveis de distância do poder, líderes e liderados tendem a interpretar essas diferenças de *status* (significativas ou não) com muita naturalidade, pois as vêem como indispensáveis para o bom funcionamento das atividades e o adequado comportamento do grupo. Da parte dos liderados há inclusive preferência por um líder mais autocrático que democrático (HOFSTEDE, 1984), originada, provavelmente, pela empatia, pois gostariam de ser tratados com igual respeito e consideração quando ocuparem algum cargo hierárquico importante no grupo.

Já em modelos de gestão de ambientes onde se encontram baixos índices de distância do poder, líderes e liderados tendem a interpretar as distâncias como algo incômodo e que causa grande desconforto. Neste ambiente, os indivíduos são pouco influenciados pelos líderes em seu dia-a-dia, até por saberem o que deve ser feito e como deve ser feito. Por outro lado, também os líderes esperam tais atitudes (baixa dependência) e iniciativas (alta competência) de seus liderados. A competência dos líderes, por sua vez, foi uma importante característica apontada pelas pesquisas de Hofstede (1984), pois os liderados sabem que eles ocupam determinada posição pela sua conquista, explicada por seus sucessos.

Desta forma, com relação à dimensão do poder, é possível inferir-se que os modelos de gestão destes grupos distintos poderão apresentar relevantes diferenças entre si, com processos decisórios de alto grau de concentração para baixo grau de concentração. Tais características nos modelos de gestão poderão determinar estruturas organizacionais (níveis intermediários) de altamente estruturadas para medianamente estruturadas, e processos de gestão de altamente formalizados (planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle) para parcialmente formalizados.

2.1.4 A masculinidade ou feminilidade

A quarta e última dimensão de Hofstede (1984), a masculinidade ou feminilidade (quadro 4), diz respeito ao que se espera das atribuições e responsabilidades dos gêneros de uma cultura em seu grupo.

Baixo Nível de Masculinidade ou Alto Nível de Feminilidade	Alto Nível de Masculinidade ou Baixo Nível de Feminilidade
Fraca motivação para a realização individual, que se dá mais em termos de contatos humanos e de um ambiente estimulante.	Forte motivação para a realização individual, que se dá mais em termos de reconhecimento e riqueza.
O processo decisório é descentralizado, pois há confiança nas decisões dos indivíduos do grupo.	O processo decisório é fortemente centralizado, pois não há confiança nas decisões dos indivíduos do grupo.
A ingerência do grupo na vida particular do indivíduo é rejeitada, pois o trabalho não é o centro de sua vida.	A ingerência do grupo na vida particular do indivíduo é aceita, pois o trabalho é o centro de sua vida.
Os principais líderes do grupo são menos interessados em liderança, independência e auto-realização.	Os principais líderes do grupo apresentam alto interesse em liderança, independência e auto-realização, pois são seus ideais.
Os indivíduos estão mais interessados na qualidade de vida que no aumento da remuneração a qualquer custo.	Os indivíduos estão mais interessados na quantidade de sua remuneração, podendo colocar a qualidade de vida num plano futuro.

Quadro 4: Níveis de Masculinidade ou Feminilidade e suas Conseqüências

Fonte: Adaptado de Hofstede (1984, p. 189 e 200).

Esta dimensão não deve ser interpretada como se dissesse respeito à questão do sexo, ou seja, ao homem ou à mulher. A intenção de Hofstede (1984) foi a de qualificar o que a tradição atribui a ambos sobre determinadas características e valores culturais. Assim, são as características do gênero do líder que devem ser levadas em consideração, não o seu sexo, dentre os quais:

- a) *características e valores culturais relacionados ao homem*: a razão, a concentração na atividade, a competitividade e a realização pelo sucesso;
- b) *características e valores culturais relacionados à mulher*: a emoção, a concentração no indivíduo, a solidariedade e a realização pelo relacionamento.

Os modelos de gestão originados de ambientes com alto nível de masculinidade, ou de baixo nível de feminilidade, tendem a apresentar objetivos mais competitivos, mais assertivos e mais determinados, atendendo tanto às necessidades da organização quanto de seus indivíduos. Outras duas características predominantes que poderão ser encontradas neste tipo de modelo de gestão são o alto grau de ansiedade e um processo decisório altamente concentrado.

Os modelos de gestão originados de baixo nível de masculinidade, ou de alto nível de feminilidade, tendem a apresentar objetivos menos competitivos e rígidos, destacando maior preocupação com as relações entre líderes e liderados, privilegiando a harmonia e o bom convívio. Neste tipo de modelo de gestão são encontrados baixos graus de ansiedade e um processo decisório de mediana para altamente descentralizado, buscando uma participação vista, muitas vezes, como democrática.

Os resultados dos estudos de Hofstede (1984) sobre as quatro dimensões apresentadas, onde se encontram evidências sobre a influência que o ambiente cultural pode exercer sobre o fundador, um líder que deixou sua marca ou o atual líder, contribuem com objetivo do presente estudo no exame das principais características do modelo de gestão das empresas familiares da amostra.

Para corroborar com estas assertivas da influência da cultura nos grupos, recorre-se a Schein (1999, p. 9), que define a cultura organizacional como um conjunto de

[...] pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a outros membros como a maneira correta de se perceber, se pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Desta forma, também nas organizações tem-se a cultura como um efeito (na descoberta e desenvolvimento de seus valores) e como uma causa (na doutrinação e no ensinamento aos indivíduos do grupo). Permeia pela organização de maneira formal (missão) ou informal (histórias sobre importantes pessoas ou acontecimentos).

Assim, seus líderes desempenham papel fundamental em seu estabelecimento e desenvolvimento, principalmente pelo exemplo que transmitem com seu comportamento, notadamente nas crises que ameaçam a continuidade da empresa e que põem à prova as crenças e os valores permeados anteriormente.

2.1.5 O empreendedor

É importante contemplar o empreendedor no presente conjunto de conceitos e teorias, pois em suas razões de empreender, regidas pela sua ascendência e/ou ambiente cultural, estão as características de seu modelo de gestão.

Conceituar o empreendedor se justifica, de acordo com Guimarães (2004), pela falta de consenso sobre o que ele é e sobre o que pesquisar: o fundador, um líder que deixou sua marca, o atual líder ou de acordo com Schumpeter (1961), qualquer pessoa dentro da organização que é ou foi um agente de mudança, detentora ou não do capital. Tal falta de consenso origina-se do fato de que cada um destes quatro tipos determinaria pesquisas com núcleos diferenciados em seus propósitos, pois todos podem ser vistos como motores do sistema econômico, como detectores de oportunidades de negócios e como criadores de empreendimentos.

Desta forma, sendo focos diferenciados de pesquisa, possuem diferentes conceitos. Inicia-se com conceitos sobre o quarto tipo citado, para descaracterizá-lo como de interesse da presente pesquisa, pois “qualquer pessoa dentro da organização que é ou foi um agente de mudança, detentora ou não do capital”, pode ser um subordinado na estrutura organizacional sem influência na modelagem da gestão.

Nesta linha de “qualquer pessoa...”, acrescenta-se outro conceito de Schumpeter (1985, p. 44), para o qual o empreendedor é

o portador do mecanismo de mudança, na medida em que altera o ambiente produtivo de forma não convencional. [...] tem como função inovar, realizar novas combinações entre os recursos [...] inicia a mudança econômica e os consumidores são educados por ele, se necessário, são ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daqueles que tinham o hábito de usar.

Drucker (1987, p. 36), adota este conceito ao afirmar que o empreendedor “sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”. Para Knight (1965), empreendedor é quem tem capacidade de prever acontecimentos que determinam ações que levam à obtenção de lucros extraordinários.

São conceitos amplamente referenciados nas pesquisas sobre o empreendedorismo. Contudo, não se pretende caracterizar o empreendedor no presente estudo como alguém que tenha preparo ou habilidade específicos, que “sempre está buscando a mudança”, “que tem a capacidade de prever acontecimentos” ou que tenha como função específica “inovar, realizar novas combinações entre recursos”. O que se quer é caracterizar as razões que levam um indivíduo a empreender, correndo os riscos inerentes.

Portanto, é necessário apontar conceitos que explorem as razões dos fundadores de empresas ou de líderes que deixaram sua marca, já que são os que detêm suficiente poder para influir na forma de gerenciar um negócio, para modelar a gestão organizacional.

Como um exemplo do que se pretende evidenciar com a inclusão de um líder que deixou sua marca no conceito de empreendedor, transcreve-se uma declaração de Alfred Sloan sobre seus desafios na General Motors: “decidi que assumiria qualquer sacrifício pessoal pela causa e dedicaria toda a minha energia, experiência e conhecimento para fazer da corporação um sucesso notável” (SLOAN, 1998, p. 87). Tal declaração de sacrifícios pessoais e direcionamento total de sua energia para um propósito sugere que, para estes líderes, tais desafios de transformação de uma organização estão acima de qualquer outra necessidade ou plano de sua vida. São razões de seu impulso, de sua decisão. É uma questão pessoal, quer de realização, quer de poder.

São estas as características que moldam a gestão das organizações, quer do fundador, ou de um líder que deixou sua marca, provenientes de um conjunto cultural que molda valores e crenças, que orientam o julgamento sobre o que é ético, sobre o significado do poder e sobre a busca da realização pessoal.

Com relação ao conceito de empreendedor com foco no fundador, de acordo com Ricca Neto (1998), são muitas as razões que levam alguém a iniciar seu próprio negócio, correndo todos os riscos inerentes a tal decisão. Entre as razões estão as de não querer ser supervisionado todo o tempo, de querer se afastar da competição e da influência dos colegas de trabalho, e querer criar algo que seja uma continuação de si mesmo e que lhe dê prazer em ultrapassar obstáculos quando eles se apresentarem.

Para Gersick *et al.* (1997, p. 142), existe vasta literatura sobre as motivações e sobre os estilos de personalidade dos indivíduos que fundam empresas, entre elas a necessidade da posição de controle, a incapacidade para adaptar-se a determinados sistemas prontos e, ainda, falta de melhor oportunidade econômica. Separa estes fatores impulsionadores em duas forças:

[...] forças que “empurram” (disposições psicológicas e eventos da vida que levam o empreendedor à necessidade de iniciar uma empresa ou a estar pronto para isso) e forças que “puxam” (condições econômicas e ambientais que tornam atraentes os novos empreendimentos).

Entre os exemplos de forças que influem psicologicamente estão as já apontadas anteriormente em Ricca Neto (1998). Também são inúmeros os exemplos de forças econômicas no contexto brasileiro, como a do soja no início da década de 1960, a da carne de aves no início da década de 1970 e a do calçado ao final dela.

Para Lodi (1987, p. 3), na maioria dos casos, os fundadores originaram-se “[...] da pobreza e encontraram no empreendimento um meio de expressão pessoal e uma terapia de suas carências de menino”. É tão intensa a dedicação e tão grande o sacrifício ao seu projeto pessoal, que a família (seus sucessores) pode ficar em segundo plano. Bornholdt (2005, p. 163), vai na mesma direção ao afirmar que em muitas empresas ainda se encontram modelos de gestão alicerçados em valores como o “[...] do sofrimento e da dedicação exclusiva ao trabalho de “sol a sol” como base do sucesso” [grifo do autor], muito provavelmente pela influência do fundador, normalmente imigrante ou pobre.

São características como estas que fundam empreendimentos e moldam a gestão organizacional, frutos de um *estado de espírito empreendedor* (BELLET *et al.*, 2002), podendo advir um modelo de gestão para cada novo problema ou nova oportunidade. São razões que, de acordo com Fillion (1999), são oriundas ora da necessidade de realização, ora

da necessidade de poder dos mesmos, com tendência de modelar a gestão basicamente pelas *necessidades e características pessoais* do fundador. Sejam quais forem, segundo Feltham, Feltham e Barnett (2005), apontam para conclusões de que muitas empresas familiares sofrem o processo de descontinuidade devido, principalmente, ao *alto grau de dependência* que, durante décadas, os sucessores tiveram em relação ao sucedido.

Com relação ao atual líder de uma organização (fundador ou não), Korn (*apud* QUIGLEY, 1994, p. 10) apresenta os resultados de suas pesquisas sobre as características futuras do principal gestor (figura 1):

Características Presentes e Futuras do Principal Líder da Organização						
Relativas ao Comportamento Pessoal			Década de 1990	Década de 2000	Relativas ao Conhecimento e às Aptidões	
*	Transmite forte senso de visão	75%	98%	Formulação de estratégias	68%	78%
*	Relaciona remuneração com desempenho	66%	91%	Gerenciamento dos recursos humanos	41%	53%
*	Comunica-se com freqüência com seus funcionários	59%	89%	Economia e política internacional	10%	19%
*	Enfatiza a ética	74%	85%	Ciência e tecnologia	11%	15%
*	Planeja a sucessão da gestão	56%	85%	Conhecimento de informática	3%	7%
*	Comunica-se com freqüência com seus clientes	41%	78%	Marketing e vendas	50%	48%
*	Remaneja ou dispensa funcionários insatisfeitos	34%	71%	Negociação	34%	24%
	Recompensa a lealdade	48%	44%	Contabilidade e finanças	33%	24%
	Toma as decisões essenciais	39%	21%	Falar em público e lidar com os meios de comunicação	16%	13%
	Tem comportamento conservador	32%	13%	Produção	21%	9%

* Características consideradas como muito importantes a partir de 2000.

Figura 1: Características do Principal Líder da Organização

Fonte: Adaptado de Quigley (1994, p. 10).

Observa-se desta forma que ao mesmo tempo em que o modelo de gestão dos líderes das organizações orienta e determina o comportamento interno, é fortemente influenciado

pelo macroambiente que sinaliza as alterações necessárias, tanto no comportamento quanto nos conhecimentos e habilidades.

Com esta sucinta abordagem dos aspectos culturais e das razões dos empreendedores (fundadores, líderes que deixaram sua marca ou os atuais gestores), entende-se haver suporte conceitual e teórico suficiente para os assuntos centrais do presente estudo: as empresas familiares e seus modelos de gestão.

2.2 As Organizações

Daft (2002) vê as organizações como entidades sociais, dirigidas por objetivos, arquitetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados, interdependentes do ambiente externo.

Pereira (2001a, p. 38) caracteriza as organizações como um sistema aberto e dinâmico que possui um conjunto “[...] de elementos interdependentes que interagem entre si para a consecução de um fim comum, em constante inter-relação com o seu ambiente”.

Simon (1971, p. XIV) afirma que as organizações devem proporcionar a cada indivíduo da equipe “[...] parte substancial de informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões [...]”, atendendo de forma equânime a “[...] um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que cada um diz e faz”.

São definições que abrangem os sistemas – que envolvem as organizações e que por ela são envolvidos, as pessoas – componente vital de seu cotidiano, os objetivos – sua direção e velocidade, os pressupostos – sua missão, valores e crenças, a estrutura – formal e informal, a interdependência – suas inter-relações, e o ambiente – interno e externo.

É com esta abrangência que se aborda o presente tema, a fim de que se possa atingir o objetivo central do presente estudo (modelo de gestão) com significativo espectro de seu entorno. Por isso, além das considerações já feitas, entende-se como necessária a abordagem da questão cultural inserida agora no contexto organizacional, feita por Smircich (1983) e por Freitas (1991), que apresentam as relações entre as cinco perspectivas da cultura e sua relação com os conceitos de cultura e de organizações (quadro 5) para cada uma delas, na busca de mais evidências dos porquês das organizações “terem o que têm” e “serem o que são”:

Perspectiva da Cultura	Conceito de Cultura	Conceito de Organização
<u>Gestão Comparativa</u> : o principal foco está no como a cultura influencia os membros da organização.	Instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem.	Instrumentos sociais para a realização de tarefas.
<u>Cultura Corporativa</u> : concentra sua atenção na cultura específica (mitos e lendas) de cada organização.	Mecanismo adaptativo e regulador que unifica os indivíduos nas estruturas sociais.	Organismos que se adaptam aos processos de troca com o ambiente.
<u>Cognitiva</u> : tem como idéia central avaliar como os indivíduos se vêem e se descrevem.	Sistema de cognições compartilhadas, gerado pela mente com base no significado de um número finito de regras.	São sistemas de conhecimentos baseados nos significados subjetivos existentes no grupo organizacional.
<u>Simbólica</u> : busca descobrir e decifrar os símbolos emanados da experiência do convívio do grupo.	Sistema de símbolos e significados compartilhados pelo grupo organizacional.	São modelos dos simbolismos específicos de cada grupo, que facilita compartilhar suas aspirações e realidades.
<u>Estrutural</u> : estuda os processos inconscientes das formas e das práticas organizacionais.	Projeção da infraestrutura universal da mente.	São formas e práticas manifestadas em processos inconscientes.

Quadro 5: Perspectivas da Cultura e sua Relação com os Conceitos de Cultura e de Organizações

Fonte: Adaptado de Smircich (1983) e de Freitas (1991).

Estas perspectivas e suas relações podem ser observadas em qualquer organização, com provável exceção das muito jovens, onde talvez ainda não se possa identificar sua própria

cultura (corporativa), nem a abrangência das influências culturais (comparativa) de seus membros.

Quer como um sistema de atividades *deliberadamente* estruturado (DAFT, 2002), quer como manifestações de processos *inconscientes* (SMIRCICH, 1983), o certo é que haverá constante inter-relação da empresa com o seu ambiente (PEREIRA, 2001a). Desta forma, se entende como necessário abordar as teorias e os conceitos dos sistemas (ambiente externo) e subsistemas organizacionais (ambiente interno), para auxiliar na compreensão das características que influenciam os modelos de gestão e que são por ele influenciados.

2.2.1 As organizações e a teoria dos sistemas

Von Bertalanffy (1975), considerado o fundador da Teoria dos Sistemas, afirma que todo o entorno dos organismos é composto por sistemas – físicos, químicos, matemáticos, orgânicos e psicológicos, como exemplos, formado por um conjunto de elementos em constante interação.

Os sistemas estão em qualquer ambiente, normalmente estruturados em hierarquias, podendo ser decompostos em partes menores denominadas de subsistemas. Assim como é possível associar determinado sistema a um sistema ainda maior, também é possível associar determinado subsistema a outros subsistemas ainda menores. Por isso, dependendo da análise pretendida (CHURCHMANN, 1972), é recomendável subdividir os sistemas, assim como os subsistemas encontrados, em tantas partes quantas forem necessárias para a adequada compreensão do que se pretende analisar.

Entretanto, Churchmann (1972) sugere que, quando se pensar em analisar um sistema, é necessário levar em consideração cinco questões básicas:

- a) *os objetivos do sistema*: para determinar seus limites, sua área de atuação, permitindo estruturar um modelo para o seu estudo;
- b) *o ambiente do sistema*: para compreender o seu entorno, identificando a que sistema maior ele pertence e com quais sistemas se relaciona;
- c) *os recursos do sistema*: para determinar e mensurar o que ele oferece de si e de seu entorno à consecução dos objetivos;
- d) *os componentes do sistema*: para identificar quais os subsistemas que o formam, suas atividades, suas finalidades e suas medidas de eficiência e eficácia;
- e) *a gestão do sistema*: para identificar quais os métodos e os recursos que o sistema utiliza para atender seus objetivos.

A apreciação destas considerações tende a dar um formato/modelo a um sistema, de maneira a permitir que ele possa ser investigado e analisado, podendo conduzir a soluções satisfatórias, ou seja: a máxima eficiência com o menor custo.

Pereira (2001a, p. 36) faz referência à abordagem sistêmica deste conhecimento, nos mais variados ramos da ciência, afirmando que se refere a uma “[...] metodologia de estudo que permite tanto uma visão mais abrangente sobre determinado objeto do que se considerado isoladamente, quanto uma delimitação desse objeto e do seu estudo num determinado contexto”. Para melhor compreensão do que é um sistema, com vistas aos objetivos do presente estudo, apresenta-se o quadro 6:

Características de um Sistema
<ul style="list-style-type: none"> a. Compõe-se de partes que se relacionam de forma a constituir um todo. b. Possui um objetivo que justifica a reunião de suas partes e, por isso, as integra. c. Delimita-se em determinado contexto de forma a permitir o estudo de suas interações com elementos externos e internos.
Capacidade do Sistema de Interagir com o Ambiente
<ul style="list-style-type: none"> a. Sistema Aberto – capaz de interagir com seu ambiente, influenciando-o e ao mesmo tempo sendo por ele influenciado (os seres vivos, como exemplo). b. Sistema Fechado – não é capaz de interagir com o ambiente, não realizando transações de trocas externas (um relógio, como exemplo).
Capacidade do Sistema de Modificar suas Características
<ul style="list-style-type: none"> a. Sistema Estático – não realiza atividade, pois não modifica suas características ou estruturas e independe da ocorrência de eventos (o sistema métrico, como exemplo). b. Sistema Dinâmico – realiza atividade, tendo suas características alteradas conforme a ocorrência de eventos (os seres vivos, como exemplo). c. Sistema Homeostático – dispõe de um mecanismo que o caracteriza como estático em relação ao seu ambiente externo e dinâmico em relação ao seu funcionamento (o refrigerador, como exemplo).

Quadro 6: Características dos Sistemas

Fonte: Adaptado de Pereira (2001a, p. 37-38).

No Brasil, a partir dos estudos de Guerreiro (1989), inúmeros pesquisadores foram influenciados a estudarem as organizações sob o prisma de sua existência como um sistema, como um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si em função de um objetivo que justifica sua reunião e os integra. Os estudos do autor revelaram a necessidade de que as organizações passassem a ser pensadas e regidas como partes de um todo, onde tanto os fenômenos exógenos quanto os endógenos fossem percebidos como influenciadores e determinadores de seus modelos de gestão.

Entre os inúmeros pesquisadores influenciados por Guerreiro encontra-se Pereira (2001a, p. 38), para o qual as organizações devem ser compreendidas como um sistema aberto e dinâmico, ou seja, “como um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si para a consecução de um fim comum, em constante inter-relação com seu ambiente”.

Para Bio (1996, p. 18), as organizações, como um sistema, excedem a soma de suas atividades isoladas, como, por exemplo, vender, comprar, produzir, pagar e receber. Devem ser consideradas como “[...] algo mais do que meros componentes reunidos, de forma estática, através de uma estrutura [...]”. É necessário, portanto, vê-las, compreendê-las e gerenciá-las como um conjunto de partes estreitamente relacionadas e com elevada dinamicidade.

Desta forma, também o modelo de gestão é um subsistema organizacional aberto e dinâmico, pois influi e é influenciado pelos fenômenos exógenos e endógenos, tendo como principal propósito a promoção da sinergia dos subsistemas organizacionais na busca da eficácia, como observa Guerreiro (1989).

2.2.2 Os subsistemas organizacionais

Inseridas as organizações nos demais sistemas, aborda-se na presente seção os subsistemas organizacionais que, adaptados de Guerreiro (1989, p. 166), apresentam a seguinte configuração (figura 2) adaptada aos objetivos deste estudo:

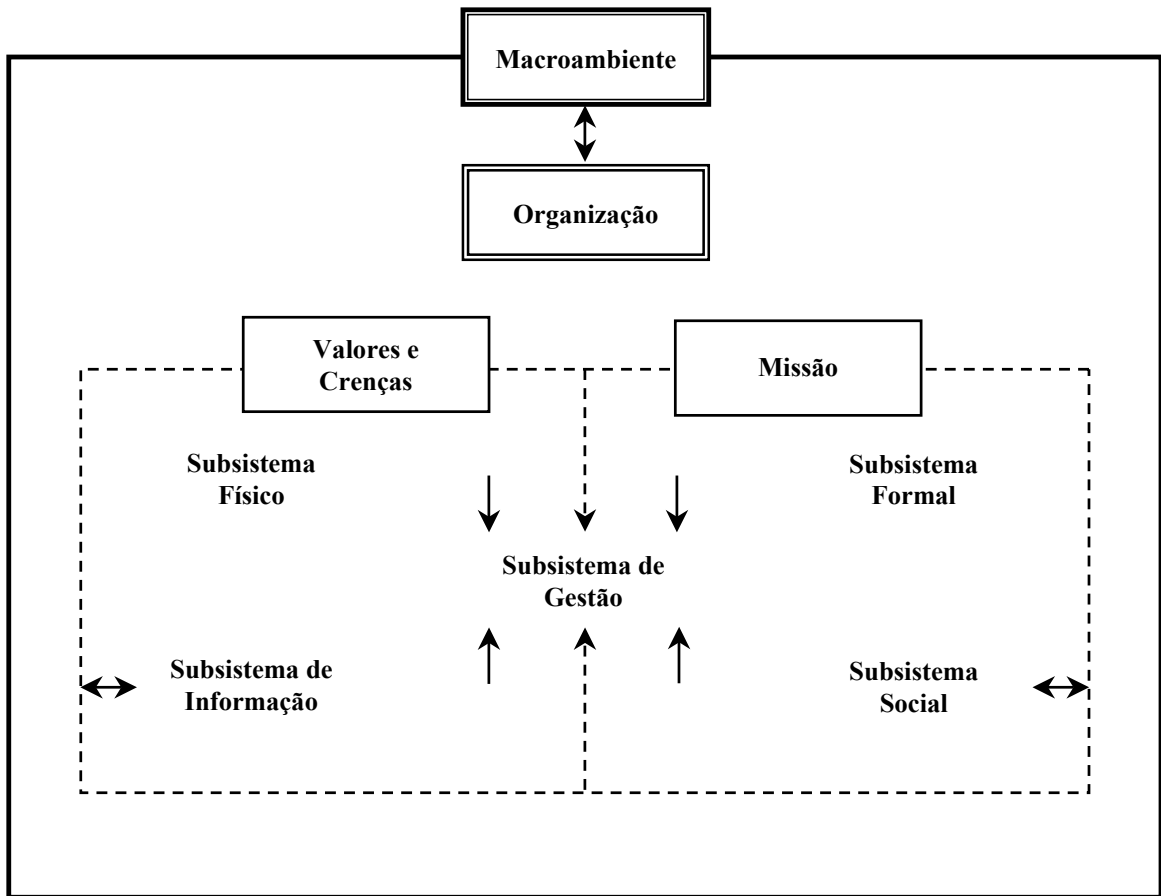


Figura 2: Visão Sistêmica das Organizações
 Fonte: Adaptado de Guerreiro (1989, p. 166).

Tal interação de forças e influências, interpretadas por Pereira (2001a) a partir da obra de Guerreiro (1989), tem a seguinte conceituação:

- a) *valores e crenças*: é a declaração do conjunto de crenças e princípios sob os quais as atividades e operações serão conduzidas;
- b) *missão*: é a declaração da razão de existir da organização, que orientará e integrará suas partes (subsistemas) à eficácia organizacional;
- c) *subsistema físico*: compreende todos os elementos materiais da organização, exceto os indivíduos – as disponibilidades, os créditos, os estoques e os itens do imobilizado tangível, como exemplos;

- d) *subsistema formal*: compreende a estrutura funcional da organização – graus de autoridade, de responsabilidade e de centralização ou descentralização de poder, como exemplos;
- e) *subsistema social*: compreende as características e variáveis associadas aos indivíduos da organização – necessidades, objetivos, motivação, liderança, criatividade e treinamento, como exemplos;
- f) *subsistema de informação*: compreende e objetiva, basicamente, a manipulação de informações derivadas da execução e do desenvolvimento das atividades organizacionais, trazendo suporte informativo ao subsistema de gestão;
- g) *subsistema de gestão*: alimentado pelo subsistema de informação, compreende o desempenho de funções para que a organização cumpra com sua missão da forma mais eficaz possível.

Tendo em vista o objetivo do presente estudo, destaque será dado aos conceitos e teorias da estrutura (componentes e congruência), dos valores e crenças dos principais gestores, da missão e dos indivíduos da organização.

2.2.3 Os componentes organizacionais e sua congruência

Muitas vezes se desejaria, para que fosse possível compreendê-las melhor, que as organizações fossem um sistema racional, planejado, perfeito, de intensa cooperação e congruência. Neste ambiente perfeito, cada um de seus componentes teria conhecimento de seus deveres e de suas tarefas, e possuiria as habilidades necessárias para levá-los à eficácia.

No entanto, não é o que as pesquisas observam, já que em qualquer grupo de indivíduos são observados comportamentos formais e informais, existindo, então e efetivamente, duas estruturas: a formal, onde está expressa a maneira pela qual se *desejaria* que seus indivíduos atuassem e se comportassem; e a informal, que diz respeito à maneira pela qual seus indivíduos *verdadeiramente* atuam e se comportam.

Há muitas e diferentes maneiras de representar este tipo de composição. Uma delas apresenta quatro componentes internos (figura 3):

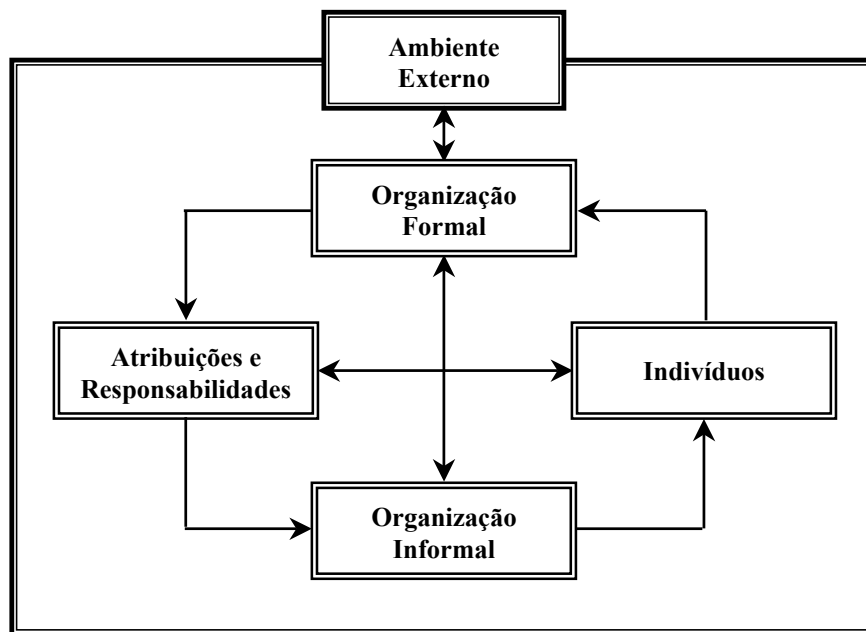


Figura 3: Os Quatro Componentes Organizacionais e sua Congruência
 Fonte: Adaptado de Araújo (2001, p. 59) e Nadler, Gerstein e Shaw (1993, p. 42).

Além da visualização do ambiente externo, com adequada percepção de suas ameaças e oportunidades, formalizada em planos estratégicos e operacionais, que determinam atribuições e responsabilidades aos indivíduos da organização, é necessário levar em consideração o comportamento dos indivíduos regidos ora pela ascendência ou ambiente cultural predominante, ora pela cultura organizacional vigente, ou por ambas. Desta forma, os gestores devem estar atentos às questões culturais, pois o que se espera que os indivíduos

compreendam e executem não será necessariamente o que eles de fato compreendem e acabam executando.

Nadler, Gerstein e Shaw (1993) apresentam as seguintes características críticas destes quatro componentes, para que seja possível entendê-los como um conjunto:

- a) *as atividades e responsabilidades*: os demais componentes organizacionais dependem, em grande parte, do bom entendimento das atividades a serem executadas, dos conhecimentos e habilidades necessários, das exigências de desempenho e das recompensas que podem propiciar aos indivíduos;
- b) *os indivíduos*: componente organizacional central, os indivíduos têm em seus conhecimentos, habilidades, necessidades, preferências, percepções e expectativas todo o potencial do empreendimento atingir ou não seus objetivos propostos;
- c) *a organização formal*: é a estrutura e as funções organizacionais previamente definidas, com mecanismos de coordenação e controle, com projetos pré-concebidos de ambiente de trabalho, de hierarquia e de recompensas, como exemplos, para que os indivíduos venham a realizar suas tarefas com consistência em relação aos objetivos;
- d) *a informalidade*: também entendida como a cultura organizacional, tende a surgir nas organizações com o decorrer do tempo, quer como forma não prevista de realização das tarefas – para maior eficiência e eficácia, quer como reação à estrutura formal – autoproteção dos indivíduos; tem como ponto *nevrálgico* o surgimento de poderes e influências paralelos aos estabelecidos na estrutura formal, fenômenos normais nos relacionamentos intergrupais.

Fazer com que estes quatro componentes sejam congruentes, atuando com sinergia e holismo para que o processo decisório se desenvolva ao encontro da eficácia organizacional, é o grande desafio do gestor ao modelar a sua gestão.

Um dos fundamentos da característica de um sistema é a existência de um objetivo ou de uma razão comuns para integrar e justificar a reunião de suas partes. O mesmo ocorre nas organizações, pois são fundadas sob os princípios filosóficos de seus proprietários (valores e crenças) e com propósitos (missão).

2.2.4 Os valores e as crenças

Bornholdt (2005, p. 164) classifica os valores que moldam o comportamento e as atitudes dos indivíduos em dois grupos (quadro 7): valores fins e valores meios.

Valores-Fins Objetivos Existenciais	Valores-Meios Meios Operativos para Alcançar os Objetivos
<u>Valores Pessoais</u> : o que é para você o mais importante na vida? Por exemplo: viver, felicidade, saúde, amor, família, êxito, prestígio, status, dinheiro, amizade, conhecimento, respeito, etc.	<u>Valores de Competência</u> : o que você acredita que deva ter para poder competir na vida globalizada e competitiva? Por exemplo: cultura, imaginação, lógica, forma física, inteligência, poupança, beleza, iniciativa, flexibilidade, determinação, vitalidade, simpatia, agilidade, coragem, capacidade de trabalhar em equipe, polivalência, antecipativo, especializado, generalista, etc.
<u>Valores Ético-Sociais</u> : o que você quer para mudar o mundo? Por exemplo: paz, crescimento da renda, sobrevivência ecológica, justiça social, etc.	<u>Valores Ético-Morais</u> : como você acredita que deva ser o seu comportamento com os que estão ao seu redor? Por exemplo: honestidade, educação, sinceridade, lealdade, solidariedade, respeito, confiança mútua, etc.

Quadro 7: Valores-Fins e Valores-Meios
Fonte: Bornholdt (2005, p. 164).

Cada pessoa, em sua individualidade, segundo Bornholdt (2005), possui valores que são diferentes em pelo menos um dos aspectos apontados: pessoal, ético-social, ético-moral

ou de competência. No entanto, mesmo que permaneçam quando a pessoa se insere em um grupo, novos valores são introduzidos em sua modelagem e devem ser aceitos para que seja possível o convívio e ocorra uma identificação.

A formalização dos valores e crenças do líder da organização, permeando-a por todo o sistema, é um importante componente que facilita a consecução dos objetivos desta. Quando houver mais de um líder, e os valores e crenças entre os mesmos forem diferentes, cresce em importância a necessidade de formalizá-los para minimizar os riscos de conflitos de gestão.

Rokeach (*apud* BETLHEM, 2004, p. 74-75), define valores como “[...] ideais abstratos, políticos ou sugestivos não ligados a qualquer objetivo ou situação específica, representando as crenças de uma pessoa sobre modos de conduta [...]”. Assim, a idealização e a construção de uma organização deve basear-se em algo no qual seus líderes acreditam e valorizam.

Para Tavares (2000, p. 298), acreditar e valorizar o que se pretende fazer, constitui-se “[...] em norte para as ações e, à medida que são praticados continuamente, transformam-se em normas”. O estabelecimento e a declaração dos valores e crenças da organização guia as pessoas ao que realmente importa quando ocorrer o inesperado, quando ocorrer a dúvida sobre qual rumo seguir.

Segundo Tiffany e Peterson (1998, p. 40), “uma declaração de valores, é um conjunto de crenças e princípios que orienta as atividades e operações [...]”. Assim, entende-se que a organização que não estabelecer e declarar seu conjunto de valores e crenças, compreendido por todos os seus indivíduos, não terá uma direção definida. Terá, isto sim, gestores e

funcionários fragilizados no cumprimento de suas metas, com atitudes e propósitos desencontrados.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 504), definem valores e crenças como “[...] um complexo conjunto de ideologias, símbolos e valores centrais, que é compartilhado em toda a firma e que influencia a maneira pela qual a mesma realiza os negócios”. Afirmam que isto é particular a cada organização, guiando a formulação e a implementação de suas estratégias.

Entretanto, por não vê-los como algo messiânico e imutável, até porque já existem de maneira informal nas organizações, Quigley (1994, p. 20-27) sugere alguns cuidados em sua implementação e consolidação:

- a) o teste de aceitação dos valores e crenças do(s) líder(es) é representado pela medida com que eles afetam suas próprias ações no local de trabalho, devendo, portanto, ser autênticos e verdadeiros;
- b) a definição dos valores e crenças deve ser compartilhada com o grupo, pois não existe melhor forma de assegurar o senso de propriedade e de compromisso do que a participação;
- c) é necessário falar dos valores e das crenças tanto quanto se fala dos números, pois praticamente todos os indivíduos entendem de valores e crenças, mas nem todos entendem os números;
- d) além de tornar os valores e crenças explícitos, é necessário que sejam sucintos, para que sejam lembrados com facilidade e colocados em ação com maior rapidez;
- e) os valores e crenças e o resultado econômico devem ser ambos considerados para o sucesso da empresa, pois nenhum deles conseguirá sozinho esse objetivo;

- f) se um dia for necessário que o(s) líder(es) mude(m) seu conjunto de valores e crenças, devem primeiramente aceitar tal fato e alterá-los, mas lentamente, pois devem ser uma fonte de estabilidade em um mundo com mudanças tão rápidas e, muitas vezes, drásticas.

Por conseguinte, dar um modelo à cultura organizacional é imprescindível e é uma tarefa fundamental de seus líderes. O conjunto de valores e crenças influencia como a organização realizará seus negócios e ajuda a regular e a controlar o comportamento das pessoas envolvidas, podendo vir a ser uma fonte de vantagem competitiva.

Assim, externalizadas suas convicções e seus fundamentos filosóficos, poderá definir com maior segurança e clareza o que é e o que pretende ser, ou seja, qual a sua missão.

2.2.5 A missão

Para Guerreiro (1989, p. 155), a missão de uma organização é a sua verdadeira razão de existir, que caracteriza e direciona “[...] o seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem como de condições internas, e assume um caráter permanente”.

A missão de uma organização deve evidenciar uma filosofia de caráter permanente de propósitos que servem, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 92-93). “[...] como referência para que os *stakeholders* compreendam o motivo da existência da mesma”.

Para Pereira (2001a), a missão é o elemento que orienta e integra as partes (subsistemas) de uma organização, formando um conjunto permanente e fundamental para sua atuação.

Quer na bibliografia referenciada, quer na maioria da bibliografia consultada, a expressão “permanente” é comum nos conceitos, ora mais voltada a esclarecer seus propósitos à comunidade na qual a organização se encontra inserida (*stakeholders*), ora mais voltada a orientar seus subsistemas organizacionais. Quer mais voltada ao ambiente externo, quer mais voltada ao ambiente interno, não é percebida qualquer intenção dos autores em associar “permanência” com “imutabilidade”, pois todas estão sujeitas às mudanças ambientais ao longo do tempo.

No entanto, para evitar que mutações ambientais atinjam a missão da organização no curto prazo, Pereira (2001a, p. 52) aconselha que não conste, como exemplos, seus produtos, serviços e clientes, como sugerem, por exemplo, Certo e Peter (1993), pois tal contemplação pode “[...] torná-la rapidamente obsoleta, à medida que esses produtos ou serviços não mais satisfaçam, por qualquer motivo, necessidades ambientais”.

Por conseguinte, a expressão “permanente” deve ser vista como a constante e necessária orientação ao modelo de gestão das organizações, sem a qual o mesmo perde a função de orientar e de tornar consistentes os subsistemas e as atividades organizacionais.

Entretanto, de acordo com a bibliografia consultada, a missão das organizações é normalmente expressa num único parágrafo, e de poucas linhas, podendo vir a falhar em alguns aspectos em relação à adequada orientação de seu modelo de gestão. Segundo Quigley

(1994, p. 32-41) isto vem mudando nos últimos anos, pois muitas organizações passaram a apresentar sua missão com diversas subdivisões e parágrafos, buscando a maior clareza e abrangência possível para melhor orientar seu modelo de gestão. O autor a denomina de “missão expandida” e observa que a mesma é expressa estruturada em quatro elementos: missão principal, segmentação, estratégias de crescimento e objetivos financeiros de longo prazo, a saber:

- a) *missão principal*: o que a organização é hoje, o que deseja ser e qual é a sua principal habilidade?
- b) *Segmentação*: para que os desejos da missão principal sejam concretizados, é necessário estabelecer estratégias de crescimento interno por segmentos principais de atuação, ou seja: em que a organização se julga mais competente e qual é a sua “galinha de ovos de ouro”?
- c) *Estratégias de crescimento externo*: para que os desejos da missão principal e as estratégias de crescimento interno sejam concretizados, qual a estratégia de crescimento externo (fusões, aquisições, *joint-venture*)?
- d) *Objetivo financeiro de longo prazo*: concretizados os desejos da missão principal, do crescimento interno dos principais segmentos e das estratégias externas, o que é pretendido em termos de valorização para os acionistas e em termos de participação no mercado?

Se, por um lado, é de se concordar que a “missão expandida” tende a orientar de maneira mais precisa o modelo de gestão da organização, por outro lado causa preocupação tamanha exposição de motivos e estratégias, podendo ficar exageradamente exposta às análises ambientais de seus principais concorrentes, assim como de seus principais fornecedores e clientes. Entende-se como “estratégico” que a organização não se exponha

desta forma em seu ambiente concorrencial, pois mesmo que sua missão seja sintetizada em poucas linhas e num único parágrafo, nada impede que, exclusivamente no ambiente interno, esta seja “expandida” tendo em vista a adequada orientação de seu modelo de gestão.

De qualquer forma, é recomendável, sim, clareza e abrangência no estabelecimento da missão, pois sem a formalização das razões da existência de uma organização não haverá consistência em suas estratégias e, conseqüentemente, em seu modelo de gestão.

2.3 O Modelo de Gestão

Os indivíduos tendem a externar suas visões sobre a vida, seus pensamentos e seus ideais, utilizando referências. Ao invés de relatar demoradamente como deve ser um filme para que lhe agrade, cita um exemplo. No lugar de relatar extensamente como deve ser uma pessoa para que lhe agrade, cita um exemplo. Para comunicar onde pretende chegar em sua vida profissional, aponta alguém como referência. O que estão fazendo, na realidade, é referenciando modelos para comunicarem o que pretendem, ou como escreve Maddala (2003, p. 3): “uma representação simplificada do mundo real”.

Para Guerreiro (1989, p. 62), os indivíduos, de maneira formal ou simbólica, estabelecem padrões para a sua existência, quer de êxito profissional, quer de reconhecimento social, de desportividade ou de padrões estéticos. Tentam resolver seu problema de absorver os diversos espectros do ambiente trabalhando com abstrações, idealizando ou pensando em modelos. Assim, “os modelos são na realidade as imagens intelectuais sobre as quais se desenvolve o conhecimento obtido de um trabalho explícito ou não, de seleção dos elementos

relevantes da porção da realidade em análise”. Podem, portanto, ser caracterizados como um artifício, como uma simplificação de uma determinada realidade para facilitar a comunicação.

Estas tentativas de externalizar o que se pretende comunicar, ocorre em qualquer ambiente de convívio, quer familiar, quer empresarial, como exemplos. Para alcançar êxito em seus propósitos no ambiente empresarial, o indivíduo, como gestor, deve ter como primeira tarefa o estabelecimento de um modelo para a sua gestão. Um modelo sobre o qual conduzirá sua equipe na direção dos objetivos a serem alcançados, pois é a figura preponderante da organização e deve conduzi-la a seus objetivos por meio de ações por ele materializadas (CORNACHIONE JUNIOR, 2001).

Robbins (1978), destaca que os gestores, conscientemente ou não, externam modelos que representam precisamente seu modo de pensar e de agir. Isto é, como pretendem agir e conduzir suas metas: centralização, descentralização, *empowerment*, delegação, comprometimento e responsabilidade, como exemplos. No entanto, como também os indivíduos do grupo agem de forma consciente ou inconsciente, não somente seus líderes, é preciso visualizar um modelo de gestão sob os dois prismas: normativos (conscientes) e descritivos (inconscientes).

2.3.1 Os modelos de gestão normativo e descritivo

A literatura classifica os modelos de gestão de diversas formas. Entretanto, os que interessam ao presente estudo são os modelos de gestão Normativos e Descritivos, sendo importante abordá-los para aumentar a compreensão de suas influências. Os primeiros, de

acordo com Robbins (1978), dizem respeito a como os gestores gostariam que as “coisas” acontecessem; os segundos a como de fato elas acontecem (figura 4).

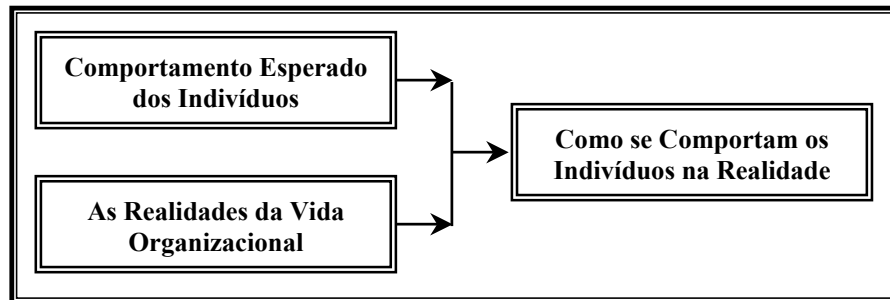


Figura 4: Do comportamento Normativo ao Descritivo
 Fonte: Robbins (1978, p. 78).

Pressionados ou não, conduzidos ou não pelo ambiente no qual estão inseridos, os gestores devem estar atentos à cultura vigente na organização e ao sistema sócio-cultural no qual ela se encontra – a comunidade. Sem se descuidar de sua missão, devem ter sensibilidade quanto ao que pretendem de sua equipe, tanto em termos de êxito nas operações quanto em termos de seu inter-relacionamento com outras equipes. Tal sensibilidade faz parte da tarefa de gerenciar.

Para Simon (1971, p.11) gerenciar é a arte de conseguir realizar as coisas no dia-a-dia da organização. Através de “[...] métodos e processos que têm como objetivos uma *ação positiva*, ao mesmo tempo em que *formulam princípios* com o objetivo de promover uma *ação concatenada* por parte de um *grupo de indivíduos*” [grifo do autor do estudo]. Ou seja: valores e crenças → missão → modelo de gestão → processo de gestão.

Para o estabelecimento de seu modelo de gestão, o gestor deve compreender e considerar a influência que a organização informal – crenças e valores dos indivíduos, exerce sobre a organização formal – crenças e valores dos principais gestores. Segundo Simon (1971, p. 156), a organização informal “[...] refere-se às relações interpessoais que ocorrem dentro da organização e que afetam as decisões da mesma”. Mesmo sabendo que o ideal é uma estrutura

formal que preveja e discipline comportamentos, os mais diversos, “[...] seria impossível especificar a estrutura formal com tantos detalhes”. O autor chama a atenção mais específica para os problemas de ordem política, como, por exemplo, disputas por influência e autoridade. São estes os componentes de um modelo de gestão descrito, presente em todas as organizações, que devem ser percebidos, disciplinados e controlados pelo gestor.

Uma simplificação das interações normativas e descritivas de um modelo de gestão é apresentada na figura 5:

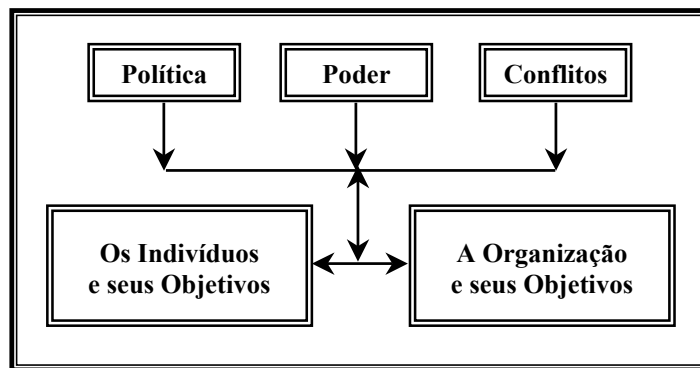


Figura 5: Interações Normativas e Descritivas na Organização
 Fonte: Adaptado de Robbins (1978, p. 78).

Abordando estas questões de política, poder e resolução de conflitos, Robbins (1978, p. 78-79) alega que os indivíduos, gestores ou não, “[...] procuram proteger seus interesses e influenciar no processo decisório, pois são manifestações de natureza política e de impulso de poder”. São manifestações, explícitas ou não, de desejos de realização de projetos pessoais que, como já descrito anteriormente, pertencem ao modelo de gestão descritivo.

Desta forma, um modelo de gestão normativo que pretenda levar a organização à eficácia deve contemplar o modelo de gestão descritivo. Para um melhor esclarecimento sobre tais interações, apresenta-se uma contribuição mais detalhada sobre os cuidados em sua implantação (figura 6):

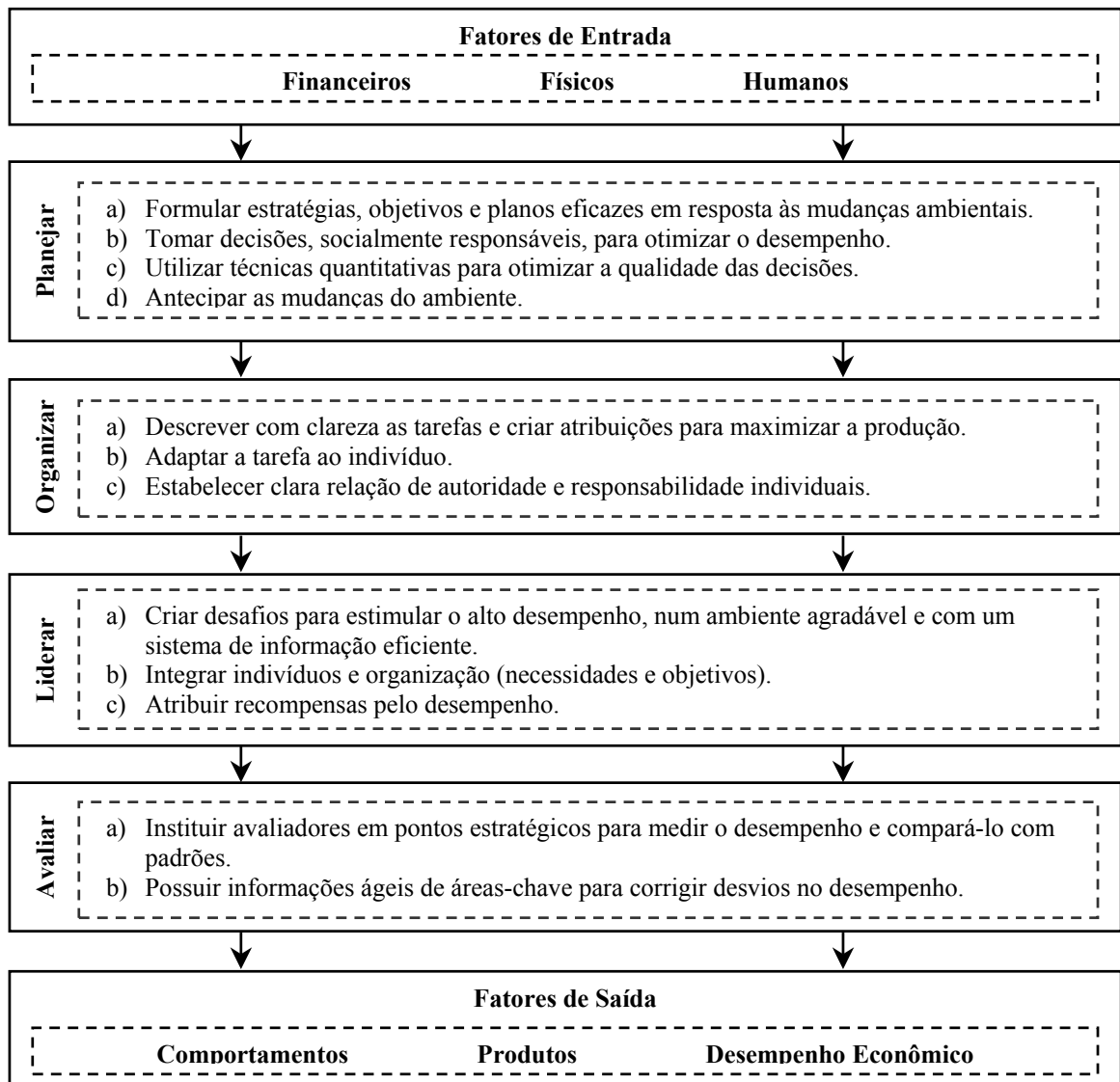


Figura 6: Contribuições à Implantação de um Modelo de Gestão
 Fonte: Adaptado de Robbins (1978, p. 75-76).

Esta é uma representação de um modelo normativo de gestão, ou seja, o que *deveria* fazer o gestor:

- a) *planejar*: determinar os objetivos a serem atingidos e os meios necessários ao seu cumprimento (o que, quem, onde, como e quando); deve ser incluída nesta função a de mensurar, para que seja possível estabelecer a distância entre onde se está e para onde se deseja ir (direção e velocidade);
- b) *organizar*: estabelecer relações entre as atividades a serem desempenhadas, os indivíduos que vão desempenhá-las e os fatores físicos necessários, desenhando

uma estrutura formal de relações de responsabilidade e autoridade que objetive eficiência e eficácia no atingimento dos objetivos;

- c) *liderar*: nada acontecerá de eficaz até que os indivíduos sejam estimulados ao desempenho; não importa quão bom sejam os planos ou eficiente a organização, se os indivíduos não perceberem que estão incluídos neles, ou que seus anseios pessoais possam ser atendidos com eles;
- d) *avaliar*: examinar, controlar e regular o desempenho geral, permitindo que os próprios indivíduos avaliem seu desempenho, medindo, comparando e corrigindo suas ações; a esta função unem-se as três anteriores, de forma a reorganizar e replanejar o que for necessário, motivando novamente os indivíduos.

Como pode ser observado, mesmo apontando direções, não indica os meios necessários nem as condições desejáveis para o seu atingimento, sendo este o hiato do sistema organizacional. Assim, cada gestor, com seus conhecimentos, experiências, valores e crenças específicos, formulará um modelo de gestão próprio, seu. Entretanto, deverá levar em consideração, para conduzir a organização à eficácia, todos as variáveis ambientais, notadamente os conhecimentos, as experiências e os valores e crenças dos indivíduos da equipe. Nadler, Gerstein e Shaw (1993, p. 11) denominam esta característica comum a todos os sistemas organizacionais de equifinalidade: “[...] diferentes configurações ou mesmo processos podem conduzir ao mesmo fim desejado, já que não há uma única maneira de se organizar ou processar”, próprias das interações sistêmicas das organizações, notadamente quando for levado em consideração o modelo de gestão descritivo existente em seu meio, ou seja, como de fato se comportam os indivíduos e o que eles esperam da organização para a realização de seus objetivos pessoais.

Entretanto, a partir dos estudos do GECON – Gestão Econômica, coordenados por Catelli, começaram a surgir na literatura maior clareza na direção e nos meios necessários de um modelo de gestão eficaz, como o apresentado por Parisi e Nobre (1999) que possui as seguintes características:

- a) *processo decisório descentralizado*: a descentralização garante mais agilidade ao processo decisório para não perder as oportunidades do mercado;
- b) *funções e responsabilidades decorrentes da missão*: definição clara das funções e responsabilidade de cada gestor conforme a missão de cada área de negócio da empresa;
- c) *responsabilidade pelas gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial*: os gestores devem ser responsáveis pelos recursos a eles confiados pelos acionistas ou gestores superiores;
- d) *autoridade compatível com as funções e responsabilidade*: os gestores devem ter poder compatível com as funções e responsabilidade que lhes foram atribuídas;
- e) *estilo participativo (integração)*: engaja todos os profissionais na busca das melhores decisões da empresa;
- f) *postura empreendedora*: fazer acontecer;
- g) papel de “dono” do empreendimento;
- h) *processo de gestão que abranja o planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle*: esse processo apóia os gestores na otimização de resultado econômico (variação de sua riqueza num determinado período) desde a escolha dos melhores planos estratégicos e operacionais até a tomada de ações corretivas para atingir o resultado desejado;
- i) *critério de avaliação de desempenho baseado no resultado econômico*: o critério de avaliação de desempenho deve ser baseado no resultado econômico, visto que

este é o objetivo da gestão. A avaliação de desempenhos é um meio para se tomarem decisões adequadas e constitui um processo que incorpora, além das características informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho, requisitos para se integrar ao processo de gestão, nas fases de planejamento, execução e controle;

- j) *relacionamento entre acionistas e gestores definido previamente*: o modelo de gestão deve estabelecer procedimentos que promovam o melhor relacionamento possível entre acionistas e gestores, definindo claramente as formas de interação entre as partes envolvidas;
- k) sistema de informação que gera informações oportunas, confiáveis, no momento desejado, com acessibilidade controlada e que suporte adequadamente o processo de gestão segundo os modelos de decisão definidos pelos gestores.

Considera-se que são características voltadas à harmonização dos conflitos entre os modelos de gestão normativos e descritivos na busca da eficácia organizacional, pois, segundo Catelli (2001, p. 31), o GECON tem como *objetivo* “a otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacionais”, e seu *escopo* está “inteiramente voltado para a eficácia empresarial, cuja concretização se verifica pela otimização do resultado econômico”.

Morris e Haig (1997, p. 66), contudo, enfatizam sua preocupação com o elemento *motivação* na concepção de um modelo de gestão, apresentando as principais características que diferenciam as equipes motivadas extrinsecamente das equipes motivadas intrinsecamente, conforme quadro 8:

Equipes Motivadas Extrinsecamente	Equipes Motivadas Intrinsecamente
Consideram suas metas como impostas.	Estabelecem metas para si ou interiorizam metas estabelecidas externamente.
Dependem da sorte para o atingimento das metas.	Dão suporte à consecução das metas com o planejamento da ação.
Não prevêem as barreiras para a consecução das metas.	Estão orientadas para prevenir problemas, buscando a consecução das metas.
Procuram evitar a responsabilidade por sua ação individual e coletiva, tendendo ao fracasso.	Assumem responsabilidade pessoal por sua ação individual e coletiva, tendendo ao sucesso.
Vêm o ambiente de trabalho como ameaçador.	Vêm o ambiente de trabalho como estimulante.

Quadro 8: Motivação Extrínseca e Intrínseca das Equipes
Fonte: Adaptado de Morris e Haig (1997, p. 66).

Para alcançar a motivação intrínseca são necessárias, entre outras atitudes, “[...] romper as barreiras entre os diversos departamentos, remover o que tira das pessoas o seu orgulho pelo trabalho e encorajar a formação e o auto-aperfeiçoamento de todos os funcionários” (MORRIS; HAIG, 1997, p. 66 e 67).

Para conduzir a organização ao cumprimento de sua missão, os indivíduos, em equipes, devem ter poder para agir no processo, formulando e reformulando-o. Devem ser capazes de, intrinsecamente motivados, sentirem-se co-responsáveis pela missão e pelos valores e crenças da organização. É sob este paradigma que o gestor deve modelar sua gestão na busca da eficácia organizacional.

2.3.2 Os indivíduos e o modelo de gestão

Componente central e crítico na modelagem da gestão, os indivíduos são o núcleo da estrutura organizacional, sobre os quais Von Bertalanffy (1975, p. 80-81) posiciona-se da seguinte forma:

Os valores reais da humanidade não são aqueles que ela tem de comum [...], mas os que derivam do espírito individual. A sociedade humana não é uma comunidade de formigas, governada por instintos herdados e controlada pelas leis da totalidade superior. [...] é baseada nas relações do indivíduo e está condenada se o indivíduo for transformado em uma roda dentada da máquina social. [...] o Leviatã da organização não deve engolir o indivíduo sem selar sua própria e inevitável ruína.

Acredita-se que é dentro deste espírito de entendimento do valor do indivíduo, de ver uma organização como um sistema vivo, que estas devam ser regidas e que seu modelo de gestão deve ser gerado.

Para Simon (1971, p. 3) “[...] ao estudar qualquer organização, deve-se concentrar a atenção no empregado de linha, pois o sucesso da estrutura será julgado pelo seu desempenho nela”. Por conseguinte, entende-se que a melhor maneira de compreender a estrutura e o funcionamento de uma organização e, conseqüentemente, de seu modelo de gestão, é verificar a maneira pela qual as decisões e o comportamento de seus indivíduos são influenciados pela organização.

São assertivas já abordadas nas questões culturais anteriormente apresentadas. Todavia, entendem-se como necessárias mais algumas informações sobre o assunto para caracterizar a relação indivíduo-organização, como o faz Simon (1971), que descreve que as influências exercidas pelas organizações sobre os indivíduos podem ser classificadas em dois tipos:

- a) as que permitem que cada indivíduo forme sólidas expectativas quanto ao comportamento dos demais membros do grupo em determinadas condições;
- b) as que proporcionam os estímulos e as diretrizes que condicionam os comportamentos dos indivíduos e do grupo, proporcionando aos mesmos os objetivos intermediários que estimulam a ação.

Para que tais objetivos de comportamento sejam alcançados, é necessário um modelo de gestão que contemple as aspirações do indivíduo como ente e como membro de um determinado grupo.

Robbins (1978, p. 71) relata que “todos os gestores são influenciados pelo meio cultural vigente – valores, crenças e atitudes prevalecentes na sociedade e na cultura específica da organização”. Desta forma, a história da organização, as normas culturais vigentes, a educação e a experiência serão os determinantes do comportamento de seus indivíduos, isoladamente ou em grupo (figura 7), devendo ser considerados, portanto, no modelo de gestão.

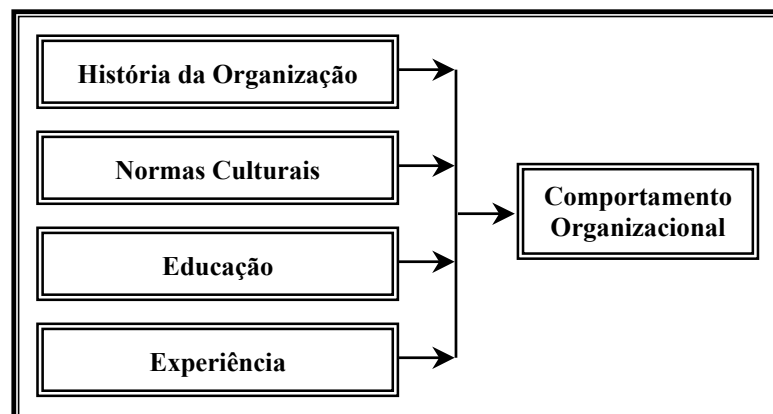


Figura 7: Determinantes do Comportamento Gerencial
Fonte: Adaptado de Robbins (1978, p. 25).

Na modelagem da gestão organizacional deve-se observar como a história da organização influenciou e influi nas atitudes de seus indivíduos. Uma história que pode tanto ser de distância quanto de aproximação nas relações interpessoais, onde a tônica destas relações teve e tem maior ou menor influência da organização formal e informal. Isto fará com que os indivíduos reajam desta ou daquela maneira em função das normas culturais vigentes e da experiência acumulada, já que foram “educados” para atuarem neste ambiente.

Para Argyris (1968, p. 23), o indivíduo não deve ser visto como uma peça de um componente organizacional denominado *peçoas*, pois tem personalidade própria [grifo do autor do presente estudo]. Afirma que para a redução dos conflitos internos e o bom funcionamento da organização “[...] é fundamental que as propriedades dos dois componentes básicos da organização (o indivíduo e a organização formal) sejam diagnosticadas”. É fundamental determinar o que é necessário para que cada um tenha seus propósitos atendidos, ou como já mencionado anteriormente: aproximar o modelo de gestão normativo do descritivo, tendo em vista a redução dos conflitos.

Esta pertinente questão para o estudo do modelo de gestão, no entanto, não deve ser vista somente sob o ângulo dos subordinados, mas sim de todos os seus indivíduos, a começar pelo seu principal gestor que, para Barnard (1971), é o fator mais estratégico de uma organização. Tal deferência deve-se ao fato de que é ele quem deve compreender e otimizar tanto as funções que independem de sua atuação direta quanto as que dela dependem. É ele o canalizador das energias, o motivador dos esforços. Por isso, acrescenta nas funções essenciais deste gestor (formular e definir os propósitos organizacionais, prover o sistema de comunicação e promover a garantia de esforços essenciais) a função da liderança (figura 8).

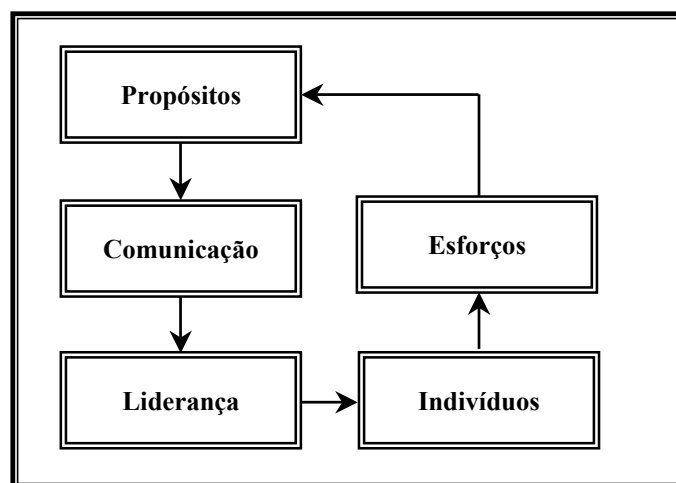


Figura 8: A Função de Liderança do Gestor

A função de liderar é imprescindível quando se aceita o fato, ou fenômeno, de que em todas as organizações encontram-se estruturas formais e informais. Aquelas, essenciais para a ordem e consistência; estas, essenciais para a vitalidade. Barnard (1971, p. 169) afirma que a liderança se refere “[...] à qualidade do comportamento dos indivíduos, através da qual eles guiam pessoas ou suas atividades em esforço organizado”. Isto deve ser visto como uma liderança que se faz por exemplos de comportamentos e atitudes, e não somente pelo poder hierárquico. Desta forma, a qualidade de um líder também deve ser levada em consideração no modelo de gestão da organização.

Dentro desta premissa básica de que as empresas não funcionam sozinhas, pois precisam de um líder, Fritz (1993, p. 85-86) propõe que a liderança seja entendida como uma habilidade, devendo ser voluntária (a pessoa deve querê-la para si) e que seja desenvolvida através da prática, apontando as seguintes e principais características:

- a) o líder é autoconfiante e audacioso, inspirando outras pessoas a segui-lo, usando seu poder para ganhar respeito dos colegas;
- b) o líder é decidido, pois sabe o que precisa ser feito e como deve ser feito, mantendo as pessoas de sua equipe na direção correta;
- c) o líder sabe como delegar, pois percebe que não pode fazer tudo sozinho e que a sua equipe não poderá realizar muita coisa se não receber confiança e autoridade para tal;
- d) o líder sabe como motivar, fazendo com que as pessoas queiram realizar determinada tarefa, elogiando-as e conduzindo-as à constante busca do aperfeiçoamento;

- e) o líder conhece o valor do trabalho em equipe, pois sabe que o super-homem não existe e, por isso, forma equipes combinando corretamente as habilidades de seus membros;
- f) o líder monitora o progresso, pois ao invés de interferir, prefere supervisionar como os recursos disponibilizados para determinada tarefa estão sendo utilizados.

Desta forma, o gestor, como um líder, deve compreender sua organização, seus indivíduos e as inter-relações adequadas à eficácia organizacional. Sem liderança, os propósitos organizacionais comunicados não apresentarão a necessária sinergia aos esforços essenciais necessários ao seu atingimento. Sem liderança, será falho seu modelo de gestão.

Ferreira (1997) denomina esta forma de ver e sentir a importância dos indivíduos nas organizações como a Teoria Comportamental, ou Behaviorismo, onde os valores e crenças dos indivíduos da organização (história, cultura, educação e experiência de vida – sucessos e fracassos), contratados para auxiliar no eficaz desempenho da missão, devem, necessariamente, estar alinhados com os valores e crenças do gestor principal.

Entretanto, segundo Morris e Haig (1997, p. 68), não é suficiente

[...] que se reconheça o papel central das equipes, mas também que se promova o conhecimento dos elementos que levam ao sucesso: motivação (liderança eficaz para a motivação intrínseca), autopercepção (papel que desempenham na formulação e consecução das metas) e capacidade (conhecimento e qualificação).

A liderança, portanto, não é somente um estado de espírito. Para Tannenbaum e Schmidt (*apud* MORRIS; HAIG, 1997, p. 67), a liderança eficaz é o resultado do gerenciamento de três conjuntos de valores:

- a) *as características do gestor*: antecedentes, conhecimento, valores e experiência;

- b) *as características dos subordinados*: autonomia, responsabilidade pela tomada de decisão, conhecimento e experiência;
- c) *as características da situação*: clima organizacional, natureza do grupo de trabalho, natureza da tarefa e urgência do tempo.

Isto significa que se deve incentivar o comprometimento interno em todos os níveis organizacionais. Contudo, acredita-se que tal comprometimento somente será alcançado quando for percebido pelos gestores o potencial dos indivíduos em participar de todos os processos, dando poder aos mesmos, consideradas, obviamente, as estruturas formais e informais em seu modelo de gestão e suas conseqüentes interações.

2.3.3 As interações sistêmicas de um modelo de gestão

As organizações, segundo Bio (1996), são sistemas concebidos para capacitar seres humanos e recursos físicos a atingir objetivos. Por conseguinte, sua arquitetura deve ser uma função conjunta de características humanas e da natureza do ambiente onde se realiza a tarefa. Seu modelo de gestão deve, portanto, refletir as possibilidades e as limitações dos indivíduos e dos instrumentos que devem executar as tarefas. Para alcançar os objetivos com eficácia, o autor recomenda dois pontos vitais a serem considerados:

- a) *a questão da centralização ou descentralização*: os tamanhos ideais dos blocos na construção da hierarquia;
- b) *a questão das relações entre esses blocos*: o ponto em que persistirão ou serão modificadas as relações atuais de autoridade e responsabilidade.

Numa estrutura embrionária, portanto pequena, é o dono que executa praticamente todas as funções, não sendo necessárias tantas preocupações na construção e gestão destes blocos estruturais e hierárquicos (figura 9).

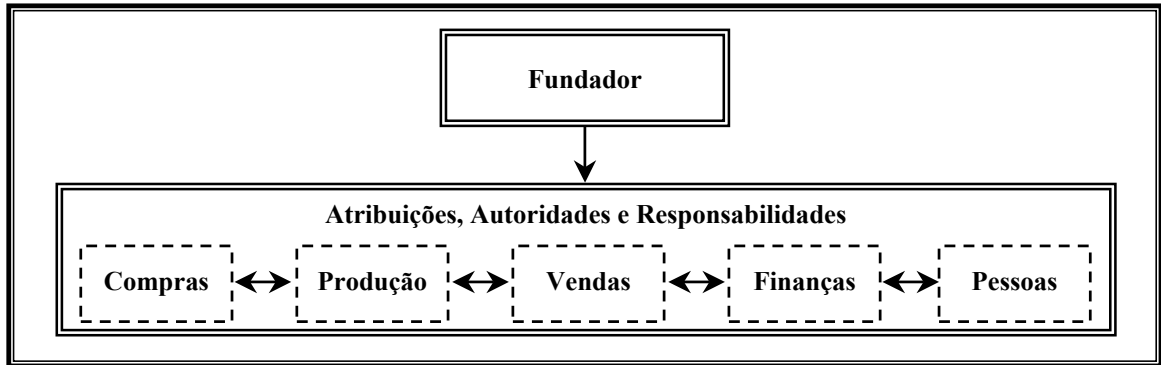


Figura 9: Interações Sistêmicas da Gestão (Empresa Embrionária)

Todavia, à medida que os negócios vão evoluindo, pode-se chegar a um ponto onde a eficácia organizacional fica comprometida, uma vez que está limitada e condicionada ao tempo disponível do dono. Ao contratar pessoas para auxiliá-lo (figura 10), iniciam-se os conflitos, pois passa a ser necessário estabelecer com clareza a função a ser transferida (responsabilidade delegada) e o grau de autoridade que será conferido (autoridade delegada).

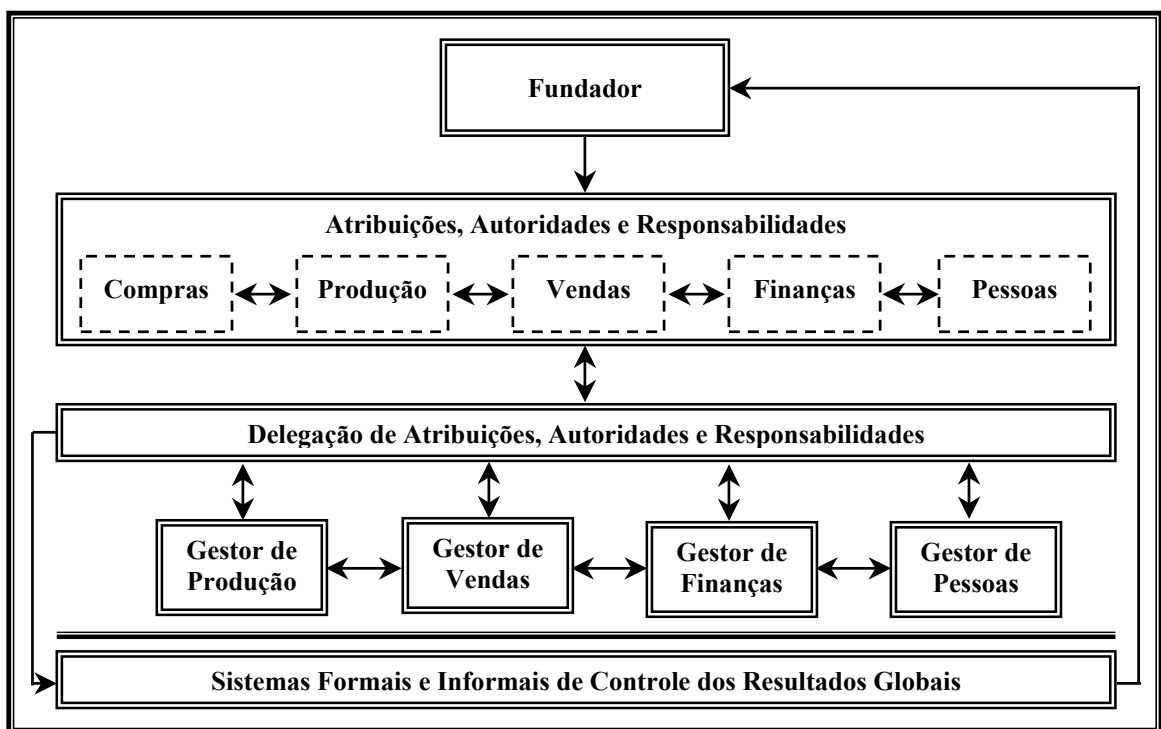


Figura 10: Interações Sistêmicas da Gestão (Empresa numa Primeira Fase de Expansão)

Se a organização continuar a crescer em produção e vendas, aumentando sua participação e sua influência na cadeia de valor na qual se encontra inserida, novas variáveis ambientais influenciarão seu processo decisório. É um ambiente concorrencial ampliado em relação ao anterior, com novas oportunidades e novas ameaças, sendo necessárias novas delegações de atribuições, autoridades e responsabilidades, tornando seu modelo de gestão cada vez mais complexo (figura 11).

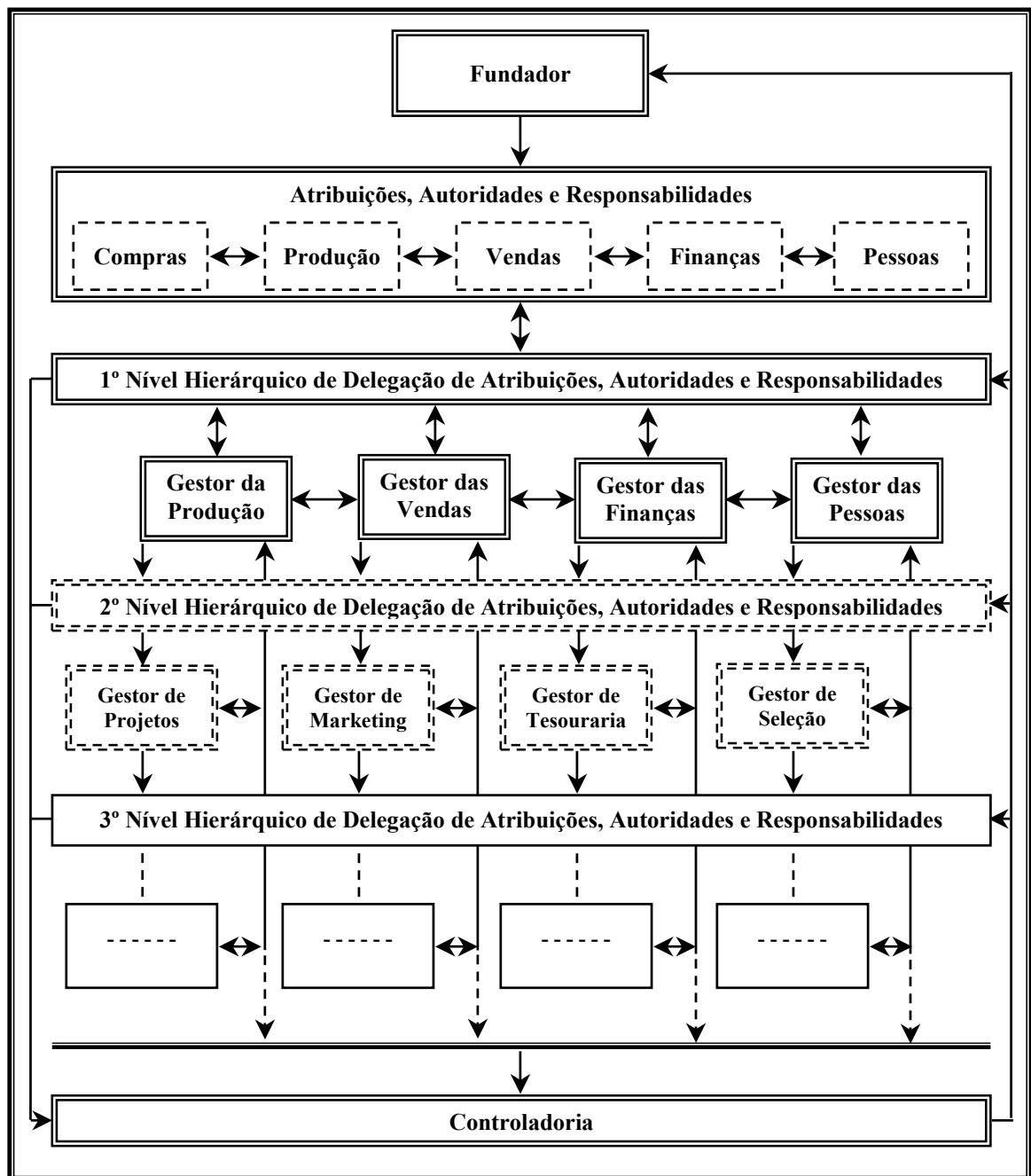


Figura 11: Interações Sistêmicas da Gestão (Empresa com Diversos Níveis de Responsabilidade)

São cada vez mais abrangentes e complexas as interações sistêmicas que vão surgindo nas organizações na medida em que estas aumentam seus níveis de produção, sua diversificação de produtos e mercados, sendo necessárias mais informações para que a gestão a leve à eficácia. Gerenciar, portanto, exige conhecer a complexidade dos sistemas que vão se formando ao longo de sua vida, repletos de influências das crenças e valores de seus indivíduos.

Para gerenciar com eficácia, o modelo de gestão deve estar adequado a essas considerações sistêmicas, como enfatiza Guerreiro (1989, p. 233) sobre o aspecto da particularidade do modelo de gestão, afirmando que “tendo em vista que as crenças e valores variam de empresa para empresa, cada qual possui um modelo de gestão particular.” Desta forma, não se entende como apropriado inferir-se sobre um modelo de gestão que sirva para todas as organizações, tão somente algumas características básicas aos mesmos na busca da eficácia.

Além disso, para Pereira (2001, p. 58), também a organização não deve possuir um único modelo de gestão, pois “[...] como as áreas operacionais de uma empresa possuem uma missão específica, também possuem um modelo de gestão específico”. Assim, mesmo influenciadas pelo modelo de gestão do conjunto, é necessário lembrar que os subsistemas organizacionais possuem seu próprio conjunto de crenças, valores e definições.

O modelo de gestão é, portanto, o resultado das interações sistêmicas das crenças e valores dos líderes do empreendimento, quer numa organização embrionária, quer numa organização complexa e suas subdivisões. Segundo Parisi e Nobre (2001, p. 119), estas interações “[...] acabam refletidas em princípios permanentes definidos no modelo e que

condicionam a atuação dos gestores” [grifo do autor do estudo], podendo ser representado pela figura 12:

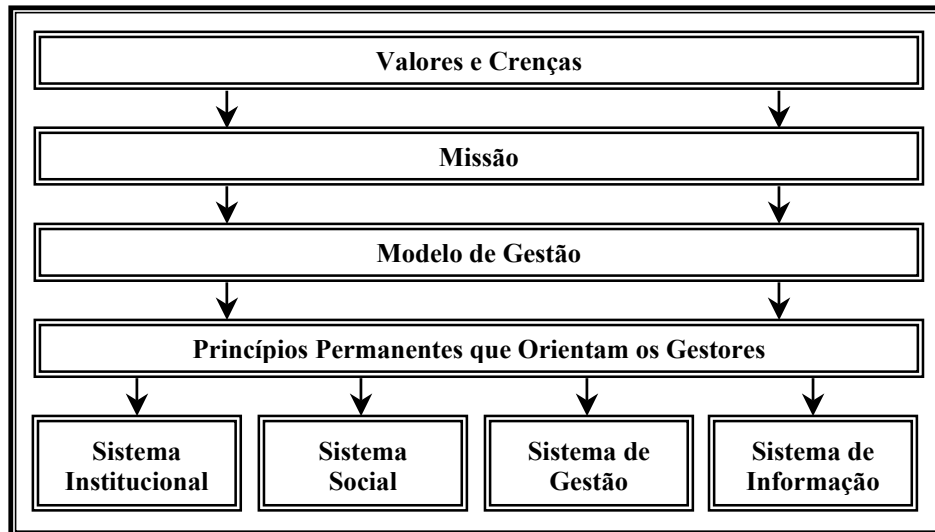


Figura 12: Visão Sistêmica do Modelo de Gestão
 Fonte: Adaptado de Parisi e Nobre (2001, p. 119).

Por conseguinte, são os valores e as crenças que orientam a missão e ambos modelam a gestão; é o modelo de gestão que interpreta esses princípios que orientarão os gestores em suas atividades, influenciando e/ou determinando os subsistemas organizacionais.

Para Guerreiro (1989, p. 230-231), o enfoque peculiar que cada organização tem destes elementos, inseridos todos nas variáveis ambientais, “[...] são as causas das diferentes posturas gerenciais”. Entretanto, e apesar de suas particularidades, sugere que um modelo de gestão deve assegurar às organizações:

- a) a redução do risco do empreendimento no cumprimento da missão e a garantia de que a empresa estará sempre buscando o melhor em todos os sentidos;
- b) o estabelecimento de uma estrutura de operação adequada que possibilite o suporte requerido às suas atividades;
- c) a orientação geral dos esforços através de um estilo e filosofia de trabalho que criem atitudes construtivas;

- d) a adoção de um clima motivador e o engajamento de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos da empresa e das suas atividades;
- e) a contínua aferição para acompanhar se a empresa está cumprindo a sua missão ou não, se foi feito o que deveria ter sido em termos de produtos, recursos e esforços, e se o que não foi está sendo corrigido ou aperfeiçoado;
- f) o conhecimento do comportamento das variáveis relativas aos ambientes externo e interno e suas tendências, do resultado da avaliação de planos alternativos de ação e das transações/eventos ocorridos em cada período e de onde e no que “as coisas” não ocorreram satisfatoriamente.

Como a análise destas observações estará repleta de particularidades em cada ambiente, conclui-se que o modelo de gestão é único para cada organização.

Não há, também, uma única forma de observar as interações sistêmicas das organizações e Bio (1996) apresenta a sua forma de vê-las (figura 13):

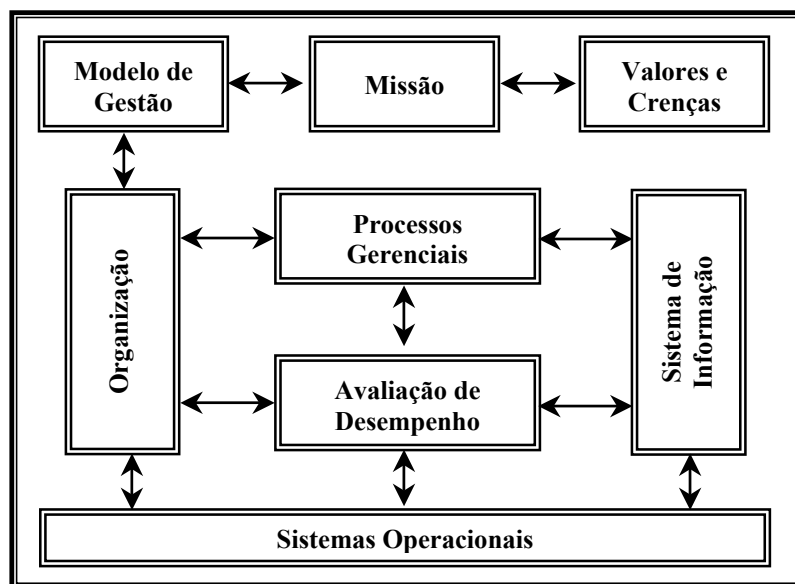


Figura 13: Interações Sistêmicas
 Fonte: Adaptado de Bio (1996).

Não obstante as pequenas variações na visão dos autores sobre o assunto, uns mais analíticos que outros, sugerindo alterações nesta ou naquela influência ou determinação, o que não altera, como pode ser observado, é o conceito de um modelo de gestão alicerçado nas interações sistêmicas dos valores, das crenças e da missão que permeiam a organização.

Na busca de uma extratificação da incursão feita sobre as interações sistêmicas de um modelo de gestão, apresenta-se a figura 14:

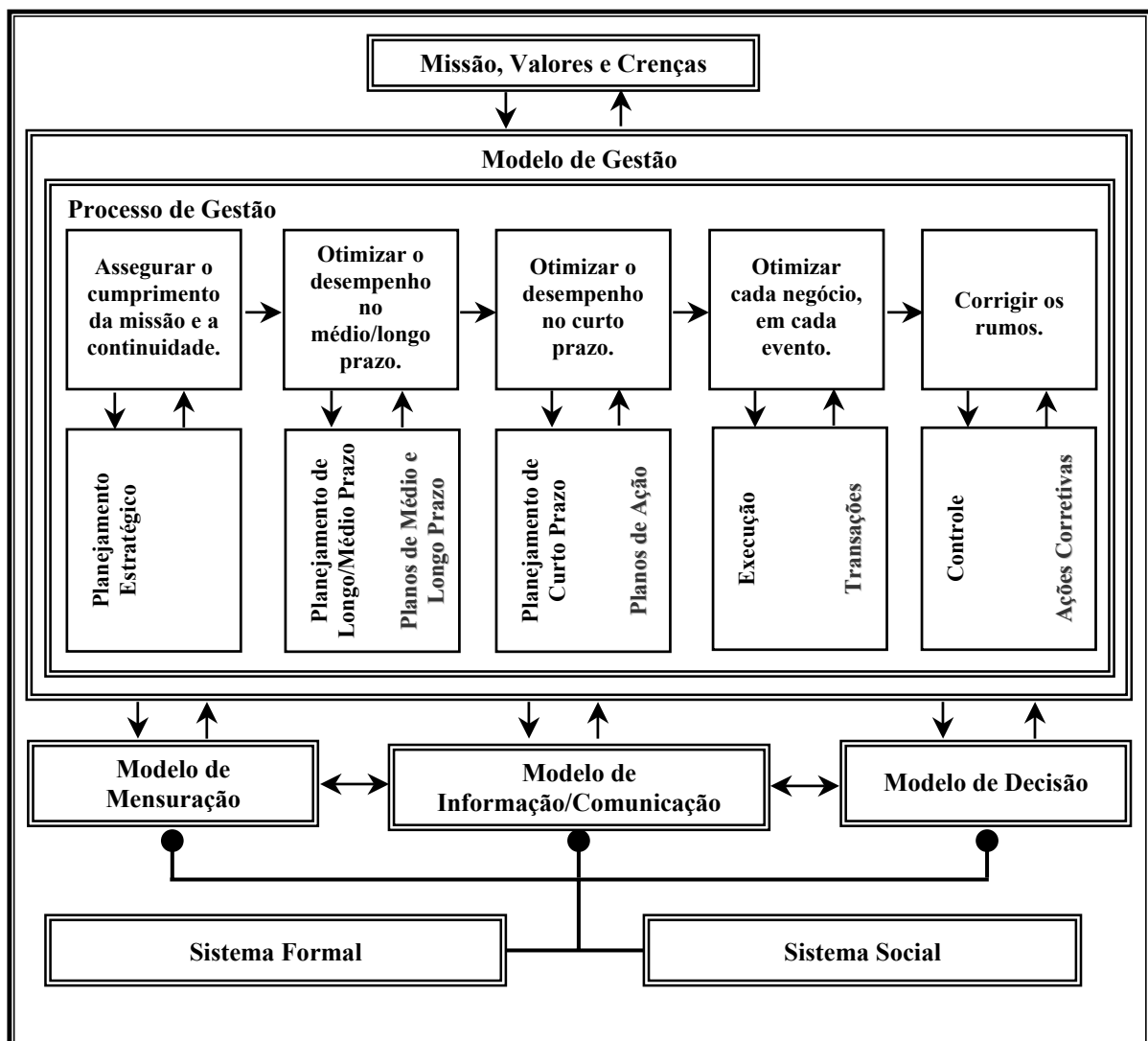


Figura 14: Interações Sistêmicas de um Modelo de Gestão
Fonte: Adaptado de Pereira (2001, p. 51).

A principal adaptação feita em relação à figura original diz respeito à interpretação sistêmica mais ampla, contemplando todo o ambiente e evidenciando todas as interações. Ou

seja: sendo as organizações sistemas abertos e dinâmicos, portanto vivos, como já dissertado anteriormente, sua missão, seus valores e suas crenças não só influenciam o ambiente interno como também são por ele influenciados, pois o tempo altera visões, concepções, pré-conceitos e comportamentos, já que todos os indivíduos, inclusive seus valores e suas crenças, estão expostos às mutações ambientais.

2.3.4 A delegação e o *empowerment* nos modelos de gestão

Como já abordado em seções anteriores, os indivíduos representam a força-motriz da organização, impulsionando-a em direção à realização da eficácia da missão. É o conhecimento e a capacidade criativa deles que garante a sobrevivência da organização, gerando lucros, conquistando mercados e clientes. São eles que, enfim, percebem e interpretam as ameaças e oportunidades, assim como seus pontos fortes e fracos. Compreender e gerenciar tais relacionamentos requer delegação de atividades e responsabilidades, descentralizando o processo decisório dando poder (*empowerment*) aos indivíduos.

Dubrin (1998, p. 138) define *empowerment* como um processo pelo qual os gestores “[...] compartilham o poder com membros do grupo, de tal modo que aumente os sentimentos de efetividade pessoal dos empregados”. Sentir-se parte de um conjunto, responsável por determinadas atribuições, aumenta o comprometimento dos indivíduos com os objetivos globais.

Araújo (2001) descreve *empowerment* como a criação ou o fortalecimento do poder decisório nas mãos dos indivíduos da organização, concedendo-lhes oportunidades de participar ativamente do processo, inclusive decidindo. Estes, independente de sua condição social, econômica e intelectual, imaginam como gostariam que fosse seu futuro e desejam tal visão. Em ambiente favorável e de estímulo ao crescimento pessoal são capazes de utilizar todas as suas aptidões e toda a sua energia para realizá-lo.

Levar em consideração tal contexto de *empowerment* significará eficácia da modelagem da gestão e do cumprimento da missão (figura 15):

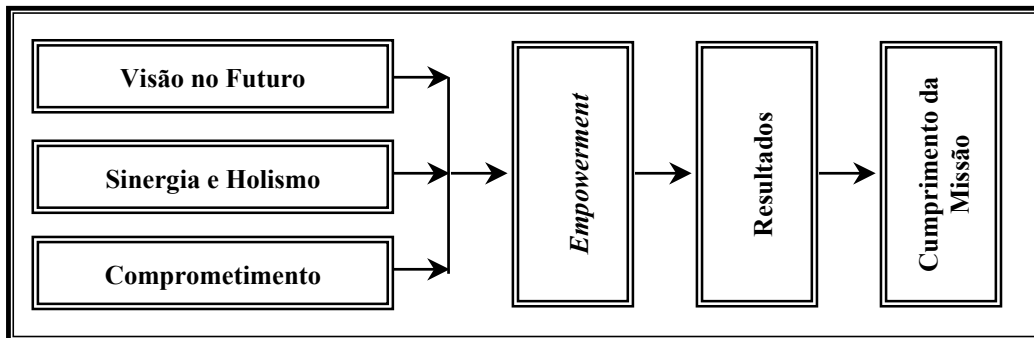


Figura 15: Os Alicerces e as Influências do *Empowerment*

Ter uma visão no futuro, individual e grupal, desejando e imaginando o amanhã ideal e lutando por isso. Pensar holisticamente e acreditar que todos podem contribuir na construção do futuro desejado. Comprometer-se, sentindo-se responsável por tudo o que disser respeito às metas traçadas ou a serem traçadas. Este é o conjunto de esforços que instala o *empowerment* nas organizações e permite saltos qualitativos nos resultados, buscando parceria – com comprometimento, no contexto hierárquico, promovendo o crescimento da organização e de seus indivíduos e o cumprimento da missão.

Segundo Dubrin (1998, p. 171), para que isto se concretize é necessário delegar, passando formalmente autoridade e responsabilidade para outras pessoas para a realização de

tarefas específicas, aumentando assim a produtividade. Quando agem desta maneira, os indivíduos passam a experimentar um sentido de eficácia pessoal e de propriedade sobre as tarefas. São atitudes que capacitam as pessoas “[...] a se sentirem melhor em relação a si mesmas e a desempenharem suas funções de modo superior.”

Porém, se por um lado ter *empowerment* significa delegar, por outro lado delegar exige conhecimento no domínio desta técnica de gestão. Para que se tenha uma idéia, mesmo que resumida, de como um modelo de gestão eficaz se alicerça numa delegação eficaz, entende-se como necessária uma rápida incursão no assunto. Para Dubrin (1998, p. 13), a delegação eficaz possui três componentes (figura 16):

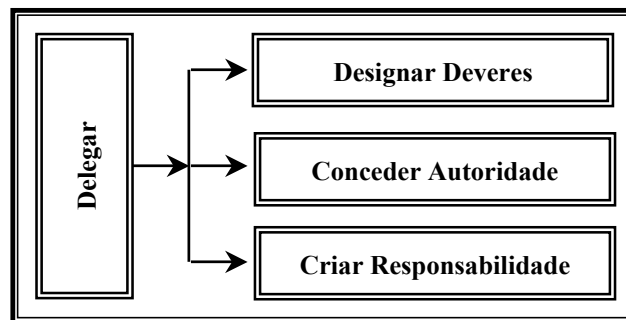


Figura 16: Os Três Componentes da Delegação
 Fonte: Adaptado de Dubrin (1998, p. 138).

Para Dubrin (1998, p. 138), são componentes interdependentes e devem estar presentes, por conseguinte, para uma delegação eficaz:

- a) *designar deveres*: o indivíduo deve receber uma lista clara e detalhada de quais tarefas deve realizar e para quais objetivos;
- b) *conceder autoridade*: o indivíduo deve ter o direito de realizar certas tarefas sem o constante acompanhamento e aprovação de seu superior;
- c) *criar responsabilidade*: o indivíduo deve possuir uma forte ética do trabalho, precisando assumir a responsabilidade de ter o trabalho concluído.

Desta forma, se ocorrer que o indivíduo venha a falhar, trazendo prejuízos a toda a equipe, presume-se que deve ter ocorrido erro no processo de delegação. Para a redução de possíveis erros e o aumento da produtividade, Dubrin (1998, p. 139) aponta oito sugestões, acrescida uma nona sugestão pelo autor do presente estudo (figura 17):

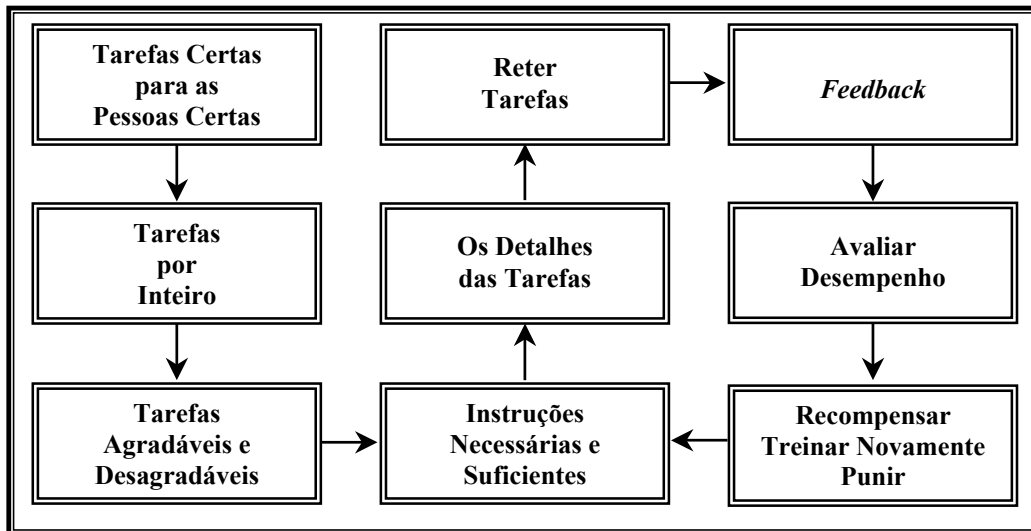


Figura 17: Sugestões para a Implementação, Acompanhamento e Correção da Delegação
Fonte: Adaptado de Dubrin (1998, p. 139).

Para a implementação, acompanhamento e correção do processo de delegação, oito sugestões são apresentadas por Dubrin (1998):

- a) *designar as tarefas certas para as pessoas certas*: tarefas vitais não podem ser designadas para pessoas de desempenho fraco;
- b) *delegar a tarefa por inteiro*: traz maior motivação ao funcionário e o gestor tem maior controle sobre os resultados;
- c) *delegar tanto tarefas agradáveis quanto desagradáveis*: o gestor não deve reter para si somente as tarefas desagradáveis, ou o inverso, para que a equipe acredite que esteja sendo tratada com justiça e equidade;
- d) *dar tantas instruções quanto necessárias*: são comuns falhas na delegação e no *empowerment* por instruções incompletas, pois alguns funcionários entendem sua missão com poucas instruções, enquanto outros necessitam de maiores detalhes;

- e) *abster-se de certos detalhes*: é necessário ter a percepção se os detalhes são necessários, pois repeti-los continuamente pode levar a equipe ao autoconceito de incapacidade técnica e, conseqüentemente, insegurança na realização;
- f) *reter algumas tarefas importantes para si mesmo*: é recomendável que o gestor retenha para si, sob sua responsabilidade, tarefas de alta sensibilidade aos resultados;
- g) *obter feedback sobre a tarefa delegada*: estabelecer pontos de checagem e marcos de acompanhamento da tarefa delegada para auxiliar em seu desempenho quando necessário;
- h) *avaliar o desempenho*: verificar, como ponto final de checagem, os resultados das tarefas realizadas;

e acrescenta-se:

- i) *recompensar, treinar novamente ou punir*: o gestor deve estar preparado para decidir pela recompensa em função dos objetivos alcançados, pela necessidade de novo treinamento ou pela punição em relação ao comportamento de quem recebeu a delegação.

Recompensar e punir são formas éticas de conduzir uma equipe aos melhores resultados. A punição, entretanto, requer sensibilidade do gestor, a fim de que não iniba a criatividade do indivíduo, nem sua disposição de tomar decisões em situação de risco. Todavia, sabe-se que o erro pode ocorrer por problema de falta de treinamento e de informação. Por isto, qualquer um dos dois, recompensar e punir, diz respeito a critérios previamente definidos sobre sucesso e insucesso no modelo de gestão, pois assim o indivíduo poderá acompanhar seu próprio desempenho.

Mintzberg (2003, p. 51), contudo, alerta para o abismo existente entre treinamento e doutrinação. Treinamento refere-se ao “[...] processo pelo qual são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho.” Doutrinação refere-se ao “[...] processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas.” Não há, a rigor, positivismo ou negativismo num ou noutro. É necessário que o gestor distinga perfeitamente o que é treinar e o que é doutrinar, para conduzir seu modelo de gestão à eficácia.

Assim, será eficaz o modelo de gestão que levar em consideração o crédito e a confiança no potencial dos que contratou e que trabalham na consecução de seus objetivos. Sobreviverá a organização que tiver um modelo de gestão que compreenda que a equipe é o principal componente gerador de competitividade.

Todavia, para atingir tais metas, deve alinhar um processo de gestão capaz de orientar e conduzir a organização à sua eficácia.

2.3.5 O processo de gestão

O processo de gestão pode ser visto como um método ou como uma forma de se realizar, harmonicamente, ações conjuntas para se atingir a um fim organizacional desejado. É o desenvolvimento e a condução de uma ação, de uma atividade. Isto deve pressupor modelos de gestão superiores que *determinam* sob quais princípios e premissas esse processo será executado.

No entanto, se um modelo de gestão pode ser entendido como uma abstração do gestor para idealizar como pretende conduzir sua organização à eficácia, o mesmo não ocorre com um processo de gestão. Este deve estar suportado por definições, mesmo que sejam informais, a todos os indivíduos responsáveis pela gestão da organização, de forma a promover a necessária sinergia para se atingir os objetivos.

Assim, e de acordo com Guerreiro (1989, p. 253-276), um processo de gestão deve compreender um conjunto básico de definições que orientam a missão da organização com prospecções, mensurações, execuções e controles (quadro 9):

Relativas ao Planejamento
<ul style="list-style-type: none"> a. Há planejamento estratégico, com planos estabelecidos a partir de uma seleção de alternativas operacionais. b. Há planejamento operacional, que contempla o curto e o longo prazo. c. Há revisões e ajustes sempre que ocorrerem mudanças nas variáveis ambientais (internas e externas) que possam invalidar ou modificar os planos.
Relativas ao Controle
<ul style="list-style-type: none"> a. Há efetivo controle das atividades que são executadas em todos os níveis estruturais. b. Há mensuração (custos, despesas e receitas) em todos os níveis estruturais, com efetivo controle. c. Há clara definição de autoridade e responsabilidade na atribuição das funções aos gestores. d. Há constante identificação e avaliação dos impactos causados pelas variáveis ambientais (internas e externas).
Relativas ao Desempenho
<ul style="list-style-type: none"> a. Tanto a eficiência quanto a eficácia estão definidas qualitativa e quantitativamente em todos os níveis estruturais. b. Todos os aspectos operacionais, financeiros e econômicos estão contemplados em cada um dos eventos, evidenciando suas contribuições nos diversos níveis estruturais. c. A gestão dá especial atenção à rentabilidade dos produtos, dos níveis estruturais e dos clientes.
Relativas às Informações
<ul style="list-style-type: none"> a. Dentro da estrutura de um banco de dados, são formais e integradas aos sistemas operacionais. b. Estão estruturadas para atender o modelo de decisão dos usuários. c. A mensuração das transações em todos os níveis estruturais é efetuada de acordo com o modelo de mensuração pré-estabelecido.

Quadro 9: Definições Básicas de um Processo de Gestão
 Fonte: Adaptado de Guerreiro (1989, p. 253-276).

Compreendidas e aceitas tais diretrizes, o processo de gestão deve, essencialmente, garantir que as decisões, em toda sua extensão e dinamicidade, conduzam a organização ao

cumprimento de sua missão. Deve garantir, igualmente, a sua continuidade, adaptando-a e equilibrando-a às mudanças ambientais (PEREIRA, 2001b). Para que estas diretrizes sejam seguidas, o processo de gestão deve ainda:

- a) estar estruturado na lógica do processo decisório (identificar, avaliar e escolher alternativas);
- b) contemplar as fases de planejamento, execução e controle das atividades de cada área;
- c) estar suportado por um sistema de informação que subsidie integralmente o processo decisório, setorial e global.

Assim, como já representado na figura 14, o processo de gestão é composto pelos planejamentos estratégico e operacional, bem como pela sua execução e controle.

Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 137), apresentam uma visão geral de seu conceito do processo de gestão (figura 18):

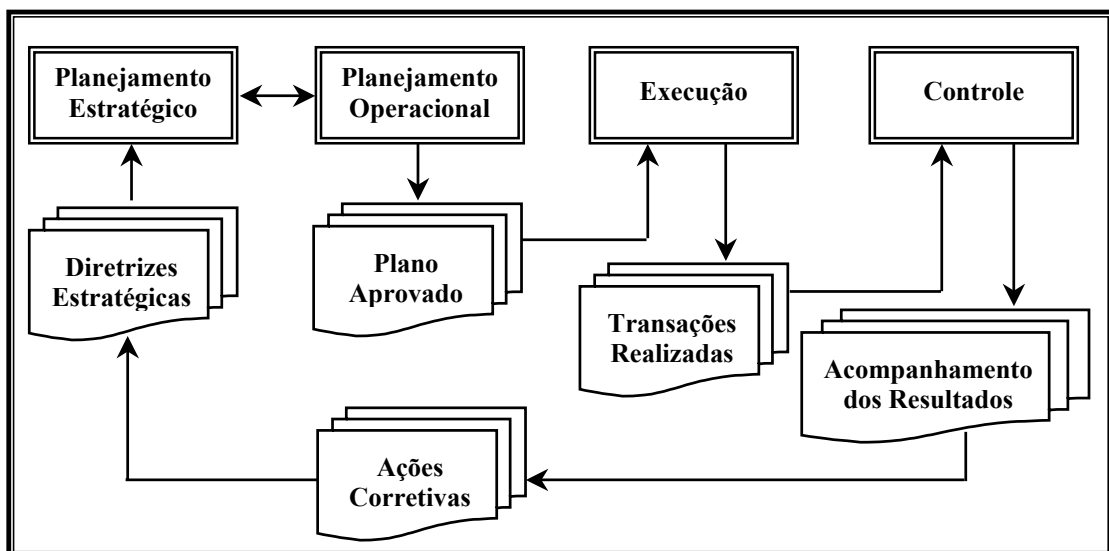


Figura 18: As interações do Processo de Gestão
 Fonte: Adaptado de Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 137).

As diretrizes estratégicas determinam o planejamento estratégico, que orienta o planejamento operacional para criar padrões e medir as conseqüências econômicas e financeiras da realização dos planos. Observando-se insuficiências ou riscos demasiados, volta-se aos planos. Sendo satisfatórios os resultados, parte-se para a execução dos planos. À medida que as transações forem sendo realizadas, inicia-se a fase de seu controle para o acompanhamento dos resultados contrapostos a esses planos. Caso se detecte que os planos estratégicos e operacionais não conduzirão a organização à eficácia, ações corretivas deverão ser promovidas com este fim, quer nas diretrizes quer nos planos.

Sendo o modelo de gestão um determinante das características do processo de gestão, e estando o mesmo no escopo do presente estudo, entende-se como necessários esclarecimentos adicionais aos já feitos, mesmo que de forma sucinta, para melhor se compreender seu conjunto e a extensão de suas funções.

2.3.5.1 Planejamento estratégico

Amoroso (2002, p. 45) define estratégia como “[...] um pensamento de natureza complexa e abstrata” e pensamento estratégico “[...] como uma rede de interconexões entre processos de observação e processamento de informação”. Assim, para ser um gestor estratégico, é necessário compreender o horizonte desta missão: complexidade, observação, informação e, também, abstração. Ansoff (1990) considera o planejamento estratégico como um processo de *análise sistemática* do ambiente (oportunidades e ameaças do ambiente externo e pontos fortes e fracos do ambiente interno), de forma a estabelecer objetivos, estratégias e ações que levem a organização ao aumento de sua competitividade.

São definições que vão ao encontro das conceituações de modelos, já que dependem das características pessoais dos gestores – conhecimentos e percepções. As informações, contudo, podem ser o *ponto nevrálgico* do processo. É tal a sua abundância que podem inclusive confundir o gestor, exigindo, então, racionalidade e sensibilidade. Não basta, portanto, coletar dados; é necessário saber tratá-los para que se transformem em informação e conhecimento.

Wright, Kroll e Parnell (2000) conceituam o planejamento estratégico como os planos traçados, normalmente, pela alta gestão, para alcançar resultados consistentes com os objetivos da organização e com o cumprimento de sua missão, apresentando na figura 19 seu modelo sistêmico:

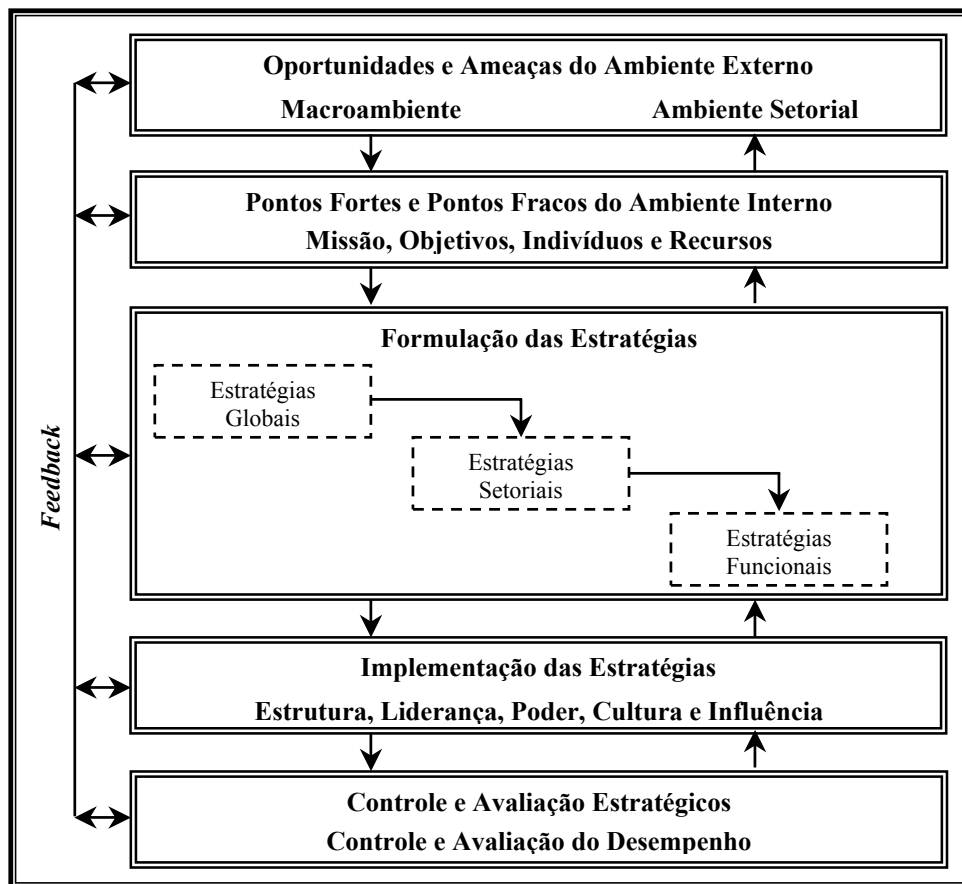


Figura 19: Modelo de Planejamento Estratégico
 Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 22).

Através da análise do ambiente externo (o macroambiente e o ambiente de seu setor econômico de atuação) e do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos da organização), estratégias (globais, setoriais e funcionais) são formuladas e implementadas. Com o controle e a avaliação do desempenho na execução dessas estratégias é fornecido *feedback* aos gestores sobre os resultados realizados, sempre contrapostos às expectativas constantes do plano, em qualquer um de seus estágios de desenvolvimento, pois o desvio, se ocorrer, pode estar em qualquer um deles.

Os estrategistas das organizações devem, *sistematicamente*, como já referenciado em Ansoff (1990), realizar as seguintes tarefas:

- a) estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- b) analisar oportunidades e ameaças do ambiente externo;
- c) analisar os pontos fortes e fracos do ambiente interno;
- d) formular estratégias em todos os níveis, combinando os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças;
- e) implementar as estratégias;
- f) realizar o controle e a avaliação para assegurar a eficácia organizacional.

No entanto, chegou-se ao presente estágio evolutivo de compreensão e das vantagens na implantação do planejamento estratégico, segundo Tavares (2000), através de sucessivo processo de aprendizagem, a saber:

- a) *o planejamento financeiro*: dos anos 1950 até meados dos anos 1970, a ênfase estava na elaboração e cumprimento de um orçamento, orientado pela disponibilidade financeira;

- b) *o planejamento de longo prazo*: de meados dos anos 1970 até meados dos anos 1980, a ênfase já estava na prospecção do futuro sem, contudo, avaliar as mudanças ambientais;
- c) *o planejamento estratégico*: de meados dos anos 1980 até os dias atuais, a ênfase está na integração da organização com o seu ambiente (interno e externo), buscando o cumprimento de sua missão e de seus objetivos.

Nascimento (2002), apresenta o seguinte conjunto de vantagens e desvantagens do planejamento estratégico (quadros 10 e 11):

Vantagens do Planejamento Estratégico
a. ambiente – a verificação e a análise sistemáticas das variáveis ambientais permite articulação da organização para atenuar seus impactos;
b. pró-ação – a verificação e a análise sistemáticas das variáveis ambientais futuras permite que a organização tome decisões preventivas;
c. prioridades – determina quais as prioridades considerar para que a organização alcance o cumprimento de sua missão e de seus objetivos;
d. rejuvenescimento e Renovação – a consideração e a análise sistemáticas dos itens anteriores diminuem as resistências internas na organização;
e. comunicação – a articulação dos planos motiva o diálogo em torno das questões estratégicas nos diferentes níveis da organização;
f. performance – define o que é esperado dos indivíduos da organização;
g. motivação – definida a performance esperada, estabelece desafios a serem atingidos pelos diversos níveis da organização;
h. padrões – formula modelo para o desenvolvimento das atividades da organização, permitindo verificação da eficácia da performance e consistência do comportamento;
i. recursos – a utilização dos recursos leva à maximização dos resultados.

Quadro 10: Vantagens do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Nascimento (2002, p. 196).

Desvantagens do Planejamento Estratégico
a. criatividade e aprendizado – as prioridades estão nas decisões coletivas e sistêmicas podendo reprimir a criatividade e prejudicar o aprendizado dos gestores;
b. intranquilidade – a introdução de objetivos concebidos por outros, gerando mudanças no ambiente interno, pode gerar intranquilidade nos gestores e estes serem menos produtivos que se operassem com seus próprios planos;
c. tempo – sua coordenação e implementação, até que permeie por toda a organização, exige grande dispêndio de energia e tempo de seus idealizadores;
d. inflexibilidade – estratégias rígidas pré-estabelecidas devem ser seguidas à risca, podendo apontar para um comprometimento arriscado na visão dos gestores.

Quadro 11: Desvantagens do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Nascimento (2002, p. 196).

Entre as desvantagens apontadas por Nascimento (2002) estão os reflexos comportamentais (já comentados em seções anteriores) que o planejamento estratégico pode causar nos gestores da organização, sendo, portanto, recomendável muita atenção nestes aspectos para o sucesso de sua implementação.

Mintzberg (2003, p. 149), todavia, critica certos aspectos do planejamento estratégico. Afirma que ele não deve ser entendido como uma ferramenta que vai resolver todos os problemas organizacionais, como se tem observado em diversos casos. Um desses aspectos refere-se à capacidade de mudança da organização, pois “[...] quanto mais claramente articulada a estratégia, mais profundamente se internaliza tanto nos hábitos da organização quanto nas mentes das pessoas”. No entanto, entender e absorver não é comprometer-se, sendo esta a grande barreira que ele vem observando no curso das organizações através do planejamento estratégico, uma vez que o comprometimento está relacionado com a cultura vigente, com os valores e crenças da organização e de seus indivíduos.

Orientando todo o processo de gestão, o planejamento estratégico tem como objetivo assegurar o cumprimento da missão da organização e, conseqüentemente, sua continuidade – esta como pressuposto básico de sua existência.

2.3.5.2 Planejamento operacional

Segundo Bruner *et al.* (1999), o planejamento estratégico é implementado através do planejamento operacional, necessário para que a gestão busque a eficácia dos negócios. A princípio parece uma inversão da ordem constante na literatura, mas tem razão o autor, pois é o planejamento operacional que valida os planos oriundos das estratégias organizacionais. Se

a mensuração dos planos apontar resultados que possam levar à eficácia, implementa-se o planejamento estratégico (figura 18).

Corroborando com tal visão, Tavares (2000, p. 360) afirma que o planejamento operacional é a “chave do êxito de uma gestão estratégica”, pois sua condução cria interações entre estratégica e gestão. Para que tal interação ocorra, é necessário que o mesmo identifique e determine todos os recursos ao cumprimento dos objetivos, validando-os ou não.

Tem início, assim, a interação do sistema organizacional, isto é, a interação de seus subsistemas. Para Guerreiro (1989, p. 170-171)

neste contexto, o subsistema físico corresponde ao ferramental que as pessoas (subsistema social), com determinada autoridade e responsabilidade (subsistema formal), municiadas das informações necessárias (subsistema de informações) e condicionadas por determinados princípios (subsistema institucional), interagem no processo de tomada de decisão (subsistema de gestão).

Para Certo e Peter (1993), o planejamento operacional tem como finalidade mais fundamental auxiliar a alta gestão a atingir as metas organizacionais: (1) avaliando e confrontando as estratégias com os recursos disponíveis e a estrutura existente; (2) gerando comprometimento, à medida que aproxima os níveis hierárquicos no conhecimento das metas e objetivos e na negociação dos recursos necessários; e (3) avaliando previamente as ações pretendidas.

Pereira (2001, p. 59-60) sugere que o planejamento operacional se divida em:

- a) *pré-planejamento operacional*: avalia, através de simulações, os resultados das estratégias, assegurando a escolha das melhores alternativas para sua viabilização;

- b) *planejamento operacional de médio e longo prazo*: aprovadas as simulações da fase de pré-planejamento, tem por objetivo otimizar o desempenho da organização nesta perspectiva temporal;
- c) *planejamento operacional de curto prazo*: mesmo aprovadas as simulações da fase de pré-planejamento, tem por objetivo replanejar as metas e objetivos mais próximos à realização dos eventos e à luz das variáveis envolvidas e novas informações antes não conhecidas.

O planejamento operacional é, assim, o detalhamento qualitativo e quantitativo das metas e dos objetivos definidos no planejamento estratégico, considerados numa perspectiva temporal.

2.3.5.3 Execução do planejamento

Aprovado o planejamento estratégico e após a sua conversão no planejamento operacional, inicia-se a fase de execução desse plano, onde toda a experiência dos membros organizacionais, traduzida a partir de suas visões, se materializa. É uma fase que poderá tornar-se tão ou mais difícil que as fases anteriores, dado o conjunto de valores e crenças que a determinam. É nela que o gestor mostra sua liderança e capacidade gerencial, já que é necessário convencer, motivar e conduzir aos objetivos estabelecidos.

Segundo Tavares (2000, p. 384), “antes da execução, o orçamento deve ser avaliado, revisto e obter a aprovação e o *comprometimento* dos níveis diretivos da organização” [grifo do autor do estudo]. Está aí, portanto, na sinergia, uma questão vital a ser considerada na execução. Um requisito indispensável para o correto desenvolvimento das ações planejadas.

Com relação à questão sinérgica, Argyris (2001, p. 59) argumenta que

[...] a lacuna que geralmente existe entre o que os executivos dizem e como eles se comportam ajuda a criar barreiras para a abertura e a confiança, para a busca eficaz de alternativas, para a inovação e para a flexibilidade na organização.

Então, para minimizar estes problemas normativos e descritivos, Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) apontam para uma efetiva liderança estratégica, necessária para a redução destes eventuais conflitos. Assim, antes de serem lembradas as formas estruturais da execução do planejamento, é necessária a compreensão do conjunto de valores e crenças onde ele se insere.

Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 145-146) definem a execução como a fase onde os recursos são utilizados e gerados os produtos e serviços, podendo ainda serem “[...] necessárias alterações e ajustes no programa [...]”, apresentando uma definição geral desta fase do processo de gestão:

- a) *papel*: atender aos objetivos estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo;
- b) *produto*: as transações realizadas;
- c) *processo*: identificar as alternativas de ação para o cumprimento dos objetivos, escolhendo as melhores alternativas e implementando ações;
- d) *pré-requisito*: planejamento operacional de curto prazo.

Desta forma, e com rigorosa observação do papel que se espera que desempenhe, dos inúmeros produtos que se pretende obter, de seu processo e de seu pré-requisito, a correta execução do planejamento operacional é uma fase essencial da eficácia organizacional.

2.3.5.4 Controle do planejamento

É, em síntese, o acompanhamento do que foi proposto pelo grupo de gestores – como equipe, e do que está sendo realizado pelo gestor - como indivíduo. Ao identificar as variações ocorridas e analisar suas causas, a fase de controle do processo de gestão pode tanto realinhar as ações necessárias ao cumprimento dos objetivos organizacionais quanto realinhar estes em função de alterações do ambiente no qual estão inseridos.

Guerreiro (1989, p. 262-263) pronuncia-se a este respeito com observações sobre *desempenho, revisão de planos e delegação*:

O controle é indispensável para a realização das metas e concretização da eficiência, e corresponde às ações gerenciais que objetivam a correção de desempenhos, ou a revisão dos planos.

A existência do controle é fundamental não só para a garantia da execução dos planos, como também, para a avaliação dos desempenhos gerenciais em face das funções, responsabilidade e autoridade que lhes foi delegada.

Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 146) apresentam uma definição geral desta fase do processo de gestão:

- a) *papel*: assegurar que os resultados planejados sejam efetivamente realizados;
- b) *produto*: ações corretivas;
- c) *processo*: identificar transações realizadas, comparando os resultados obtidos com os planejados, identificando as causas dos desvios, decidindo quanto às ações a serem adotadas e implementando as ações requeridas;
- d) *pré-requisito*: planejamento operacional de curto prazo; relatórios de avaliação de desempenho e de resultados; resultados das transações realizadas; envolvimento dos gestores em sua esfera de atuação.

Para Certo e Peter (1993, p. 223), o controle é a última e mais importante etapa do processo de gestão, consistindo em fazer com que as estratégias sejam implementadas de acordo com os planos. A atenção da gestão na execução de ações ou atitudes corretivas deve ser máxima, pois as mesmas podem:

- a) mudar a forma como a organização funciona;
- b) alterar o processo de gestão estratégica;
- c) tornar os objetivos e padrões mais desafiadores;
- d) alterar o próprio processo de controle.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) subdividem o controle em estratégico e financeiro, ambos voltados a avaliar tanto as unidades de negócios, produtos e mercados, quanto os gestores responsáveis pelos mesmos. O controle estratégico utiliza critérios de longo prazo e relevantes a esses objetivos. O controle financeiro utiliza critérios mais objetivos, como, por exemplo, o retorno, a lucratividade e a liquidez.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 339), o controle estratégico consiste em “[...] determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos”. É sua função, caso os objetivos não estejam sendo alcançados conforme os planos, modificar tanto as estratégias quanto sua forma de implementação, de modo a capacitar a organização a atingir seus objetivos. Desta forma, o controle pode ser visto como um “mediador das interações entre as variáveis ambientais e as dimensões internas da empresa” com vistas ao seu perfeito alinhamento (figura 20):

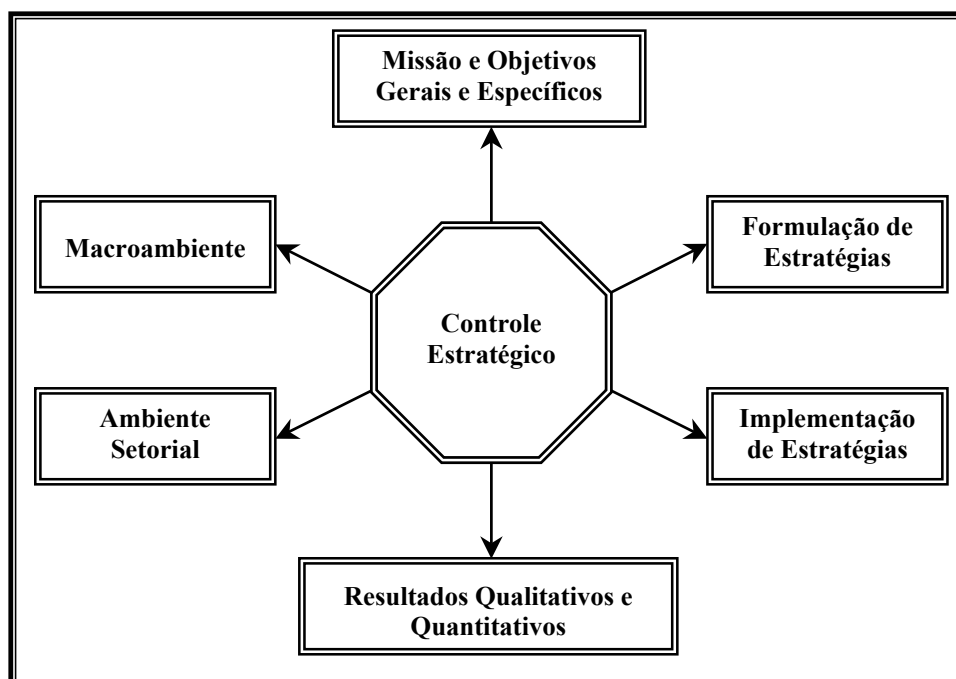


Figura 20: O Controle como Mediador
 Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 345).

Por conseguinte, o Controle – última fase do processo de gestão, consiste na observação e mensuração das distâncias (defasagens) existentes entre as estratégias implementadas e seus efetivos resultados. Deve detectar tanto se é a execução que está em desacordo com os objetivos (gerais e específicos) quanto se estes estão desalinhados com as variáveis ambientais, externas e internas.

2.4 As Empresas Familiares

Para Werner (2004), a empresa familiar, notadamente as sob o comando de seu fundador, tem como uma de suas características o reflexo da dinâmica familiar em sua gestão, sendo difícil compreender aquela sem analisar esta. Desta forma, entende-se como necessário abordar o sistema familiar antes do sistema empresa familiar.

Pereira e Fonseca (1997, p. 53) conceituam família como

[...] um sistema sócio-afetivo-estruturado, ou seja, é um conjunto de pessoas estruturadas em papéis diferenciados, interligados por laços afetivos. É causa e consequência de amor, de afeto, do desejo de viver juntos, compartilhar a vida, procriar e projetar-se no mundo.

Conseqüentemente, pela vida em comum entre seus membros, história e identidade são construídos de forma a identificá-los com determinadas particularidades.

Para Macêdo (2001, p. 23), a família é um sistema aberto que recebe influências constantes do sistema social maior, atingindo o *modus vivendi* de todo o grupo ou de parte dele. Porém, é através de sua estrutura, particular a cada família, que a leitura do macroambiente é feita, formando “[...] valores que sustentam a identidade de cada um dos seus membros”. A autora afirma que a família

[...] não é uma sociedade de iguais e nunca será. As relações de família são sempre revestidas de conteúdo emocional, por isso as suas decisões nem sempre são pautadas pela lógica. Ciúmes, jogos, trapaças convivem lado a lado com o amor, a cooperação, a negociação e a amizade. Nos processos de comunicação estão presentes muitas mensagens implícitas, subentendidas e simbólicas.

Assim, nas interações entre família e empresa é possível encontrar-se fortes características de paternalismo e de sentimentalismo entre proprietários, proprietários-gestores e gestores, cujo encontro poderá causar alguma forma de conflito, podendo inclusive ser a causa da descontinuidade tanto das relações familiares quanto da empresa.

Bernhoeft (1991) aborda estes possíveis conflitos tendo em vista que na família são encontrados aspectos de relacionamento muito distintos dos da empresa familiar. Os relacionamentos familiares estão suportados pelas histórias pessoais de seus membros, pela intensa afetividade de suas relações e a indissolubilidade do vínculo existente. Os relacionamentos profissionais, mesmo que haja um envolvimento mútuo em função de objetivos comuns, não tendem a ultrapassar os limites da superficialidade dos interesses

decorrentes do trabalho, onde são mais estimulados à intelectualidade, fria e racional, que aos relacionamentos pessoais.

Para Ricca Neto (1998, p. 9), as empresas familiares apresentam uma característica básica que as distinguem das demais organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determina “[...] o direito de sucessão nos cargos de direção”.

Em Bornholdt (2005, p. 20), esta questão é abordada como “laços familiares-empresariais” que

[...] são construídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser “unipessoal” (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. Neste caso, além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valor. [grifo do autor]

São características que tendem a determinar modelos de gestão específicos a este tipo de organização em relação ao que recomenda a literatura especializada, devido ao fato de que, além dos objetivos empresariais, necessidades familiares devam ser atendidas.

Consideradas como a forma predominante dentre as organizações que se dedicam à produção e comercialização de bens e serviços no sistema empresarial (GERSICK *et al.*, 1997), as empresas familiares apresentam características particulares em relação às demais organizações, como, por exemplo, além do já citado, a concentração do controle acionário em poucas famílias e nelas, também, a concentração da gestão do empreendimento, que serão abordadas nas próximas seções.

2.4.1 Os conceitos de empresa familiar

Para alguns dos autores pesquisados, uma empresa é considerada familiar somente quando sua propriedade e gestão são transmitidas de uma geração para outra. Com esta restrição na conceituação de empresas familiares encontra-se Donelley (1976), para quem uma empresa é considerada como familiar se estiver perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações; Grzybovski e Tedesco (1998) que entendem que para conceituar uma empresa como familiar é fundamental haver uma história de pelo menos duas gerações; e Ricca Neto (1998, p. 20) que considera como empresa familiar as “[...] empresas em que a família deteve o controle por pelos menos duas gerações [...]”.

Entretanto, para a maioria dos autores consultados uma empresa se caracteriza como familiar por ter em sua gestão a família proprietária, não apontando restrições ao fato de já ter ocorrido sucessão.

Com conceituações mais ampliadas, encontra-se Moreira Júnior (1999, p. 73), para quem a empresa familiar é “uma organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho”, principalmente em cargos de direção. A questão da propriedade como conceito encontra-se em Garcia (2001), para quem uma empresa pode ser considerada como familiar quando for controlada por uma ou mais famílias. Seu conceito se baseia na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.

Gersick *et al.* (1997, p. 1), ampliam ainda mais este conceito ao apontarem como principal característica das empresas familiares o fato de estarem “[...] ligadas a uma família”. Ou seja, tanto famílias proprietárias quanto famílias proprietárias-gestoras. Para Lodi (1998, p. 6), a empresa familiar “[...] é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Nesse estudo se adota como premissa que uma empresa pode ser familiar desde sua primeira geração. O fato de uma ou mais famílias deterem o controle do negócio e participarem da sua gestão permite que se caracterize como familiar a empresa, mesmo que ainda em sua 1ª geração, liderada pelo(s) fundador(es). Nessas condições, a empresa familiar passa pelo processo de sucessão de comando, o que se enquadra na definição da maioria dos autores e nos objetivos deste estudo, exceto se vendida a terceiros ou extinta antes que ocorra a sucessão.

2.4.2 Características das empresas familiares

Por entenderem que os maiores dilemas das empresas familiares estão relacionados, principalmente, à distinção entre família, propriedade e gestão, Gersick *et al.* (1997) criaram o modelo de três círculos, segundo o qual o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas independentes e superpostos (figura 21):

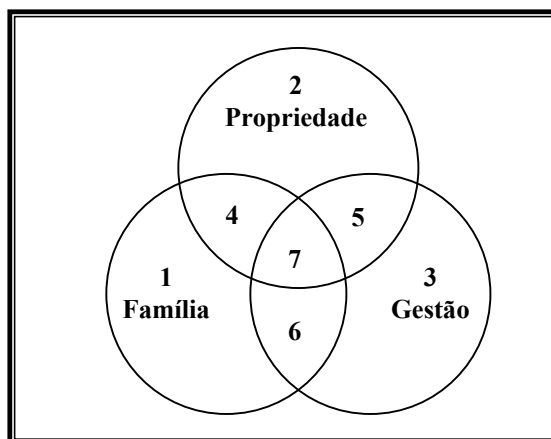


Figura 21: Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar
Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 6).

Afirmam os autores que ao localizar todas as pessoas que pertencem a uma empresa familiar num dos sete setores, poderá ser possível compreender melhor como cada uma vê e sente a organização, ou seja, o interesse e/ou comprometimento (maior ou menor) de cada pessoa, como uma função do papel que desempenha.

Desta forma (figura 21), as pessoas da família estão no setor 1 (família), as pessoas proprietárias estão no setor 2 (propriedade) e as pessoas que trabalham na empresa estão no setor 3 (gestão). Além das interações naturais entre estes três setores, surgem outras quatro interações, formando sete setores que desempenham o seguinte papel (GERSICK *et al.*, 1997, p. 6-7):

- a) *setor 1*: pessoas que são membros da(s) família(s) proprietária(s) e controladora(s), mas não têm participação societária e nem trabalham na empresa;
- b) *setor 2*: pessoas que são proprietárias da empresa, mas não são membros da(s) família(s) proprietária(s) e controladoras(s) e nem trabalham na empresa;
- c) *setor 3*: pessoas que trabalham na empresa, mas não são proprietárias e nem membros da(s) família(s) proprietária(s) e controladoras(s).

São as pessoas que possuem somente uma conexão com o sistema: ou são membros da(s) família(s) proprietária(s) e controladoras(s), ou proprietários ou são funcionários.

As pessoas que possuem mais de uma conexão são identificadas a seguir.

- a) *setor 4*: pessoas que são membros da(s) família(s) proprietária(s) e controladora(s), têm participação societária, mas não trabalham na empresa;
- b) *setor 5*: pessoas que são proprietárias da empresa, não são membros da(s) família(s) proprietária(s) e controladoras(s), mas trabalham na empresa;
- c) *setor 6*: pessoas que são membros da(s) família(s) proprietária(s) e controladora(s), trabalham na empresa, mas não têm participação societária;
- d) *setor 7*: pessoas que são membros da(s) família(s) proprietária(s) e controladora(s), têm participação societária e trabalham na empresa.

Relativo aos setores 3 e 7, aponta-se comentário de Drucker (1995, p. 25-27), no qual sugere que as empresas familiares tenham regras próprias em sua gestão em relação às demais organizações:

- a) que os membros da família não trabalhem na empresa, a menos que sejam, no mínimo, tão aptos quanto qualquer funcionário não pertencente a ela e se esforcem, no mínimo, tanto quanto este;
- b) independente do número de membros da família na direção da empresa e do quanto eles são eficazes, um alto cargo sempre deve ser preenchido por alguém de fora da família;
- c) as empresas dirigidas por uma família, com exceção talvez das menores, precisam cada vez mais fazer com que as posições-chave sejam ocupadas por profissionais que não pertençam à família.

Exceção feita à terceira regra, onde sugere que as posições-chave não sejam ocupadas por membros da família quando a empresa atingir maior porte, o autor parece não apresentar restrições absolutas à presença de membros da família na gestão. Sugere que estes tenham capacidade comprovada, comparável a dos profissionais de mercado, e que a empresa também conte com profissionais contratados para aperfeiçoá-la e/ou profissionalizá-la.

Entende-se como adequado o estímulo e a preferência por um membro da família para ocupar posições de gerência e/ou diretoria, desde que qualificado para a função. Com membros qualificados da família na gestão, seu modelo de gestão poderá ser melhor compreendido pela estrutura hierárquica da organização, uma vez que os valores e as crenças que o determinaram são conhecidos dos membros da família. Acredita-se, também, que membros da família possam ter maior comprometimento com a causa. Porém, não sendo isto possível, um profissional qualificado deve ser contratado.

Retornando ao exposto na figura 21, bem como sobre suas considerações, Ehlers (2001), afirma que as interações entre os três sistemas (família, propriedade e gestão) podem gerar criatividade, audácia e crescimento, ou conflitos de interesses, desejos e ansiedades (quadro 12).

Sistema Familiar	Sistema Societário	Sistema Empresarial
Os relacionamentos	O acordo de acionistas	Os lucros e/ou investimentos
O desenvolvimento pessoal	O patrimônio	O empreendimento
Os conflitos	O retorno	A gestão
O desenvolvimento	A sucessão profissional	O mercado
A saúde física e emocional	A perpetuação	A competência para competir

Quadro 12: Interações Sistêmicas nas Empresas Familiares

Fonte: Adaptado de Ehlers (2001).

Destas considerações sobre os principais objetivos e comportamentos de cada um dos três sistemas pode-se inferir (EHLERS, 2001):

- a) *da interação entre os sistemas familiar e empresarial*: seus interesses são comuns nos resultados, no crescimento, na coesão e no reconhecimento; entretanto, quando houver excesso ou escassez de liquidez financeira serão necessárias decisões que atendam aos diferentes interesses para manter o equilíbrio entre os dois;
- b) *da interação entre os sistemas familiar e societário*: seus interesses são comuns nos resultados, no equilíbrio financeiro, no poder e na acessibilidade; porém, como a forma de ver, de sentir e de agir sobre o poder e o dinheiro são particulares aos sonhos e às realidades de cada um dos indivíduos, são necessárias decisões que promovam aderência na ordem das prioridades, a fim de que as necessidades comuns (financeiras) e particulares (afetivas) sejam adequadamente atendidas;
- c) *da interação entre os sistemas societário e empresarial*: seus interesses são comuns no retorno dos investimentos, na competitividade, na competência profissional e na segurança; contudo, questões sobre o emprego de familiares, os investimentos de longo prazo, o foco do empreendimento e os dividendos, como exemplos, podem gerar conflitos de interesses, sendo necessárias regras claras para o convívio adequado.

Desta forma, à medida que cada um desses sistemas se desenvolve, maior será a necessidade de compreendê-los e promover suas interações, pois a harmonia de seu conjunto poderá conduzir a organização à eficácia.

Levantamento de estudos realizados no Brasil feito por Macêdo (2001, p. 28-29), encontrou as seguintes características coincidentes dessas relações sistêmicas:

- a) os laços afetivos são fortemente considerados, influenciando os comportamentos, os relacionamentos e as decisões, pois há uma supervalorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, em que é freqüente a valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- b) grande valorização da confiança, lealdade e antigüidade (tempo de serviço na organização), consideradas atributos mais importantes que os da eficácia ou competência, como exemplos, inclusive para provimento de cargos, promoções e premiações;
- c) exigência de dedicação, austeridade e fidelidade;
- d) tendência para prevalecer ou supervalorizar aspectos emocionais nas decisões, pois há dificuldade em separar o emocional do racional;
- e) presença de posturas autoritárias, centralizadoras e paternalistas nas relações entre dirigentes e subordinados, podendo surgir um processo decisório com alta tendência à improvisação, espontaneidade, lentidão e busca de consenso;
- f) preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais.

São propósitos e comportamentos sistêmicos singulares das empresas familiares, nos quais os valores e as crenças dos indivíduos devem ser conduzidos para a convergência de objetivos mútuos e comuns, fazendo com que estas empresas possuam sua própria forma de atuação, suas próprias características, seu modelo de gestão singular.

2.4.3 Tipos de empresas familiares

Os autores pesquisados classificam as empresas familiares de diferentes formas. Lethbridge (1997, p. 7), por exemplo, destaca três tipos de empresas familiares:

- a) *a tradicional*: é a que mais corresponde ao estereótipo destas organizações, possuindo capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercido pela família;
- b) *a híbrida*: o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
- c) *a de influência familiar*: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Gersick *et al.* (1997) apresentam outra forma de classificação, comentando que, depois da primeira geração, não há apenas uma alteração nos proprietários, mas também na forma de propriedade, que passa a ser mais diluída. Os autores diferenciam as empresas familiares, segundo a estrutura de propriedade, em três tipos:

- a) *proprietário controlador*: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal;
- b) *sociedade entre irmãos*: o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar;
- c) *consórcio de primos*: controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração.

Essa classificação de Gersick *et al.* (1997) pode, entretanto, ser contestada em relação a alguns aspectos. Pode-se verificar negócios familiares gerenciados, concomitantemente, por mais de uma geração. Os autores chegam a citar a forma híbrida de propriedade, segundo a qual prevaleceria uma das três formas, como sociedade entre irmãos, por exemplo, juntamente com outra minoritária, como primos.

Mas, com a classificação nestes três estágios e nas formas híbridas de gestão, diversas outras maneiras de organizar o controle da empresa acabam sendo excluídas. Podem ocorrer situações em que o fundador participa da gestão junto com os filhos ou genros sócios, podendo-se verificar que a gestão se organiza de uma maneira mais diversificada do que, inicialmente, com um fundador, depois seus filhos e, na próxima geração, os seus netos na gestão do negócio.

2.5 O Processo do Planejamento Sucessório em Empresas Familiares

As dificuldades que as empresas familiares podem apresentar em sua gestão tornam-se ainda mais visíveis durante o processo de sucessão. A sucessão é definida por Moreira Júnior (1999) como a transferência do poder ligado à geração presente, dirigente e controladora da empresa, para a futura geração constituída dos herdeiros.

O autor parece excluir a possibilidade de que o sucessor seja uma pessoa em quem o fundador confie e que, em sua visão, seria a que apresentasse condições de sucedê-lo.

Ao investigar os processos de profissionalização e de sucessão nas empresas familiares de pequeno porte, levantando as dificuldades enfrentadas pelas mesmas nesses processos, Moreira Júnior (1999, p. 121) concluiu que elas “[...] não planejam a sucessão nem a profissionalização, [...] percebem que sua maior dificuldade para a sucessão é a falta de planejamento, mas nem todas preparam os sucessores para o futuro comando da empresa”.

Scheffer (1993) pesquisou este assunto com o objetivo de ampliar o nível de conhecimentos relativos ao processo sucessório em empresas familiares. Como conclusão do estudo, enumerou as três principais dificuldades observadas no processo sucessório, em ordem decrescente de importância para os respondentes:

- a) visão diferenciada do negócio entre sucedido e sucessor;
- b) rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar;
- c) despreparo da família para o entendimento do processo sucessório.

Destaca também a autora, ações preventivas ao processo sucessório:

- a) treinamento do sucessor nas diversas áreas da empresa;
- b) estímulo à formação gerencial do sucessor;
- c) diálogo franco na família sobre a condição atual e futura dos herdeiros.

O planejamento sucessório é a maneira mais segura de conseguir que a sucessão ocorra de uma maneira mais tranquila, sem que as operações da empresa corram o risco de descontinuidade. Entretanto, as empresas, muitas vezes, acabam adiando o planejamento sucessório ou nem o fazem, por considerá-lo desnecessário ou não saber como conduzi-lo, como citado por De Bortoli Neto (2001), Moreira Júnior (2001) e Faldini (2004).

Diversas obras abordam o processo de planejamento sucessório. A maioria delas, como, por exemplo, as obras de Lodi (1987) e Bernhoeft (1991), que podem ser consultadas para obter maior profundidade sobre o assunto, se concentra na idéia de que o processo sucessório deve ser encaminhado com o preparo do sucessor, através da formação acadêmica e do conhecimento da empresa como um todo, e com o preparo do sucedido, seu progressivo afastamento da empresa e o desenvolvimento de atividades que possa realizar fora dela.

Lodi (1989, p. 19) expressa sua forma de ver o problema da sucessão com a representação das “Três Crises da Empresa Familiar” (figura 22):

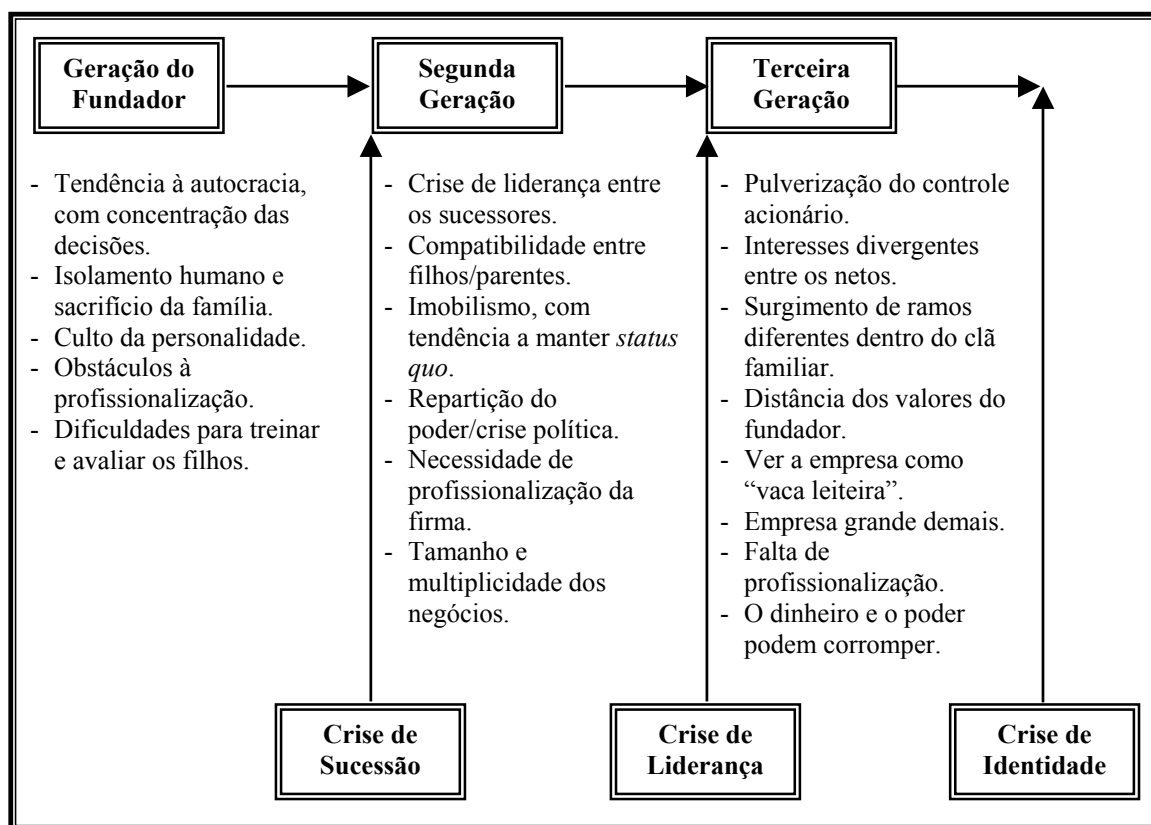


Figura 22: As 3 Crises da Empresa Familiar
Fonte: Lodi (1989, p. 19).

Nem sempre a empresa sobrevive após a saída do sucedido. Muitas vezes o empreendedor constrói uma empresa que pode ter a duração limitada à sua sucessão, em decorrência dos problemas já mencionados, confirmados pela literatura. Se o empreendedor

conseguir visualizar como deve gerir a empresa e, principalmente, a sua sucessão, esta poderia continuar existindo e crescendo após a sua sucessão.

Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) explicam que as empresas familiares que faliram após a sucessão poderiam ter tido mais chances de sobrevivência se os empresários tivessem dado maior importância à formação acadêmica dos seus filhos, e se pensassem com antecedência no processo de escolha de seu sucessor. Tais cuidados, entretanto, sozinhos não garantem que a sucessão tenha um resultado satisfatório.

A sucessão deveria ocorrer gradualmente, onde sucedido, sucessor e equipe deveriam ser treinados para a transmissão do poder, facilitando o seu êxito (LODI, 1989). Entretanto, acredita-se que o processo sucessório não deva se limitar a uma visão operacional da gestão, não deva se limitar à empresa e seu ambiente interno, pois é necessário também um treinamento sobre questões estratégicas. O entendimento do macroambiente e de suas variáveis, que podem afetar a empresa e a sucessão na mesma intensidade do ambiente interno, facilitado pela adoção do planejamento estratégico, permitiria que a empresa tivesse mais condições de desenvolver um planejamento sucessório eficiente.

Gersick *et al.* (1997, p. 233), a partir do Modelo de Três Círculos, anteriormente citado, demonstram estruturas e planos para guiar o desenvolvimento que podem ajudar a empresa, a família e a propriedade a “realizar suas tarefas imediatas e preparar-se para o futuro”, sendo os planos: patrimonial, estratégico, de continuidade, contingencial, da família e de desenvolvimento gerencial; as estruturas: reuniões de acionistas, conselho de administração, conselho de família e equipe de desenvolvimento gerencial (figura 23).

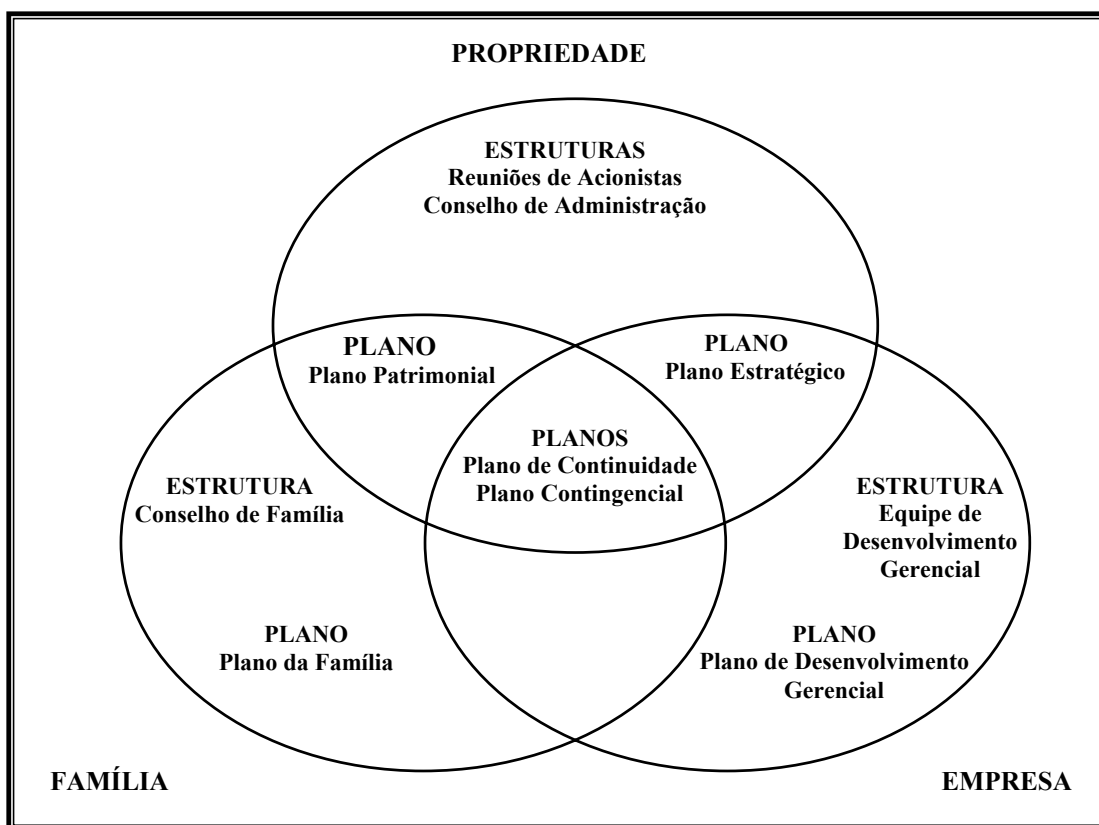


Figura 23: Estruturas e Planos no Modelo de Três Círculos
 Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 234).

Conforme Gersick *et al.* (1997, p. 245), a dimensão de propriedade abrange, no mínimo, quatro planos:

- a) *plano de desenvolvimento gerencial*: que se localiza tanto no ambiente interno quanto externo da empresa;
- b) *plano estratégico*: que contempla as variáveis dos dois ambientes;
- c) *plano de continuidade*: que assegura a continuidade da liderança, sendo um “mapa geral para o processo sucessório”;
- d) *plano contingencial*: para que a empresa esteja preparada para, em uma emergência, poder tomar as atitudes jurídicas e operacionais e tenha outras opções, caso seja interrompido um curso esperado de acontecimentos.

Na dimensão da família, ainda segundo os mesmos autores, o plano de família define as suas visões sobre o futuro, contendo a história da família, declaração da sua missão e plano de ação. O plano de desenvolvimento gerencial, por sua vez, projeta as necessidades de pessoal executivo no futuro e das carreiras de gerente-chave, para que essas necessidades possam ser supridas.

2.5.1 O processo de sucessão

É possível que o principal equívoco cometido pelas lideranças das empresas familiares, segundo Dupas *et al.* (2003, p. 71-72), seja o de considerar a sucessão um evento, não um processo. Como nem sempre aquele que detém a propriedade de uma empresa é quem possui maior competência para gerenciá-la, a sucessão deve ser feita através de um processo “[...] formal e planejado de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita, quando o momento chegar”.

Bernhoeft (1991) também considera que a sucessão deve ser encaminhada como um processo, onde haja um engajamento das várias partes interessadas, justificando sua utilização devido à sucessão necessitar de atividades programadas, em que cada segmento envolvido deve ter uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuação do negócio, no período pós-sucessão.

A sucessão, realmente, não deve ser um acontecimento repentino, um evento, pois necessita do planejamento de vários fatores para que ocorra de maneira tranqüila, o que pode

levar vários anos, e todo o processo anterior à sucessão pode ser um facilitador na transferência do poder e na gestão de quem o assumir.

Floriani e Rodrigues (2000, p. 307-308) comentam que o processo sucessório se constitui no que pode ser denominado de “ponto crítico do seu bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação”, destacando:

[...] a solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

Santos e Martinelli (1999) também ressaltam a importância desse tipo de planejamento, por ocorrerem inúmeros problemas no que se refere ao relacionamento entre sucedidos e sucessores.

Corroborando com os problemas que envolvem a sucessão das empresas familiares, em qualquer parte do mundo, está o levantamento feito pelo Instituto Internacional para o Desenvolvimento da Gestão (Lausanne, Suíça), que elencou um rol de motivos que poderiam justificar a tendência ao fracasso da maioria das empresas familiares na década de 1990. Das famílias que participaram da pesquisa, foram selecionadas (DUPAS *et al.*, 2003) as que tinham a intenção de continuar no empreendimento, mas que tiveram seus negócios interrompidos (por falência ou por venda) após a 1ª geração. Dos motivos arrolados, mais da metade estão relacionados diretamente a fracassos no processo sucessório, entre eles:

- a) incapacidade do principal líder familiar de se afastar no momento certo;
- b) escolha de sucessor familiar incompetente;
- c) não aceitação do sucessor escolhido por rivalidades familiares.

São os mesmos motivos amplamente relacionados na literatura pesquisada.

Neves (2001, p. 10) descreve quatro maneiras pelas quais pode ocorrer a sucessão:

- a) *transmissão para herdeiros*: quando a empresa é transmitida ao herdeiro do sucedido;
- b) *venda a membros da família*: quando alguém da família adquire o capital dos outros familiares, concentrando-o todo para si;
- c) *venda aos gestores profissionais da empresa*: quando não houver herdeiros interessados ou com perfil para assumir a gestão e a sua continuidade, o controle é vendido a um profissional da própria empresa, alguém de confiança e com relação histórica com a família;
- d) *venda a terceiros*: quando não há herdeiros com interesse ou perfil, nem gestores internos adequados para assumir a gestão da empresa, ela é vendida a alguém de fora.

Percebe-se, assim, tanto pelos motivos quanto pelas formas de ocorrência da sucessão, ser fundamental um criterioso planejamento e uma rigorosa condução do processo de sucessão para que a empresa não se desestabilize e não sofra descontinuidade.

Lodi (1987) enumera três fases distintas, ou três grupos de medidas distintos, que deveriam anteceder o evento da sucessão familiar: a formação de base, o plano de desenvolvimento e o caráter organizacional e jurídico. Na primeira fase, a de formação de base, encontra-se todo o alicerce de um processo sucessório com as características de bem sucedido, entre elas: a educação recebida dos pais (caráter), o interesse pelos estudos, as grandes amizades, os conflitos cotidianos, o despertar pelo interesse na empresa e a formação

de uma visão do mundo. Nessa primeira fase o autor entende como importante as experiências profissionais fora da empresa dos pais, inclusive num empreendimento pessoal pequeno.

Na segunda fase, a do plano de desenvolvimento do processo sucessório, o futuro sucessor ingressa na empresa iniciando o aprendizado pelos processos operacionais, para conhecer com profundidade o negócio (LODI, 1987). Sob o olhar atento do futuro sucedido, quesito imprescindível para um processo sucessório eficaz, vai conhecendo todas as operações da empresa e subindo na estrutura hierárquica, iniciando, sem queimar etapas, sua participação no processo decisório. Continua seus estudos para ampliar os conhecimentos adquiridos no ambiente universitário, mas busca, igualmente, conhecer e inserir-se também em seu ambiente social e político, como, por exemplo, ouvir outros líderes de empresas para poder inferir sobre seus modelos de gestão.

Na terceira fase, a do caráter organizacional e jurídico, com o sucessor já escolhido, iniciam as modificações estruturais na empresa para facilitar o poder do sucessor. Como exemplos destes preparativos, está o respaldo acionário suficiente, o afastamento de irmãos e parentes conflitantes e o “[...] aconselhamento jurídico e contábil de modo que a *casa esteja pronta* para o sucessor assumir sem contestação” (LODI, 1987, p. 11). [grifo do autor]

São importantes considerações para exemplificar a temporalidade e a espacialidade das estratégias a serem contempladas no planejamento sucessório. No entanto, Lansberg (1997) cita que, mesmo tendo boas estratégias, um dos motivos do desaparecimento de empresas familiares é que não é feito um bom planejamento sucessório. As empresas que tiveram êxito após a sucessão se comprometeram com o planejamento feito, antecipando o

tipo de problema que poderiam enfrentar no futuro e, em função destas previsões, criaram a estrutura e os processos que iriam precisar para gerenciar tais problemas.

Na mesma linha de raciocínio encontram-se De Bortoli Neto (2001) e Moreira Junior (2001), para os quais o planejamento sucessório por si só não garantirá que a sucessão tenha êxito, mas facilitará a previsão de possíveis problemas, encontrando, então, formas de solucioná-los ou de suavizar seus impactos.

O planejamento sucessório pode influenciar diretamente o sucesso ou o fracasso da empresa, também afetada por outras variáveis importantes. Por essa razão, não deve ser tratado isoladamente, e sim em um contexto mais amplo, a partir de uma reavaliação do negócio. E, para isso, o planejamento estratégico pode ser o primeiro passo na realização do processo sucessório. Com a inclusão da sucessão como parte do planejamento estratégico, a empresa passaria a tratá-lo não apenas como uma questão societária de transmissão de poder, mas como um assunto intimamente associado à sobrevivência do empreendimento.

2.5.2 As dificuldades na sucessão

De acordo com Dupas *et al.* (2003, p. 72), “existem amplas evidências de que renunciar ao poder gerencial pode ser dolorosamente difícil, particularmente para o dirigente fundador”. Assim, pode começar no futuro sucedido as dificuldades do processo sucessório. Porém, diversos são os problemas encontrados para explicar as dificuldades no processo sucessório, comprometendo o seu êxito. Para Ricca Neto (2002, p. 2), os pontos críticos de uma sucessão estão no “[...] treinamento; avaliação na escolha dos sucessores; comparação do

perfil do sucedido com o do sucessor, em relação ao que é exigido pela empresa; associação do sucesso da empresa com a imagem do fundador”.

Santos e Martinelli (1999, p. 245-246) destacam que a maior parte dos problemas se encontra nas etapas da sucessão, citando como principais os seguintes:

- a) dificuldade de posicionamento dos filhos na empresa;
- b) dificuldade em delegar poderes ao sucessor;
- c) dificuldade em transferir seus conhecimentos ao sucessor;
- d) dificuldade para aprender a trabalhar juntos;
- e) visões diferentes do negócio;
- f) funcionários apresentando dificuldades em relação a quem devem seguir;
- g) resistência dos funcionários.

Além dos problemas relatados em seções anteriores, não específicos à sucessão, mas importantes no contexto onde a mesma se encontra, outros problemas com influência mais direta podem ser mencionados, como: incompatibilidade na visão estratégica entre sucessores e fundador (DE BORTOLI NETO; MOREIRA JUNIOR, 2001), inexistência de sucessor competente na família (DUPAS *et al.*, 2003), número excessivo de sucessores ou desinteresse destes pelo negócio (BERNHOEFT, 1989).

Percebe-se que a sucessão é uma fase das empresas familiares em que diversos conflitos surgem ou se tornam mais evidentes e, muitas vezes, os sucessores não sabem qual é a melhor maneira de conduzi-la. Ressalta-se a importância da organização em possuir, nesse momento, um bom planejamento da sucessão para minimizar os problemas que podem advir, decorrentes dessa passagem de poder, facilitando, conseqüentemente, esse processo.

2.5.3 O preparo do sucedido

O sucedido, ou seja, a pessoa que está passando o poder da empresa ao seu sucessor, muitas vezes apresenta uma certa resistência ao processo de planejamento sucessório. Nessa fase de transição de gerações, em geral, existe a dificuldade de o sucedido se afastar de um empreendimento ao qual dedicou grande parte de sua vida.

Bernhoeft (1991, p. 67) cita a importância do sucedido no processo de sucessão da empresa familiar ao referir que “na medida em que ele toma consciência do profundo significado desse papel e de que esta tarefa é por si só um desafio, temos observado que ele de fato começa a dar atenção ao assunto”.

Mesmo entendendo que cada processo sucessório é único, Dupas *et al.* (2003, p. 86-87) sugerem ao futuro sucedido sua atenção a alguns aspectos:

- a) avaliar constantemente o desempenho de seus gestores, ressaltando a importância de um *feedback* consistente para a melhoria do desempenho;
- b) dar ampla liberdade para que seus familiares possam sair da empresa, ou nem ingressar, para buscar sua realização em outra atividade ou organização;
- c) como nada substitui o interesse pessoal do líder, manifestar explicitamente seu interesse pelo desempenho de seu sucessor;
- d) estabelecer seu próprio plano de afastamento da gestão da empresa.

O sucedido possui grande importância na fase de planejamento da sucessão, principalmente considerando a transmissão de sua filosofia e a maneira de gerenciar a

empresa. Ao serem incluídas no planejamento estratégico, estas permitem que o sucessor as utilize na sua forma de conduzir o negócio.

2.5.4 O preparo do sucessor

O sucessor terá mais facilidade ao assumir a gestão da empresa se tiver sido anteriormente preparado para essa situação. Esse preparo lhe dará mais condições para conduzir a empresa sem que inicialmente se sinta desorientado em relação ao papel que deve assumir como novo gestor do negócio.

Bernhoeft (1991, p. 76) define da seguinte forma o papel do sucessor:

O perfil ideal de um sucessor é o daquele que consegue aliar uma educação administrativa formal com uma vivência prática, mas, acima de tudo, entende que seu papel é administrar uma obra que, muitas vezes, precisa ser melhor estruturada, para que esta possa continuar sendo uma organização bem sucedida, principalmente na fase de crescimento, onde os fundadores muitas vezes falham.

Muitas são as sugestões de como preparar o sucessor para assumir o negócio, como: ter formação universitária continuada; fazer estágios em empresas mais avançadas; alternar experiências profissionais; usar companhias menores do grupo para adquirir experiência (LODI, 1987) e aliar o processo formal de ensino à prática de gestão (BERNHOEFT, 1991).

Dupas *et al.* (2003, p. 91) acrescentam as seguintes sugestões aos futuros sucessores:

- a) insistir na clareza das perspectivas de seu papel e dos padrões de desempenho;
- b) exigir honestidade e retorno construtivo a respeito de seu desempenho;
- c) construir alianças com pessoas relevantes na empresa, pois o progresso na carreira é, em parte, um processo político.

Percebe-se que a literatura, normalmente, procura enfatizar a preparação do sucessor através de educação acadêmica ou de estágios. Seria importante se ele participasse também dos assuntos estratégicos da empresa, compreendendo o mercado em que ela atua e conhecendo os seus pontos fortes e fracos, ao invés de conhecê-la apenas operacionalmente. Dessa forma, o sucessor teria uma maior visão do negócio que ele irá gerenciar.

2.5.5 O planejamento estratégico na sucessão

Para que a empresa tenha uma continuidade após a sucessão, conseguindo superar os problemas característicos dessa fase, seria importante não apenas preparar o sucessor para gerenciar o negócio, mas também preparar a empresa para receber o sucessor. Uma primeira forma de se conseguir isso é através do planejamento estratégico.

Na literatura, os vários autores que tratam de empresas familiares e sua sucessão enumeram diversas maneiras de conduzi-la, sendo o planejamento sucessório muito citado. Esse planejamento, porém, é muito citado como processo societário da sucessão e de preparo do sucessor, não envolvendo o processo de planejamento estratégico. Poucos autores citam o planejamento estratégico como um facilitador da sucessão.

Destaca-se esta necessidade, pois um planejamento estratégico que contempla o planejamento sucessório pode estar orientando a gestão à alternativa que poderá garantir a sobrevivência de uma empresa, independentemente do fato da sucessão ocorrer já nos próximos anos, na próxima década ou em algumas décadas. Reafirma-se que para a preparação do sucessor, não basta inscrevê-lo em cursos pontuais de gestão empresarial; é

necessário contemplar a sucessão nas estratégias e no planejamento estratégico, sendo aconselhável a presença de consultoria especializada para auxiliar neste processo.

Com um plano estratégico nestes moldes, a família muda seu foco para o futuro. Todos têm objetivos estipulados e passam a ter a obrigação de atingi-los, buscando ajuda especializada, caso seja necessário, como já referido. O plano estratégico faz, também, com que sejam percebidos novos espaços que não estejam recebendo a atenção necessária e alocadas novas pessoas para ocupá-los.

Outro dos autores que cita a importância do planejamento estratégico na sucessão é Bowman-Upton (1991). Segundo ele, existem quatro problemas que fazem com que a sucessão não seja realizada com êxito:

- a) a falta de viabilidade do negócio;
- b) a falta de planejamento;
- c) o desinteresse do proprietário em transferir a empresa;
- d) a resistência do sucessor.

O autor salienta, ainda, que o principal problema é a falta de planejamento e enumera quatro planos que, ao serem implementados, auxiliam no processo da transferência do negócio ao sucessor:

- a) planejamento estratégico;
- b) planejamento estratégico familiar;
- c) planejamento sucessório;
- d) planejamento da herança.

Para Bowman-Upton (1991), o planejamento estratégico permitirá a cada geração uma oportunidade de traçar o caminho da empresa. O planejamento familiar estabelecerá as regras para a família nos negócios, citando como exemplo uma política de entrada e saída, que trata dos critérios para trabalhar no negócio. O planejamento sucessório orientará como a sucessão ocorrerá e como saber quando o sucessor está pronto para assumir o negócio. O planejamento da herança não será abordado neste estudo por não pertencer ao seu objeto.

Ward (2003, p. 118) cita cinco planos “essenciais para a conservação da empresa familiar, por várias gerações”:

- a) plano para a participação familiar na empresa;
- b) plano estratégico para a empresa;
- c) plano estratégico para a família;
- d) plano de divisão patrimonial;
- e) plano para o desenvolvimento da liderança na sucessão.

O autor comenta, ainda, que líderes bem-sucedidos de empresas familiares consideram esse tipo de planejamento decisivo para o sucesso e se concentram em analisar as estratégias de mercado, esclarecer os alcances das responsabilidades e conduzir a equipe de gerentes, ao invés de priorizar ações operacionais.

2.6 O Modelo de Gestão das Empresas Familiares

Como deveriam ser os modelos de gestão das empresas, familiares ou não, tendo em vista seu progresso e sua continuidade, foi objeto de dissertação em capítulo específico, destacando-se as observações de Guerreiro (1989). A presente seção abordará as principais características do modelo de gestão encontradas em pesquisas efetuadas em empresas familiares.

2.6.1 Considerações iniciais

Para compreender melhor o porquê de muitas empresas familiares serem como são, com características bem peculiares em relação às outras organizações, inclusive sobre os aspectos da longevidade, sugere-se analisá-las sob um espectro mais amplo do que comumente é feito pela literatura especializada. Entende-se que as abordagens da Antropologia e da Psicologia Social devem ser contempladas e estarem presentes nestas análises, tendo em vista as características do principal gestor, notadamente quando este for o fundador, e a influência da ascendência/ambiente cultural onde o mesmo se insere, buscando identificar, através destas ciências, seu nível de individualismo, seu nível de aversão às incertezas, seu nível de distância ao poder e seu nível de masculinidade, que são elementos presentes no modo de ser e de agir dos indivíduos.

Dentro deste conjunto de formação de valores e crenças, que ditam a forma de pensar e de se comportar dos indivíduos, Fritz (1993) chama atenção para questões consideradas mais simples, talvez por isto pouco referenciadas, mas que podem impulsionar o desejo de

uma pessoa em possuir sua própria empresa, modelando sua gestão com expressivas particularidades intrínsecas às suas aspirações, como, por exemplo: horário de trabalho mais flexível; semana de cinco dias de trabalho; horário de almoço mais longo; um dia de folga ocasional; tirar férias quando achar mais conveniente; dar aumento a si mesmo; designar as tarefas que não gosta para outras pessoas.

Incluindo tais considerações nas pesquisas, pode-se auxiliar o processo de compreensão da modelagem organizacional, especialmente das empresas familiares e de sua gestão, desmistificando um pouco a áurea que paira sobre o empreendedorismo, apesar de não deixar de ser uma inovação na vida deste indivíduo, e talvez até no ambiente econômico.

Desta forma, segundo Fritz (1993), questões bem mais simples, inclusive as de frustração pessoal, podem ser a origem de determinadas características presentes no modelo de gestão vigente em empresas familiares, como, por exemplo, alguém que cria sua própria empresa para:

- a) tentar se livrar de um horário muito rígido, de nove horas diárias, com o qual pouco pode ser feito pela vida particular e familiar, podendo, contudo, se defrontar com um horário ainda mais rígido, entre quatorze e dezesseis horas diárias;
- b) ter uma semana de trabalho de cinco dias, para desfrutar com a família e os amigos os sábados e os domingos, e se defrontar com uma semana de sete dias de trabalho contínuo e ininterrupto, sem folgas ocasionais;
- c) poder almoçar com maior tranqüilidade, num período de tempo mais longo, mas a nova realidade pode ser a de um intervalo ainda mais breve, somente para um lanche ou nem isso;

- d) para ter férias mais longas e no período do ano que entender como mais conveniente, se deparando, no novo ambiente, com o cancelamento total das férias;
- e) ser melhor remunerado, mas talvez tenha que decidir privar-se de seu próprio salário para pagar todas as despesas da firma;
- f) querer ter o poder de passar para outras pessoas tarefas que não aprecia e, no entanto, ter que suportar uma sobrecarga delas, pois além das suas, que gosta, talvez tenha que fazer as que não gosta, caso algum de seus funcionários adoça.

Se nas análises dos estudos da modelagem da gestão das empresas familiares fossem levados em consideração tais pontos e contra-pontos (FRITZ, 1993), não haveria motivo para causar tanta perplexidade nas particularidades destas empresas, muitas vezes bem distante do que recomenda a literatura especializada.

Entende-se que pode ser significativo o impacto que tais frustrações podem causar na realidade do dia-a-dia do empreendedor e da sua gestão, principalmente em seu estágio embrionário. Pode estar nesta consequência (frustração) o nascedouro do forte sentimento de propriedade que é observado nestas organizações, bem como o forte desejo de que a sucessão ocorra entre seus familiares. É até provável que estejam nestes desejos frustrados de liberdade (os contra-pontos), as causas do alto grau de descontinuidade das empresas familiares.

2.6.2 Características do modelo de gestão das empresas familiares

Para Werner (2004), não pairam grandes dúvidas nos pesquisadores de que se nestes casos peculiares houvesse conhecimento de gestão, pelo menos um adequado entendimento dela, o fundador poderia assistir sua empresa ficar fora da estatística brasileira de que 80% das empresas familiares não ultrapassam a 1ª geração e de que apenas 3% das que sobreviveram ao primeiro impacto intergeracional crescem e progridem. Entretanto, segundo o autor, as conclusões das pesquisas científicas carecem de uma visão mais integrada do sistema empresarial familiar. Tem observado considerações críticas invariavelmente pessimistas feitas em relação às características de seus modelos de gestão e, conseqüentemente, em relação à sua existência e futuro. Há também considerações positivas a serem feitas, devendo-se, entretanto, distanciar-se de exageros. Para o autor, há características positivas e negativas relevantes, destacando entre as positivas as qualidades do fundador e entre as negativas os processos sucessórios (quadro 13).

Características Positivas	Características Negativas
Valores e crenças	Centralização
Missão	Subjetividade da autoridade
Poder de decisão	Estruturas difusas
Capacidade de reação	Excesso de informalidade
Informalidade	
Estruturas enxutas	
Conhecimento de mercado	

Quadro 13: Características do Modelo de Gestão da Empresa Familiar
Fonte: Adaptado de Werner (2004, p. 15).

Para Werner (2004, p. 10-12), entre os inúmeros fatores positivos das empresas familiares destacam-se:

- a) tendem a cultivar, tradicionalmente, valores como harmonia, união, senso de equipe, ética e moral, expressos em sua cultura e em suas atitudes, sob os quais será definida a missão;
- b) tendem a possuir uma visão única sobre o porquê de existirem, sobre suas competências e, mesmo em caso de conflitos, têm mais facilidade que as demais organizações em se unirem na superação de dificuldades;
- c) tendem a possuir maior capacidade de reação às mudanças ambientais devido ao seu processo decisório peculiar, ou seja, não necessitam de consultas e respostas de pessoas alheias sobre problemas da gestão;
- d) tendem a possuir estruturas bem dimensionadas, enxutas, pois se caracterizam por gente que produz e a contribuição individual de todos os participantes é considerada essencial para o sucesso;
- e) tendem a conhecer com profundidade todos os aspectos dos processos e da sua estrutura, reduzindo ao máximo a formalidade das mensurações e dos controles, que podem restringir a capacidade criativa de seus indivíduos;
- f) tendem a conhecer com profundidade o mercado onde atuam, quanto valem seus produtos, quais seus melhores fornecedores e clientes.

Entretanto, ainda segundo Werner (2004, p. 13-14), ao passo que a combinação desses fatores fortalece as empresas familiares, sua ruptura, quer por aspectos pessoais ou familiares, traz a perda da unidade, respondendo como uma das principais causas de sua descontinuidade:

- a) podem ter um gestor com fortes características de centralização do processo decisório, levando a possuir uma equipe que não compartilha responsabilidades;
- b) podem apresentar elevados limites subjetivos de autoridade e uma estrutura organizacional difusa, pois dão mais atenção às relações interpessoais entre os

detentores do poder e do capital do que às funções e cargos, não ficando claro quem responde pelo quê e quem decide o quê;

- c) podem apresentar informalidade exagerada, confiando em seu profundo sentimento coletivo de visão e missão, desconsiderando o processo de gestão como vital à condução do empreendimento.

Desta forma, o fato de haver uma família envolvida na gestão da empresa pode trazer-lhe tanto vantagens quanto desvantagens. Lodi (1994), comparando as empresas familiares com subsidiárias de multinacionais e com estatais brasileiras, identifica os seguintes fatores diferenciadores positivos nas empresas familiares:

- a) a lealdade dos funcionários é mais acentuada por se identificarem melhor com pessoas que estão na empresa o tempo todo, ao invés de dirigentes eleitos por mandatos de assembléias;
- b) o nome da família funciona como cobertura econômica e política, pois pode ter grande reputação e influência na região ou no país inteiro;
- c) a sucessão de familiares competentes na direção do negócio, representando a continuidade da gestão (a união entre o passado, o presente e o futuro), dá origem a um grande respeito pela empresa;
- d) a união entre acionistas e dirigentes, que sustentariam a empresa em períodos de perdas, pode gerar um ambiente de tranquilidade e uma sensação de estabilidade de emprego entre os funcionários;
- e) o processo decisório pode ser mais ágil e menos burocrático, pois está localizado somente a três ou quatro níveis acima do nível de execução;
- f) a sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente.

Garcia (2001) caracteriza os pontos fortes das empresas familiares como suas forças impulsoras, entre eles:

- a) a união familiar permite que as dificuldades possam se transformar em momentos de crescimento;
- b) a existência de princípios como honestidade e moral gera um ambiente de tranquilidade e confiança, denominado espírito empreendedor;
- c) o controle acionário permite que as decisões sejam tomadas sem o envolvimento de muitas pessoas e com garantia de preservação dos interesses familiares;
- d) a perspectiva de inovação está presente, principalmente nos jovens da segunda e terceira geração;
- e) a história da empresa representa, além de um patrimônio econômico-financeiro, também um legado para as futuras gerações;
- f) o patrimônio resulta de anos de trabalho e esforços, servindo como instrumento de sustentação da família e do negócio.

Grzybovski e Tedesco (1998, p. 47) citam também como vantagens, entre outras características, a “concepção da continuidade e uma consciência profunda dos objetivos da empresa”.

Apesar dessas e de outras características que demonstram peculiaridades positivas, as empresas familiares, conforme pesquisas anteriormente mencionadas, em sua grande maioria apresentam problemas no processo sucessório que podem impedi-las de chegar a serem dirigidas pela segunda geração, ou menos ainda, pelas demais.

Isso se deve ao fato de que modelos de gestão advindos de métodos menos científicos de administração, em alguns casos, podem causar desestabilização da empresa no momento da sucessão, como, por exemplo:

- a) centralização do poder pelo fundador (BERNHOEFT, 1991; DE BORTOLI NETO; MOREIRA JUNIOR, 1999; MACÊDO, 2001; BORNHOLDT, 2005);
- b) emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada (LODI, 1994; MACÊDO, 2001; BORNHOLDT, 2005);
- c) número excessivo de sucessores (BERNHOEFT, 1991).

Em outros momentos a empresa não consegue ser ágil e aproveitar todas as oportunidades oferecidas pelo mercado, devido a características como:

- a) composição societária com crescimento exponencial – vários interesses em jogo (LODI, 1994; GARCIA, 2001);
- b) diferenças muito marcantes na participação acionária (BERNHOEFT, 1991);
- c) imobilidade de dirigentes (parentes) nos cargos que ocupam (GARCIA, 2001).

Há outras características do modelo de gestão que impedem a desejada qualidade na gestão, pois não permitem que sejam produzidas e obtidas informações econômicas e operacionais necessárias ao processo de tomada de decisões. São exemplos dessas características, que podem colocar em risco o patrimônio da empresa:

- a) falta de metas ou objetivos claros (COHN, 1991; MACÊDO, 2001);
- b) incapacidade para antecipar ou de se ajustar às mudanças ambientais (DUPAS *et al.*, 2003);

- c) falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento (LODI, 1994; DUPAS *et al.*, 2003; BORNHOLDT, 2005);
- d) uso indevido dos recursos da empresa, transformando os resultados do empreendimento em uma fonte de remuneração da família em primeiro lugar (LODI, 1994, DUPAS *et al.*, 2003).

Devido a essas características peculiares, as empresas familiares podem apresentar tendências diferentes em relação às demais organizações no que se refere ao seu crescimento, sedimentação de mercado e continuidade.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Na presente pesquisa foi utilizado o método dedutivo que, proposto pelos racionalistas Descartes, Spinoza e Leibniz, considera que somente a razão pode levar ao conhecimento verdadeiro. Tem como objetivo explicar o conteúdo de premissas, chegando a conclusões por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem decrescente, analisando do geral para o particular (SILVA; MENEZES, 2001). Para Gil (1999), utiliza o silogismo, que é uma construção lógica para, a partir de duas premissas, retirar uma terceira decorrente das duas primeiras, denominada de conclusão.

No presente capítulo, definido o método utilizado na pesquisa, é apresentada a estrutura metodológica da mesma, vista por Gressler (2003, p. 44) como “[...] uma sucessão de passos estruturados e orientados no sentido de imprimir alta probabilidade de precisão e validade aos resultados de uma pesquisa”.

Estruturação e orientação estas que se referem ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla que, de acordo com Gil (1999), envolve tanto sua diagramação quanto a precisão de análise e interpretação dos dados, considerando o ambiente em que são coletados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas.

Destaca-se a importância de que a mesma seja planejada em seus detalhes desde o início, desde a forma da coleta de dados até a proposta de análise para que conduza o pesquisador ao seu objetivo. Segundo Selltiz *et al.* (1975, p. 438),

[...] nenhuma pesquisa científica deve ser planejada sem a predição do que será feito depois da obtenção dos dados ou sem o interesse pela possível interpretação dos resultados. Sem isso, o pesquisador tende a descobrir, demasiadamente tarde, que não pode realizar a análise que deseja, pois faltam dados significativos.

Tendo tais afirmações como base, descreve-se a seguir o desenvolvimento metodológico da pesquisa: classificação, população e amostra, coleta de dados, tratamento e análise dos dados e limitações da pesquisa.

3.1 Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa apresenta a seguinte classificação:

Quanto à Natureza

Trata-se de uma pesquisa aplicada, por objetivar gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos e envolvendo verdades e interesses locais (SILVA; MENEZES, 2001). Por conseguinte, busca-se examinar as principais características do modelo de gestão das empresas familiares da amostra, que possam ser úteis para a compreensão de sua longevidade.

Quanto à Forma

É uma pesquisa quantitativa e qualitativa. É quantitativa por traduzir em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (SILVA; MENEZES, 2001). Para Gressler (2003, p. 43), “a abordagem quantitativa tem, em princípio, a intenção de garantir a

precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação.” Assim, quantificando os dados coletados, a presente pesquisa tem a intenção de descobrir quais as características do modelo de gestão que são encontradas com mais frequência nas empresas familiares que conseguiram ser geridas por um maior número de gerações, caracterizando-se como empresas de maior longevidade.

É qualitativa pois se encontra uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (SILVA; MENEZES, 2001). Nesse sentido, buscou-se inferir *como* os fundadores e/ou os principais gestores das empresas familiares transmitem seu conhecimento de negócio e de gestão aos sucessores a partir de sua visão particular da realidade.

Quanto aos Objetivos

É uma pesquisa exploratória e descritiva. É exploratória por pretender proporcionar maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo mais claro ou a construir hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que têm ou tiveram experiências práticas com o problema pesquisado (SILVA; MENEZES, 2001). Selltiz *et al.* (1975) consideram exploratória a pesquisa que se referir à descoberta de idéias para conseguir nova compreensão do fenômeno. Nesse caso, apesar de haver diversos estudos sobre modelos de gestão e continuidade das empresas familiares, pouco há escrito a respeito da relação entre ambos.

É descritiva por descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis, tendo como uma das características a coleta de dados

viabilizada por entrevista, questionário e formulário (SILVA; MENEZES, 2001). Cervo e Bervian (1996, p. 49) classificam a pesquisa como descritiva quando “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los”. Conseqüentemente, coletando dados por meio de entrevistas com os fundadores e/ou principais gestores das empresas familiares obteve-se informações sobre o fenômeno pesquisado.

Quantos aos Procedimentos Técnicos

É uma pesquisa bibliográfica e de campo. Cervo e Bervian (2002) afirmam que deve-se partir do pressuposto que qualquer pesquisa, em qualquer área, deve supor e exigir uma pesquisa bibliográfica prévia. Cumprindo tal procedimento, buscou-se subsídio bibliográfico sobre cultura, organizações, modelos de gestão e empresas familiares, em pesquisas e publicações consideradas como clássicas e em estudos mais recentes.

Isto posto, considera-se esta pesquisa como de campo, na medida em que se buscou respostas num único grupo (empresa familiar) e procurou utilizar tanto técnicas de observação quanto de interrogação para responder à questão da pesquisa e aprofundar a compreensão dos fenômenos relacionados à essas empresas (SILVA; MENEZES, 2001). Johann (1997, p. 61) especifica que a pesquisa de campo “exige que o pesquisador se dirija a um contexto e, através de observação, entrevistas e questionários, encontre uma resposta para ele”. Para Bastos e Keller (1997, p. 55), a pesquisa de campo visa “[...] dirimir dúvidas ou obter informações e conhecimentos a respeito de problemas, para os quais se procura resposta ou a busca de confirmação para hipóteses levantadas e, finalmente, a descoberta de relações entre fenômenos ou os próprios fatos novos e suas respectivas explicações”. Nessa condição, o pesquisador foi ao campo onde os fatos ocorreram ou ocorrem, buscou as evidências e coletou os dados, para posterior análise, através de entrevista com questionário estruturado.

3.2 População e Amostra

Oliveira (2003, p. 82) define população como “[...] o conjunto de todos os elementos sob investigação”. Para Silva e Menezes (2001, p. 32), “população (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”. Estabeleceu-se, portanto, como a população da presente pesquisa as empresas familiares do Rio Grande do Sul existentes há mais de 15 anos e com faturamento anual igual ou superior a 15 milhões de reais.

Como já explicitado no capítulo 1, a variável idade implica na maior possibilidade de que a empresa passa, passou ou esteja por passar por um processo de planejamento sucessório; a variável porte, combinada com a variável idade, torna mais provável a existência de um processo de planejamento estratégico, ou seja, um processo de gestão mais aperfeiçoado em função de seu crescimento e da delegação de atribuições.

A parte da população em que a pesquisa foi aplicada e de que forma ela foi selecionada, é denominada de amostra. Segundo Selltiz *et al.* (1975, p. 572), a amostra é um grupo de elementos que surge “quando desejamos selecionar alguns elementos com a intenção de descobrir algo a respeito da população de que fazem parte [...]”.

As amostras podem ser probabilísticas e não-probabilísticas. As não-probabilísticas, como no presente estudo, de acordo com Selltiz *et al.* (1975, p. 577), são utilizadas quando “não existe forma para estimar a probabilidade que cada elemento tem de ser incluído na amostra, e não existe segurança de que todos os elementos tenham alguma oportunidade de serem incluídos”. A escolha de uma amostra do tipo não-probabilística para o estudo justifica-

se pela dificuldade de identificar o tamanho da população da pesquisa, já que não há uma fonte precisa que identifique a quantidade total de empresas familiares existentes no Estado.

Utilizou-se a forma de amostra intencional em que, segundo Silva e Menezes (2001), são escolhidos casos para a amostra por julgar-se que representem a população. Rea e Parker (2002, p. 150) a definem como amostragem por conveniência, em que “os entrevistados são selecionados com base na sua semelhança presumida com a população útil e na sua disponibilidade imediata”. Para a amostra do presente estudo foram selecionadas empresas familiares da Grande Porto Alegre, do Vale do Rio dos Sinos e do Vale do Taquari, geridas por membros da(s) família(s) detentora(s) do controle societário.

A quantidade de empresas familiares que compuseram a amostra, bem como sua distribuição, são apresentadas na tabela 1:

Tabela 1: Distribuição da Amostra.

Gerações	Quantidade
De primeira geração	13
De segunda geração	29
De terceira geração	22
Da quarta geração em diante	7
Total	71

3.3 Coleta de Dados

A definição do instrumento de coleta de dados, conforme Silva e Menezes (2001, p. 33), depende “dos objetivos que se pretende com a pesquisa e do universo a ser pesquisado”. A forma como os dados serão coletados, conforme Oliveira (2002, p. 182) são: pesquisa

documental, observação, entrevista, questionário, formulários, medidas de opiniões e de atitudes, pré-teste, teste e análise de conteúdos.

A forma utilizada nesta pesquisa foi a entrevista, definida por Colauto e Beuren (2003, p. 131) como “a técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada”.

De acordo com Selltiz *et al.* (1975), fazendo uma comparação com o questionário, cujas informações se limitam às questões pré-estabelecidas, a utilização da técnica de coleta de dados por entrevistas se justifica pela maior flexibilidade na obtenção de informações. Esta técnica oferece ainda a possibilidade de corrigir problemas de interpretação que podem ocorrer quando um entrevistado não entende o que está sendo perguntado ou na homogeneização da definição de um determinado termo técnico, podendo-se esclarecer pontualmente a dúvida, evitando, por conseguinte, respostas inadequadas ao objetivo da questão.

As entrevistas foram feitas a partir de um roteiro estruturado com 31 questões, com alternativas fixas de respostas. Entretanto, além destas alternativas fixas de respostas, o pesquisador registrou suas observações (comentários) após cada resposta. Esta dupla missão era imprescindível para inferir também os aspectos qualitativos da pesquisa. Desta forma, além de apresentar resultados traduzidos em números, apresenta, quando necessário, sob quais valores e crenças os mesmos ocorrem na organização.

No entanto, antes de iniciada a pesquisa de campo, dois pré-testes foram realizados com a versão preliminar do roteiro de entrevistas. Foram selecionadas, por conveniência, duas empresas familiares de grande porte: uma de primeira geração, com mais de 30 anos de existência, e uma de segunda geração com mais de 10 anos na gestão. Ao selecionar-se o porte, considerou-se ser mais provável de que neste estágio de significância encontrem-se modelos de gestão mais aperfeiçoados e maior capacidade de compreensão, ou de crítica mais acurada aos questionamentos formulados. Assim, foram testadas as 28 questões da versão preliminar do roteiro de entrevistas. Percebidas questões com insuficiente clareza em seus enunciados e objetivos, ampliou-se o roteiro para 31 questões, sendo alterados os enunciados de alguns questionamentos para melhorar a compreensão de seus objetivos e aperfeiçoados os objetivos de alguns questionamentos visando uma maior aderência ao objetivo geral do presente estudo.

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

A última fase da pesquisa refere-se ao tratamento e a análise dos dados coletados nas entrevistas. A partir dos dados obtidos, foi realizada uma tabulação que, segundo Selltiz *et al.* (1975), consiste na contagem das frequências com o objetivo de determinar o número de empresas que estão nas categorias previstas.

Tendo como base essas frequências, foram elaborados gráficos para demonstrar a quantidade de respondentes de cada uma das alternativas.

3.5 Limitações da Pesquisa

Há uma limitação importante no presente estudo que deve ser considerada e que não permite que seus resultados sejam generalizados à população. Essa limitação diz respeito à abrangência regional da investigação explicitada no capítulo 1, pois não há informação confiável sobre a população, tanto em nível estadual (Rio Grande do Sul) quanto em nível regional (Grande Porto Alegre, Vale do Rio dos Sinos e Vale do Taquari), impossibilitando, assim, inferências além da amostra pesquisada.

Mesmo que existisse a informação do total de empresas familiares no Estado e nas regiões delimitadas, há ainda outro fator limitante: não há fonte de informação, confiável ou não, de quantas empresas familiares têm mais de 15 anos de existência e um faturamento anual superior a 15 milhões de reais.

Assim, considerando que praticamente todas as organizações nacionais privadas iniciam suas atividades como empresa familiar, o que faz com que a maior parte das empresas sejam familiares, aliando tal consideração ao fato de que não há informação a respeito da população, tornou-se inviável uma amostra selecionada estatisticamente, como já afirmado anteriormente, bem como a generalização dos resultados do estudo.

3.6 Roteiro da Entrevista

Para a coleta de dados e sua análise, foi elaborado um instrumento contendo 31 questões destinado a orientar as entrevistas, assim estruturado:

- a) *conjunto de questões para identificação*: a principal razão desta parte inicial do roteiro de entrevista foi a de classificar as empresas da amostra na variável idade e a geração responsável pela gestão, para inferir sobre suas influências nas principais características do modelo de gestão encontrado. Teve como razão secundária a identificação da função do respondente, para verificar seu nível hierárquico na empresa, pois também foi objeto da presente pesquisa entrevistar alguém da alta gestão que possuísse visão do todo organizacional, assim como de seu nome para esclarecimentos posteriores que pudessem vir a ser necessários;
- b) *conjunto de questões sobre a variável porte*: a razão deste conjunto de questões foi a de classificar as empresas da amostra na variável porte, para inferir sobre suas influências nas principais características do modelo de gestão encontrado.

Deste ponto em diante do roteiro de entrevista, o objetivo foi o de obter informações sobre a forma pela qual a empresa é gerenciada e quais as principais ferramentas gerenciais utilizadas, revelando, assim, as principais características do modelo de gestão:

- c) *conjunto de questões sobre o modelo de gestão* (ênfase na forma de gerenciar): seu objetivo foi o de colher evidências sobre a existência, ou não, de centralização do processo decisório, quer no principal gestor, quer na família controladora, com a presença de um Conselho de Administração nos moldes recomendados pela literatura consultada, e a existência ou não de Política de Remuneração Variável em função do desempenho dos gestores não pertencentes à família;
- d) *conjunto de questões sobre o processo de gestão* (ênfase nas ferramentas gerenciais): seu objetivo foi o de colher evidências sobre a formalização, ou não, das estratégias empresariais no planejamento estratégico, mensuradas pelo planejamento operacional, bem como da execução e do controle do planejamento;

- e) *conjunto de questões sobre o processo sucessório* (ênfase na forma de gerenciar): seu objetivo foi o de colher evidências para detectar se o processo sucessório é visto como um evento ou como um processo, ou seja, se a sucessão é contemplada no planejamento estratégico e, conseqüentemente, há todo um cuidado e um preparo na formação da nova liderança e sua capacitação técnica para a gestão.

4 ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo são apresentados os dados obtidos da pesquisa de campo, com os respectivos comentários e análises, estratificados em evidências sobre:

- a) a variável idade;
- b) a variável porte;
- c) o modelo de gestão;
- d) o processo de gestão;
- e) o processo sucessório.

4.1 Evidências sobre a Variável Idade

Neste subcapítulo são apresentados os dados pertinentes à data de fundação das empresas da amostra, na busca de informações a respeito da variável idade, explicitada no capítulo 1, consequência da amostra selecionada. São informações pertinentes aos comentários e análises de diversas questões do conjunto.

A distribuição das idades das empresas familiares da amostra, segmentadas em seis intervalos, é apresentada na tabela 2:

Tabela 2: Distribuição da Idade da Amostra

Gerações	Intervalos de Idade	1°	2°	3°	4°	5°	6°	Total
		Intervalo	Intervalo	Intervalo	Intervalo	Intervalo	Intervalo	
		De 15 a 30 anos	De 31 a 45 anos	De 46 a 60 anos	De 61 a 75 anos	De 76 a 90 anos	Acima de 90 anos	
1ª Geração	Q	10	3					13
	P	77%	23%					18%
	I	23	40					27
2ª Geração	Q	4	9	14	2			29
	P	14%	31%	48%	7%			41%
	I	24	39	53	68			46
3ª Geração	Q		1	3	8	7	3	22
	P		5%	14%	36%	32%	13%	31%
	I		37	57	68	79	103	73
4ª Geração ou +	Q					1	6	7
	P					14%	86%	10%
	I					84	114	110
Total	Q	14	13	17	10	8	9	71
	P	20%	18%	24%	14%	11%	13%	100%
	I	23	39	54	68	80	110	57

Q = Quantidade de empresas P = Participação na amostra I = Idade média ponderada em anos

Como pode ser observado na Tabela 2, as empresas de 1ª geração da amostra (18% do total) apresentam uma idade média ponderada de 27 anos, estando 77% das mesmas no primeiro intervalo (I de 23 anos) e 23% no segundo intervalo (I de 40 anos). As empresas de 2ª geração da amostra (41% do total) apresentam uma idade média ponderada de 46 anos, estando 14% das mesmas no primeiro intervalo (I de 24 anos), 31% no segundo intervalo (I de 39 anos), 48% no terceiro intervalo (I de 53 anos) e 7% no quarto intervalo (I de 68 anos). As empresas de 3ª geração da amostra, 31% do total, apresentam uma idade média ponderada de 73 anos, estando 5% das mesmas no segundo intervalo (I de 37 anos), 14% no terceiro intervalo (I de 57 anos), 36% no quarto intervalo (I de 68 anos), 32% no quinto intervalo (I de 79 anos) e 13% no sexto intervalo (I de 103 anos). As empresas de 4ª geração ou mais da

amostra, 10% do total, apresentam uma idade média ponderada de 110 anos, estando 14% das mesmas no quinto intervalo (I de 84 anos) e 86% no sexto intervalo (I de 114 anos).

Há dois destaques a serem feitos:

- a) uma das quatro empresas de 2ª geração que constam no primeiro intervalo tem somente 16 anos de existência, devido ao falecimento prematuro do fundador;
- b) a empresa de 3ª geração que consta no segundo intervalo tem somente 37 anos de existência: foi fundada pelo avô (já em idade avançada) do atual gestor, que a liderou por 8 anos. O sucedeu seu filho mais velho (os outros três filhos tornaram-se profissionais liberais) que a liderou por 17 anos, vindo a falecer. O sucedeu seu filho mais velho, que é o principal gestor há 12 anos.

Pela idade média ponderada – por geração e do total da amostra (57 anos), pode-se inferir que são utilizados níveis de modelos de gestão relativamente avançados, comparando esta pesquisa com o que sugere a literatura.

Tal exposição de dados das empresas da amostra entende-se como necessária para as análises vindouras, o mesmo ocorrendo em relação à idade média *ponderada* por intervalo:

- a) 20% das empresas têm entre 15 e 30 anos, com idade média de 23 anos;
- b) 18% das empresas têm entre 31 e 45 anos, com idade média de 39 anos;
- c) 24% das empresas têm entre 46 e 60 anos, com idade média de 54 anos;
- d) 14% das empresas têm entre 61 e 75 anos, com idade média de 68 anos;
- e) 11% das empresas têm entre 76 e 90 anos, com idade média de 80 anos;
- f) 13% das empresas têm acima de 90 anos, com idade média de 110 anos.

É necessário aconselhar-se prudência, em todo o estudo, nas generalizações das conclusões das empresas de 4ª geração ou mais, uma vez que sua amostra contemplou somente 7 empresas. Entretanto, como não se obteve informações fidedignas sobre o universo das mesmas, quer na região onde foram pesquisadas, quer no Estado, foram contempladas na busca de sinalizadores sobre o modelo de gestão de empresas com maior experiência em sucessos e fracassos, quer no ambiente econômico, quer no ambiente familiar.

4.2 Evidências da Variável Porte

Neste subcapítulo são apresentados os dados pertinentes à variável porte, evidências importantes aos comentários e análises no intuito de colher subsídios para inferir sobre sua importância na determinação de modelos de gestão das empresas da amostra.

Como orientação à classificação do porte da empresa, consultou-se a Circular nº 64/02 de 14 de outubro de 2002 do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), a saber:

- a) *empresas de médio porte*: com receita operacional bruta anualizada entre R\$ 10.500 (dez milhões e quinhentos mil reais) e R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais);
- b) *empresas de grande porte*: com receita operacional bruta anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

Entendidos pelo coordenador do projeto, Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento, como dois intervalos abrangentes demais para o objetivo do estudo, foram criados três intervalos:

- a) *1º intervalo – empresas identificadas como de médio porte*: com receita operacional bruta anualizada superior a R\$ 15 milhões (quinze milhões de reais) e inferior ou igual a R\$ 50 milhões (cinquenta milhões de reais);
- b) *2º intervalo – empresas identificadas como de médio e grande porte (intermediário)*: com receita operacional bruta anualizada superior a R\$ 50 milhões (cinquenta milhões de reais) e inferior ou igual a R\$ 100 milhões (cem milhões de reais);
- c) *3º intervalo – empresas identificadas como de grande porte*: com receita operacional bruta anualizada superior a R\$ 100 milhões (cem milhões de reais).

Para evitar a sobreposição de valores nos rótulos de dados de alguns gráficos, o que dificultaria a leitura de suas informações, adotou-se como regra apresentá-los sem casas decimais. Assim, a impressão que pode passar ao leitor de que as informações não atingem a totalidade da amostra (100%) tem origem no arredondamento desses dados.

Questão 1: O faturamento anual da empresa, em milhares de reais, está situado entre:

Objetivo: classificar as empresas da amostra de acordo com seu porte, tendo na receita operacional bruta anualizada sua evidência.

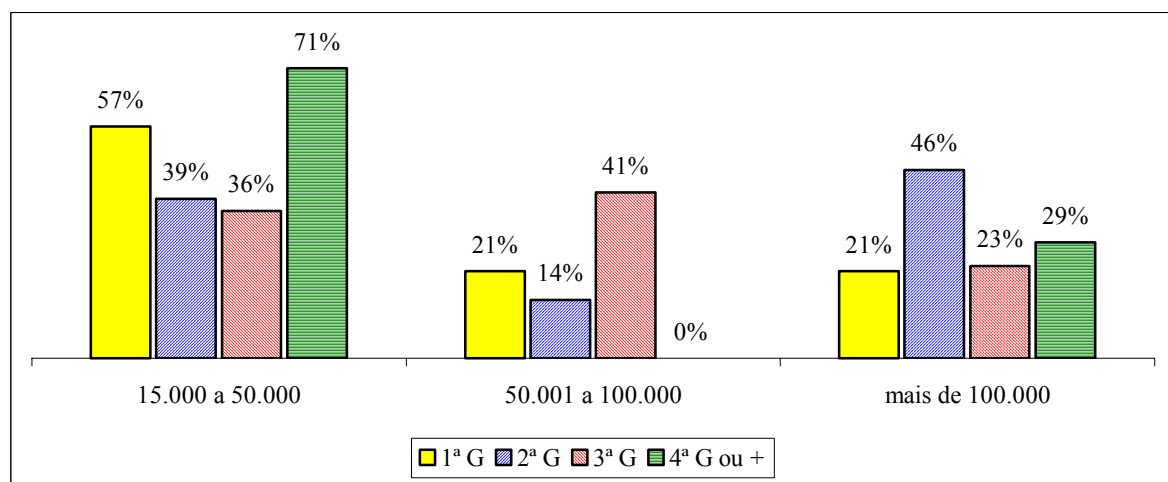


Gráfico 1: Faturamento Anual em Milhares de Reais

Ao classificarem-se as empresas da amostra de acordo com o seu porte (gráfico 1), tendo na receita operacional bruta anualizada sua evidência, constatou-se que 57% das empresas de 1ª geração se encontram no intervalo de médio porte, 21% no intervalo intermediário e de 21% no intervalo de grande porte; 39% das empresas de 2ª geração se encontram no intervalo de médio porte, 14% no intervalo intermediário e 46% no intervalo de grande porte; 36% das empresas de 3ª geração se encontram no intervalo de médio porte, 41% no intervalo intermediário e de 23% no intervalo de grande porte; a grande maioria das empresas de 4ª geração ou mais (71%) se encontram no intervalo de médio porte, não participam do intervalo intermediário e têm uma participação de 29% no intervalo de grande porte.

Em média, 45% do total das empresas da amostra se encontram no intervalo de médio porte, 23% se encontram no intervalo intermediário e 32% se encontram no intervalo de grande porte.

A maioria das empresas de 4ª geração ou mais (71%) que ainda se encontram no intervalo de porte médio, conforme evidencia a pesquisa, apresenta as seguintes e principais características comuns:

- a) *setor econômico*: indústrias alimentícias;
- b) *tecnologia*: alguma atualização tecnológica na 2ª geração, ausente na 3ª geração, e a 4ª geração tem investido os poucos recursos que lhe são disponibilizados em função de seu crédito junto às instituições financeiras;
- c) *mercado*: perda ininterrupta de mercado a partir da 2ª geração;
- d) *solvência*: descapitalização acelerada a partir da 3ª geração;
- e) *estratégia*: a 4ª geração está envolta, quase que exclusivamente, às estratégias de sobrevivência.

Acredita-se que, independente da longevidade da empresa e de seu porte, a falta de atualização tecnológica, quer na produção, quer na gestão, como exemplos, conduz o empreendimento à perda de competitividade que, num primeiro momento, se pronuncia pela perda de sua participação no mercado. Quando não observada e tratada com a devida atenção e competência, pois é o primeiro sintoma de problemas no modelo de gestão, crescem as dificuldades que culminam na descapitalização. Tal situação sugere que pouco resta aos gestores além do redimensionamento total do negócio na busca do ponto ideal das operações para a eficácia organizacional, iniciando pelo questionamento de sua missão e, conseqüentemente, de seu modelo de gestão.

O primeiro aspecto, falta de atualização tecnológica que conduz à descapitalização, também foi observado em algumas empresas de 2ª e 3ª geração da amostra com idade superior a 50 anos, que passaram ou que passam por dificuldades financeiras. Quando o ambiente da

entrevista mostrou-se favorável a questionamentos mais detalhados (específicos), inquiriu-se sobre as prováveis causas da falta de atualização tecnológica, obtendo-se como principal resposta uma esperada fidelidade do cliente na marca e/ou confiança na empresa, ambas conquistadas ao longo de décadas, não sendo necessários, assim, contínuos investimentos em atualização tecnológica.

Entende-se como necessário destacar que foi percebida clara dissociação entre o que pode ser denominado de tecnologias de sistemas de produção e tecnologias de sistemas de gestão. Independente de porte e/ou geração, a expressão “atualização tecnológica” trouxe à grande maioria dos entrevistados a lembrança de processos do sistema de produção, sendo necessário que o entrevistador perquirisse sobre os processos do sistema de gestão, objeto de análise em questão específica.

Com relação ao segundo aspecto, redimensionamento total do negócio na busca do ponto ideal das operações, que poderia vir a responder como as empresas resolveram suas dificuldades financeiras, as respostas sugerem pouco ou nenhum conhecimento das técnicas e métodos existentes, como, por exemplo, a análise do custo-volume-lucro, a alavancagem operacional e os pontos de equilíbrio (econômico, contábil e financeiro).

Os resultados da pesquisa sugerem, ainda, que o porte da empresa não tem associação com a sua idade. Como um exemplo desta evidência, foram encontradas empresas de 1ª geração ainda no primeiro intervalo de idade (entre 15 e 30 anos) e já no terceiro intervalo de porte (grande porte) e empresas de 2ª geração, já no terceiro intervalo de idade (entre 46 e 60 anos) que ainda estão no primeiro intervalo de porte (médio porte). As manifestações dos respondentes sobre o crescimento da empresa, rápido ou lento, não permitem, em princípio,

conclusões a respeito de diferentes modelos de gestão, mas, sim, uma função de ramos de atividade e oportunidades de mercado diferenciados.

Questão 2: Qual a participação da empresa no segmento mercadológico.

Objetivo: classificar as empresas da amostra de acordo com seu porte, tendo o nível de significância no segmento mercadológico em que atuam como uma evidência.

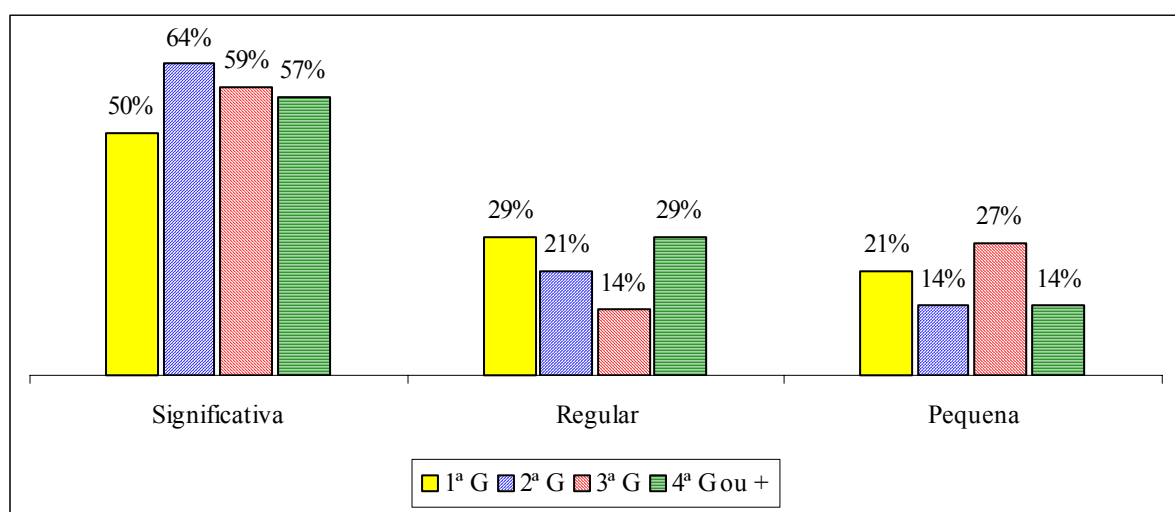


Gráfico 2: Participação no Segmento Mercadológico

Ao classificar as empresas da amostra pela participação no segmento mercadológico (gráfico 2), os resultados da pesquisa evidenciam que a maioria tem participação significativa. Tal característica torna suas informações consistentes para inferir conclusões generalizadas nas regiões onde ocorreu essa investigação.

A metade das empresas de 1ª geração da amostra (50%) tem participação significativa nos segmentos mercadológicos onde atuam, com 29% de participação regular e 21% com pequena participação. Considerando-se que 57% das mesmas ainda se encontram no intervalo de médio porte, é possível concluir-se pela boa distribuição concorrencial.

Em seus segmentos mercadológicos, as empresas de 2ª geração têm participação significativa de 64%, regular de 21% e pequena de 14%. Como sua distribuição nos intervalos da variável porte é análoga, notadamente nos de médio e grande porte, também é possível concluir-se, assim como ocorrido com as de 1ª geração, pela boa distribuição concorrencial.

A mesma situação se observa nas empresas de 3ª geração que têm participação significativa de 59%, regular de 14% e pequena de 27% em seu segmento mercadológico.

Consistentemente, as empresas de 4ª geração ou mais, cuja variável porte encontra-se distribuída com 71% no primeiro intervalo (médio porte), têm participação significativa de 57%, regular de 29% e pequena de 14% em seu segmento mercadológico, não sendo possível, entretanto, inferir-se sobre a distribuição concorrencial em seus setores de atuação.

Como a exposição feita sobre a participação das empresas da amostra em seu segmento mercadológico contemplou somente a resposta do entrevistado, não havendo por parte do pesquisador maior interesse em efetuar a comprovação, é necessário alertar o leitor para este fato a fim de que não generalize as conclusões apresentadas.

Questão 3: Quantas filiais a empresa possui?

Objetivo: verificar se a quantidade de filiais apresenta associação com o porte das empresas da amostra (nível de faturamento e nível de significância), sendo os dados evidenciados por esta questão também úteis nas análises do modelo de gestão, já que o número de filiais pode ser o resultado da necessidade de “acomodar” familiares.

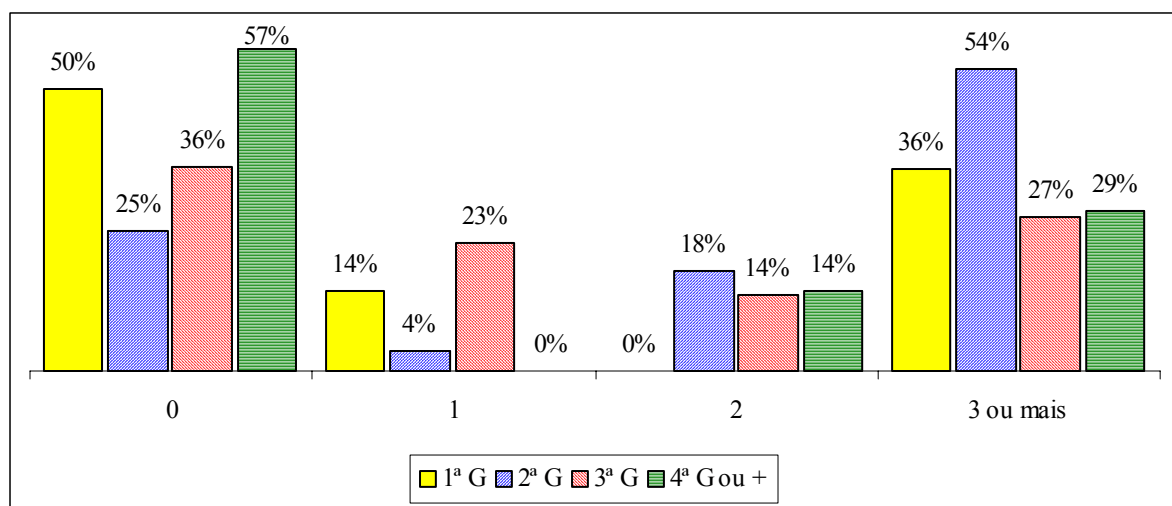


Gráfico 3: Quantidade de Filiais

Não há evidências (gráfico 3) de associações entre a variável porte, a participação no segmento mercadológico e a quantidade de filiais, corroboradas também pelas respostas dos entrevistados.

Empresas de 1ª geração: mesmo com 50% de participação significativa em seu segmento mercadológico e com 57% classificadas como de porte médio, 50% não possuem filiais. Empresas de 4ª geração ou mais: apesar de apresentarem 57% de participação significativa em seu segmento mercadológico e 71% serem de porte médio, 57% não possuem filiais, apesar da idade mínima de 84 anos. Merecem estas últimas, no entanto, a seguinte consideração: na maioria delas observa-se que em gerações anteriores haviam filiais e até uma opção da gestão em seu aumento ou manutenção, tendo sido, entretanto, necessário seu fechamento como uma necessidade de redimensionamento dos negócios em decorrência de

dificuldades financeiras, como constatado na pesquisa de campo realizada. Contudo, como afirmado anteriormente, há evidências que o “redimensionamento” tenha sido feito tão somente como uma necessidade de redução de despesas em virtude da redução do faturamento e não por estratégias mercadológicas.

Outro destaque importante faz-se necessário: somente num reduzido número de empresas de 2ª e 3ª geração pôde-se perceber a intenção de criar filiais para “acomodar” os familiares. Na maioria das empresas da amostra, no entanto, não há qualquer evidência de tais características, somente o aproveitamento de oportunidades de aumento de participação em seu segmento mercadológico ou a criação de melhores condições de inserção no mesmo.

Com a intenção de se aproximar com maior poder de gestão na distribuição e comercialização de seus produtos, tanto em termos de controle de suas despesas (comissões e fretes, como exemplos), quanto em termos de qualidade final dos mesmos nos pontos de venda, as organizações apresentam essa tendência de abrir filiais em outros Estados. Numa primeira análise, sob o aspecto já apontado de distribuição e comercialização, entende-se como correta tal providência. Cria-se, contudo, uma nova estrutura de gestão, algumas contemplando inclusive cargos de direção, observando-se tão somente o crescimento do faturamento, o crescimento da participação da empresa no mercado, esquecendo ou colocando em segundo plano a necessária confrontação entre esse esforço e seu retorno.

Tais iniciativas podem ainda trazer situações de comportamento organizacional indesejáveis à gestão, ocasionando, como exemplo, problemas de autoridade, de responsabilidade e de unicidade de comando.

Questão 4: A empresa diversificou o negócio?

Objetivo: verificar se a diversificação do negócio apresenta associação com a variável porte ou com a participação no mercado das empresas da amostra, feita com a intenção de aumentar seu poder no mercado e/ou de reduzir riscos, bem com a intenção de empregar parentes. Os dados evidenciados por esta questão também serão úteis nas análises do modelo de gestão, já que a diversificação do negócio poderia ser o resultado da necessidade de “acomodar” familiares.

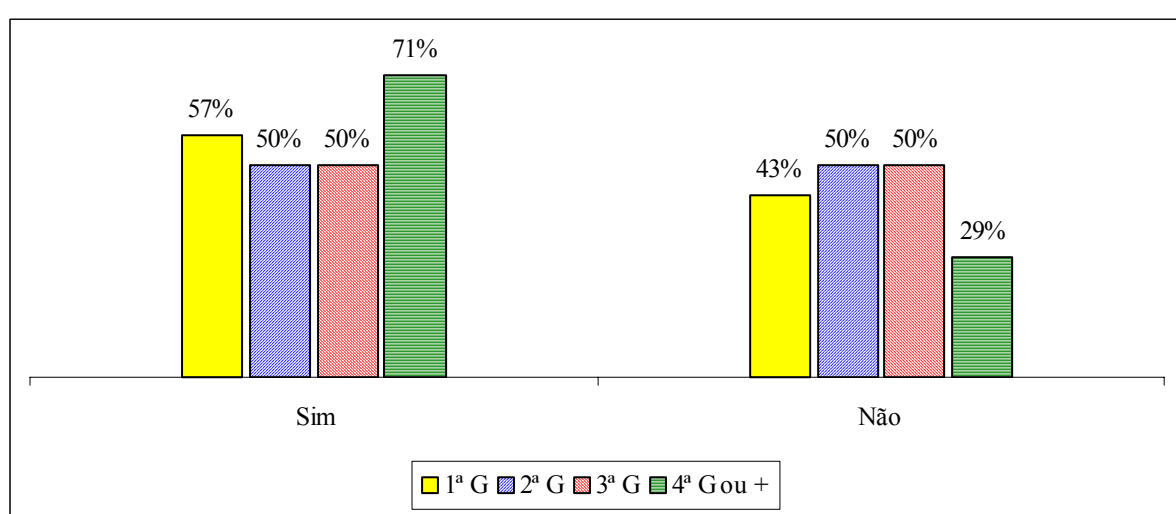


Gráfico 4: Diversificação do Negócio

Conforme demonstra o gráfico 4, a maioria das empresas da amostra diversificou seus negócios. Nas empresas de 1ª geração a diversificação atinge 57% das mesmas, nas de 2ª e 3ª geração, 50%, e nas de 4ª geração ou mais, 71%.

Tais dados sugerem alguma associação da diversificação do negócio das empresas da amostra com a sua participação em seu segmento mercadológico (gráfico 2): 50% das empresas de 1ª geração, 64% das empresas de 2ª geração, 59% das empresas de 3ª geração e 57% das empresas de 4ª geração ou mais.

Nas empresas de 3ª e 4ª geração ou mais foi possível observar, devido aos avanços e recuos nestas estratégias de expansão, quer mercadológicas, quer econômicas, falta de utilização de instrumentos técnicos adequados ao estudo de viabilidade, sendo a grande maioria dessas decisões tomadas quase que exclusivamente com base na intuição do principal gestor e muito poucas com base em estudos técnicos prospectivos. Era de se esperar, devido à sua experiência como organização, modelos de gestão mais próximos do ideal – de acordo com a literatura especializada.

Em toda a amostra não se detectou intenção de diversificação dos negócios com a intenção de empregar parentes. As respostas sugerem que foram apenas oportunidades de novos investimentos, tanto para a redução de risco quanto para aumentar a participação e seu conseqüente poder de mercado.

4.3 Evidências sobre o Modelo de Gestão

Neste subcapítulo são apresentadas as evidências pertinentes ao modelo de gestão das empresas da amostra, para que seja possível inferir sobre suas características e sua influência no processo de gestão e no planejamento sucessório.

Questão 5: A empresa possui um organograma formal?

Objetivo: verificar se há uma clara visão das funções e cargos de responsabilidade, buscando uma primeira inferência sobre centralização ou não do processo decisório.

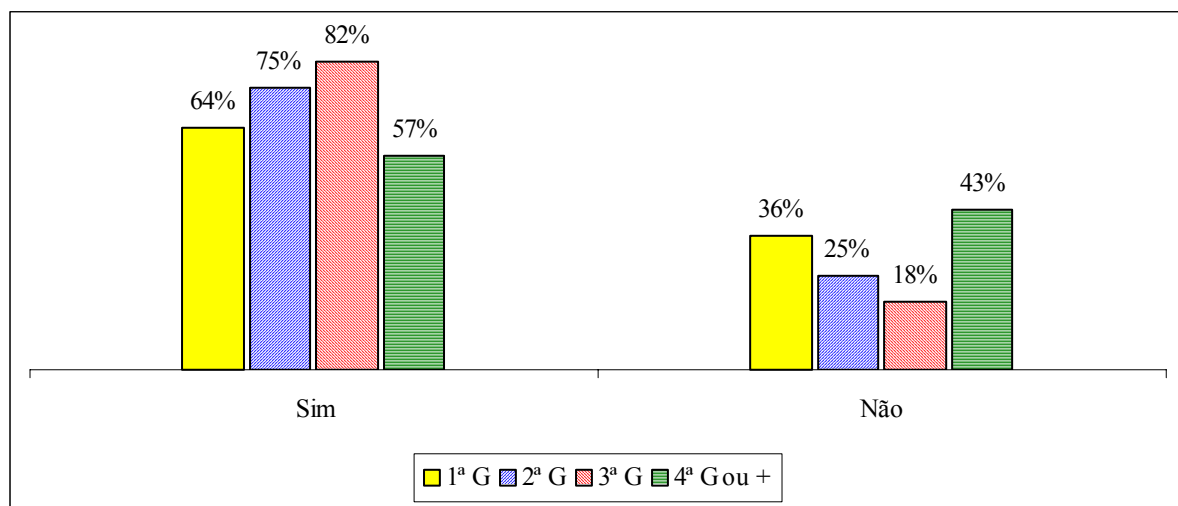


Gráfico 5: Existência de Organograma Formal

A formalização do organograma permite aos gestores das organizações, em todos os níveis hierárquicos, a visualização das áreas de atuação, de responsabilidade e de decisão, conforme sugerido pela literatura sobre o assunto.

Observa-se no gráfico 5 que 64% das empresas de 1ª geração da amostra, 75% das empresas de 2ª geração, 82% das de 3ª geração e 57% das de 4ª geração ou mais possuem um organograma formal.

São informações que de certa forma surpreendem, uma vez que era esperada maior formalidade nos modelos de gestão em empresas com a idade e o porte mínimos exigidos para as entrevistas. O mais surpreendente, todavia, foi o fato de que na maioria das entrevistas ficou evidenciada a pouca importância que o entrevistado dava à questão.

Essa última evidência foi colhida pela observação de quatro atitudes dos entrevistados: (1) resposta afirmativa com feições de surpresa pelo questionamento, pela obviedade da existência de um organograma; (2) resposta afirmativa com feições de satisfação, porém mostrando o organograma como um objeto decorativo de sua sala; (3) a mesma reação da segunda atitude, percebendo o entrevistado naquele momento que o organograma está desatualizado; (4) resposta negativa com feições de incômodo, pela pouca importância que o entrevistado via em sua existência.

A segunda resposta foi a mais observada, seguida da terceira, ou seja: na maioria das empresas da amostra há organograma, mas muito distante de suas finalidades de visualização das áreas de atuação, de responsabilidade e de decisão.

Desta forma, pode-se inferir que, na prática diária de comando e distribuição de atribuições e responsabilidades, o principal gestor toma decisões à medida que surgem os problemas, não havendo efetiva delegação. Como uma evidência que confirma tal conclusão, percebeu-se, ainda, ser o organograma tão somente um requisito cumprido durante a implantação de processos do tipo ISO.

É possível inferir-se, ainda, pelas constatações na pesquisa de campo, sobre a probabilidade de que essa informalidade nas empresas mais velhas possa ser um indício das razões que as levam a encolher. Tal inferência deve-se ao fato de que se entende que o principal gestor da organização, por pressuposto seu líder, não pode estar presente em todos os eventos. Sob tal premissa é necessário delegar atribuições e responsabilidades, demonstrando confiança na capacidade de sua equipe. Caso isto não ocorra, é provável que a equipe reaja, consciente ou inconscientemente, com demonstrações de falta de

comprometimento nos propósitos organizacionais, formalizados ou não, pois podem entender a ausência de comando formal como desinteresse pela sua performance (DUBRIN, 1998).

Questão 6: A empresa possui um Conselho de Administração?

Objetivo: verificar a existência de um Conselho de Administração que oriente e monitore os gestores na avaliação dos resultados e na determinação das estratégias, além de evidências sobre a centralização do processo decisório e as características do modelo de gestão.

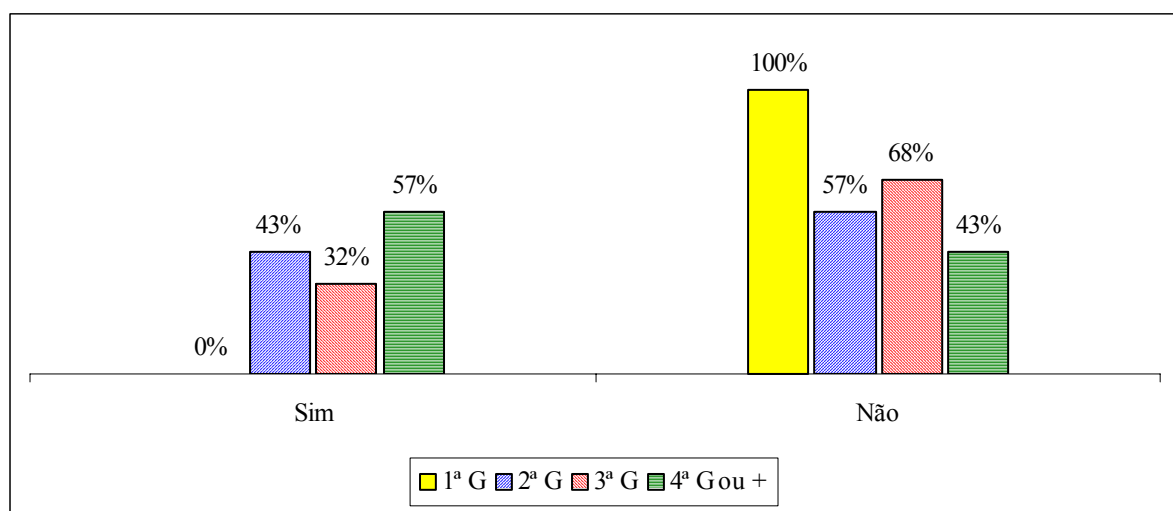


Gráfico 6: Existência de Conselho de Administração

A existência de um Conselho de Administração pressupõe que assuntos da esfera estratégica são avaliados e discutidos, pois, representando os acionistas, é este seu foco (GARCIA, 2001). Para Bornholdt (2005, p. 115), o Conselho de Administração tem como “[...] proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento, a curto e longo prazo [...]”, materializando sua missão “[...] pela otimização do desempenho, pela qualidade de gestão e pelo cuidado com o futuro.”

Em toda amostra das empresas de 1ª geração não há Conselho de Administração, estando presente em 43% das empresas de 2ª geração, em 32% das de 3ª geração e em 57% das de 4ª geração ou mais.

Os comentários apontados nas entrevistas evidenciam falta de informação a respeito da finalidade e da necessidade de um Conselho de Administração no estabelecimento de estratégias e na monitoração dos executivos, como exemplos. A maioria dos entrevistados se ateu a ponderar não serem grandes o suficiente para possuírem um Conselho de Administração ou não serem uma sociedade anônima. No entanto, diversas destas empresas possuem o que é denominado pelo pesquisador de Colegiado, formado por familiares e profissionais liberais na função de consultores da organização, convocados pelo gestor principal para questões pontuais como, por exemplo, resultados inferiores aos desejados, dúvidas em relação a investimentos e procedimentos operacionais.

Isto não evidencia, no entanto, que nas empresas da amostra que não possuem Conselho de Administração ou que o possuem somente por questões legais, não existam estratégias sendo avaliadas e discutidas, bem como de que não exista efetiva proteção e valorização do patrimônio ou preocupação com o melhor desempenho.

Os resultados da pesquisa evidenciaram, tão somente, que não há um processo formalizado para esses objetivos, que não há um grupo formalmente constituído e que se reúne periodicamente para essa missão. Parece haver consenso entre os entrevistados de que é exatamente isto que se espera do principal gestor e de sua diretoria, não sendo necessária mais uma equipe (Conselho de Administração) para isso. Corrobora com tal afirmação o fato de

que em parte significativa das empresas da amostra que possuem Conselho de Administração não foi percebida por parte dos respondentes uma importância maior ao fato.

Questão 7: Em caso afirmativo, participam:

Objetivo: verificar a composição do Conselho de Administração.

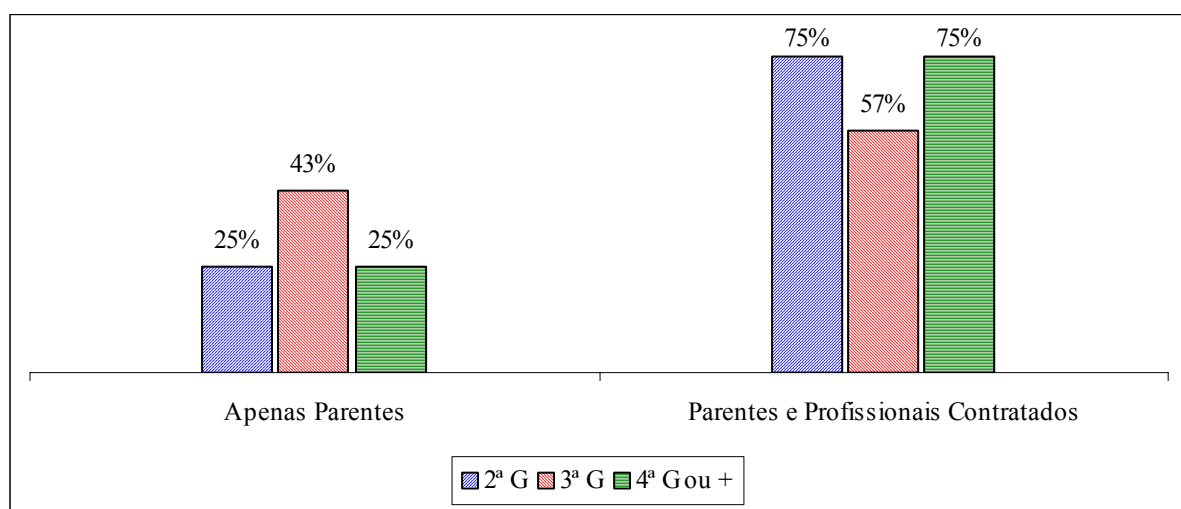


Gráfico 7: Composição do Conselho de Administração

Observa-se no gráfico 7 que a maioria das empresas da amostra que possuem um Conselho de Administração encontra-se estruturada conforme sugere a literatura (75% das de 2ª e 4ª geração ou mais e 57% das de 3ª geração), ou seja, que o mesmo seja composto por membros da família e por profissionais contratados. Os primeiros para assegurarem os interesses de propriedade, além dos princípios éticos (crenças e valores) que os regem. Os segundos para contribuírem no estabelecimento de estratégias e em seu monitoramento.

Entretanto, os comentários apontados nas entrevistas sugerem que a participação de profissionais contratados no Conselho de Administração é ainda muito baixa em relação à participação dos familiares, e que os mesmos normalmente tem vínculo de amizade e confiança com o gestor principal.

Mesmo não podendo ser feita uma generalização, pois somente uma parte das entrevistas questionou até este ponto, é novamente possível inferir-se sobre a centralização destas responsabilidades no principal gestor e sua diretoria. Também sugere o fato de que sua ausência explica o relativamente baixo desempenho destas empresas, bem como as dificuldades econômicas que enfrentam, uma vez que a existência de um Conselho de Administração nos moldes ideais, isto é, com participação significativa de profissionais especializados, poderia reduzir os riscos das decisões mais relevantes.

É importante destacar que não se quer sugerir, como regra, que não existam nas empresas profissionais com capacidade suficiente para serem membros de um Conselho de Administração e que, por isto, outros devam ser contratados. O que se sugere, como um primeiro argumento, é que a participação de profissionais especializados trará o necessário equilíbrio emocional às decisões, já que os que estão expostos aos conflitos diários de poder e relacionamentos podem não apresentar a isenção requerida à decisão eficaz. Como segundo argumento, aponta-se a questão da missão de cada um: enquanto um profissional especializado terá como preponderante em sua missão a avaliação da performance da empresa como um subsistema, inserindo-a, portanto, no macroambiente (presente e futuro), um executivo da empresa tem como preponderante em sua missão a avaliação da performance da empresa como um sistema, ou seja, como as diversas atividades desenvolvidas (subsistemas) contribuem com a performance pretendida, podendo inclusive ser um dos responsáveis pelo acompanhamento da execução e da correção de rumos, quando for o caso.

Questão 8: As decisões estratégicas são tomadas por uma única pessoa ou há um colegiado?

Objetivo: verificar se o processo decisório é centralizado ou não, e se há a participação de parentes nesse processo.

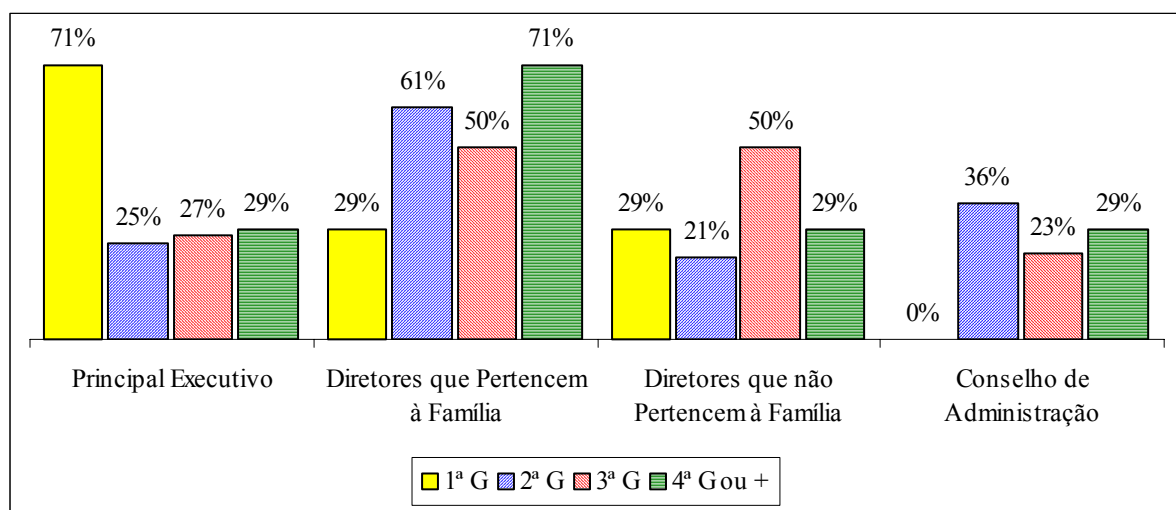


Gráfico 8: Responsáveis pelo Processo Decisório

Um processo decisório descentralizado, para Parisi e Nobre (1999), é uma das características de um modelo de gestão ágil e eficaz.

Esta é uma das questões do roteiro de entrevista que concedeu ao entrevistado a múltipla escolha. Desta forma, a soma das respostas pode ultrapassar os 100%, pois parte das ocorrências contempla que as decisões são tomadas por todas as alternativas.

Nas empresas de 1ª geração da amostra prevalece o processo decisório centralizado na autoridade, ou competência, do principal gestor, com 71% das ocorrências. As respostas sob a forma quantitativa – marcação de alternativa, demonstram alguma distribuição do processo decisório, com 29% tanto para diretores que pertencem à família quanto para diretores que não o pertençam. No entanto, as respostas qualitativas, obtidas pelo diálogo entre entrevistador e entrevistados, sugerem que há forte submissão dos segundos e terceiros ao

primeiro, podendo-se inferir, então, elevado nível de centralização do processo decisório nestas empresas.

A partir da 2ª geração é evidenciada significativa alteração no nível de centralização do processo decisório encontrado nas empresas de 1ª geração, pois já são encontrados resultados de participação mais efetiva de outros membros no processo sucessório. Nas empresas de 2ª geração, predomina o filho mais velho do fundador como sucessor, como se fosse o líder natural da família. No entanto, como outros irmãos já se encontram em funções de gerência e/ou diretoria, ocorre melhor distribuição das responsabilidades decisórias. De acordo com o gráfico 8, as decisões estratégicas são dependentes do principal gestor em 25% das ocorrências, de diretores que pertencem à família em 61%, de diretores que não pertencem à família em 21%, e do Conselho de Administração em 36%.

Fenômeno semelhante pode ser observado nas empresas de 3ª geração. Contudo, por se tratarem de primos buscando um entendimento na condução dos negócios, já há uma presença significativa de diretores que não pertencem à família. Conforme sinaliza o gráfico 8, as decisões estratégicas são dependentes do principal gestor em 27% das ocorrências, em 50% das ocorrências tanto para diretores pertencentes à família quanto para diretores que não pertencem à família e 23% para o Conselho de Administração.

Levando em consideração a falta de homogeneização de conceitos, como, por exemplo, sobre o que são decisões estratégicas, é possível opinar sobre uma melhor distribuição do processo decisório nas empresas de 3ª geração.

Nestas empresas de 4ª geração ou mais, as decisões estratégicas dependentes do principal gestor apontam para 29% das ocorrências, para 71% das ocorrências para diretores pertencentes à família e 29 % tanto para diretores não pertencentes à família quanto para o Conselho de Administração. Estas evidências sugerem que nas empresas que 4ª geração ou mais, há um retorno ao modelo de gestão com as mesmas características do modelo das de 2ª geração, onde predomina a gestão estratégica em diretores que pertencem à família.

Entretanto, não há evidências nos resultados qualitativos da pesquisa de que isso ocorra porque os gestores entendem que este modelo possuiria as características consideradas como ideais. Os resultados apontam para outra possível conclusão: os entrevistados entendem que, por terem os sucessores formação acadêmica superior em áreas distintas, poderia estar a pessoa certa no lugar certo, ou em outras palavras, os sucessores naturais com formação profissional. Desta forma, na opinião dos entrevistados, estaria profissionalizada a gestão.

É, de fato, um conceito de profissionalização a ser considerado. Até porque em função de sua longevidade e conseqüente experiência, pode-se inferir que tenha ocorrido melhor preparação dos sucessores. Aceitando tal conceito de profissionalização como adequado, esperava-se, todavia, maior maturidade destas empresas em outro aspecto: que o Conselho de Administração, por conseguinte, não fosse composto, como o é, por um número maior de parentes do que de profissionais especializados contratados.

Questão 9: Os parentes participam em posições gerenciais e/ou de diretoria?

Objetivo: verificar em que grau os cargos ou funções de gerências e/ou diretorias são ocupados por parentes, no sentido de inferir sobre a participação desses no processo de gestão da empresa.

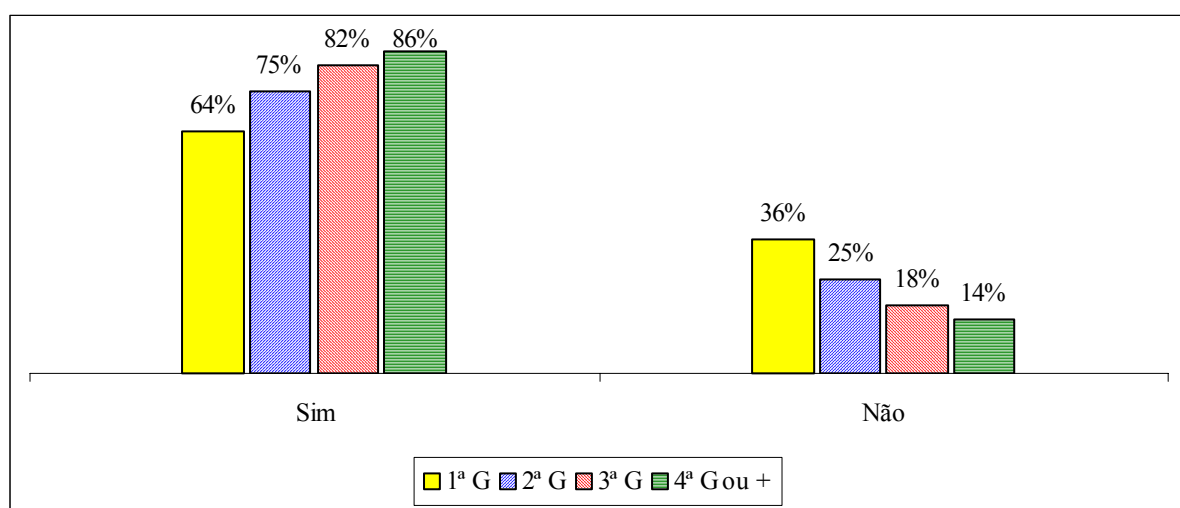


Gráfico 9: Parentes em Posições de Gerência e/ou Diretoria

É significativa a participação de parentes em posições-chave da organização, como gerência ou diretoria. Isto, por si só, no entanto, não desqualifica a gestão – comentários a este respeito já foram feitos anteriormente e serão feitos novamente na próxima questão.

Com relação aos familiares ocupando posições de gerência e/ou diretoria, a pesquisa apresentou os seguintes resultados e frequências (gráfico 9):

- a) 64% nas empresas de 1ª geração;
- b) 75% nas de 2ª geração;
- c) 82% nas de 3ª geração;
- d) 86% nas de 4ª geração ou mais.

A primeira impressão que poderia passar é que à medida que a empresa passa de uma geração para outra e envelhece, aumenta o número de parentes em posições-chave de sua

gestão. Entretanto, a pesquisa aponta para evidências diferentes das que poderiam se obter numa primeira observação menos cuidadosa: há lugares preferenciais, sim, para os parentes. Mas, os entrevistados demonstraram saber que não há lugar para todos e que não têm a intenção de criá-los. Parte significativa deles apresentou como justificativa não os anseios e ambições pessoais dos herdeiros, mas, sim, casos de fracasso em empresas conhecidas.

Tal temor, dar maior atenção aos planos pessoais dos herdeiros e poder provocar, com isso, a descontinuidade da empresa, ficou evidente nas empresas de 3ª e 4ª geração ou mais.

Nas empresas de 3ª geração as evidências são mais consistentes. Os primos que as gerenciam encontram-se insatisfeitos com seus rendimentos e com o crescimento ou estagnação de seu patrimônio pessoal, temendo pelo futuro de seus herdeiros (a maioria pré-adolescente ou adolescente) se estes dependerem da empresa. Têm consciência de que não seria necessária a presença de tantos primos na gestão, já que um número menor estaria bem dimensionado. Assim, preparam o processo sucessório conscientizando e estimulando seus filhos a seguirem outras profissões e a se afastarem da dependência econômica da empresa.

Muitos dos equívocos cometidos na 3ª geração, dentro os quais um cargo de diretor para os netos mais velhos do fundador e um cargo de gerente para os demais, não deverão ser repetidos, conforme seus relatos. Sem assessoria especializada e, aparentemente em comum acordo, a grande maioria destas empresas da amostra está preparando um filho de cada família para uma determinada função: vendas, finanças, administração e produção, como exemplos.

Quando o ambiente da entrevista favorecia maiores questionamentos, inquiriu-se sobre a empresa ter capacidade para atender tal proposta, buscando nas reações dos entrevistados

alguma evidência sobre profissionalização ou não. As evidências colhidas sugerem que eles esperam pelo menos isto como resultado de sua dedicação ao empreendimento.

Nas empresas de 4ª geração ou mais da amostra, as evidências apontam para os mesmos problemas, observando-se, porém, um sentimento de urgência ainda maior na questão da sucessão.

De acordo com o relato dos entrevistados, a 3ª geração da maioria dessas empresas teria se preocupado tão somente com o crescimento contínuo e ininterrupto dos negócios, pensando exclusivamente em ter uma empresa suficientemente grande para garantir abrigo e sustentabilidade aos seus herdeiros. Prevaleceu, assim, um sentimento de propriedade em detrimento do de gestão.

A 3ª geração teria se equivocado ao forçar o crescimento da produção e das vendas sem estar suportado por uma adequada análise econômica e financeira do aumento do nível de atividade, que trouxe redução nos níveis dos preços de venda, resultados insuficientes e descapitalização, levando as empresas a um ponto muito próximo da descontinuidade. Em decorrência, muitas delas ainda se encontram entre estratégias de sobrevivência.

Outros relatos apontam que a 3ª geração teria feito exatamente o inverso do relatado acima, ou seja, somente usufruiu o estado econômico e financeiro que receberam, sem promover as atualizações tecnológicas necessárias. Isso pode sinalizar que um dos pontos críticos para a continuidade das empresas familiares da amostra que se encontram na 4ª geração seja justamente a gestão em sua 3ª geração.

Questão 10: São exigidos dos parentes conhecimentos especializados para a realização de funções específicas?

Objetivo: verificar o grau de profissionalização exigido dos parentes para a ocupação de funções-chave na empresa.

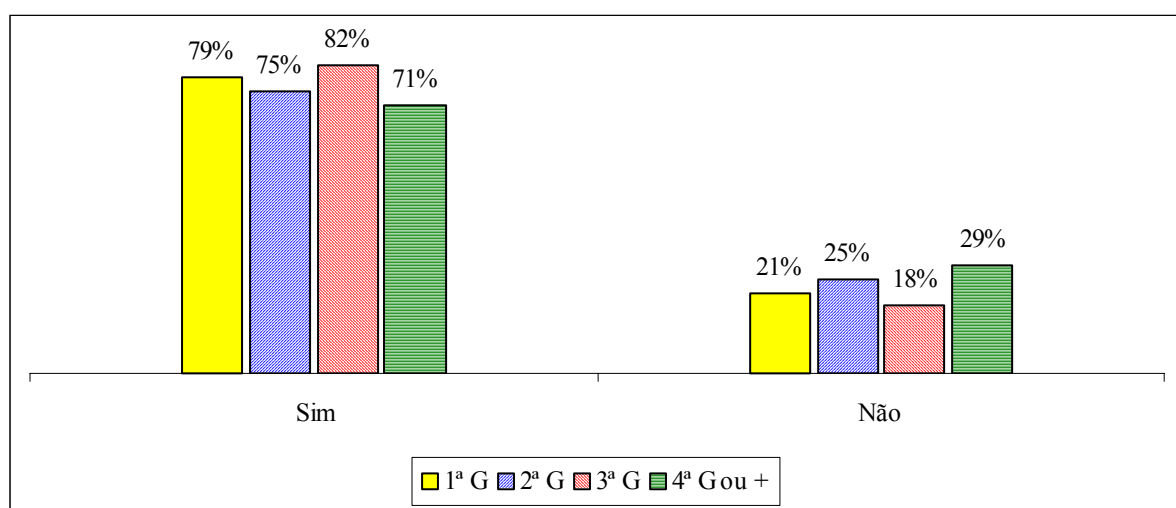


Gráfico 10: Grau de Exigência de Conhecimento Especializado de Parentes

Lodi (1998) afirma que uma das principais causas das dificuldades das empresas familiares é o emprego e a promoção indiscriminada de parentes por favoritismo e não por comprovada competência.

Os resultados do grau de exigência de conhecimento especializado dos parentes para a ocupação de funções-chave apresentaram os seguintes resultados (gráfico 10): 79% nas empresas de 1ª geração da amostra, 75% nas de 2ª geração, 82% nas de 3ª geração e 71% nas de 4ª geração.

Devem ser evitadas, no entanto, conclusões no sentido de que a maioria das empresas da amostra exige que os sucessores estejam tecnicamente preparados para tal desafio. Mesmo que os resultados apontem nesta direção, há evidências de que os parentes possam buscar a qualificação necessária no decorrer de seu aprendizado na empresa, muitas vezes já em cargos

de gerência e/ou diretoria. Ou seja: a empresa assumirá o ônus de seu aprendizado já em funções-chave e os sucessores aprenderão por observação e/ou com seus próprios erros e acertos. Desta forma, em acordo com a questão anterior – participação de parentes em posições de gerência e/ou diretoria, percebe-se forte evidência no favorecimento dos parentes.

Nas empresas de 1ª geração da amostra prevalece a evidência de que serão os herdeiros naturais a assumirem os negócios, qualificados ou não. Nas de 2ª geração já se encontram algumas evidências de preocupação a respeito disso, mas ainda sem adequada conscientização do problema sucessório. Nas empresas de 3ª e 4ª geração ou mais, já se observa tal preocupação, como relatado na questão anterior.

Desta forma, os resultados da pesquisa apontam para uma oportuna mudança na gestão da maioria das empresas da amostra, pois estão em contradição com as observações de Lodi (1998) e de outros autores que tratam a questão das empresas familiares.

Questão 11: A empresa distribui resultados para sócios que pertencem à família?

Objetivo: verificar a política de distribuição de resultados entre seus sócios.

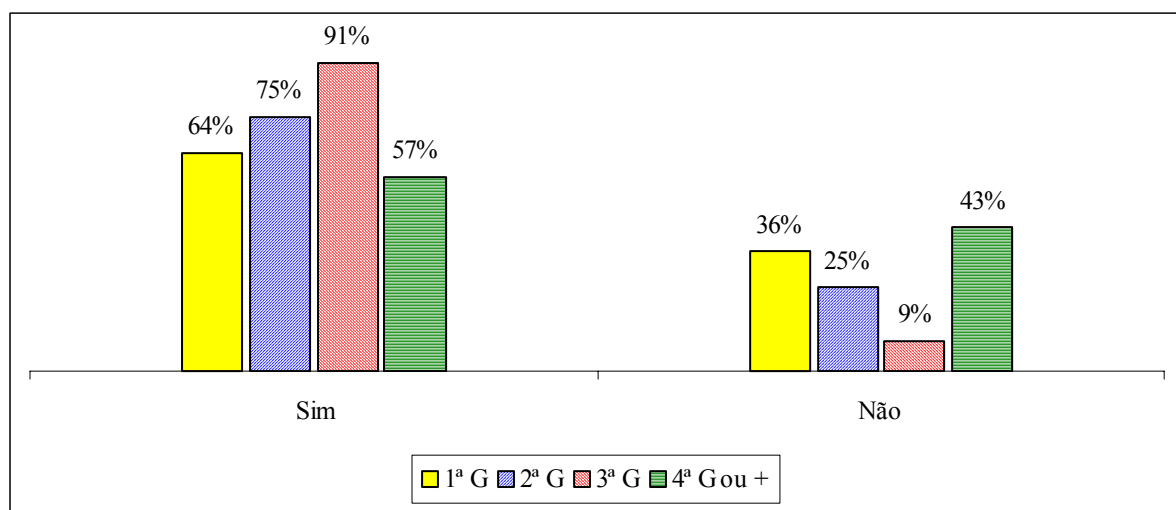


Gráfico 11: Distribuição de Resultados entre os Sócios

São informações importantes para o esclarecimento (evidenciação) da Política de Distribuição de Resultados existente, como, por exemplo, se há compensação aos proprietários pela disponibilização de seu capital, exposto ao risco, para a oxigenação dos negócios, assim como aos gestores, como uma forma de compensação à performance de eficácia alcançada, objeto da presente e da próxima questão.

No decorrer das entrevistas, procurou-se consertar problemas de interpretação da questão, ou seja, um problema de interpretação a respeito de lucro ou prejuízo. Algumas respostas, que foram inicialmente negativas ao questionamento, foram revistas pelos entrevistados depois de questionamentos complementares do entrevistador. Por exemplo: se a empresa estivesse obtendo lucros em seus negócios, haveria distribuição de resultados aos sócios? Caso a resposta fosse positiva, ficaria evidente que não estava distribuindo resultados por serem negativos. Caso a resposta fosse negativa, ficaria evidente que a empresa não distribuía resultados aos sócios, mesmo que positivos. Destes questionamentos complementares do entrevistador surgiram as frequências apresentadas.

A política de distribuição de resultados aos sócios (gráfico 11) é abrangente na amostra. Nas empresas de 1ª geração a frequência é de 64%, nas de 2ª geração é de 75%, nas de 3ª geração é de 91% e nas de 4ª geração ou mais é de 57%.

De posse dessas informações (alta frequência de distribuição de resultados), procurou-se ampliar a investigação a fim de se obter maiores esclarecimentos a respeito da remuneração total dos sócios, ou seja, honorários como diretor e/ou gerente mais a participação nos resultados como sócios.

Nas empresas de 1ª geração da amostra, não se observa maior interesse em altos honorários, mas na “quase apropriação” dos resultados pelo fundador.

Na maioria das empresas de 2ª e 3ª geração da amostra as evidências sugerem um critério de distribuição dos resultados praticamente oposto aos das de 1ª geração: honorários elevados aos sócios gestores, em alguns casos bem acima do mercado, como uma forma de garantir uma remuneração mínima, que não deve ser vista como baixa, mas, sim, como independente do resultado apresentado no período. Assim, mesmo que o empreendimento apresente prejuízos, os sócios gestores alcançarão remuneração compatível com seu *status* social.

Nas empresas de 4ª geração da amostra os resultados obtidos sugerem outras evidências, a saber:

- a) maior sentido de profissionalização, onde os sócios gestores recebem honorários compatíveis com o mercado, aguardando como um complemento dos mesmos a ocorrência de resultados positivos e a probabilidade de sua distribuição;

- b) alto risco de descontinuidade do empreendimento, forçando os sócios gestores a honorários bem abaixo do mercado e sem perspectiva de curto prazo na ocorrência de resultados positivos e a probabilidade de sua distribuição, apostando no médio e longo prazo.

Em síntese, as evidências apontam que na maioria das empresas da amostra há sinais de que prevalece na mente dos sócios gestores das mesmas o sentido de propriedade, não o de gestão, o que possibilita inferir ser esta uma das causas da descapitalização das empresas mais longevas.

Questão 12: Quanto à forma de compensação dos executivos, estes recebem remuneração variável?

Objetivo: verificar se os executivos recebem somente remuneração fixa ou se também recebem compensação pelos objetivos alcançados.

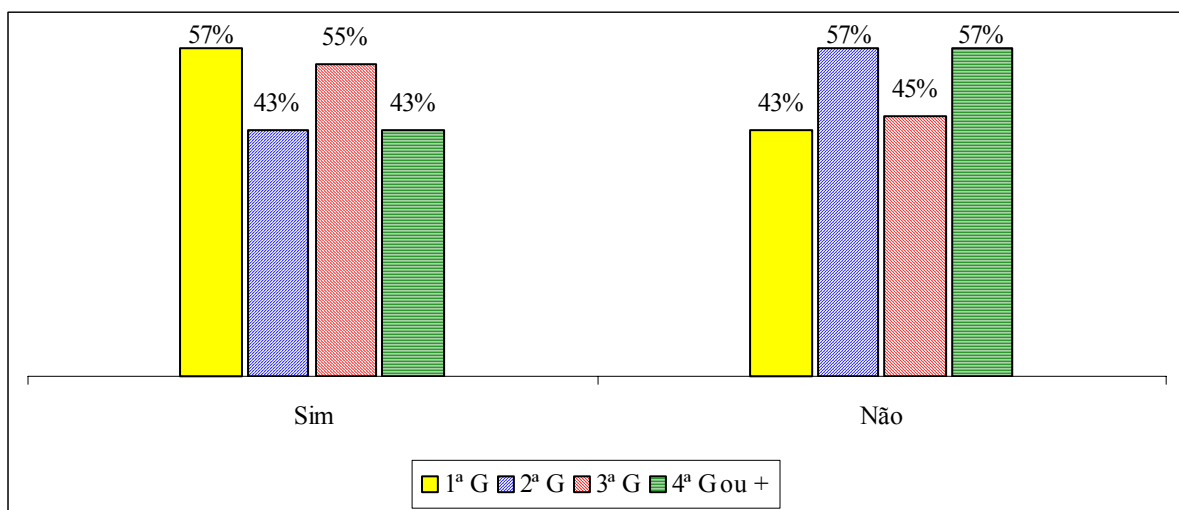


Gráfico 12: Remuneração Variável dos Executivos

O gráfico 12 apresenta evidências de que a Política de Distribuição de Resultados existente também contempla os profissionais contratados, incentivando-os, assim, a contribuírem com uma performance positiva continuada.

Não foi encontrada relação direta, ou esclarecedora, desta questão com o conjunto das variáveis porte, idade e participação no mercado, que seria o esperado. Esclarecendo: esperava-se, conforme a literatura, que quanto maior a idade da empresa, seu porte e sua participação no segmento mercadológico, aliadas ao fato de já estarem na 2ª ou 3ª geração, maior seria a frequência da remuneração variável dos executivos. Somente foram encontradas associações com as variáveis vistas de forma individual.

Em princípio, nas empresas de 1ª geração da amostra, a frequência de 57% de remuneração variável não poderia estar relacionada com a idade (média de 27 anos), nem com o seu porte (57% são de porte médio), mas poderia estar relacionada com sua participação no mercado (50% têm participação significativa). Todavia, evidências obtidas das entrevistas sugerem que a remuneração variável esteja quase que exclusivamente vinculada ao comportamento do fundador, isto é, ao seu grau de satisfação ou insatisfação com o resultado alcançado, visto este sob o aspecto quantitativo. Como na maioria dessas empresas não há evidências de estabelecimento de metas e objetivos formais, quer global, quer setorial, é possível inferir que o mesmo ocorre em relação à remuneração variável.

A frequência de 43% de remuneração variável nas empresas de 2ª geração da amostra poderia estar associada com a idade (média de 46 anos), com o porte (46% são de grande porte), ou com a participação no mercado (64% têm participação significativa). Porém, na grande maioria delas, semelhante às empresas de 1ª geração da amostra, não há evidências do

estabelecimento de metas e objetivos formais. Assim, se o resultado for considerado como satisfatório, novamente sob o aspecto quantitativo, poderá ocorrer distribuição dos resultados entre os gestores contratados com base em sua remuneração mensal.

Os resultados das entrevistas nas empresas de 3ª geração, com frequência de 55% de remuneração variável, sugerem associação com a idade (média de 71 anos), com o porte (41% são de porte intermediário e 23% são de grande porte) e com a participação no mercado (59% têm participação significativa). Foi possível perceber, nessas empresas, um maior grau de profissionalização de sua gestão, considerada assim quando houver gestores contratados participando do processo decisório, apresentando evidências de remuneração variável com base na performance do empreendimento.

Nas empresas de 4ª geração ou mais, a frequência de 43% de remuneração variável somente pode ser associada com a idade (110 anos em média), ou seja, pela experiência dos atuais gestores familiares e pelas lições compreendidas por seus antecessores e a eles transmitidas. É o que sugerem os resultados das entrevistas, pois apesar de que boa parte das empresas entrevistadas encontrarem-se implementando estratégias de sobrevivência, a remuneração variável é vista como necessária. É o que se encontrou na literatura consultada sobre questões pertinentes ao comportamento organizacional, sugerindo que, mesmo em face de dificuldades financeiras ou econômicas, não se deveria deixar de dar estímulo aos gestores na busca da eficácia.

A remuneração variável aos gestores é tão importante ao empreendimento quanto a remuneração do capital investido. Entretanto, os resultados sugerem que ainda há nas

empresas da amostra uma prevalência do binômio empregador/empregado em detrimento ao binômio investidor/gestor.

Questão 13: A empresa possui mecanismo de avaliação de desempenho de gestores?

Objetivo: verificar se a empresa avalia seus gestores por mecanismos considerados objetivos e profissionais, ou se há uma tendência de avaliação por critérios subjetivos, como a confiança.

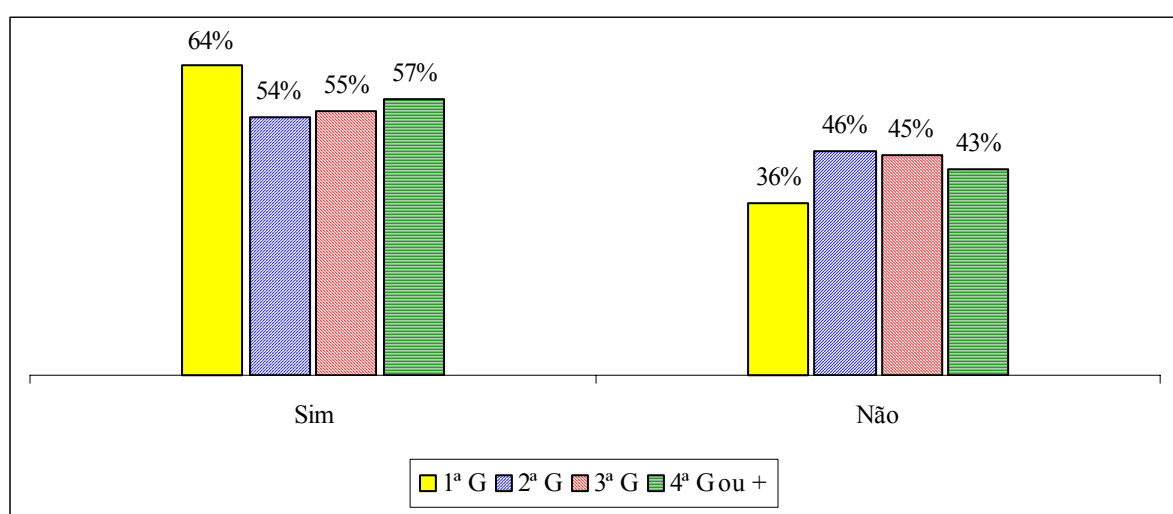


Gráfico 13: Existência de Mecanismo de Avaliação de Desempenho de Gestores

Avaliar, de forma sistemática, o desempenho dos gestores em função dos planos traçados – quer formais, quer informais, é uma das características fundamentais à gestão eficaz das organizações (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2001). É uma questão que implica no processo de gestão, que será visto ao longo do presente capítulo, podendo, na presente questão, evidenciar critérios de remuneração variável dos gestores.

A maioria das empresas da amostra possui mecanismos de avaliação de desempenho de seus gestores (gráfico 13): as de 1ª geração com frequência de 64%, as de 2ª com 54%, as de 3ª com 55% e as de 4ª geração ou mais com 57%.

São evidências bastante próximas das apresentadas na questão sobre a remuneração variável, que é o que se esperava encontrar: as frequências da remuneração variável estarem suportadas pelas frequências dos mecanismos de avaliação de desempenho. No entanto, é necessário levar em consideração os comentários já efetuados a respeito da remuneração variável, ou seja, resumidamente: as empresas da amostra, em sua maioria, não observam, como era de se supor caso existissem, critérios técnicos de performance, de desempenho nos objetivos setoriais e gerais da empresa.

As evidências dos resultados da presente questão sugerem que prevalece como critério de avaliação de desempenho dos gestores a verificação do aspecto quantitativo do resultado final da empresa manifestado pela Contabilidade na Demonstração dos Resultados. Isto sugere que, na realidade, não ocorre avaliação de desempenho setorial, ou de cada um dos principais gestores em função de suas atribuições e responsabilidades. Somente do conjunto, da organização com um todo, o que pode sinalizar uma das razões para que as empresas passem por dificuldades econômicas ou financeiras, já que não teriam informações adequadas para acompanhar a performance setorial e detectar, assim, anormalidades.

4.4 Evidências sobre o Processo de Gestão

Neste subcapítulo são apresentadas as evidências pertinentes ao processo de gestão das empresas da amostra, com vistas a identificar aspectos e componentes de seu sistema de informações gerenciais. Inicia-se pelo questionamento da existência ou não de estratégias, se estão ou não formalizadas no planejamento estratégico, se estão ou não mensuradas pelo

planejamento operacional, e suas diversas formas de controle (averiguação) da performance organizacional.

Questão 14: Quanto às estratégias na empresa, elas existem e estão formalizadas pelo planejamento estratégico?

Objetivo: verificar se o processo de gestão da empresa é orientado pelo planejamento estratégico.

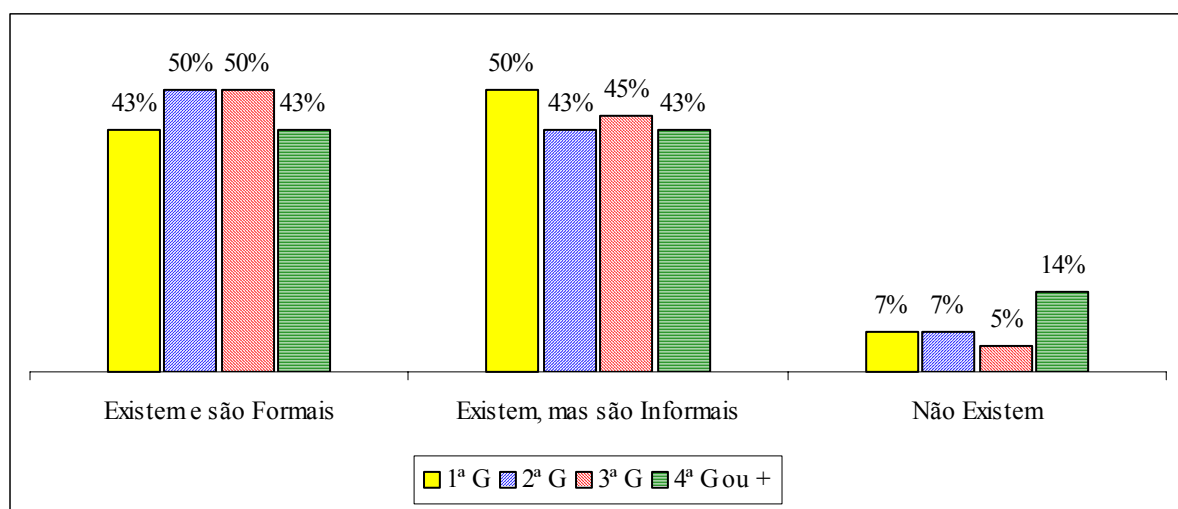


Gráfico 14: Existência e Formalização das Estratégias

O planejamento estratégico é, numa síntese, a ordenação das ações requeridas pelas estratégias para, de acordo com Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001), orientar o cumprimento da missão da empresa, ordenando o estabelecimento de metas e objetivos claros e apontando para a direção mais adequada com o auxílio do planejamento operacional.

Praticamente todas as empresas da amostra (gráfico 14) responderam positivamente ao questionamento da existência de estratégias em sua organização, ocorrendo uma distribuição equitativa entre a mesma ser formalizada ou não, sem precedência desta ou daquela geração. Porém, considerando o porte (45% são de médio porte, 22% de porte intermediário e 33% de

grande porte), a idade (81% tem mais de 30 anos de fundação) e a participação no mercado (61% tem participação significativa), era esperada pelo pesquisador maior frequência nas respostas sobre a formalização das estratégias. Tal expectativa se devia ao fato de que empresas desse porte e com tal participação no mercado, necessitariam de estruturas organizacionais já um pouco complexas, com delegação de atribuições e responsabilidades. Em assim sendo, e foi o que se comprovou (estruturas mais complexas), tornar-se-ia necessária a participação de seus diversos níveis hierárquicos na formalização das estratégias globais, para que fosse alcançada adequada visão do ambiente e estabelecidos os planos para tentar contornar as ameaças, aproveitar as oportunidades, reduzir os pontos fracos e potencializar os pontos fortes.

No entanto, as evidências qualitativas da pesquisa sugerem sinais diferentes dos dados quantitativos: a maioria dos gestores entrevistados parece compreender a importância do planejamento estratégico, mas não como algo indispensável para orientar o processo de gestão.

Desta forma, é possível inferir que lhes faltam informações sobre os resultados das pesquisas científicas acerca da importância do planejamento estratégico na busca da eficácia do empreendimento, podendo sinalizar como uma das causas de dificuldades financeiras e econômicas que as levam à descontinuidade.

Questão 15: Caso exista planejamento estratégico, este foi realizado com assessoria de uma empresa de consultoria?

Objetivo: verificar se o planejamento estratégico foi implantado ou aceito como conceito de gestão através da contratação de profissionais especializados ou se a empresa destacou alguém de seu quadro para o aprendizado e futura implantação.

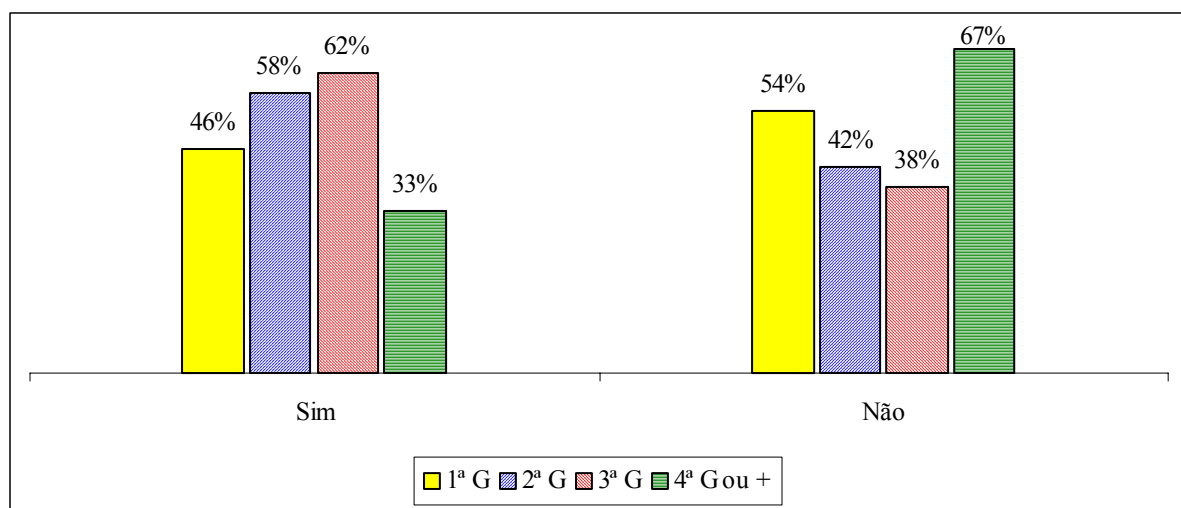


Gráfico 15: Forma de Aprendizado do Planejamento Estratégico

Para Gersick *et al.* (1997, p. 277) todas as empresas familiares “[...] enfrentam desafios importantes no decorrer de seus ciclos de vida [...], quando a assistência de um profissional externo pode ser particularmente útil”. Para Quigley (1994, p. 77), “pessoas de fora não podem escrever planos para clientes, mas podem ajudar os clientes a escrever planos para si próprios”. Entende-se como desejável a presença de um profissional especializado em planejamento estratégico, com experiência em outras organizações, principalmente para uma efetiva compreensão de suas vantagens e nos primeiros passos da implantação na organização.

Verifica-se (gráfico 15) uma distribuição bastante equilibrada entre as empresas que contrataram profissionais para a sua implantação e as que destacaram alguém de seu quadro de pessoal para o aprendizado e futura implantação.

A contratação de profissional para a implantação e acompanhamento do planejamento estratégico está evidenciada pela pesquisa nas empresas de 2ª e 3ª geração da amostra, muitos estando ainda hoje nas organizações após anos de iniciado o processo e presentes em reuniões mensais ou trimestrais. Algumas dessas empresas têm reuniões mensais de diretoria e reuniões trimestrais com todo o corpo gerencial para a avaliação do desempenho.

A maioria das empresas de 1ª geração da amostra, quer sob o aspecto quantitativo (gráfico 15), quer sob o aspecto qualitativo (comentários), demonstra preferência por destacar alguém de seu quadro de pessoal para aprender, implantar e acompanhar o processo. Contrataram profissionais especializados somente para cursos *in company*, para que a equipe o compreendesse e se conscientizasse de sua importância. Na maioria destas empresas foi possível perceber sinais de atenção ao ambiente e de ambições em relação ao futuro (maior diversificação de sua linha de produtos e maior participação em seu segmento mercadológico), sendo possível inferir-se positivamente sobre sua condição de chegar à 4ª geração ou mais sem as dificuldades de gestão que estas apresentaram na presente pesquisa.

As manifestações dos entrevistados das empresas de 4ª geração ou mais seguem a mesma tendência das de 1ª geração no que diz respeito a contratar ou não profissionais especializados. Porém, registra-se que parte dos comentários à presente questão foi bastante clara em relação as frustradas experiências passadas na contratação de profissionais especializados.

Assim, não é possível fazer generalizações sobre esta ou aquela atitude das empresas da amostra, mas, sim, sobre como as diferentes gerações lidam com o problema.

Questão 16: Há planejamento operacional?

Objetivo: verificar se as estratégias também são estabelecidas em termos mensuráveis e se há controle em seu atingimento.

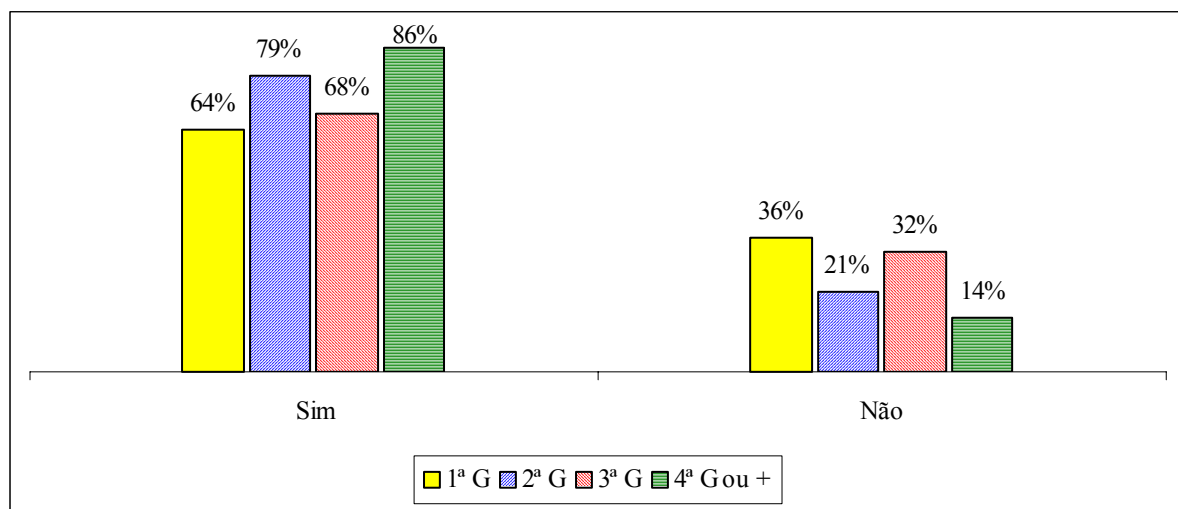


Gráfico 16: Existência de Planejamento Operacional

O planejamento operacional formal propicia a escolha de alternativas à eficácia das estratégias estabelecidas. Conforme Oliveira (2001), a utilização desta ferramenta de gestão favorece a geração de resultados que permitam sobreviver e prosperar, fazendo somente os investimentos necessários e remunerando adequadamente tanto os proprietários do capital quanto os colaboradores internos.

O planejamento operacional (gráfico 16) encontra-se implantando na maioria das empresas da amostra, com frequência superior à observada na questão sobre a existência do planejamento estratégico. É um fato que foi percebido com clareza nas observações qualitativas da pesquisa, uma vez que grande parte das empresas que ainda não têm planejamento estratégico (gráfico 15), tem planejamento operacional.

No entanto, isto não deve ser avaliado com otimismo, pois em número significativo das empresas da amostra, o planejamento operacional está restrito somente à Demonstração

dos Resultados. Por conseguinte, há um vazio na utilização de ferramentas de gestão, como ficou evidenciado na pesquisa.

Para efeito da projeção da Demonstração dos Resultados decorrente do planejamento operacional, há uma gestão de vendas que pode até ser considerada como ampla, pois contempla mercado, distribuidor (representante), cliente e, na maioria dos casos, linha de produto (em raros casos o produto). Todavia, concentrada quase que exclusivamente no nível de faturamento. Parte das empresas objeto de análise da presente questão tendem a estabelecer objetivos por volume de faturamento, algo como “todos deverão crescer 5% no próximo ano”, sendo esse o esforço despendido na maioria dos casos, sendo essa a direção sinalizada pela gestão de boa parte destas empresas. Não há evidências sobre estudo de comportamento do consumidor, de mercado e de concorrência, como exemplos. Assim como não há estudos, por mais simples que sejam as ferramentas de prospecção, sobre o crescimento demográfico e o comportamento da renda *per capita* de um determinado Estado ou do país, e outras análises ambientais necessárias.

Se o planejamento das vendas apresenta tais restrições, não é difícil concluir em qual cenário as demais atividades da empresa são inseridas. A Projeção da Demonstração dos Resultados, como um exemplo do que acontece na maioria das empresas da amostra, deve suportar *todas* as informações de mensuração, execução e controle das complexas atividades empresariais. O Custo do Produto Vendido, as Despesas Comerciais e as Demais Despesas Estruturais, inclusive os Encargos Financeiros, são estimados com base numa determinada participação limite sobre a Receita Operacional Bruta, ocasião considerada como propícia pelos entrevistados para estabelecerem-se metas de redução nesta participação.

Parece assim não haver, em parte das empresas da amostra, preocupação com o planejamento, orçamento e controle das despesas estruturais de forma particularizada, somente sobre sua incidência nas vendas. Desta forma, conclui-se que somente a fase da prospecção das vendas é atendida (cumprida) em parte das empresas da amostra.

Questão 17: A empresa possui normas e procedimentos formais de controle?

Objetivo: verificar se as empresas possuem mecanismos formais de controle que assegurem o acompanhamento dos objetivos traçados e os interesses dos proprietários.

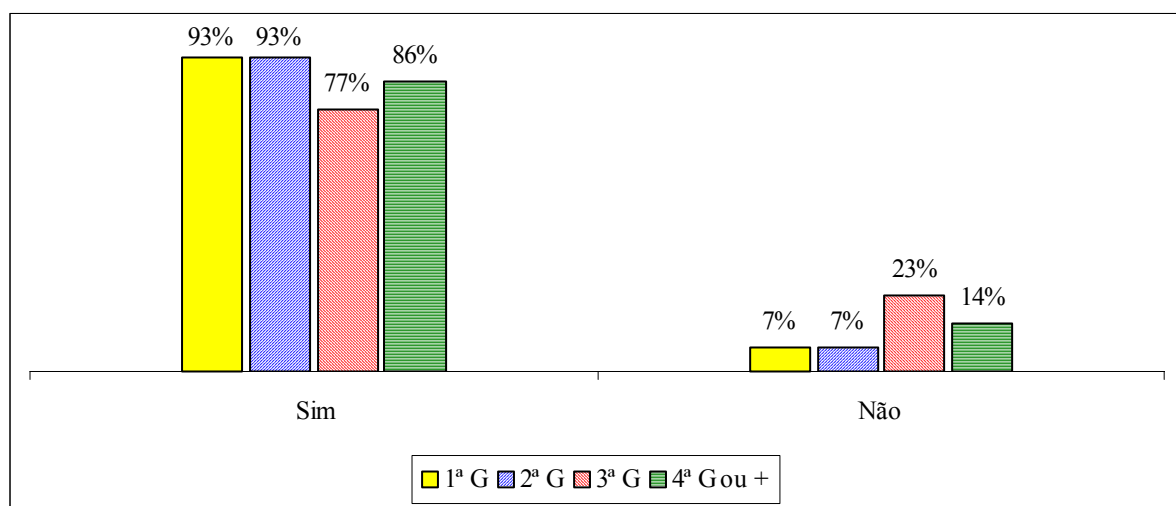


Gráfico 17: Normas e Procedimentos Formais de Controle

As respostas das entrevistas (gráfico 17) evidenciam que a maioria das empresas da amostra possui normas e procedimentos formais de controle. Nas empresas de 1ª e 2ª geração da amostra ocorreu uma frequência de 93%, 77% nas de 3ª geração e 86% nas de 4ª geração ou mais.

É necessária, porém, alguma cautela nas conclusões sobre tão significantes evidências. A resposta rápida e segura recebida dos entrevistados instigou curiosidade no entrevistador, suscitando uma investigação complementar. Quando foi possível ser feita, revelou-se que os

respondentes estavam fazendo referência às normas e procedimentos considerados como comuns (pelo pesquisador) em organizações desse porte: conduta das pessoas na empresa (pontualidade e assiduidade, como exemplos), volume monetário do custo com pessoal, volume físico de produção, custo dos materiais diretos insumidos na produção, volume físico e monetário das vendas, volume monetário das compras e a demonstração dos resultados, como exemplo.

Não se pretende sugerir que os controles citados sejam dispensáveis ou substituíveis, mas evidenciar que a maioria dos entrevistados não estava fazendo referência às normas e procedimentos formais de controle do que havia sido planejado, quer no nível estratégico, quer no tático ou operacional. O que se pretende é alertar, novamente, para as questões conceituais das expressões utilizadas na pesquisa, já que se deu total preferência por entrevistar o principal gestor das empresas da amostra, que não tem obrigação ou formação para entendê-las sob o *stricto* conceito.

Observa-se, mais uma vez, um declínio do interesse pela manutenção de um processo de gestão mais robusto pelas empresas de 3ª geração da amostra, o que poderá reforçar comentário anterior que nessa geração ocorre deterioração do modelo de gestão clássico recomendado pela literatura.

É importante a menção destas evidências, pois servirão de alicerce para as análises das próximas questões.

Questão 18: A empresa utiliza indicadores de desempenho econômico?

Objetivo: verificar se as empresas possuem indicadores de desempenho econômico para orientar à eficácia organizacional, bem como identificá-los.

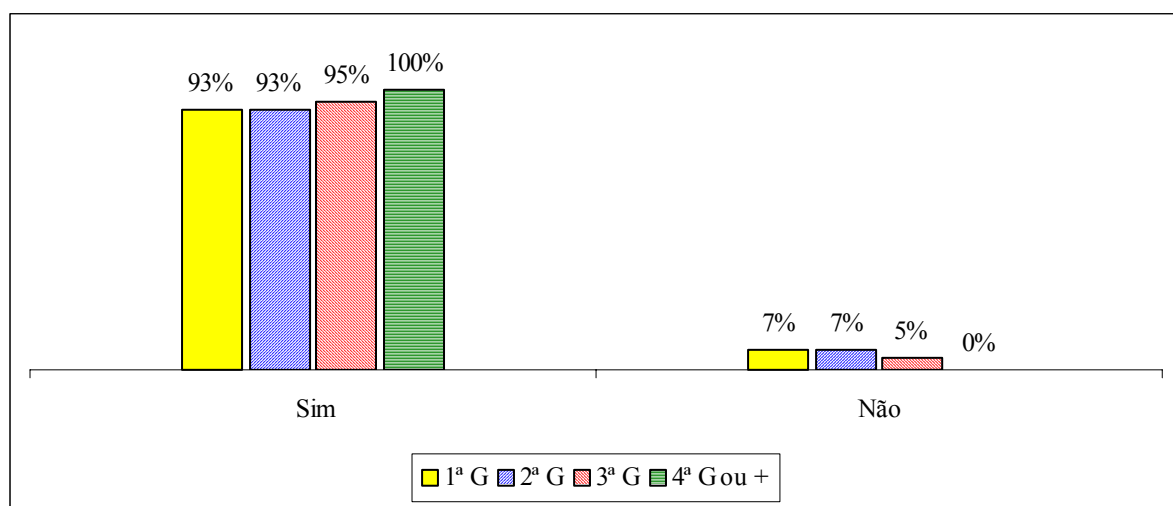


Gráfico 18: Utilização de Indicadores de Desempenho Econômico

Indicadores de desempenho econômico, como, por exemplo, de atividade (prazos médios), de remuneração dos capitais (retorno e rentabilidade) e de lucratividade sobre as vendas, assim como os indicadores de desempenho financeiro, como, por exemplo, de liquidez e de endividamento, revelam informações importantes sobre o desempenho dos negócios. Seu acompanhamento sistemático auxilia os gestores na orientação à correção ou não dos rumos.

Era esperado que, a partir da seleção por conveniência feita de empresas de médio e grande porte, onde criou-se um intervalo intermediário para melhor orientação da pesquisa, tal aspecto da gestão fosse encontrado em alta frequência. E foi o que ocorreu. A maioria das empresas pesquisadas possui os indicadores acima referenciados, com alguma ocorrência de outros, como a capacidade de geração de caixa, e específicos de seu ramo de atividade econômica.

De acordo com as evidências observadas no gráfico 18, as empresas de 1ª e 2ª geração da amostra apresentaram uma frequência de 93%, as de 3ª geração uma frequência de 95% e as de 4ª geração ou mais uma frequência de 100%.

Parecem, num primeiro momento, evidências consistentes da existência de indicadores de desempenho econômico. Todavia, na quase totalidade das empresas da amostra não se identificou nos relatos outros indicadores que também são considerados pelo pesquisador como necessários para organizações desses portes, como, por exemplo, a avaliação e controle do custo-padrão de cada produto, da resultabilidade por cliente e por mercado de cada produto – ou linha de produto, da análise incremental (marginal) dos resultados do *mix* de produtos a partir do ponto de equilíbrio e da alavancagem operacional e, quando produtos conjuntos, do preço de transferência avaliado com o uso do conceito de custos de oportunidade.

Desta forma, sob tais evidências, pode-se inferir que as empresas da amostra tendem a estar seguidamente desorientadas em suas estratégias (formais ou informais), por não possuírem uma visão mais completa de todos os quadrantes do ambiente no qual estão inseridas e atuam.

Questão 19: A empresa possui um sistema informatizado que integre suas diversas áreas (gestão de compras, gestão de vendas, gestão de estoques, planejamento e controle da produção, gestão de custos e gestão contábil, como exemplos).

Objetivo: verificar se existe um sistema informatizado para garantir informações ágeis e precisas ao processo decisório.

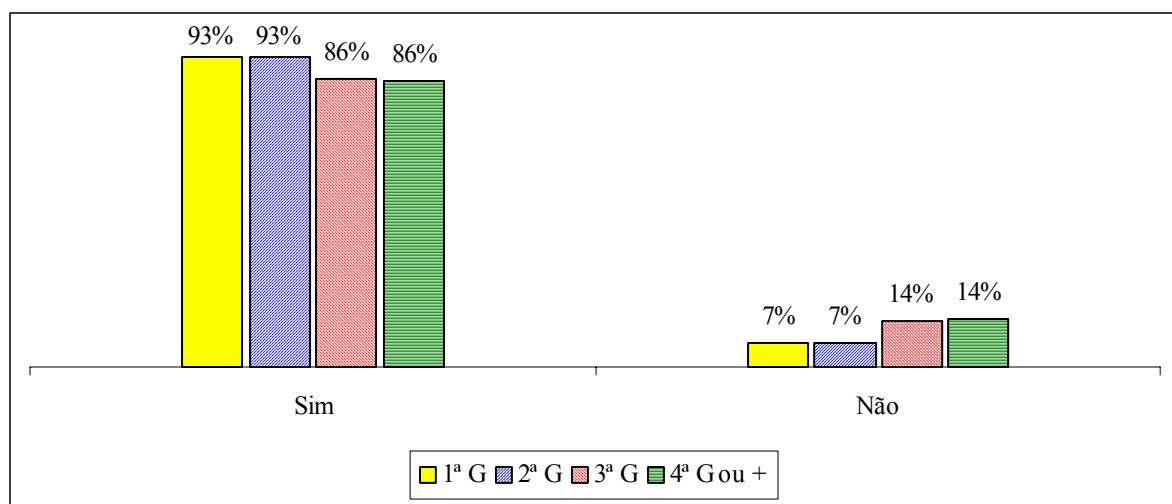


Gráfico 19: Existência de um Sistema Informatizado Integrado

A existência de um sistema de informações integrado e informatizado pressupõe que os gestores das mais diversas funções e áreas de responsabilidade possam tomar decisões ágeis e seguras. De acordo com Pereira (2001), um processo decisório ágil e seguro é dependente do processo de gestão da organização. Este processo, por sua vez, será eficaz se o sistema de informações o for. Tal estrutura é um fator de vantagem competitiva.

A pesquisa apresenta fortes evidências (gráfico 19) de que as empresas da amostra possuem um sistema integrado e informatizado de informações, com frequência de 93% nas empresas de 1ª e 2ª geração e de 86% nas empresas de 3ª e 4ª geração ou mais.

Contudo, convém destacar que os resultados das entrevistas sugerem tão somente a existência de informações integradas para registros e futuras averiguações, isto quando se

fizerem necessárias como, por exemplo: as compras (tomada de preços e ordens de compras), as vendas (cliente, preço de venda, prazo, produto e valores a receber), os estoques (recebimentos, valores a pagar, expedições e custo médio), o planejamento e controle da produção, e assim por diante. Em muitas empresas estas informações já se encontram integradas ao sistema contábil.

São, entretanto, no entender do pesquisador, sistemas de informações comuns às dezenas de *softwares* que podem ser encontrados no mercado, com nítida vocação para o registro e futuras averiguações, como já afirmado anteriormente. Não há, na maioria das empresas da amostra, sinais de sistemas de informações gerenciais para a adequada condução do empreendimento em suas demandas do processo decisório. Para melhor entendimento e compreensão do que se pretende identificar como “informação gerencial”, dois exemplos:

- a) *a utilização do custo de reposição para a avaliação da efetiva margem na venda do produto*: com este procedimento poder-se-ia avaliar se o custo financeiro embutido no preço de venda a prazo é suficiente para suportar o custo de reposição dos insumos. Quando o for, confirmar-se-ia como real a margem informada pelos relatórios contábeis societários;
- b) *a transformação das vendas a prazo em vendas à vista, para interpretar a diferença como receita financeira, já que o é*: a expressão da margem bruta pela contabilidade societária pode induzir o gestor ao erro no processo decisório, pois não apresenta somente o resultado da operação em si, mas também o decorrente da estrutura de capitais da empresa, quer positivo, quer negativo.

Questão 20: As informações contábeis são utilizadas para a tomada de decisão?

Objetivo: verificar se as informações contábeis são utilizadas e se as decisões são tomadas com base em registros formais de controle.

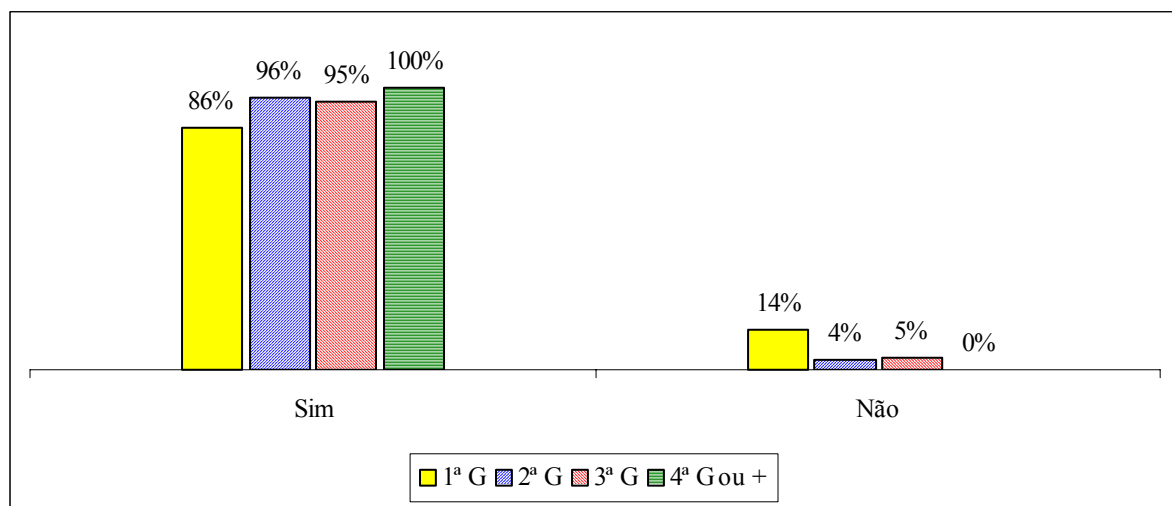


Gráfico 20: Utilização das Informações Contábeis para a Tomada de Decisões

Tendo como base a literatura existente, seria de se esperar que as empresas que dispõem de uma arquitetura contábil adequada, aqui entendida como uma estrutura departamental e/ou de atividades dirigida ao processo decisório, conseguissem sobreviver por mais gerações e possuíssem neste sistema de informações um diferencial competitivo.

Pelas freqüências apresentadas é possível generalizar que a maioria das empresas da amostra utiliza o sistema contábil no processo decisório, confirmando as informações recebidas na questão 18 – utilização de indicadores de desempenho econômico, pois os lá apontados são extraídos deste sistema.

Conforme evidencia o gráfico 20, as empresas de 1ª geração da amostra apresentam uma freqüência de 86%, freqüência de 96% nas de 2ª geração, 95% nas de 3ª geração e 100% nas de 4ª geração ou mais.

Poderia-se supor que as empresas de 1ª, 2ª e 3ª geração possuísem sistemas de informações substitutos do sistema contábil, já que não atingem 100% de frequência. Todavia, isto não ficou totalmente confirmado pelos comentários das entrevistas. São somente 5% das empresas da amostra que baseiam suas decisões sobre informações de faturamento, compras e nível das disponibilidades.

Considerações mais detalhadas sobre o grau de utilização das informações contábeis são feitas na próxima questão, que aborda as informações utilizadas da Contabilidade de Custos.

Questão 21: Quais informações são utilizadas da Contabilidade de Custos?

Objetivo: verificar se as informações produzidas pela Contabilidade de Custos são utilizadas pelas empresas ou se as mesmas utilizam métodos menos científicos na apuração e análise de seus custos.

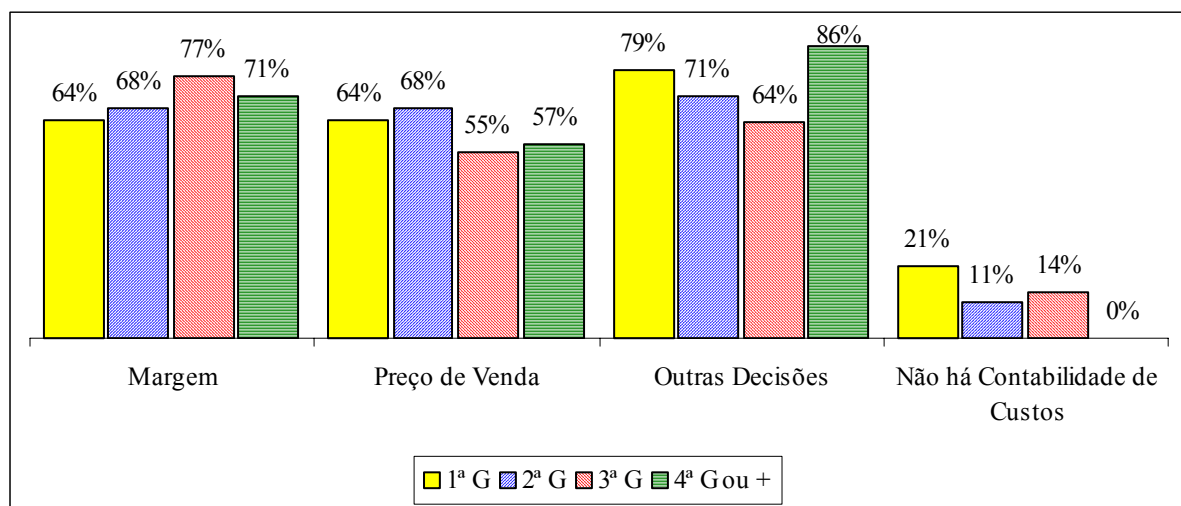


Gráfico 21: Utilização da Contabilidade de Custos

De acordo com Lodi (1998), as empresas familiares que acabam enfrentando dificuldades e colocando em risco sua continuidade não possuem sistemas de apuração de

custos. Observa-se que a maioria das empresas da amostra possui Contabilidade de Custos. As exceções ficam por conta das empresas comerciais da amostra.

Com relação às frequências (gráfico 21) pôde ser evidenciado pelas entrevistas:

- a) *preços de venda*: as empresas da amostra que têm Contabilidade de Custos, não a têm como única fonte de informação do comportamento dos preços de venda, apesar da preferência pela mesma. Como confirmação da informação gerada por esta, têm o hábito de acompanhar seu comportamento também pelos relatórios gerados no sistema de gestão de vendas;
- b) *custos de produção*: incluídos no quesito “outras decisões”, a maioria das empresas da amostra que tem Contabilidade de Custos, prefere acompanhar o comportamento dos custos de produção pelos relatórios gerados pelo sistema de gestão de produção, não utilizando a Contabilidade de Custos para tal finalidade;
- c) *demais custos e despesas*: incluídos no quesito “outras decisões”, a maioria das empresas da amostra que tem Contabilidade de Custos, a consultam como fonte de informação dos demais custos e despesas, não havendo outro tipo de relatório para este fim. Há, porém, uma distinção: enquanto as empresas de 1ª e 2ª geração parecem preferir acompanhar seu comportamento pela totalização dos custos estruturais na demonstração dos resultados, as empresas de 3ª e 4ª geração ou mais utiliza a Contabilidade de Custos para poder acompanhar o comportamento dos custos estruturais por departamento, o que aponta para uma evolução do processo de gestão dessas empresas;
- d) *margens*: apesar da alta frequência apresentada na consulta das margens na Contabilidade de Custos, as entrevistas apontaram evidências que sugerem que a maioria das empresas de 1ª e 2ª geração não apura margens, acompanhando

somente o comportamento dos custos e dos preços de venda, como já vistos e relatados em questões anteriores, o que talvez justifique o porque da alta taxa de descontinuidade entre empresas nessa faixa de idade. Porém, a maioria das empresas de 3ª e 4ª geração ou mais utiliza a Contabilidade de Custos para acompanhar o comportamento das margens.

São evidências muito semelhantes às apontadas na questão anterior – Utilização das Informações Contábeis para a Tomada de Decisão, sugerindo que grande parte dos gestores das empresas da amostra, talvez por não compreenderem perfeitamente o potencial da Contabilidade como o maior banco de dados da organização, criam outros sistemas de informações para o processo decisório.

4.5 Evidências sobre o Processo Sucessório

Neste subcapítulo são apresentadas as evidências pertinentes ao processo sucessório das empresas da amostra, se entre familiares ou profissionais contratados, sob quais condições econômicas uma ou outra ocorre e o grau de profissionalização exigido dos sucessores familiares.

Questão 22: Os resultados econômicos obtidos pela empresa nos últimos anos que antecederam ou que antecedem a sucessão foram ou têm sido:

Objetivo: verificar os resultados obtidos pelas empresas antes do processo sucessório para inferir sobre continuidade da família ou profissionalização na gestão.

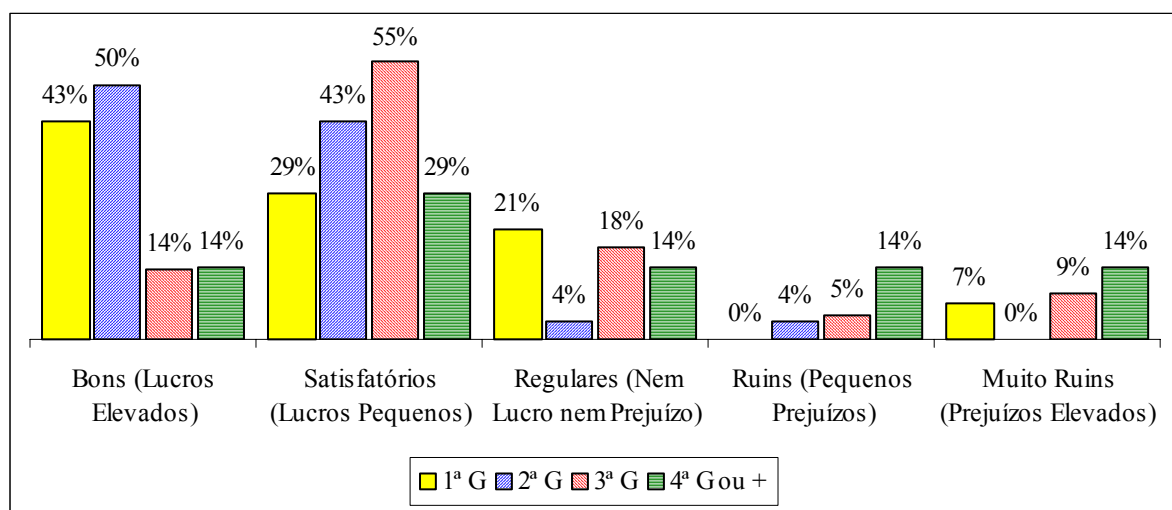


Gráfico 22: Resultados Econômicos antes da Sucessão

É necessário destacar inicialmente o motivo da inclusão das empresas de 1ª geração da amostra nesta questão, uma vez que ainda não foram sucedidas. Apesar de jovens (idade média de 27 anos), 23% encontram-se no 2º intervalo de idade (entre 31 e 45 anos) e alguns de seus fundadores não são mais indivíduos jovens e já têm filhos adultos trabalhando na empresa. Devido a este último motivo, possibilidade de sucessão natural e sucessores já trabalhando na empresa, entendeu-se por incluir estas empresas na pesquisa tendo a data da entrevista como a data da sucessão.

A maioria das empresas apresenta resultados econômicos bons ou satisfatórios (gráfico 22). Somando as frequências desses dois intervalos, as empresas de 1ª geração da amostra aparecem com 72%, as de 2ª geração com 93%, as de 3ª geração com 69% e as de 4ª geração ou mais com 43%.

Os respondentes das empresas que se encontram com resultados regulares fizeram comentários a respeito da sazonalidade dos negócios, pois preponderam (1ª geração da amostra) ou preponderavam na época da sucessão (demais gerações) os resultados bons e satisfatórios.

Somando as frequências dos dois intervalos de resultados ruins e muito ruins, destacam-se as empresas de 4ª geração ou mais com frequência de 28%, seguidas das de 3ª geração com 14%. As evidências colhidas pelas entrevistas sugerem que tais resultados são crônicos e que os gestores têm procurado formas, e fórmulas, de sair dos mesmos. No entanto, e mesmo assim, não há evidências de disposição para a contratação de profissionais para as áreas-chave. Há, isso sim, evidência pela preferência na manutenção de parentes nas mesmas e a contratação pontual de empresas de consultorias para auxiliar na solução dos problemas.

Ainda com relação à contratação de profissionais para as áreas-chave: como a maioria das empresas da amostra apresenta resultados econômicos bons ou satisfatórios, os resultados da pesquisa sugerem que, sob este aspecto, não há motivos para que a sucessão não seja feita (1ª geração) ou não fosse feita (demais gerações) entre familiares.

Questão 23: Quanto ao grau de parentesco, o atual gestor, em relação ao fundador da empresa, é:

Objetivo: verificar se a sucessão ocorreu dentro da família ou se envolveu profissionais contratados.

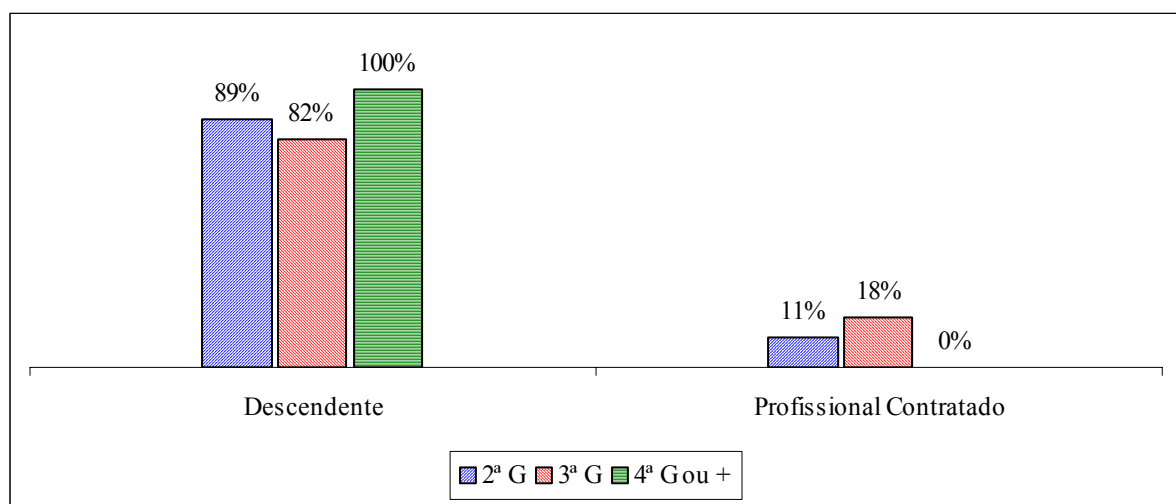


Gráfico 23: Grau de Parentesco do Principal Gestor

Nesta e na próxima questão as empresas de 1ª geração da amostra não foram contempladas pelo fato delas ainda não terem passado pelo processo sucessório. Porém, pela curiosidade natural do pesquisador, inferiu-se um “se” às mesmas na presente questão, obtendo-se como resposta a preferência pela sucessão entre familiares. Entretanto, é importante destacar que em 14% delas o principal gestor é um profissional contratado.

De acordo com o gráfico 23, com 89% das empresas de 2ª geração da amostra, com 82% das de 3ª geração e com 100% nas de 4ª geração ou mais, predomina a sucessão por parentes (descendentes), como já evidenciado na questão anterior.

Conforme a literatura, uma empresa familiar tem gestão profissionalizada quando o principal executivo não pertencer à família. Sob este conceito observa-se que é baixa a profissionalização das empresas da amostra. Todavia, não se tem a intenção de generalizar

que não haja profissionalização quanto isto não ocorrer. Lodi (1998) sugere que uma das dificuldades das empresas familiares é o emprego e promoção de parentes por favoritismos ao invés de por competência profissional anteriormente comprovada.

Entretanto, a pesquisa não revela prejuízos ao desempenho pela preferência aos parentes na maioria das empresas da amostra. Por outro lado, não se pode afirmar que os desempenhos teriam sido diferentes (superiores ou inferiores) se a gestão fosse profissionalizada.

É essa a dúvida maior, o questionamento maior que se fazem os atuais gestores das empresas de 4ª geração ou mais da amostra que se encontram em situação de resultados ruins ou muito ruins. Pelas evidências colhidas nas entrevistas não há sinais de que desejam ou de que procuram profissionais de mercado para a liderança dos negócios, pois não vêem o que poderiam fazer de diferente. E mais: se conseguirem passar por essa má fase, gostariam de serem sucedidos por seus familiares.

A par desta resistência na sucessão profissional, destaca-se que a pesquisa evidenciou somente três razões para a aceitação de uma sucessão profissionalizada nas empresas da amostra:

- a) a morte do principal gestor (da família), com herdeiros ainda na infância ou adolescência, tendo essa iniciativa o cônjuge;
- b) a morte do principal gestor (da família), com sérios conflitos em sua sucessão entre irmãos e/ou primos;

- c) tentativas frustradas no processo sucessório pela performance inadequada do sucessor, medida, normalmente, pelos retornos financeiros aos demais membros da família.

Questão 24: Os resultados econômicos obtidos pela empresa nos primeiros anos após a realização da sucessão foram ou têm sido:

Objetivo: verificar o impacto no resultado econômico da sucessão ocorrida, quer pela liderança de parentes, quer de profissionais contratados.

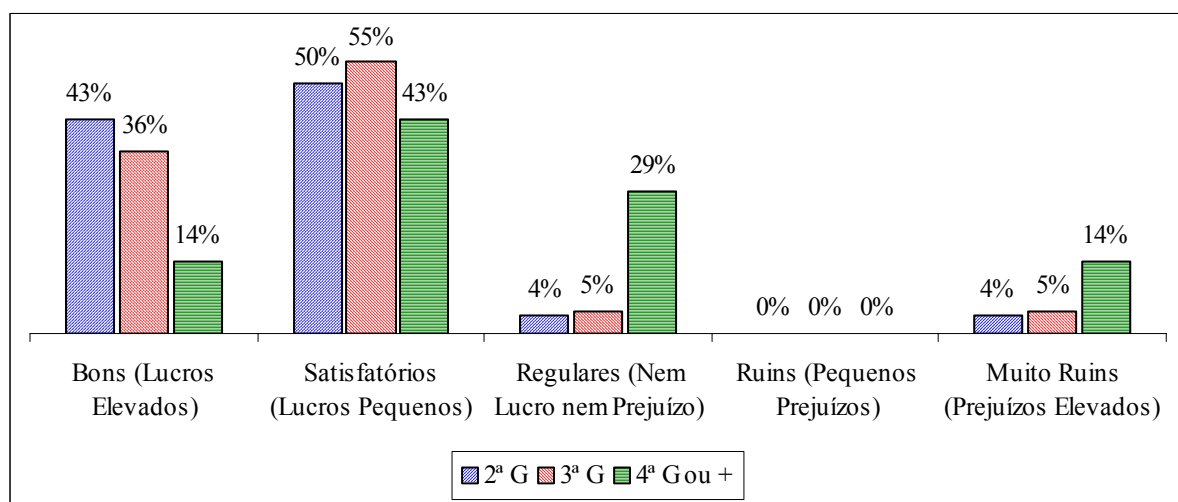


Gráfico 24: Resultados Econômicos após a Sucessão

Os resultados econômicos obtidos nos primeiros anos após a sucessão (gráfico 24) não apresentam diferenças significativas com os resultados econômicos obtidos nos últimos anos que antecederam a sucessão (gráfico 22).

A maioria das empresas de 2ª e 3ª geração da amostra continuou com resultados econômicos bons ou satisfatórios, o que poderia reforçar o já relatado na questão anterior de que a preferência pelos parentes não revelaria, em princípio, prejuízos ao desempenho nas empresas da amostra.

Todas as empresas da amostra, exceção feita a uma das empresas de 2ª geração, deixaram o intervalo correspondente aos resultados ruins, passando para resultados regulares, satisfatórios e até bons.

Também ocorreu recuperação de resultados muito ruins numa das empresas de 3ª geração, estando no momento da entrevista no intervalo de resultados satisfatórios. Uma das empresas de 3ª geração e uma das de 4ª geração ou mais ainda não conseguiram se recuperar dos resultados muito ruins, estando muito próximas da descontinuidade.

Os resultados da pesquisa sugerem os seguintes cenários:

- a) recuperação econômica do segmento mercadológico após a sucessão, favorecendo as empresas tecnologicamente preparadas;
- b) recuperação econômica do segmento mercadológico após a sucessão, deixando a empresa tecnologicamente despreparada em luta constante pela continuidade de participação pelo menos regular em seu segmento mercadológico;
- c) mobilização dos gestores com metódico planejamento em todos os seus níveis: estratégico, tático e operacional;
- d) elevada descapitalização das duas empresas que já se encontravam com resultados muito ruins antes da sucessão, que ainda não se recuperaram e que procuram uma saída para sua sobrevivência.

De acordo com os resultados da pesquisa, não há, portanto, clara evidência de que a continuidade da organização esteja vinculada à profissionalização da gestão no sentido de serem contratados profissionais de mercado.

Questão 25: Após a sucessão ocorrida na empresa, a quantidade de parentes, ou pessoas a ele relacionadas, trabalhando na empresa:

Objetivo: verificar se a quantidade de parentes, ou pessoas a eles relacionadas, se altera, para mais ou para menos, à medida que as sucessões ocorrem.

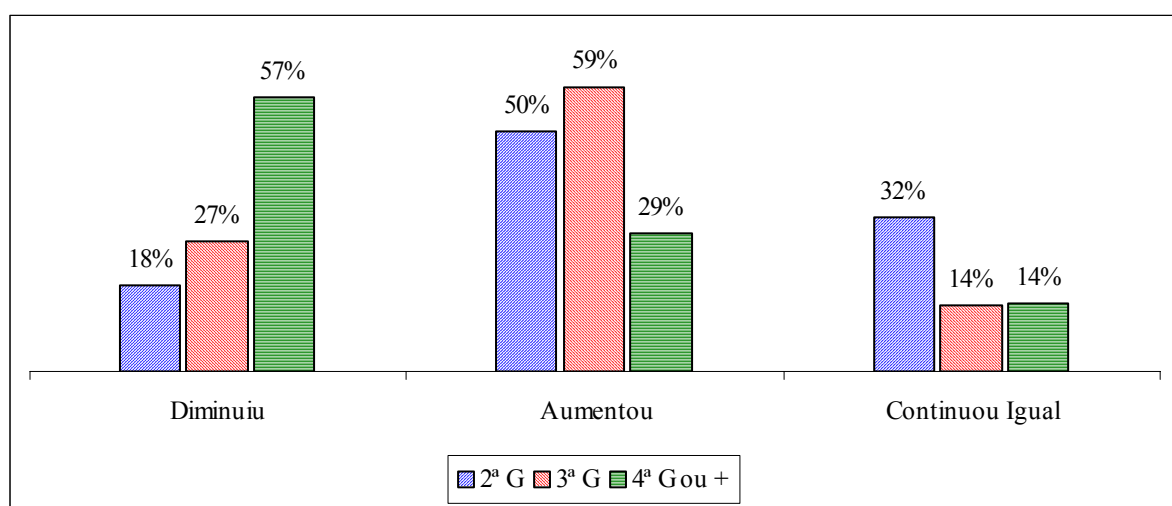


Gráfico 25: Quantidade de Parentes Trabalhando na Empresa após a Última Sucessão

Os resultados comprovam afirmações de Garcia (2001) e Bernhoeft (1991), decorrentes de pesquisas realizadas em outras regiões e países, sobre a tendência de abrigar crescente número de parentes na gestão. Porém, e como já afirmado anteriormente, a presente pesquisa não encontrou evidências que comprovassem que isto possa ser uma das causas de dificuldades ou de ausência de melhor performance, embora seja possível que sim, dado ao fato de que se observou a tendência de deterioração econômica em empresas de 3ª e 4ª geração ou mais da amostra.

Foram encontradas contradições nos comentários dos entrevistados. Ao passo que há evidências de disposição em não preparar lugar para todos ou para um grande número de familiares, por outro, notadamente nas empresas de 3ª e 4ª geração, não se observa que haja estímulo do principal gestor, assim como seus primos que estão em postos de diretoria e

gerência, para que seus herdeiros procurem outra ocupação, outra formação profissional, outra forma de realização pessoal e de sustento.

Conforme demonstra o gráfico 25, em 50% das empresas de 2ª geração da amostra encontrou-se aumento na participação de parentes, mas em 32% continuou igual e em 18% diminuiu. Nas empresas de 3ª geração da amostra, 59% apresentaram aumento na participação de parentes, 14% não apresentaram alteração e 27% apresentaram diminuição. Nas de 4ª geração ou mais ocorreu aumento em 29% dos casos, nenhuma alteração em 14% e diminuição em 57%.

Os resultados da pesquisa sugerem despreparo e desconhecimento sobre a complexidade e a importância de um processo sucessório planejado. Reparou-se como normal os filhos do fundador estarem a ele submissos nos processos decisórios, já que é dele a construção e a grande carga de trabalho (em muitos casos uma sobrecarga de trabalho) para manter e fazer crescer o empreendimento que sustenta e traz pujança à família. Se os resultados vêm deixando a todos muito satisfeitos, então não há porque questionar o empreendedor a respeito de seu modo de conduzir a empresa, além do fato de que a maioria deles não possui qualquer inclinação ou vocação para o treinamento envolvendo a gestão. E mais: há evidências que sugerem que é até motivo de realização pessoal sua capacidade de prover com inúmeros bens materiais sua família.

Desta forma, o problema desta questão é semeado já na 1ª geração e cresce na gestão da 2ª geração, pois o modelo de gestão do pai normalmente é preservado, notadamente a característica de que o empreendimento deva sustentar os familiares e dar-lhes segurança econômica e posição social.

Agrava-se, assim, fortemente na 3ª geração, principalmente quando a descendência é numerosa, iniciando em muitas empresas da amostra uma distribuição inadequada dos recursos, quer como honorários (diretos e indiretos), quer como participação nos resultados, faltando recursos e até disposição para novos investimentos, instalando-se a perda de mercado e a descapitalização dos negócios.

Apesar da reduzida amostra (7 empresas), o resultado da pesquisa nas empresas de 4ª geração ou mais apontam para a confirmação do exposto acima: sérias dificuldades financeiras em sua 3ª geração, com expressivo e talvez conseqüente desgaste nas relações familiares, conduzindo muitas vezes a uma nova composição societária ou à profissionalização das empresas. Sugerem um reencontrar-se da empresa familiar e a tentativa de alguns parentes, os que ficaram com o negócio, de voltar aos tempos em que o nome da família representava poder econômico e posição social.

Há ainda outras e importantes evidências nos resultados da pesquisa nas empresas de 3ª ou 4ª geração ou mais, notadamente nestas últimas, que passam há muito por problemas financeiros, e que dizem respeito a questões de comportamento:

- a) há um esforço inicial de todo o conjunto familiar na recuperação dos negócios, porém mais por empolgação do que por capacitação;
- b) passados os primeiros meses e sem os resultados sonhados, há uma quase unanimidade familiar de que o empreendimento deva ser vendido, e esforços são feitos nesse sentido;
- c) frustrada a tentativa de venda, instala-se o temor pelo risco de perda do patrimônio pessoal, muitas vezes já bem dilapidado, ou com a maioria de sua origem fora dos rendimentos da empresa, seguindo-se um sentimento de tentar se livrar da ameaça;

- d) uma das famílias descendentes do fundador gostaria de continuar tentando o sonho de reerguer a empresa, impondo a saída dos demais parentes da gestão e se dispondo a comprar, por valor simbólico, a ameaça que paira sobre os demais.

Este é o cenário encontrado em algumas empresas de 3ª geração, a maioria localizada no intervalo de idade entre 76 e 90 anos, e da maioria das empresas de 4ª geração ou mais da amostra.

Questão 26: Nas reuniões para a discussão dos resultados, o(s) sucessor(es):

Objetivo: verificar se o(s) sucessor(es) participa(m) de reuniões para a discussão dos resultados e em que grau, como uma das formas de treinamento para futura liderança da empresa.

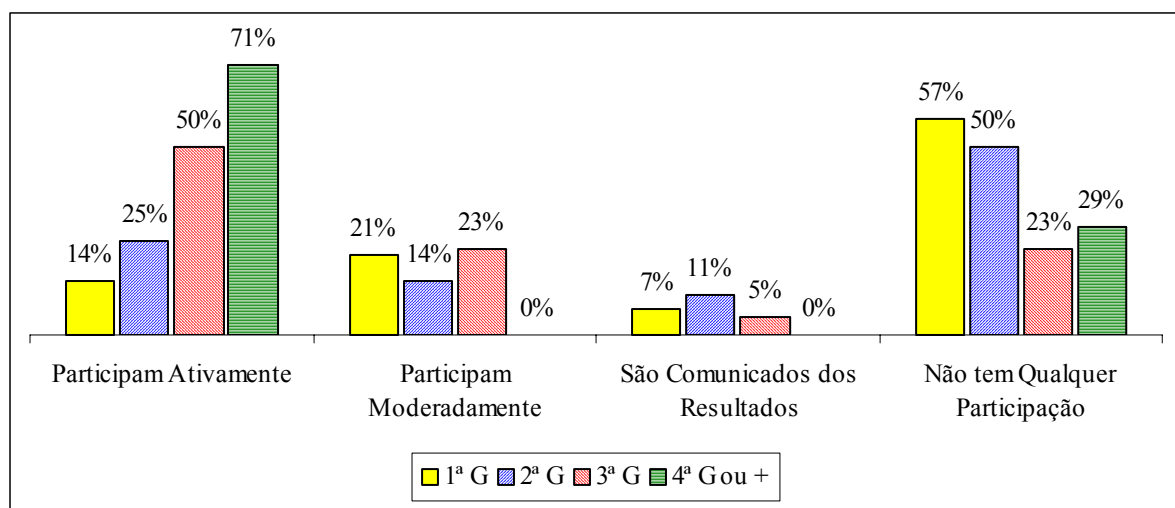


Gráfico 26: Participação do(s) Sucessor(es) na Discussão dos Resultados

As evidências apresentadas pelo gráfico 26 sugerem que à medida que vão ocorrendo as sucessões nas empresas da amostra aumenta a participação do(s) sucessor(es) nas reuniões de discussão e avaliação dos resultados, o que seria o ideal tendo em vista o treinamento que

isso representa em termos de sua qualificação para as futuras responsabilidades inerentes à gestão das empresas.

Entretanto, é necessário cuidado nestas conclusões. As entrevistas apontam para um possível problema de interpretação entre herdeiro e sucessor. Muitos dos principais gestores das empresas da amostra, independente da geração, têm filhos infantes e/ou adolescentes. Desta forma, por não conseguir dissociar a natureza de herdeiro e sucessor, é compreensível que suas respostas tenham sido de que ainda não participam de reuniões de negócios.

Em algumas das empresas da amostra, onde se conseguiu ambiente favorável para explorar melhor os aspectos qualitativos da questão, colheram-se evidências que apontam que os filhos dos principais gestores que já se encontram na fase adulta, mas ainda estudando em curso superior, também têm lugar na empresa. Porém, sem atividades ou responsabilidades perfeitamente definidas, participando de uma ou outra reunião sobre os resultados do setor onde estão “lotados”.

Não é possível uma generalização, no entanto, acredita-se que é exatamente este o treinamento que estão recebendo: chegar em horário bem diferente dos demais funcionários, a falta de um propósito em seu trabalho, a falta de um porquê estar na empresa além do fato do pai os terem “aconselhado”. Embora não se possa generalizar, enfatiza-se este senão, são evidências de falta de preparo dos herdeiros à futura gestão, quer por falta de interesse dos mesmos, quer por falta de compreensão do principal gestor sobre o que está construindo e em quem.

Escolheu-se uma das empresas de 3ª geração da amostra, Sociedade Anônima de Capital Fechado, que completou 98 anos de fundação em 2004 e onde ocorreu a entrevista mais demorada (3 encontros que totalizaram, aproximadamente, 8 horas), para uma síntese da questão da sucessão da amostra.

O relato a seguir, em parte interpretado pelo pesquisador, em parte com anotações dos comentários feitos pelo entrevistado, que receberão destaque “entre aspas”, é do principal gestor da 3ª geração.

O fundador, avô do entrevistado, teve “quatro filhos e, após os estudos ginasiais, exigia sua presença na empresa, dando-lhes atividades e responsabilidades, cobrando atitude e produtividade como se fossem empregados, não filhos”.

O pai do entrevistado contava-lhe diversas passagens de sua vida na empresa, entre elas que “essa atitude do avô até o humilhava, mas tudo era inquestionável”. Não é possível inferir se era uma preparação para a sucessão ou se, simplesmente, era a maneira de educar daquela época.

À medida que a empresa lograva grande progresso econômico e financeiro, solidificando-se em seu segmento mercadológico, o fundador foi diversificando o negócio para que cada um dos quatro filhos tivesse “algo para cuidar e progredir de acordo com suas possibilidades”, segurando o filho mais velho na empresa-mãe, sucedendo-o aos 80 anos. A empresa pesquisada é a 3ª geração da empresa-mãe. As demais não existem mais.

O pai do entrevistado teria herdado parte do modelo de gestão do avô, exigindo do filho mais velho (o entrevistado) presença na empresa desde tenra idade. Enquanto os demais irmãos estudavam, concluindo o curso superior de suas escolhas em Porto Alegre (grande *status* social naquela época e uma exigência do pai), precisou interromper seus estudos após a conclusão do atual nível médio, por exigência do pai. Também ele nada questionou sobre as decisões do pai. Apenas as acatou.

Fez comentários a respeito de pensar que “o pai logo tinha visto que ele não tinha veia para os livros, mas que sentiu-se diminuído por não estar estudando na capital e de ter que pegar no pesado desde cedo”. Quando o pai começou a recompensá-lo, somente a ele, com ações ordinárias da empresa, tais sentimentos desaparecerem e dedicou-se com ainda maior intensidade à empresa.

À medida que os irmãos concluía seus estudos, “um cargo de diretor os esperava ou era criado para recebê-los”. Questionado se tinham feito curso superior para a aprendizagem daquela função, demorou a responder, concluindo com um “não sei”.

Falecido o pai, disse que assumiu como primogênito a empresa. Questionado sobre se o fato ocorreu pela primogenitura ou pela maioria das ações, respondeu que apesar de possuir o controle (junto com as ações da mãe) entende que foi pela primogenitura e pela sua maior experiência.

Enquanto seus três filhos, todos adultos, já trabalham na empresa, “os filhos dos irmãos, 8 sobrinhos, não têm e nem terão espaço nela”. Disse que “a empresa pagará seus estudos e que depois disso tudo fica por conta deles”.

Seus três filhos, na realidade, pelo juízo do pesquisador, não trabalham na empresa, apenas a freqüentam. Não possuem horário pré-definido, nem atividades ou responsabilidades. Receberam o título de gerentes, mas nada gerenciam. Participam de algumas reuniões, notadamente as sobre dificuldades, pois seu desinteresse irrita seus tios. O pai (entrevistado) entende que “quando chegar a hora, saberão o que fazer, liderados pelo seu filho mais velho”, que mais está no exterior surfando do que na empresa, conforme relato do entrevistado e, a juízo do pesquisador, sem tom de censura. O entrevistado entende que “este conhece a realidade do mundo”, pois estudou comércio exterior (a empresa não importa nem exporta) e viaja bastante; que o segundo filho será o grande apoio do mais velho, pois “estudou Oceanografia, também viaja bastante e são muito parecidos na forma de ver a vida”; que o terceiro é o “nenê da turma”, estudou Economia e fez MBA em Finanças Internacionais.

Foi uma das entrevistas mais bem sucedidas da pesquisa, muito mais pelo interesse em colaborar do entrevistado do que por alguma perspicácia do pesquisador. A este coube tão somente seguir o roteiro da entrevista e o curso da curiosidade natural de qualquer pesquisador em alcançar o objetivo proposto por seu estudo.

A entrevista está repleta de evidências de acertos e erros (a juízo do pesquisador) no processo sucessório. Os acertos dizem respeito às duas primeiras sucessões. Os erros dizem respeito à preocupante falta de preparo dos sucessores (herdeiros) da 3ª geração, cujo pai (entrevistado) está com 62 anos de idade. Este, quanto ao aspecto sucessório, criou seu próprio modelo de gestão, pois apesar das experiências vivenciadas pelo seu pai e por ele, seus filhos, já adultos, ainda não receberam os ensinamentos necessários para sucedê-lo ali adiante. Mesmo respeitando e admirando seu avô e seu pai na condução, o que foi possível perceber pelo seu tom de voz nos relatos, criou uma nova forma de preparar seus filhos para o

futuro da empresa. Sequer questiona que um de seus sobrinhos possa ter mais condições para isso, pois a empresa será liderada pelo seu filho mais velho.

Por último, relata-se que a resposta mais corrente sobre a questão da sucessão, evidenciada pela pesquisa nas empresas da amostra, foi a de que “ainda falta muito tempo para isso”, não estando o principal gestor querendo pensar nisso no momento. Não há, portanto, sinais de preocupação com a sucessão na grande maioria das empresas da amostra.

Questão 27: Os critérios para a escolha do sucessor em sua empresa foram, ou seriam, norteados pelo(a):

Objetivo: verificar o principal critério para a escolha do sucessor.

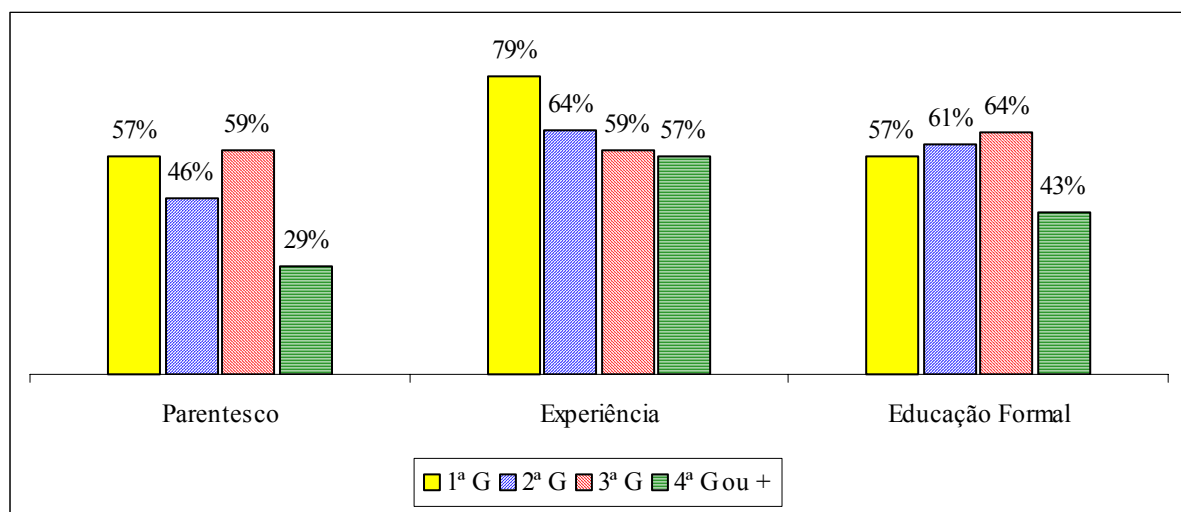


Gráfico 27: Critérios para a Escolha do Sucessor

É uma das questões do roteiro de entrevista onde o entrevistado poderia dar mais de uma resposta, não sendo possível esperar, portanto, que a totalização se iguale a 100,0%. Esta opção de múltipla escolha foi exercida pela grande maioria dos entrevistados.

A interpretação do gráfico 27 pela sua simples visualização, sem a devida leitura das interpretações do pesquisador, poderá levar o leitor a deduzir que, em seu conjunto, a pesquisa revela que o que mais contou e contará para a sucessão foi e será nortado pela experiência com educação formal. De fato, os aspectos quantitativos da pesquisa levam a tal conclusão. Todavia, ao serem examinados os aspectos qualitativos observa-se que na grande maioria das entrevistas, exceção feita às empresas de 4ª geração ou mais, o critério de escolha do sucessor pelo parentesco é sempre citado, não deixando dúvidas em sua preferência, ou seja: os principais gestores das empresas da amostra gostariam, sim, de serem sucedidos por um de seus familiares.

O que poderia desnortear um pouco as interpretações dos resultados da pesquisa foi o fato do entrevistado responder sobre duas gerações na mesma questão: a sucessão já ocorrida e a sucessão a ocorrer. Com relação à sucessão já ocorrida, a maioria dos entrevistados (com 60 anos ou mais) reconhece, sim, que está no comando por ser filho do dono ou do principal gestor, mas também e principalmente pela experiência acumulada na empresa, podendo uma coisa ser decorrência de outra. Não era tão necessária, naquela época, educação formal. Com relação à sucessão a ocorrer, gostaria, sim, que fosse um dos filhos a lhe suceder, mas com experiência e educação formal.

Desta forma, interpretando os aspectos qualitativos das entrevistas, a ordem dos critérios de escolha do sucessor é: parentesco, experiência e educação formal.

Com relação ao destaque feito para as empresas de 4ª geração ou mais, cabem esclarecimentos de que os principais gestores entrevistados não têm, na realidade, outra ordem de preferência. Apenas percebeu-se pelas entrevistas que já distinguem, com alguma

clareza, propriedade de gestão. Suas experiências de quase desaparecimento da empresa (algumas ainda estão entre estratégias de sobrevivência), aliadas às boas experiências com consultorias e assessorias (quando aplicável) levam ao caminho natural da profissionalização.

Questão 28: Em sua visão, para adquirir os conhecimentos necessários para a gestão do negócio, o(s) sucessor(es) deveria(m):

Objetivo: verificar a importância da necessidade de experiência em atividades operacionais ou estratégicas que o(s) sucessor(es) devem possuir para a gestão da empresa.

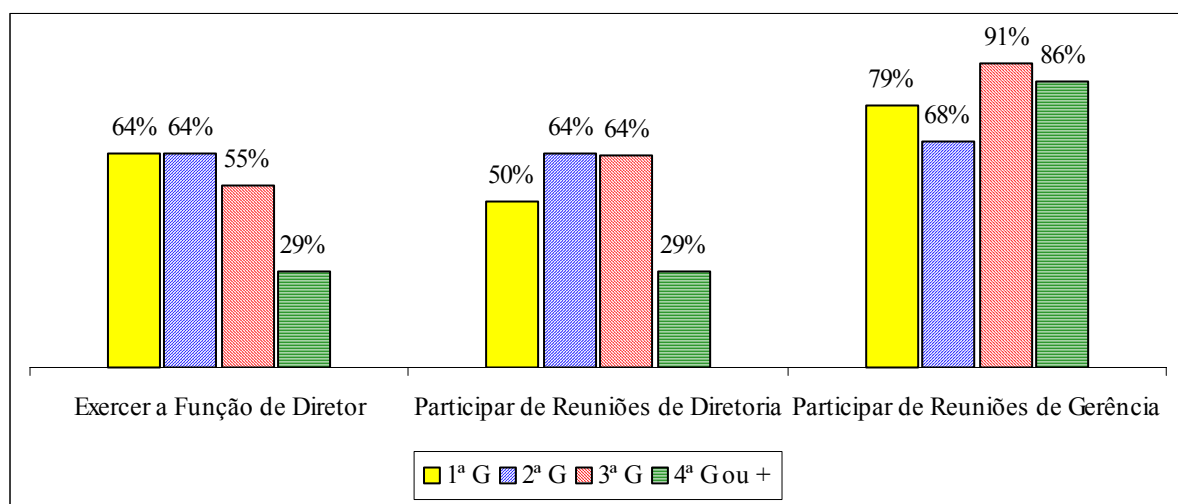


Gráfico 28: Atividades Necessárias como Experiência para a Gestão dos Negócios

Esta é outra das questões do roteiro de entrevista em que o entrevistado poderia dar mais de uma resposta, não sendo possível esperar, portanto, que a totalização se iguale a 100,0%. Também nesse caso essa opção de múltipla escolha foi exercida pela grande maioria dos entrevistados.

Conforme aponta o gráfico 28, os entrevistados entendem que o sucessor deve possuir experiência também na área operacional para poder assumir funções no nível estratégico. Assim, inicialmente, deve assistir as reuniões gerenciais, para compreender seu

funcionamento e como são resolvidos os problemas. Adquirida e comprovada tal experiência pode assumir, então, um cargo de gerência e, efetivamente, participar das reuniões desse grupo. Depois de algum tempo com atividades e responsabilidades na gestão operacional, pode começar a assistir as reuniões de diretoria para, mais tarde, quando estiver efetivamente com responsabilidades na esfera estratégica, participar das reuniões de diretoria.

Assim, com tais evidências, começar por participar de reuniões de gerência, para depois participar de reuniões de diretoria e, finalmente, exercer a função de diretor, parece ser o caminho natural que o principal gestor “desenharia” para o seu sucessor, confirmando as afirmações feitas na questão anterior – critérios para a escolha do(s) sucessor(es).

No entanto, e de acordo com a análise da questão anterior, também há evidências de que isto é o que os gestores mais gostariam que acontecesse, mas não o que estariam conseguindo fazer em suas empresas.

Questão 29: Em sua visão, quais as características do(s) sucessor(es) consideradas como ideais para a gestão da empresa?

Objetivo: verificar qual a característica predominante para a sucessão da empresa.

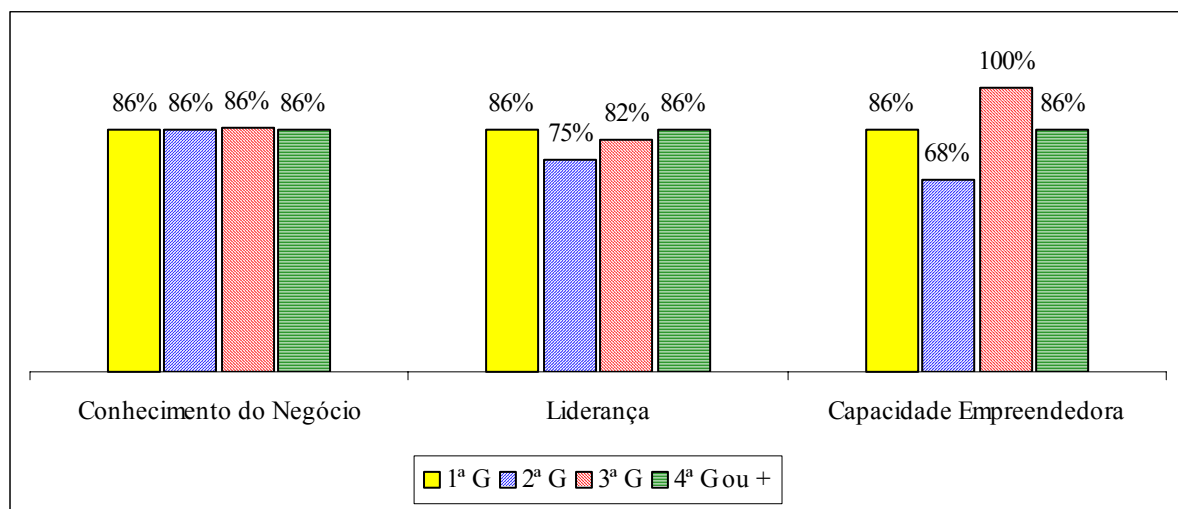


Gráfico 29: Características do(s) Sucessor(es) Consideradas como Ideais

Outra questão do roteiro de entrevista com escolha múltipla, exercida pela maioria dos entrevistados.

Em seu conjunto (gráfico 29), não há evidências de que uma característica tenha maior preferência que outra para os entrevistados. Os resultados, sob os aspectos qualitativos, sugerem que é necessário em primeiro lugar o conhecimento do negócio, como um aprendizado indispensável à futura condução da empresa ou de qualquer outra entidade. A distribuição verificada confirma as afirmações feitas nas duas questões anteriores – critérios para a escolha do(s) sucessor(es) e atividades necessárias como experiência para a gestão dos negócios, onde predomina a experiência, que pode ser associada com a alta frequência recebida no conhecimento do negócio. E esta experiência na condução dos negócios pode ser também associada à questão da liderança.

Entretanto, o conhecimento do negócio e a experiência em sua gestão podem não ser suficientes para a continuidade da empresa. A capacidade empreendedora é vital para a continuidade da empresa, pois ciclos econômicos podem fazer desaparecer negócios bem estruturados e bem gerenciados, mas normalmente trazem novas oportunidades e novos desafios.

A capacidade de liderar um empreendimento, familiar ou não, fazendo com que os parceiros (internos e externos) entendam e apoiem as decisões operacionais e estratégicas, é outra característica muito apreciada pelos entrevistados, até por se entenderem como líderes de seu empreendimento.

Questão 30: Caso exista planejamento estratégico, o(s) sucessor(es) participa(m):

Objetivo: verificar se há interesse na participação dos potenciais sucessores na elaboração do planejamento estratégico e em que grau participam de seu processo.

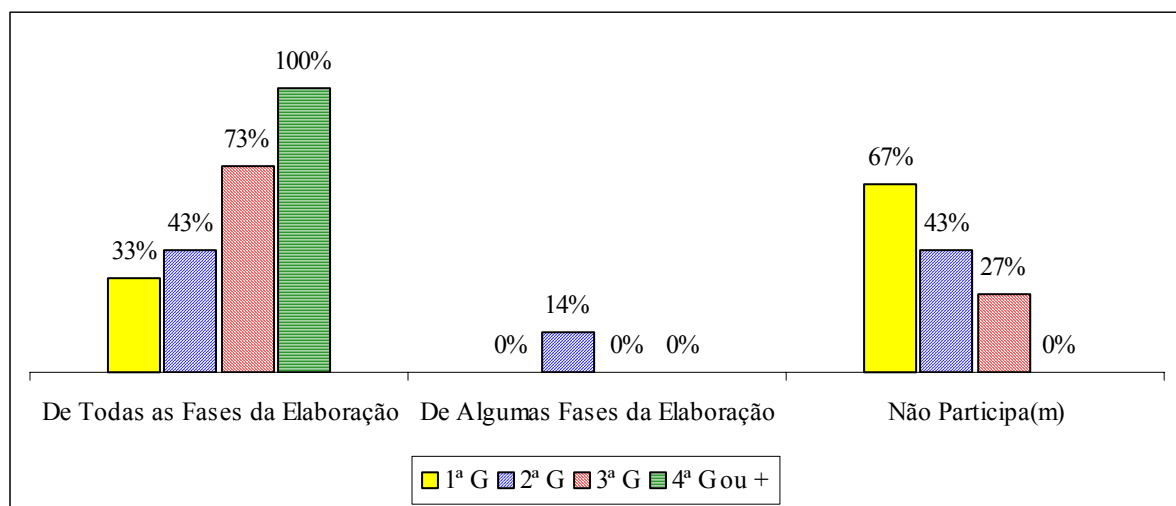


Gráfico 30: Participação dos Sucessores no Planejamento Estratégico Formal

A participação dos sucessores em todas as fases de elaboração do planejamento estratégico, não somente de partes dele, segundo Nascimento (2002), propicia aprendizado à

futura liderança nos negócios, além da necessária visão holística do empreendimento em seus aspectos internos e externos.

Conforme demonstra o gráfico 30, as empresas da amostra apresentam uma frequência crescente de participação (em relação à geração do empreendimento) dos potenciais sucessores no planejamento estratégico.

Em relação à 3ª e 4ª geração ou mais, tais evidências comprovam informações anteriores sobre o processo de aprendizado dos mesmos nas funções gerenciais (reuniões de gerências e reuniões de diretoria) desejado pelos gestores principais.

Contudo, é necessária cautela para o caso de uma possível tendência de generalização de que quanto mais velha a empresa, maior a consciência do principal gestor sobre a necessidade de que os sucessores participem do planejamento estratégico, pois isso não terá suporte pelas evidências da presente pesquisa.

Em parte das empresas da amostra ocorre o já relatado pelo resumo feito de uma das entrevistas na questão 26 (Participação do(s) Sucessor(es) na Discussão dos Resultados), ou seja, falta de iniciativa, e talvez até de interesse, nesse processo de aprendizado, tanto do futuro sucedido quanto dos futuros sucessores. Entretanto, destaca-se, também, que é necessário considerar que muitos dos principais gestores entrevistados têm seus potenciais sucessores em idade ainda muito baixa (infância e adolescência), e demonstram interesse em trazê-los ao processo assim que possível.

Apesar de estar no sentido de herdeiros, os infantes e adolescente devem ser vistos como potenciais sucessores, sim, já que (1) prevalece o desejo dos principais gestores em serem sucedidos por familiares e, (2) nessa idade ainda não são possíveis observações consistentes sobre se serão ou não futuros gestores da empresa.

Da mesma forma, a alta frequência verificada nas empresas de 1ª e 2ª geração sobre a não participação dos mesmos no planejamento estratégico também deve ser avaliada sobre as evidências da idade dos potenciais sucessores.

Portanto, assim como se observa na maioria das empresas da amostra que há ênfase na questão família-propriedade-gestão, observa-se igualmente interesse na participação dos potenciais sucessores na elaboração do planejamento estratégico.

Questão 31: Os aspectos ou variáveis envolvendo a questão sucessória são considerados no processo de análise que culmina no planejamento estratégico?

Objetivo: verificar se a questão sucessória, fator importante na perpetuidade da empresa, tem merecido consideração.

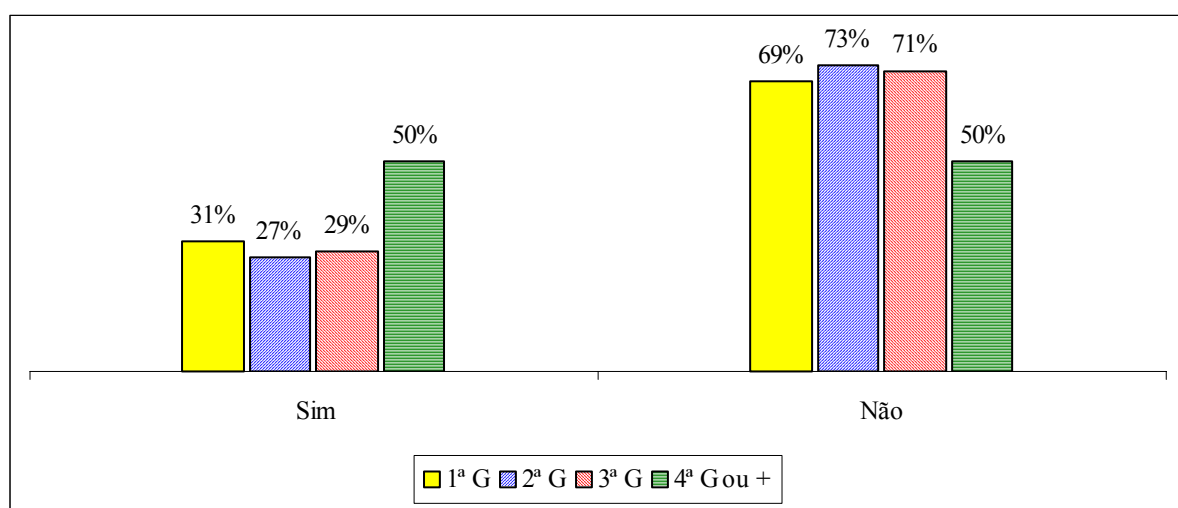


Gráfico 31: Consideração da Questão Sucessória no Planejamento Estratégico

As empresas que contêm a questão sucessória em seu planejamento estratégico podem ficar menos expostas aos revezes neste delicado momento (NASCIMENTO, 2002). Preparar-se para o futuro, interpretando ambientes (internos e externos), dentre os quais a futura sucessão, pode trazer uma continuidade dos processos organizacionais sem maiores traumas quando da troca da liderança.

Observando o conjunto das evidências (gráfico 31), é baixa a inserção da questão sucessória no planejamento estratégico nas empresas da amostra, inclusive nas de 3ª e 4ª geração ou mais, onde se poderia esperar maior frequência, tanto pelos sucessos quanto pelos fracassos passados nesta questão.

Muitos dos principais gestores que responderam negativamente à questão mostraram-se surpresos pelo questionamento, inquirindo o pesquisador do porquê dar atenção específica

à sucessão. É uma evidência da presente pesquisa em todas as questões que envolveram futuros sucedidos e sucessores, ou seja: considerando as empresas de 3ª e 4ª geração ou mais da amostra, o fundador e o gestor principal da 2ª geração preparava, a seu modo, antecipadamente, sem planejamento estratégico, a sucessão. Porém, a maioria dos principais gestores da atual geração no comando não inclui esta importante variável da continuidade da empresa em seus planos estratégicos, quando houver, naturalmente.

Para as análises e interpretações das frequências desta questão, lembra-se novamente que é necessário levar em consideração as empresas cujos principais gestores têm herdeiros em idade ainda muito baixa, sentindo-se, por isso, desestimulados à sua inclusão no processo.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

Consideradas como a forma predominante das organizações dedicadas à produção de bens e serviços no cenário empresarial, as empresas familiares têm sido de grande importância para a economia e a geração de empregos no Brasil e no mundo. Entretanto, apresentam altas taxas de descontinuidade que ocorrem, de acordo com a literatura, devido a inapropriados modelos de gestão e a inadequada condução do processo sucessório, fazendo com que grande parte delas deixe de existir ainda na primeira geração. Das poucas que conseguem chegar à segunda geração, um número ainda menor delas será dirigida pela terceira geração da família de seu fundador.

Com este estudo buscou-se identificar quais as características mais presentes no modelo de gestão das empresas familiares da amostra, no sentido de entender:

quais são as características do modelo de gestão das empresas familiares que podem ser consideradas como facilitadoras para sua continuidade?

Para atender a esta questão, selecionou-se por conveniência empresas com as seguintes características:

- a) localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, nas regiões da Grande Porto Alegre, do Vale do Rio dos Sinos e do Vale do Taquari;
- b) que estivessem sendo gerenciadas pelo fundador, quando ainda na primeira geração, ou por membros familiares do fundador, quando já ocorrida a sucessão, para inferir sobre a influência dos valores e crenças familiares na modelagem da gestão;
- c) que tivessem a idade mínima de quinze anos de atuação no mercado, por implicar na maior possibilidade de que a empresa passa, passou ou esteja por passar por um processo sucessório;
- d) que tivessem um faturamento anual mínimo de quinze milhões de reais, por implicar na maior probabilidade de, formando um conjunto com a delimitação idade, existir um modelo de gestão mais aperfeiçoado em função das demandas que as organizações maiores e mais longevas possam ter.

Sob tais delimitações, setenta e uma empresas foram contempladas no presente estudo, cujos principais gestores foram entrevistados a partir de um roteiro de entrevistas. Os resultados dos dados quantitativos (respostas às questões do roteiro de entrevistas) e qualitativos (comentários adicionais dos entrevistados apontados pelo pesquisador) identificaram as principais características do modelo de gestão das mesmas. Desta forma, foi possível estabelecer pontos comuns na sua forma de gestão e traçar comparações entre elas, quer pelo seu porte ou por sua longevidade.

Os resultados obtidos identificaram algumas características comuns nas empresas pesquisadas, demonstrando ser mais o seu porte, que sua longevidade, aliado à participação significativa em seu segmento mercadológico, um dos fatores influenciadores da existência de modelos de gestão mais aperfeiçoados e mais próximos do que recomenda a literatura. Entre as características que proporcionam melhores condições para a prosperidade e sobrevivência nas empresas da amostra, destacam-se:

- a) existência de metas e objetivos estratégicos formalizados no planejamento estratégico, orientando todo o processo de gestão, com adequados sistemas contábeis, de custos e de outras informações para o controle;
- b) adequada distribuição do processo decisório entre os níveis hierárquicos, definindo funções, autoridade e responsabilidades dos gestores;
- c) presença de política de distribuição de resultados entre os gestores, através da remuneração variável em função das metas e objetivos alcançados;
- d) presença de familiares na gestão como uma forma de preservar e dar continuidade aos valores e crenças já estabelecidos;
- e) preocupação em relação ao ingresso e à preferência de familiares na gestão, estimulando sua profissionalização ou a busca da realização profissional fora da empresa.

Mesmo nas empresas onde tais fatores críticos de sucesso foram evidenciados, na grande maioria a sucessão não é vista como um processo, mas como um evento quando do desaparecimento do principal gestor, assumindo, normalmente, o filho homem mais velho. Somente numa das entrevistas das empresas de 2ª geração e noutra das de 4ª geração ou mais foi abordada a questão da aposentadoria do principal gestor. Desta forma, até mesmo nestas empresas, cujos modelos de gestão mais se aproximam do recomendado pela literatura,

evidencia-se o sentimento de propriedade pessoal do principal gestor em relação ao empreendimento.

São evidências que formam um padrão, presente nas empresas da amostra com maior porte e participação significativa em seu segmento mercadológico.

Na maioria das empresas da amostra classificadas como de porte médio, cuja participação em seu segmento mercadológico é de regular para pequena, também foi encontrado um padrão nas características de seu modelo de gestão, não apresentando, porém, a frequência e a distribuição homogêneas do anterior:

- a) existem estratégias, mas não estão formalizadas no planejamento estratégico, sendo o mais importante motivo da inexistência de sistemas contábeis e de custos consistentes, bem como de outras informações da gestão;
- b) apesar da existência de um organograma, é baixa a delegação, centralizando no principal gestor o processo decisório;
- c) a distribuição de resultados entre os gestores não é uma política de gestão, sendo uma função da visão pessoal do principal gestor sobre a quantidade do resultado alcançado;
- d) nas empresas mais longevas, notadamente as de 3ª geração, são claras as evidências pela preferência no emprego de familiares, em postos-chave ou não, como uma das finalidades da empresa da família.

Com maior ou menor frequência e distribuição, são evidências que formam um padrão da maioria das empresas da amostra com menor porte e participação regular ou pequena em seu segmento mercadológico.

Feitas as principais considerações sobre o objetivo geral e sobre os objetivos específicos que nortearam a presente pesquisa, apresenta-se a seguir o conjunto das conclusões.

Com relação à forma de gerenciar, a pesquisa de campo contemplou a estrutura formal, a participação de parentes e de profissionais externos na gestão, o processo decisório e a política de distribuição de resultados.

Na maioria das empresas da amostra, as funções, a autoridade e as responsabilidades dos gestores dos diversos níveis hierárquicos estão definidas pelo organograma. No entanto, as evidências qualitativas levam a conclusões para problemas de delegação formal em grande parte das empresas de menor porte, pois em parte delas observou-se evidente falta de interesse no mesmo, estando inclusive desatualizado.

Detectou-se baixo interesse, e conseqüente baixa contribuição, de experiências externas à gestão ao se verificar que são poucas as empresas da amostra que possuem um Conselho de Administração. A maioria delas possui o que poderia ser denominado de Colegiado, mas tendem a se reunir somente para questões pontuais, não em períodos pré-determinados e com reuniões formais. Há uma evidente falta de conhecimento da missão de um Conselho de Administração, pois ocorreram respostas de que a empresa não é grande o suficiente ou de que não é sociedade anônima.

As decisões estratégicas das empresas da amostra, notadamente as de menor porte, estão concentradas nas mãos do principal gestor e de gestores que pertencem à família, com baixa participação dos que não pertencem a ela. Isto significa centralização do processo

decisório no principal gestor, pois seus familiares podem simplesmente concordar influenciados pela ascendência familiar. Nas empresas de maior porte, verifica-se distribuição e compartilhamento de responsabilidade por decisões mais adequados, que podem ser determinantes para a continuidade do negócio.

É elevada a participação de familiares em cargos de gerência e/ou diretoria, detectando-se, entretanto, que há consciência de não haver lugar para todos os parentes na gestão e de que não há intenções de criá-los. Nas empresas de maior porte encontrou-se evidências de que são exigidos dos parentes conhecimentos especializados na realização de funções específicas; entretanto, o aspecto negativo é que estes podem desenvolver suas aptidões na medida em que vão trabalhando na organização, que suportaria os efeitos porventura negativos de suas decisões.

Em relação à Política de Distribuição dos Resultados, a pesquisa buscou duas evidências: sobre a distribuição de resultados entre os sócios e a remuneração variável dos executivos. Concluiu-se como prática comum a distribuição de resultados entre os sócios, que não é feita em função de metas e objetivos e, sim, em função de ocorrer ou não resultado positivo, simplesmente. Esta distribuição também ocorre de forma indireta, remunerando os diretores parentes com honorários acima dos níveis de mercado para garantir, antecipadamente, a recompensa pela propriedade. Em relação à remuneração variável dos executivos, observou-se que as empresas de maior porte têm e praticam esta política, havendo mecanismos de avaliação de desempenho dos executivos.

Quanto ao processo de gestão, o estudo abrangeu os planejamentos estratégico e operacional e as fases de execução e controle do planejamento.

Prevalece nas empresas de maior porte a orientação do processo de gestão pelo planejamento estratégico. Entretanto, formalizada ou não, há reflexão sobre o negócio e clara definição dos rumos das organizações. Observou-se, contudo, um importante aspecto negativo na informalidade em algumas empresas: o fato, coincidente ou não, de uma respectiva fragilidade dos sistemas contábeis e de custos. Nas empresas da amostra onde existe a formalização das estratégias no planejamento estratégico, não ocorre prevalência entre o mesmo ter sido implantado por profissionais especializados externos à gestão ou pelo pessoal interno.

Com destaque para as empresas de maior porte, o planejamento operacional é formal, mensurando as estratégias e estabelecendo padrões para o desempenho e para o consumo de recursos, promovendo a comparação entre os resultados esperados com as estratégias adotadas e os efetivamente alcançados. No entanto, em parte significativa das empresas de menor porte, o planejamento operacional se atém às mensurações monetárias, orientadas somente pela Demonstração dos Resultados.

Na fase de execução do processo de gestão, as informações da contabilidade societária e da contabilidade de custos são utilizadas para orientar e sustentar o processo decisório na maioria das empresas da amostra.

Na fase de controle do processo de gestão, detectou-se que a maior parte das empresas possui controles internos formais para a avaliação de desempenho de seus gestores e do empreendimento, comparando os resultados alcançados com os previstos, corrigindo eventuais desvios para alcançar com eficácia suas metas e objetivos, indicando a utilização de métodos científicos.

Sobre os sistemas de informações, fundamentais ao apoio do modelo e do processo de gestão, prestando informações rápidas, atualizadas e confiáveis, verificou-se que a maioria das empresas possui um sistema informatizado integrando suas diversas áreas.

Iniciando as conclusões sobre o processo sucessório, o estudo conclui que prevalece uma tendência de aumento no número de parentes trabalhando na gestão após a sucessão, confirmando as falhas no modelo de gestão das empresas familiares apontadas pela literatura. Em alguns casos observou-se que as empresas buscam como alternativas a expansão e a diversificação do negócio para acolher esses parentes, numa tentativa de evitar que esse aumento interfira na qualidade da gestão e dos resultados.

Na maior parte das empresas pesquisadas, onde os sucessores já passaram da adolescência, estes participam das reuniões para discussões dos resultados econômicos obtidos. Enquanto nas empresas de 4ª geração ou mais há uma tendência de que participem ativamente, nas de 1ª e 2ª geração eles não têm qualquer participação.

Os critérios para escolha do sucessor são norteados principalmente pelo parentesco, seguido da experiência e educação formal. A escolha do parentesco como principal critério não deve ser considerada como uma característica negativa, como normalmente apresentado pela literatura. Além de se verificar preocupação na preparação profissional é preciso levar em consideração que os parentes já se identificam, a partir do ambiente familiar, com os valores e crenças do principal gestor da empresa.

A preparação dos sucessores para a gestão dos negócios, para a maioria das empresas da amostra, inicia pela participação em reuniões de gerência, ou seja, no nível tático da

organização. Adquirida a necessária experiência e aprendidos os procedimentos, começam a participar das reuniões de diretoria, isto é, o nível estratégico, para se prepararem para a futura função de diretor.

O conhecimento do negócio é a característica considerada como ideal no sucessor, seguida da capacidade empreendedora e da liderança, indicando que sua escolha não ocorre ao acaso, mas norteada por critérios dirigidos ao mais preparado.

Entre as empresas que formalizam suas estratégias pelo planejamento estratégico, há participação dos sucessores na sua elaboração, o que os torna mais preparados para entender todo o sistema e para assumir a gestão do negócio sem colocá-lo em risco. Porém, a maioria das empresas não considera o processo sucessório em seu planejamento estratégico, desconhecendo, inclusive, que esta importante variável à continuidade da empresa deva ser contemplada, como se fosse um assunto restrito à estrutura familiar. É positivo o fato de que os sucessores sejam envolvidos no processo do planejamento estratégico, mas a sucessão deve ser considerada no processo de escolha das estratégias para o empreendimento.

Este estudo conclui que as empresas familiares de maior porte possuem modelos de gestão com características muito próximas das sugeridas como ideais pela literatura, não confirmando a generalização que parte dos autores referenciados faz a respeito da fragilidade dos mesmos. Os valores, crenças e missão destas empresas estão formalizados e permeiam pelos níveis estratégico, operacional e tático. A estrutura organizacional está adequadamente formalizada, com clara definição das áreas de atuação, de responsabilidade e de decisão, concluindo-se que há delegação. As evidências qualitativas sugerem a existência de *empowerment*, pois as sugestões de melhoria nos processos organizacionais são objeto de

estudo da gestão de parte significativa delas. O processo sucessório, que na maioria das empresas ainda não é contemplado no planejamento estratégico, já começa a receber maior atenção dos principais gestores, permanecendo a vontade de que os mesmos sejam sucedidos por parentes, mas com preparo na educação formal e na experiência.

Nas empresas de menor porte, sem relações claras com a sua idade, verificou-se que existem diversos aspectos da gestão a serem melhorados a fim de garantir sua expansão e continuidade. Mesmo existindo há mais de 15 anos e faturando mais de R\$ 15 milhões de reais por ano, sendo assim classificadas como de porte médio, muitas se encontram distantes dos modelos de gestão das empresas consideradas como de sucesso. O sentimento de propriedade de seus principais gestores é mais pronunciado que seu papel de líder da gestão. Os valores e as crenças dos principais gestores são conhecidos, mas não estão formalizados. A missão da empresa, na maioria das observações, está formalizada, mas em muitas delas nada sugere que pertença ao seu sistema de gestão, não permeando os níveis estratégico, operacional e tático. A estrutura organizacional não se encontra adequadamente formalizada, pois em alguns casos o organograma encontra-se inclusive desatualizado, concluindo-se pela fragilidade do processo de delegação. O processo sucessório é análogo ao das empresas de maior porte: preferência pelos parentes, mas com educação formal e experiência. No entanto, não se observa resistência às mudanças necessárias, pelo contrário, pois na maioria delas os dados qualitativos apontam para o interesse dos entrevistados no objetivo das questões formuladas pelo pesquisador, sugerindo falta de informação.

A longevidade da maioria das empresas da amostra, que abrange as idades médias de 23 anos de existência (1ª geração) até 114 anos (4ª geração ou mais), apontada, normalmente, por este estudo, como um aspecto não decisivo numa modelagem da gestão mais

aperfeiçoada, merece algumas considerações. Conclui-se, como já exposto, que não é a idade das empresas da amostra, mas sim seu porte o fator preponderante ao surgimento de modelos de gestão mais aperfeiçoados. Entretanto, é necessário esclarecer que, do ponto de vista do pesquisador, as empresas mais longevas devem ser consideradas como empreendimentos bem sucedidos, mesmo não possuindo modelos de gestão mais aperfeiçoados, pois se observou que muitas delas encontram-se em pleno processo de revisão destes, notadamente nas questões relativas ao processo de gestão e ao processo sucessório. Observou-se adequada compreensão de que os bons desempenhos do passado não garantirão os desempenhos futuros da organização, principalmente no atual estágio de desenvolvimento do conhecimento científico, que faz com que empresas busquem constante atualização em seus modelos de gestão. É possível concluir-se, desta forma, que seja é questão de tempo para se enquadrarem totalmente nos atuais ambientes de gestão.

5.2 Recomendações

Como certamente não esgotou o assunto sobre o modelo de gestão das empresas familiares com o presente estudo, até porque precisam ser cada vez mais pesquisados e aprofundados, sugere-se como base para novas pesquisas as seguintes abordagens:

- a) estudar as alterações no modelo de gestão de empresas familiares provocadas pela total profissionalização da gestão;
- b) replicar a presente pesquisa com a utilização de dados monetários para confirmar ou não seus resultados quantitativos e qualitativos;
- c) comparar o modelo de gestão de empresas familiares e não-familiares.

REFERÊNCIAS

- AMOROSO, Ricardo. Lidando com o Pensamento Estratégico. **In: Estratégia: perspectivas e aplicações.** Benny K. Costa e Martinho I. R. de Almeida (coordenadores). São Paulo: Atlas, 2002.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 1990.
- ARAÚJO, Luiz C. G. D. **Tecnologia de Gestão Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2001.
- ARGYRIS, Chris. **Personalidade e Organização: o conflito entre o indivíduo e o sistema.** Rio de Janeiro: Renes, 1968.
- _____. Barreiras Interpessoais à Tomada de Decisão. **In: Tomada de Decisão.** Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- AVILA, Stephen M.; AVILA, Ramon A.; NAFFZIGER, Douglas W. *A Comparison of Family-Owned Businesses: succession planners and nonplanners.* **Journal of Financial Service Professionals.** Bryn Mawr: May 2003. v. 57, n. 3, p. 85. Disponível em <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=19&did=341829651...>> Acesso em 24/03/05.
- BARNARD, Chester I. **As Funções de Executivo.** São Paulo: Atlas, 1971.
- BASTOS, Cleverson L.; KELLER, Vicente. **Aprendendo a Aprender: introdução à metodologia científica.** 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- BELLET, William; DUNN, Barbara; HECK, Ramona K. Z.; PARADY, Peter; POWELL, John; BOWMAN-UPTON, Nancy. *Family Business as a Field of Study. The Task Force of International Family Business Program Association,* 2002. Disponível em: <<http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/ifbpa.cfm>> Acesso em 02/04/05.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- BERTERO, Carlos O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. **In: Cultura e Poder nas Organizações.** FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M. (coordenadoras). São Paulo: Atlas, 1996.

BETHLEM, Agrícola de S. **Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BIO, Sérgio R. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOWMAN-UPTON, Nancy. *Transferring Management in the Family-Owned Business*. Texas: **SBA – Small Business Administration**, 1991. Disponível em: <<http://www.sba.gov/library/pubs/eb-1.doc>> Acesso em 20/08/05.

BRUNER, Robert F.; EAKER, Mark R.; FREEMAN, Edward; SPEKMAN, Robert E.; OLMSTED, Elizabeth. **MBA: curso prático**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CASTRO, Luiz C. *et al.* **Atitudes e Comportamentos da Cúpula e os Processos de Profissionalização, Formalização Estrutural e Sucessão em Empresas Familiares: um estudo de caso**. In: ENANPAD, 2000.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos A.; VASCONCELOS, Marco T. de C. **Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais**. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: ABDR, 2002.

CHURCHMANN, Charles W. **Introdução à Teoria dos Sistemas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1972.

COLAUTO, Romualdo D.; BEUREN, Ilse M. Coleta, Análise e Interpretação dos Dados. In: BEUREN, Ilse M. (coord.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

CORNACHIONE JÚNIOR, Edgard B. **Sistemas Integrados de Gestão: uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica (Gecon): arquitetura, método, implantação**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

DE BORTOLI NETO, Adelino; MOREIRA JÚNIOR, Armando L. **Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte**. V Semead – Seminários em Administração. São Paulo: FEA –USP, jun. 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/AdmGeral.htm>> Acesso em 04/08/05.

DEMING, W. Edwards. **Saia da Crise**. São Paulo: Futura, 2003.

DONNELLEY, Robert G. **A Empresa Familiar**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

DUPAS, Gilberto; LANK, Alden G.; AIRES, Antônio; VRIES, Manfred K. de; COSTA, Roberto T. da. **Governando a Empresa Familiar**. ÁLVARES, Elismar (coord.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

EHLERS, Magda G. **Refletindo sobre sucessão**. Porto Alegre: Geyer Ehlers, 2001. Disponível em <<http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>> Acesso em 29/08-05.

FALDINI, Roberto. **A Governança Corporativa nas Empresas Familiares**. Valor Econômico, São Paulo, 24 mar. 2004.

FELTHAM, Tammi S.; FELTHAM, Glenn; BARNETT, James J. *The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker*. **Journal of Small Business Management**. Milwaukee: Jan 2005. v. 43, n. 1, p. 1. Disponível em <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=786034691...>> Acesso em 24/03/05.

FERREIRA, Ademir A. **Gestão Empresarial – de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FILION, Louis J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. São Paulo: Revista de Administração/USP, v. 34, n. 2, p. 5, abri/jun 1999.

FLEMING, Peter D. *Helping Business Owners Prepare for the Future*. **Journal of Accountancy**. New York: May 1997. v. 186, n. 5, p. 46. Disponível em <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=71&did=11668111...>> Acesso em 31/03/05.

FLORIANI, Oldoni P.; RODRIGUES, Leonel C. **Sucessão Empresarial: Processo Sucessório em Empresas Familiares**. Anais do IGEPE, p. 299-312, out./2000.

FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional: formação, tipologia e impactos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

FRITZ, Roger. **Empresa Familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 1993.

GARCIA, Volnei P. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANDSBERG, Ivan S. **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRESSLER, Lori A. **Introdução à Pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2003.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João C. **Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: Revista Teoria e Evidência Econômica, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

GUEIROS, Mônica M. B. **Sucessão Familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife – uma visão dos dirigentes**. 1998. Dissertação. Mestrado em Administração – UFP, PE.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo Conceitual do Sistema de Informação de Gestão Econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese (doutorado). FEA. São Paulo: 1989.

GUIMARÃES, Tatiane B. C. **Análise Epistemológica do Campo do Empreendedorismo**. In: **Comportamento Organizacional**, ENANPAD 2004.

HAYNES, Deborah C.; HAYNES, George W. *Family Businesses: a unique blending of family and work*. **Journal of Family and Consumer Sciences**. Alexandria: 1999. v. 91, n. 1, p. 122. Disponível em <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=59&did=41652169...>> Acesso em 31/03/05.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2003.

HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: international differences in work-related values*. London: Sage Publications, 1984.

JOHANN, Jorge R. (coord.). **Introdução ao Método Científico: conteúdo e forma do conhecimento**. 2. ed. Canoas: Editora da Ulbra, 1997.

KLUCKHOHN, Clyde. *The Study of Culture*. In: **The Policy Sciences**. LERNER, Daniel; LASSWALL, Harold D. (editores). Stanford, CA: Stanford University Press, 1951.

KNIGHT, Frank H. **Risk, Uncertainty and Profit**. New York: Harper & Row Publisher, 1965.

LANSBERG, Ivan S. **Parente nem sempre é Serpente**. Exame, ed. 633, 09 mai. 1997. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/pgMain.jtml?ch=ch028pg.html>> Acesso em: 23/07/05.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa Familiar no Mundo**. **Revista BNDES**, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>> Acesso em 12/07/05.

LODI, João b. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios)

_____. **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. **A Empresa Familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

LEONE, Nilda M. C. P. Guerra. **A empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes sobre o Processo Sucessório**. In: Organização/Estratégia, ENANPAD 2004.

MACÊDO, Kátia B. **Empresa Familiar Brasileira: Poder, Cultura e Decisão**. Goiânia: Editora Terra & Editora da UCG, 2001.

MCCANN III, Joseph E.; LEON-GUERRERO, Anna Y. *Strategic Goals and Practices of Innovative Family Business*. **Journal of Small Business Management**. Milwaukee: Jan 2001. v. 39, n. 1, p. 50. Disponível em <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=38&did=72261251...>> Acesso em 31/03/05.

MADDALA, G. S. **Introdução à Econometria**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

MARTINS, Ives G. da S.; MENEZES, Paulo L. de; BERNHOEFT, Renato (coordenadores). **Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA JR., Armando L. **Programas de Profissionalização e Sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. São Paulo: USP, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MORRIS, D. S.; HAIG, R. H. **Quem Manda em Quem: a redefinição dos parâmetros de poder nas empresas**. São Paulo: Revista HSM Management, Nº 5, 1997.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc. S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NASCIMENTO, Auster M. **Descentralização do Processo de Formulação das Estratégias Empresariais**. Tese (Doutorado). FEA-USP. São Paulo. 2002.

OLIVEIRA, Antônio B. S. Planejamento, Planejamento do Lucro. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. (coord.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Silvio L. de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PARISI, Cláudio; NOBRE, Waldir de J. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. **In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, Carlos A. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. **In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Avaliação de Resultados e Desempenho. **In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, Maria I.; SANTOS, Silvio A. dos. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PEREIRA, Maria J. L. de B.; FONSECA, João G. M. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

QUIGLEY, Joseph V. **Visão: como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm**. São Paulo: Makron Books, 1994.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de Pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

REECE, Ronald C. *How to Mix Blood and Business Safely and Successfully*. **Journal of Financial Service Professionals**. Bryn Mawr: Nov 2003. v. 57, n. 6, p. 29. Disponível em <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=12&did=453405751...>> Acesso em 31/03/05.

RICCA NETO, Domingos. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

_____. **Quem são as empresas familiares?** Abrac – Associação Brasileira de Concessionárias Chevrolet, São Paulo, 20 mar. 2002. Disponível em: <<http://www.abrac.com.br/online/artigo.asp?id=30&tipo=A>> Acesso em: 03/08/05.

ROBBINS, Stephen P. **O Processo Administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1978.

SANTOS, Karina L. dos; MARTINELLI, Dante P. **Empreendedores e Sucessão em Empresas Familiares**. II SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais. São Paulo, out. 1999.

SCHEFFER, Ângela B. B. **Sucessão em Empresas Familiares: dificuldades e ações preventivas**. Porto Alegre: UFRGS, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura Rio de Janeiro, 1961.

_____. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Atlas, 1985.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuard W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SILVA, Edna L. da; MENEZES, Estera M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2. ed. ver. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVEIRA, Karina; BIHEL, Kátia A. **Análise de Ações no Processo Sucessório das Empresas Familiares**. In: Enanpad – Encontro da ANPAD. Anais. Itibaia, set. 2003.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SLOAN, Alfred. **Meus Anos com a General Motors**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

SMIRCICH, Linda. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28. Nº 3, *Organizational Culture*. (Sep., 1983), pp. 339-358. Disponível em <<http://intra.som.umass.edu/smircich/publications.htm>> Acesso em 07/07/05.

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VON BERTALENFFY, Ludwig. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes. 1975.

WARD, John L. Planejar para Prosseguir. *HSM Management*. **Empresas Familiares: o desafio da continuidade** (dossiê). São Paulo, ano 7, n. 41, p. 83-121, nov./dez. 2003.

WERNER, René A. **Família & Negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri, SP: Manole, 2004.

WHITE, William S.; KRINKE, Timothy D.; GELLER, David L. *Family Business Succession Planning: devising an overall strategy*. **Journal of Financial Service Professionals**. Bryn Mawr: May 2004. v. 58, n. 3, p. 67. Disponível em <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=3&did=641920681...>> Acesso em 31/03/05.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 2. ed. São Paulo: BOOKMAN, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Carta de Apresentação do Pesquisador



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação
PPG em Ciências Contábeis

São Leopoldo, 27 de setembro de 2004.

Prezado (a) Senhor (a),

Tomamos a liberdade de selecioná-lo para uma pesquisa sobre o tema "Empresas Familiares". O resultado deste estudo será usado como base para uma dissertação de mestrado a ser apresentada por LUIZ INÁCIO PETRY, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, localizada em São Leopoldo/RS.

Esta pesquisa será de relevância, tanto para o meio acadêmico quanto para o empresarial, na medida que tem como objetivo principal a busca e identificação das melhores práticas para o encaminhamento das questões envolvendo o processo sucessório em empresas familiares nacionais.

O seu nome e a razão social de sua empresa serão preservados e não serão divulgados. O resultado da pesquisa será abordado de forma genérica e apenas em bases percentuais.

Comprometemo-nos desde já a lhe encaminhar o relatório final da pesquisa tão logo esteja pronta.

Agradecemos antecipadamente sua preciosa colaboração.

Prof. Dr. Ernani Ott
Coordenador Executivo do PPG em Ciências Contábeis

APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista

ROTEIRO DA ENTREVISTA SOBRE O SISTEMA DE GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Ano de fundação da empresa: _____

Em qual geração a empresa se encontra: _____

Ramo de atividade da empresa: _____

Nome do respondente: _____

Função que o respondente exerce na empresa: _____

1ª PARTE

QUESTÕES SOBRE A VARIÁVEL PORTE

1. O faturamento anual da empresa, em milhares de reais, está situado entre:

Entre R\$ 15.000 e R\$ 50.000	Entre R\$ 50.001 e R\$ 100.000	Acima de R\$ 100.000

Objetivo: classificar as empresas da amostra de acordo com seu porte, tendo na receita operacional bruta anualizada sua evidência.

Comentários: _____

2. Qual a participação da empresa no segmento mercadológico?

Significativa	Regular	Pequena

Objetivo: classificar as empresas da amostra de acordo com seu porte, tendo o nível de significância no segmento mercadológico em que atuam como uma evidência.

Comentários: _____

3. Quantas filiais a empresa possui?

Objetivo: verificar se a quantidade de filiais apresenta associação com o porte das empresas da amostra (nível de faturamento e nível de significância), sendo os dados evidenciados por

esta questão também úteis nas análises do modelo de gestão, já que o número de filiais pode ser o resultado da necessidade de “acomodar” familiares.

Comentários: _____

4. A empresa diversificou o negócio?

Sim	Não

Objetivo: verificar se a diversificação do negócio apresenta associação com a variável porte ou com a participação no mercado das empresas da amostra, feita com a intenção de aumentar seu poder no mercado e/ou de reduzir riscos, bem com a intenção de empregar parentes. Os dados evidenciados por esta questão também serão úteis nas análises do modelo de gestão, já que a diversificação do negócio poderia ser o resultado da necessidade de “acomodar” familiares.

Comentários: _____

2ª PARTE

QUESTÕES SOBRE O MODELO DE GESTÃO

5. A empresa possui um organograma formal?

Sim	Não

Objetivo: verificar se há uma clara visão das funções e cargos de responsabilidade, buscando uma primeira inferência sobre centralização ou não do processo decisório.

Comentários: _____

6. A empresa possui um Conselho de Administração?

Sim	Não

Objetivo: verificar a existência de um Conselho de Administração que oriente e monitore seus gestores na avaliação dos resultados e na determinação das estratégias, além de evidências sobre a centralização do processo decisório e as características do modelo de gestão.

Comentários: _____

7. Em caso afirmativo, participam:

Apenas Parentes	Parentes e Profissionais Contratados

Objetivo: verificar a composição do Conselho de Administração.

Comentários: _____

8. As decisões estratégicas são tomadas por uma única pessoa ou há um colegiado?

Principal Executivo	Diretores que Pertencem à Família	Diretores que não Pertencem à Família	Conselho de Administração

Objetivo: verificar se o processo decisório é centralizado ou não, e se há a participação de parentes nesse processo.

Comentários: _____

9. Os parentes participam em posições gerenciais e/ou de diretoria?

Sim	Não

Objetivo: verificar em que grau os cargos ou funções de gerências e/ou diretorias são ocupados por parentes, no sentido de inferir sobre a participação desses no processo de gestão da empresa.

Comentários: _____

10. São exigidos dos parentes conhecimentos especializados para a realização de funções específicas?

Sim	Não

Objetivo: verificar o grau de profissionalização exigido dos parentes para a ocupação de funções-chave na empresa.

Comentários: _____

11. A empresa distribui resultados para sócios que pertencem à família?

Sim	Não

Objetivo: verificar a política de distribuição de resultados entre seus sócios.

Comentários: _____

12. Quanto à forma de compensação dos executivos, estes recebem remuneração variável?

Sim	Não

Objetivo: verificar se os executivos recebem somente remuneração fixa ou se também recebem compensação pelos objetivos alcançados.

Comentários: _____

13. A empresa possui mecanismo de avaliação de desempenho de gestores?

Sim	Não

Objetivo: verificar se a empresa avalia seus gestores por mecanismos considerados objetivos e profissionais, ou se há uma tendência de avaliação por critérios subjetivos, como a confiança.

Comentários: _____

3ª PARTE

QUESTÕES SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO

14. Quanto às estratégias na empresa, elas existem e estão formalizadas pelo planejamento estratégico?

Existem e são Formais	Existem, mas são Informais	Não Existem

Objetivo: verificar se o processo de gestão da empresa é orientado pelo planejamento estratégico.

Comentários: _____

15. Caso exista planejamento estratégico, este foi realizado com assessoria de uma empresa de consultoria?

Sim	Não

Objetivo: verificar se o planejamento estratégico foi implantado ou aceito como conceito de gestão através da contratação de profissionais especializados ou se a empresa destacou alguém de seu quadro para o aprendizado e futura implantação.

Comentários: _____

16. Há planejamento operacional?

Sim	Não

Objetivo: verificar se as estratégias também são estabelecidas em termos mensuráveis e se há controle em seu atingimento.

Comentários: _____

17. A empresa possui normas e procedimentos formais de controle?

Sim	Não

Objetivo: verificar se as empresas possuem mecanismos formais de controle que assegurem o acompanhamento dos objetivos traçados e os interesses dos proprietários.

Comentários: _____

18. A empresa utiliza indicadores de desempenho econômico?

Sim	Não

Objetivo: verificar se as empresas possuem indicadores de desempenho econômico para orientar à eficácia organizacional e identificá-los.

Comentários: _____

19. A empresa possui um sistema informatizado que integre suas diversas áreas (gestão de compras, gestão de vendas, gestão de estoques, planejamento e controle da produção, gestão de custos e gestão contábil, como exemplos).

Sim	Não

Objetivo: verificar se existe um sistema informatizado para garantir informações ágeis e precisas ao processo decisório.

Comentários: _____

20. As informações contábeis são utilizadas para a tomada de decisão?

Sim	Não

Objetivo: verificar se as informações contábeis são utilizadas e se as decisões são tomadas com base em registros formais de controle.

Comentários: _____

21. Quais informações são utilizadas da Contabilidade de Custos?

Margem	Preço de Venda	Outras Decisões	Não há Contabilidade de Custos

Objetivo: verificar se as informações produzidas pela Contabilidade de Custos são utilizadas pelas empresas ou se as mesmas utilizam métodos menos científicos na apuração e análise de seus custos.

Comentários: _____

4ª PARTE

QUESTÕES SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO

22. Os resultados econômicos obtidos pela empresa nos últimos anos que antecederam ou que antecedem a sucessão foram ou têm sido:

Bons (Lucros Elevados)	Satisfatório (Lucros Pequenos)	Regulares (Nem Lucros Nem Prejuízos)	Ruins (Pequenos Prejuízos)	Muito Ruins (Prejuízos Elevados)

Objetivo: verificar os resultados obtidos pelas empresas antes do processo sucessório para inferir sobre continuidade da família ou profissionalização na gestão.

Comentários: _____

23. Quanto ao grau de parentesco, o atual gestor, em relação ao fundador da empresa, é:

Descendente	Profissional Contratado

Objetivo: verificar se a sucessão ocorreu dentro da família ou se envolveu profissionais contratados.

Comentários: _____

24. Os resultados econômicos obtidos pela empresa nos primeiros anos após a realização da sucessão foram ou têm sido:

Bons (Lucros Elevados)	Satisfatório (Lucros Pequenos)	Regulares (Nem Lucros Nem Prejuízos)	Ruins (Pequenos Prejuízos)	Muito Ruins (Prejuízos Elevados)

Objetivo: verificar o impacto no resultado econômico da sucessão ocorrida, quer pela liderança de parentes, quer de profissionais contratados.

Comentários: _____

25. Após a sucessão ocorrida na empresa, a quantidade de parentes, ou pessoas a ele relacionadas, trabalhando na empresa:

Aumentou	Diminuiu	Continuou Igual

Objetivo: verificar se a quantidade de parentes, ou pessoas a eles relacionadas, se altera, para mais ou para menos, à medida que as sucessões ocorrem.

Comentários: _____

26. Nas reuniões para a discussão dos resultados, o(s) sucessor(es):

Participam Ativamente	Participam Moderadamente	São Comunicados dos Resultados	Não tem Qualquer Participação

Objetivo: verificar se o(s) sucessor(es) participa(m) de reuniões para a discussão dos resultados e em que grau, como uma das formas de treinamento para futura liderança da empresa.

Comentários: _____

27. Os critérios para a escolha do sucessor em sua empresa foram, ou seriam, norteados pelo(a):

Parentesco	Experiência	Educação Formal

Objetivo: verificar o principal critério para a escolha do sucessor.

Comentários: _____

28. Em sua visão, para adquirir os conhecimentos necessários para a gestão do negócio, o(s) sucessor(es) deveria(m):

Exercer a Função de Diretor	Participar de Reuniões de Diretoria	Participar de Reuniões de Gerência

Objetivo: verificar a importância da necessidade de experiência em atividades operacionais ou estratégicas que o(s) sucessor(es) devem possuir para a gestão da empresa.

Comentários: _____

29. Em sua visão, quais as características do(s) sucessor(es) consideradas como ideais para a gestão da empresa?

Conhecimento do Negócio	Liderança	Capacidade Empreendedora

Objetivo: verificar qual a característica predominante para a sucessão da empresa.

Comentários: _____

30. Caso exista planejamento estratégico, o(s) sucessor(es) participa(m):

De todas as Fases da Elaboração	De algumas Fases da Elaboração	Não Participam

Objetivo: verificar se há interesse na participação dos potenciais sucessores na elaboração do planejamento estratégico e em que grau participam de seu processo.

Comentários: _____

31. Os aspectos ou variáveis envolvendo a questão sucessória são considerados no processo de análise que culmina no planejamento estratégico?

Sim	Não

Objetivo: verificar se a questão sucessória, fator importante na perpetuidade da empresa, tem merecido consideração.

Comentários: _____

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu, Luiz Inácio Petry, CPF nº 186.507.670-87, autorizo o Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título **Um Estudo sobre o Modelo de Gestão e o Processo Sucessório em Empresas Familiares**, orientada pelo Professor Doutor Auster Moreira Nascimento, para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não

Resumo: Sim Não

Capítulos: Sim Não Quais: _____

Referências: Sim Não

Apêndices: Sim Não

São Leopoldo, ____/____/_____.

Assinatura do Autor

Visto do Orientador

