

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

ANDRÉ ZOPPAS

**ANÁLISE DA SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR:
UM ESTUDO DE CASO**

Orientador: Prof. Dr. Roberto Ruas

Porto Alegre

2006

RESUMO

O trabalho a seguir retrata o dilema vivenciado pela Direção de uma Empresa Familiar que após a morte do Fundador, não foram competentes para dar continuidade no negócio. O propósito do trabalho é de levantar alternativas para a Direção de empresas, que apóiem a condução do negócio. O presente estudo de caso irá abordar uma boa alternativa para solucionar tal problema, mostrando como poderíamos estruturar uma Empresa que esteja passando por um dilema semelhante.

Este trabalho trata-se de um estudo de caso de natureza descritiva, conforme Yin (2001), abordando uma empresa de máquinas para calçados, da região do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul, que teve seu apogeu no final da década de 1980 e início de 1990 e que foi aos poucos perdendo mercado, até fechar na década de 2000.

ABSTRACT

The following work pictures the dilemma lived by the Directors of a Familiar Company that after the Founder's death, were not competent to continue the business. The intention of the work is to show options to Company Directors that can support their businesses. This study will show a good option to solve that problem, informing how to structure a Company that is living an alike dilemma.

This job is a case study with description nature, according to Yin (2001), about a shoe machine company, in the "Vale dos Sinos" region, in the State of Rio Grande do Sul, that had its best time in the end of 1980 decade and earliest 1990 and lost its market slowly until its stoppage in the 2000 decade.

SUMÁRIO

1 ESTUDO DE CASO	3
1.1 Introdução/Apresentação	3
1.2 Histórico da Empresa	7
1.3 Situação Problema	15
1.4 Evolução dos Fatos.....	16
1.5 Escolha Realizada.....	17
1.6 Resultados Obtidos.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Desenvolvimento e crescimento das Empresas Familiares	18
2.2 Modelos Mentais	23
2.3 A Profissionalização da Empresa Familiar	27
2.3.1 A Profissionalização da Empresa Familiar	28
2.3.2 Fatores importantes na profissionalização da administração	28
2.3.3 Sucessão Familiar Harmoniosa – Processo estratégico	29
2.4 Planejamento Estratégico.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS.....	35

1 ESTUDO DE CASO

1.1 INTRODUÇÃO/APRESENTAÇÃO

Década de 40

Um jovem imigrante italiano chamado Vincenzo, chegado para trabalhar na zona alemã do calçado (Vale do Rio dos Sinos) tinha tudo contra si. Trazia mulher, pais e um filho pequeno chamado José. A língua era um entrave, bem como quebrar o gelo dos clãs alemães, tão fechados aos estrangeiros.

Não tinha escolaridade, precisou se alfabetizar. Conseguiu um emprego de serviços-gerais, um “faz tudo” como se dizia. Carregar caixas, abastecer as linhas, limpeza, carregar e descarregar caminhões e fazer entregas.

Em casa, a economia era chave para a sobrevivência. Fogão à lenha, pão caseiro, massa, horta, criação de galinhas e porcos. Fazia-se sabão em casa e tudo mais para economizar. Trocava alguns de seus produtos por leite que consumia “in natura” e também faziam queijo.

A garra e a força de vontade era o que dava força ao pobre homem.

Década de 50.

As máquinas de costura eram todas importadas. Alemãs como o povo daquele lugar. O italiano Vincenzo conquistara a confiança dos chefes da fábrica. Operações simples nas guilhotinas, chanfradeiras e balancins ele já executava. Na manutenção, contavam com ele para todo trabalho de auxiliar. Carregar, empurrar, segurar, buscar, trazer, iluminar, lubrificar, lavar e secar.

Sempre demonstrando boa vontade, ele nunca reclamava dos trabalhos de manutenção à noite e finais de semana. Ele passou a ser um dos funcionários sempre requisitados como auxiliar.

Ali na oficina de manutenção, ele aprendeu a furar, limar, esmerilhar, aplainar, fresar, afiar, tornear e escatelar. Ele passou a acompanhar os mecânicos de manutenção e a observar o funcionamento das máquinas de costura na seção onde trabalhava.

O desgaste das máquinas e a dificuldade de obter peças de reposição de máquinas importadas eram muito grandes. Como resultado, o número de máquinas paradas por falta de peças era enorme.

A capacidade inventiva e a imaginação deste homem eram superiores aos demais.

Com a autorização do chefe imediato, um dia ele pediu para ficar depois do expediente para “tentar” consertar uma máquina estragada e parada por falta de peça de reposição. O chefe autorizou a ele que usasse o tempo que precisasse e quantos dias fossem necessários.

De qualquer forma, a máquina não rodaria, pois não tinham onde e como obter a peça necessária. Ele já tinha tudo planejado.

Usando um “pedaço de ferro” e uma furadeira, ele passou a “esculpir” a peça necessária que ele havia esboçado a partir das observações diárias do dia-a-dia da fábrica. Depois de alguns dias, ele tinha a peça pronta. Mesmo não tendo o aço correto nem as condições para fazer o endurecimento do mesmo (fornos de tratamento térmico), ele estava pronto para testar a sua peça na máquina parada. Ele montou a peça e a máquina funcionou corretamente.

No dia seguinte, ele comunicou ao chefe que indicou uma costureira para começar a produzir na máquina de costura. Deixou bem claro que sua experiência era somente para testar a sua habilidade na construção de peças. Avisou que a durabilidade da mesma não seria nunca perto de uma peça nova, pois o aço era inadequado e a peça estava “mole”. Ela trabalhou alguns dias antes que o desgaste novamente forçasse a parada da máquina.

No entanto, o teste fora um sucesso. O chefe então utilizou o conhecimento dos demais mecânicos, para escolha dos aços corretos, as máquinas mais apropriadas para a construção das peças e usando a capacidade inventiva do homem para conceber o projeto das peças. Ele participava de cada etapa dos processos de fabricação e assim foi aprendendo com os mestres de fábrica, o ofício de mestre de oficina.

Uma a uma, as máquinas começaram, a serem consertadas e voltaram a funcionar. O salário dele foi aumentado várias vezes.

Nesta década, mais três filhos nasceram: Vitor, Carlos e Hugo. Ele comprou um terreno e construiu a sua casinha própria.

Década de 60.

O trabalho de manutenção continuou com sucesso. Várias máquinas foram consertadas, mas a paixão do italiano era pelas máquinas de costura. Fortes, ágeis, velozes e resistentes.

Ele passou a ser líder de manutenção e a ter os seus próprios funcionários. Cada máquina parada por falta de uma peça, era um desafio à capacidade inventiva dele.

Durante esta década, ele percebeu o quanto seu trabalho era necessário às empresas.

A dificuldade para obter peças de reposição era enorme. O sucesso da empresa em que trabalhava foi se espalhando naquele mercado pequeno das fábricas de calçado.

Ele passou então, a ser procurado fora do expediente por empresas que passavam por problemas semelhantes. Ele visitava as empresas, verificava o problema, esboçava o desenho das peças necessárias e fabricava as mesmas primeiramente no local, e depois montava e punha a máquina a trabalhar.

Vendo ali um caminho vasto a trilhar, ele passou a adquirir pequenas ferramentas para poder fabricar peças em casa. Este trabalho paralelo era sempre executado à noite. Um empresário que usou o serviço dele várias vezes, o ajudou a comprar sua primeira máquina, uma fresadora de 3 velocidades por escalonamento de polias.

Os quatro filhos freqüentaram assiduamente a escola e suas notas eram sempre verificadas pelos pais, muito rígidos quanto ao estudo dos filhos. Os mais velhos sempre seguiam o pai na visita aos clientes à noite ou durante a fabricação das peças, na pequena oficina que formara.

O trabalho na indústria de calçados já não era mais a principal fonte de renda da família. Ele já faturava mais dinheiro na prestação de serviços fora de hora do que

no trabalho diurno. No entanto, ele nunca deixou que esta atividade extra pudesse interferir no trabalho.

Ele verificou que a procura pelo trabalho dele era cada vez maior e ele deixava de aceitar trabalhos por não ter tempo para executá-los.

Vincenzo procurou seu chefe e contou toda sua estória. O chefe tentou dialogar com ele, visando manter o seu bom funcionário trabalhando. Não houve concordância de um aumento que cobrisse a perspectiva de ganhos que Vincenzo vislumbrava ganhar com o negócio que se abria diante de seus olhos.

Juntos eles fizeram um planejamento de sua saída onde incluíram o treinamento de outros funcionários. É claro que a capacidade inventiva e a criação não é privilégio de todos. O chefe sabia que Vincenzo montando seu negócio, ele ainda poderia contar com ele, mesmo pagando como trabalho externo.

Estava aí lançado o início da empresa prestadora de serviços de Vincenzo.

Passado um ano, Vincenzo se desligou da empresa, e já caminhava com suas próprias pernas.

1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A pequena empresa “Vincenzo” ia muito bem com o trabalho de manutenção. As empresas clientes de Vincenzo foram vendo que tendo as peças na mão, seus próprios mecânicos poderiam colocar as máquinas em funcionamento novamente.

As empresas mais fortes possuíam dezenas de máquinas de costura e passaram a encomendar à Vincenzo, pequenos lotes de peças para fazer manutenção e

montar seus estoques de peças de reposição. Assim, poderiam rapidamente recolocar em funcionamento as máquinas paradas.

E assim aconteceu. Vincenzo recebia encomendas de lotes de peças. Dez, quinze ou vinte peças de cada eram suas encomendas.

José o filho mais velho, se mostrou muito competente nas arrumações. Mostrava um capricho no controle do pequeno escritório. Tirar notas, organizar as agendas de visitas, as encomendas, atender clientes e organizar a escrita fiscal.

Vitor e Carlos ao contrário de José gostavam mais de estar na pequena oficina. Mexer com as ferramentas e ajudar Vincenzo na fabricação.

No final da década a oficina se expandira. Vincenzo já somara uma serra mecânica, um torno e mais duas fresadoras, além de ferramentas manuais diversas.

Década de 70.

Vincenzo havia prosperado muito. Já tinha uma empresa com 20 funcionários, em local maior e terreno próprio.

O prédio fora dividido em dois setores. Fábrica e Assistência Técnica. A fábrica fazia somente peças de reposição que eram vendidas numa lojinha. O “balcão” como era chamado. Os anos de experiência e os esboços de Vincenzo permitiam que ele reproduzisse peças sempre iguais e ele já conhecia as várias marcas de máquinas de costura. A Assistência Técnica fazia visita à clientes e quando não conseguiam resolver o problema no local, traziam a máquina para conserto na empresa.

Vincenzo viajou à Itália onde ainda tinham parentes e aprofundou-se no mercado de peças de reposição de máquinas. Lá adquiriu peças novas para máquinas

alemãs e italianas para poder “copiar” peças cada vez mais perfeitas. Também comprou peças mais difíceis de fabricar, para poder vender no balcão de sua loja.

O mercado mostrou que as máquinas de costura alemãs eram as melhores e mais consumidas enquanto que nas demais máquinas para calçado, as italianas é que dominavam.

Nestes anos, José já estudava na faculdade de administração e controlava todo escritório, contabilidade, livros fiscais e a lojinha.

Vitor e Carlos seguiram as suas aptidões mecânicas, que era o que gostavam. Ambos fizeram cursos no SENAI para torneiro e mecânico.

Carlos passou a administrar a Fábrica enquanto Vitor controlava a assistência Técnica. Vincenzo cuidava da parte inventiva do negócio. Ele dava instruções aos mecânicos e cuidava do “todo” do negócio. Hugo o filho mais novo, nunca se interessou no negócio da família, ele parecia sempre desligado, desmotivado. Ele não gostava de estudar e repetiu vários anos na escola. Forçado pela pressão familiar, ele também cursou o SENAI fazendo curso de torneiro.

Vivendo naquela zona alemã Vincenzo já falava alemão embora não escrevia. José também falava alemão e acabou casando com uma descendente de alemães o que ajudou a desenvolver a língua.

Os dois foram para Alemanha fazer contato com as fábricas de máquinas de costura e de peças, comprar agulhas e lançadeiras. Estas eram as duas únicas peças de máquina de costura que eles não fabricavam.

Um dia, todos reunidos em família, Carlos perguntou: pai, nós fabricamos todas as peças de máquina de costura, porque não fabricamos a máquina toda?

Pronto, estava lançada a idéia. A fábrica já possuía dezenas de máquinas (tornos, fresadoras, furadeiras, retificadoras, etc) e operadores. Carlos passou a

pesquisar que máquina seria necessária para fabricar o corpo da máquina e quem poderia fornecer o corpo bruto. A fábrica já tinha desenhistas que faziam os desenhos de peças e contrataram um projetista. Desmontaram várias máquinas para desenhar o corpo, copiando o projeto da melhor máquina alemã. Definiram o projeto dos corpos fundidos em ferro fundido, os modelos, os fornecedores. Definiram e compraram uma máquina mandriladora para fazer as usinagens mais precisas e profundas. Estava realizado o sonho e deram início à produção de máquinas de costura.

Sucesso total. Os clientes fiéis passaram a adquirir máquinas de Vincenzo. A empresa nem tinha um sistema de custos para formar o preço de venda. José checava que preço os empresários pagavam para colocar uma máquina alemã dentro das fábricas e fazia o seu preço um pouco mais barato. Era suficiente para a fábrica dar um bom lucro.

Mais adiante, uma lei foi criada para proteger a indústria nacional que dificultava a importação de máquinas, se houvesse máquinas nacionais equivalentes. A indústria de Vincenzo passou a ser fornecedor quase exclusivo de máquinas de costura. Na metade da década, eles já produziam 40-50 máquinas por mês, além das peças de reposição para todo tipo de máquina estrangeira e nacional.

Uma nova fábrica foi construída somente para fabricação de máquinas, com capacidade de 150 máquinas por mês, num bairro mais afastado da cidade. Na antiga fábrica que era no centro, permaneceram a loja de peças e a Assistência Técnica devido à boa localização.

A fábrica já começara a expor seus produtos nas feiras anuais de máquinas para calçado e todo ano Vincenzo visitava as feiras na Europa, levando um dos filhos a cada viagem. Somente Hugo ficava de fora, pois ele não queria saber de fábrica ou

de máquinas. O interesse dele era pelo campo, gado e cavalos. Assim, ele ficava de fora de todo progresso da indústria.

Numa visita à uma feira de máquinas na Europa, Vincenzo encontrou um estande de um fabricante italiano pequeno, que tinha toda linha de máquinas para calçado, para indústrias de porte médio, com exceção de máquinas de costura.

Ele pensou, com estas máquinas mais as minhas posso atender toda necessidade de um fabricante de calçados. Manifestou interesse de representar as máquinas no Brasil, estreitou o contato e convidou o fabricante a vir expor suas máquinas na próxima feira de máquinas para calçado no Brasil, visitar sua indústria e negociarem algum plano futuro.

Tudo foi feito como planejado. O Italiano veio trouxe as máquinas e a procura foi grande. Havia centenas de indústrias nacionais interessadas nas máquinas. Durante as negociações, os preços para importação sempre parecia um entrave para o fechamento de vendas.

O italiano visitou a instalação da fábrica de máquinas de costura e ficou impressionado com a limpeza, o empenho das pessoas e a tecnologia empregada. Ele viu naqueles empreendedores, bons parceiros para negócio. Daquele encontro surgiu a idéia de montar uma nova fábrica para as máquinas italianas. Ele entraria com os desenhos e a tecnologia e Vincenzo e seus filhos com a fabricação. Era uma “joint-venture” que estava se formando.

A família mais uma vez se entregou de corpo e alma neste desafio. No pavilhão da fábrica de máquinas de costura foi isolada uma área para início do plano de instalação da fábrica de máquinas para calçado FATA, nome dado pelo italiano.

No final da década toda família havia crescido.

Todos os quatro filhos de Vincenzo já estavam casados, tinham filhos pequenos, casa própria e viviam bem.

A Indústria de Máquinas Vincenzo já tinha 80 funcionários e era a maior indústria de máquinas e peças da região do calçado do Vale dos Sinos.

A FATA já tinha 6 funcionários montando máquinas e terceirizava quase todas as peças componentes das máquinas.

Vincenzo já tinha mais de 70 anos de idade e mostrava muita disposição, embora o corpo não acompanhasse a jovialidade daquele homem.

Década de 80.

Esta década foi a consolidação das indústrias.

A Vincenzo lançava 1 modelo de máquina de costura novo, a cada 2 anos. A produção passou de 120 máquinas por mês na metade da década. O protecionismo da indústria nacional continuava a favorecer a Vincenzo, que mantinha aquela política de preços baseado no custo da importação.

A Vincenzo comprou uma máquina computadorizada para produção dos corpos de máquina de ferro fundido, tornos computadorizados e investiu bastante em equipamentos de medição. Foi a era da qualidade como diziam. O produto atingiu níveis excelentes de qualidade com muito pouca reclamação de clientes.

Um refeitório novo foi construído, com área de lazer para os funcionários.

A FATA comprou um terreno para construção de uma fábrica. Lançou um modelo de máquina novo por ano e já fabricava grande parte dos componentes das máquinas, com exceção das peças de caldeiraria.

Vincenzo faleceu em 1984. Sua morte foi meio repentina, vítima de infarto.

Foi um choque para a família e um desafio que deveriam enfrentar daqui para frente. O “cérebro” empreendedor da família agora não mais estaria à frente dos negócios. Era um desafio aos três irmãos, tocar o negócio com a mesma pujança que Vincenzo fazia.

Carlos tinha o desafio da construção da nova fábrica da FATA, o desenvolvimento de novas máquinas, compra de equipamentos, novos projetos em ambas as fábricas e sentiu o peso de tudo isso. Contrataram então, um engenheiro mecânico para assumir a gerência geral da fábrica de máquinas de costura Vincenzo.

Em 1986, foi contratado um engenheiro para programação e logística da fábrica e em 1988, mais um engenheiro foi contratado, para o setor de processos na Vincenzo.

A FATA inaugurou sua fábrica nova em 1987, instalando algumas máquinas novas que complementavam a sua necessidade de produção. Um engenheiro também foi contratado para assumir a gerência geral.

No final da década, a FATA já produzia 12 diferentes modelos de máquinas.

Década de 90.

No início da década, durante a o governo do Presidente Collor, foi dado início a um plano de modernização da indústria nacional, onde cai aquele protecionismo da indústria nacional, e se promovem facilidades à aquisição de máquinas novas.

O plano era chamado Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) e foi lançado em 1990 objetivando apoiar o esforço de modernização da indústria

brasileira, aumentando sua competitividade. O programa foi bem sucedido em relação a uma parcela do setor industrial, não propriamente à do calçado.

De 1992 à 1994 houve uma crise no setor de calçados que quase parou a indústria de máquinas. No mercado calçadista, esta queda representou 20% de redução nas exportações.

Nestes anos 90, uma verdadeira “sopa de siglas”, JIT, CCQs, CEP, TPM, ISO 9000, CAD/CAM tomou conta do cenário empresarial. É nesse período, sobretudo a partir da política de abertura econômica do governo Collor, que a reestruturação produtiva intensificou, atingindo vários setores de atividades econômicas. As novas formas de gestão e organização industrial tende a se difundir, mesmo que em alguns casos convivendo com padrões mais tradicionais de gestão do trabalho.

As indústrias Vincenzo e FATA compraram esta idéia, promovendo uma reestruturação total das fábricas. Os engenheiros (gerentes e técnicos) foram demitidos e novos profissionais foram contratados para implementar e difundir estas novas técnicas de gestão.

Esse processo de reestruturação produtiva ocorre num contexto de recessão, desemprego, instabilidade econômica e abertura comercial provocando alterações na estrutura e na dinâmica do mercado de trabalho levando ao aumento do desemprego, redução do emprego industrial e aumento do trabalho terceirizado.

Nestes anos, o setor calçadista passa por uma reestruturação, deslocando unidades fabris para regiões que apresentam melhores condições em termos de competitividade e custos. Esse processo tem como elementos de sustentação os financiamentos do BNDES, os incentivos do Imposto de Renda e a desregulamentação implementada pelos Estados. Além disso, os municípios

contribuem com facilidades para implantação de infra-estrutura de instalações industriais.

Talvez as empresas devessem ter aproveitado estes planos de incentivos, mas elas continuaram inertes a esses movimentos.

Com estes incentivos à importação de máquinas estrangeiras, as vendas diminuíram para a Vincenzo e FATA. Agora não mais funcionava aquela política de preços aplicada há tantos anos. Com a redução do valor de importação, as máquinas de costura Vincenzo ficaram mais caras do que as originais alemãs.

José foi quem sentiu mais este problema. As empresas não tinham setor de custos e não sabiam como montar o custo industrial. Sistemas Integrados de Gestão foram implementados, mas não tiveram aderência para o sucesso das implantações.

1.3 SITUAÇÃO PROBLEMA

Os três irmãos se sentiram inseguros quanto à suas competências para gestão das empresas. Ao contrário de como foram criados, eles já tinham filhos saindo da adolescência, mas nenhum, sem exceção interessou-se pelo negócio.

Suas grandes dúvidas eram: **seguir tentando manter as fábricas produzindo com eles à frente dos negócios ou profissionalizar a empresa, entregando o comando dos negócios a profissionais de carreira.**

1.4 EVOLUÇÃO DOS FATOS

José sempre foi o Diretor de personalidade mais forte dos irmãos. Ele era centralizador, tinha curso superior e participava de todas as decisões. Mesmo na área técnica ele intervinha com suas considerações.

Várias consultorias foram tentadas nessa época. Todas as consultorias contratadas eram sempre para área técnica, motivações, qualidade... mas nunca para gestão ou estratégia empresarial.

A Vincenzo contratou uma psicóloga para acompanhamento dos funcionários e da direção. Esta psicóloga participava das avaliações individuais, bem como, participava das reuniões de Diretoria, visando manter os ânimos e auxiliar os diretores a melhor avaliar as suas decisões.

Durante esse tempo, e com acompanhamento da Direção e da psicóloga, vários Gerentes Gerais passaram pelas Indústrias Vincenzo, mas parece que não houve afinidade de trabalho ou não houve concordância com os métodos e/ou objetivos da Empresa.

Parecia que José se sentia auto-suficiente e auto-confiante na sua habilidade em gerir a empresa. Carlos e Hugo sempre se limitavam às questões técnicas, nunca aos objetivos da Empresa.

A Vincenzo não tinha planejamento estratégico formal, talvez tivessem algo em mente que não foi externado.

Os Gerentes das empresas Vincenzo se queixavam da falta de delegação por parte dos Diretores.

1.5 ESCOLHA REALIZADA

Não sabemos com que profundidade foi feita a análise, de qual alternativa seria a melhor para a solução do dilema, mas os diretores optaram por aquele caminho que acreditavam trazer as melhores soluções para o problema.

As Indústrias Vincenzo se revelaram incapazes de abandonar suas práticas e comportamentos antigos e incapazes de transformar/atualizar seus sistemas de administração.

A Direção optou por continuar com a mesma forma de dirigir os negócios que havia dado certo por décadas, e não seria agora que não passariam por mais esse período de turbulência.

As Indústrias Vincenzo foram míopes em não enxergar no mercado, novas oportunidades para suas empresas.

1.6 RESULTADOS OBTIDOS

A partir do ano 2004.

As fábricas faliram e os prédios e máquinas foram vendidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O dilema enfrentado no estudo de caso retrata a opção dos irmãos e sócios das Indústrias Vincenzo em delegar a direção das empresas à profissionais que pudessem organizar o Planejamento Estratégico das Indústrias. A essência do dilema está diretamente relacionada à Profissionalização da Administração da Empresa Familiar e os Modelos Mentais adotados que não permitiu que houvesse uma mudança de atitudes, o que talvez tenha levado as empresas ao fracasso.

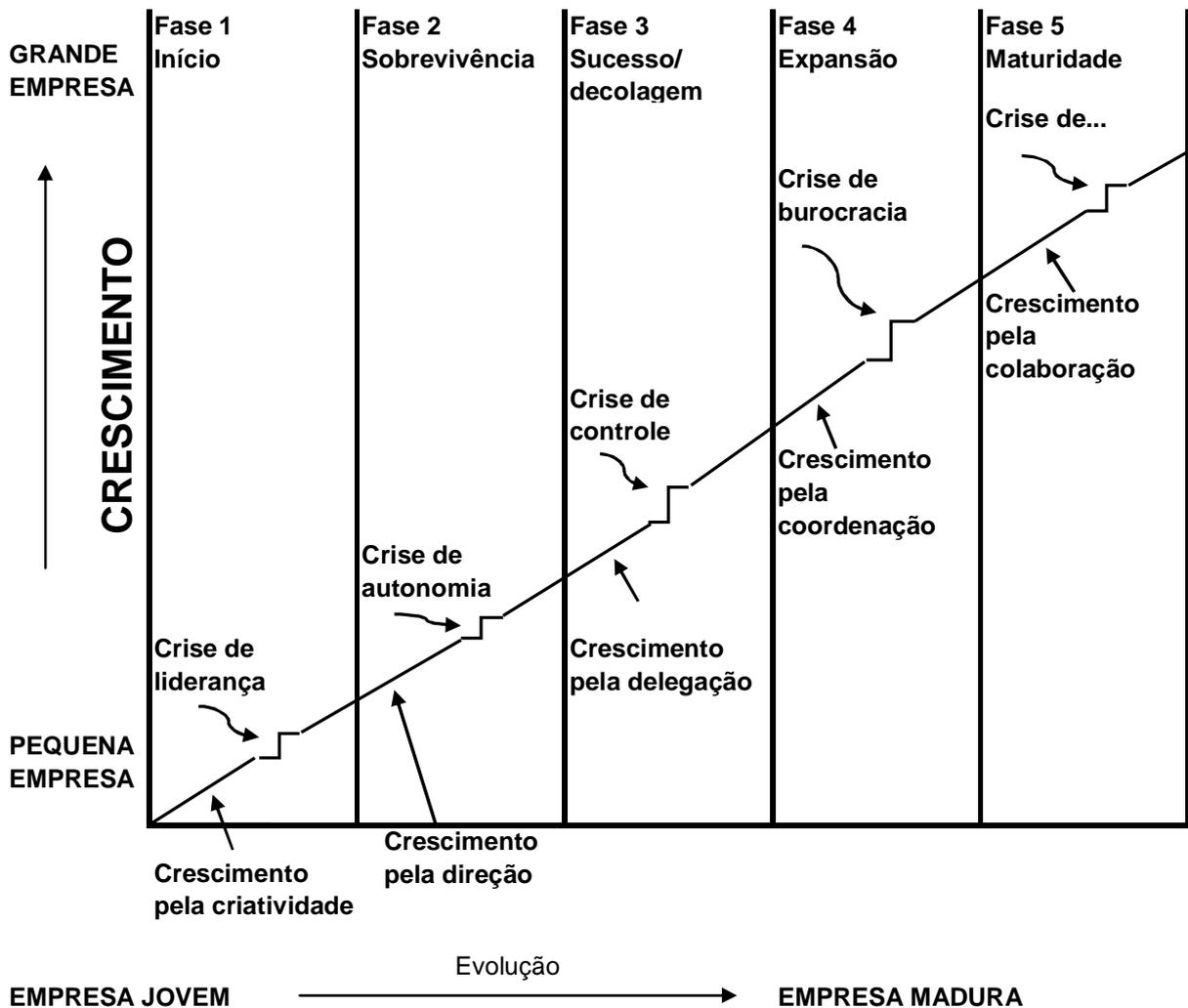
2.1 DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO DAS EMPRESAS FAMILIARES

O estudo das empresas familiares é de vital relevância devido à importância econômica e social que elas exercem. Leite (2002 apud ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2004, p. 1) relata que estas empresas no Brasil, “são responsáveis por 90% dos negócios e empregam mais de 60% da força de trabalho.” Lethbridge (1997, apud WAIANDT; JUNQUILHO, 2005) comenta que mundialmente, essas organizações são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram entre 50% a 66% do Produto Interno Bruto.

Uma organização passa por diferentes fases de modificações durante o seu desenvolvimento, bem como, os seus dirigentes passam também por diferentes níveis de envolvimento, quer sejam familiar ou não.

Segundo Padula (2004), a partir do processo de crescimento organizacional, podem-se identificar cinco fases de uma organização desde a sua criação até o atingimento de sua maturidade. Cada uma das fases contém um período de crescimento relativamente calmo que culmina em uma crise de gerenciamento.

Figura 1 – As cinco fases de crescimento da empresa



Fonte: adaptada de Greiner, 1972 conf. Padula 2004

A figura 1 mostra que cada período é caracterizado por um estilo de gestão e delegação utilizado para atingir o crescimento esperado.

Conforme Padula (2004), cada fase é influenciada pela fase anterior e é caracterizada por uma crise de gestão, que deve ser trabalhada e resolvida para que a empresa siga o seu desenvolvimento. Cada fase é um efeito da fase anterior e uma causa para a fase seguinte. Todas essas fases são previsíveis e, se bem trabalhadas, podem ser antecipadas as crises de gerenciamento que estão por vir, guiando a empresa para o sucesso da organização.

Fase 1 – Início:

Nesta fase, de início as preocupações são da criação do produto ou serviço e sua identificação no mercado, e os recursos financeiros necessários para financiar esta fase inicial do negócio.

A estrutura administrativa é rudimentar e as tarefas de produção, administração e comercialização são feitas pelo próprio empreendedor. Todos planos estratégicos e operacionais estão na “cabeça” do empresário.

A liderança nesta fase é conseguida através da imposição pessoal do líder e, à medida que a empresa cresce o empreendedor vai se deparando com o momento em que deverá escolher um gerente administrativo capaz de implantar todos os procedimentos administrativos necessários ao bom funcionamento da organização.

Fase 2 – Sobrevivência:

Nesta fase acontece a busca da viabilidade econômica. A empresa deve gerar níveis de lucros que permita assegurar o crescimento.

A implantação de sistemas de contabilidade e de procedimentos de produção é indispensável. Uma estrutura de responsabilidades e autoridades surge para tornar explícitas as funções de cada um, onde se separa as funções de produção das de comercialização. O empreendedor e seus gerentes tomam a maior parte das decisões de gestão.

Uma crise de autonomia caracteriza essa fase. O pessoal deseja que as responsabilidades sejam mais bem definidas e reclama uma maior autonomia. Normalmente é o empreendedor que toma as decisões.

Apesar desta necessidade de mais autonomia, nem sempre os gestores prepararam alguém para assumir responsabilidades, o que torna essa tarefa mais difícil. Além disso, nem sempre os elementos da família estão dispostos a delegar. Eles podem até mesmo estar dispostos a sacrificar a empresa, seu crescimento e rentabilidade para assegurarem o controle direto sobre a empresa (modelos mentais que vamos falar mais adiante).

Fase 3 – Sucesso/Decolagem:

Nesta fase, normalmente as empresas já estão gozando de um bom nível de rentabilidade o que faz com que o empreendedor tome uma decisão: seguir investindo na empresa e no seu crescimento ou manter a empresa rentável e estável, porém, pequena. Mantendo a empresa pequena, ele certamente conseguirá manter-se na direção e controle da mesma.

Se ele escolher a primeira alternativa, no entanto, aumentam muito os problemas. Eles são geralmente relacionados com a obtenção dos recursos necessários para financiar o desenvolvimento de novos produtos e do crescimento previsto e também dos recursos e capacidades gerenciais necessárias para dar suporte ao crescimento

planejado. Para superar este problema, a empresa deve implantar uma estrutura organizacional descentralizada. Esta descentralização atende as necessidades da crise gerada na fase anterior e prepara o corpo gerencial intermediário que dará suporte ao crescimento da empresa.

Uma vez que a descentralização aumenta o número de departamentos, esses gerentes tentam implantar as suas próprias formas de administrar, o que gera uma crise de controle. A alta direção tenta retomar o controle, então, implementam uma sistemática de relatórios e reuniões de acompanhamento.

Fase 4 – Expansão:

Os maiores problemas nesta fase são a obtenção de recursos necessários para financiar o crescimento desejado e a coordenação das atividades. Isto é obtido com a utilização de sistemas formais de administração. Com estes sistemas são estabelecidos objetivos e metas para departamentos e se estabelece uma sistemática de relatórios e reuniões.

Com isso, uma crise de burocracia se instala e há reclamação do corpo de gerentes e sistemas rígidos de controle de gestão se fazem necessários devido ao tamanho grande e complexo que a empresa se encontra.

Fase 5 – Maturidade:

Finalmente, ao atingir esta condição de grande empresa, já há disponível uma quantidade considerável de recursos humanos, financeiros, materiais e mercadológicos. Já há implantado um sistema administrativo que lhe assegura o crescimento.

Os problemas agora são com a manutenção dos controles e resultados, do espírito empreendedor que guiou a empresa até agora, da colaboração interpessoal que tirou a empresa de crises anteriores, do espírito criativo das individualidades e capacidade de inovação.

Padula (2004) argumenta ainda que as características principais da administração nesta fase são as seguintes:

- A prioridade é dada à solução rápida de problemas por meio da ação em grupos;
- Os antigos sistemas formais são simplificados e combinados em sistemas mais simples com múltiplos objetivos;
- Programas de educação e formação são utilizados para desenvolver os gerentes, visando à melhoria de suas capacidades de trabalho em grupo e de resolução de conflitos;
- Sistemas em tempo real são integrados ao processo decisório do dia-a-dia;
- A experimentação de novas práticas (inovação) é encorajada pela organização.

Nessa fase, os recursos humanos aparecem como elemento motor da organização.

Algum tipo de crise deve se abater nesta fase, porém, não se tem uma idéia clara dessa crise.

2.2 MODELOS MENTAIS

Segundo Senge (1998), muitas das melhores idéias nunca chegam a ser colocadas em prática.

Ninguém mantém uma organização na mente. Acreditamos cada vez mais que as causas desses insucessos empresariais não são intenções medíocres, propósitos excitantes ou mesmo o pensamento não-sistêmico, mas sim os *modelos mentais*. Nossos “modelos mentais” determinam não apenas a forma como entendemos o mundo, mas também como agimos. Segundo Chris Argyris, de Harvard: “embora não se comportem sempre de forma coerente com o que dizem, as pessoas comportam-se de forma coerente com suas teorias-em-uso [seus modelos mentais]”.

Os modelos mentais afetam tão fortemente o que fazemos, em parte, porque afetam o que vemos. Duas pessoas diferentes descrevem cenas ou situações diferentemente, pois enxergam detalhes diferentes.

Argyris diz que: “aprimosamo-nos em armadilhas ou “rotinas defensivas” que isolam nossos modelos mentais do questionamento e, conseqüentemente, desenvolvemos uma “competência hábil”” (SENGE, 1998, p.209).

Uma forma que as grandes organizações encontraram para driblar esses percalços foi criar uma técnica chamada “planejamento de cenários”, um método para resumir tendências alternativas futuras. Nesta técnica, simulam-se grandes problemas e trabalha-se nas possíveis soluções de forma que se um dia, no futuro, se uma situação dessas efetivamente ocorrer, as gerências poderão agir rapidamente na solução mais adequada uma vez que já haviam trabalhado a situação-problema no passado.

Conforme Senge (1998), o desenvolvimento da capacidade de uma organização para trabalhar com modelos mentais envolve tanto a aprendizagem de novas habilidades quanto a implementação de inovações institucionais que ajudam a colocar essas habilidades em prática regular. As empresas que trabalharam com estes conceitos, tiveram duas abordagens comuns. Primeiro, tiveram que expor

premissas básicas sobre questões importantes da empresa. Segundo, tiveram que desenvolver habilidades interpessoais de aprendizagem.

O sucesso em longo prazo, conforme De Geus, depende do “processo através do qual as equipes gerenciais mudam os modelos mentais compartilhados de sua empresa, seus mercados e seus concorrentes. Por essa razão, acreditamos no planejamento como aprendizagem e no planejamento da empresa como aprendizagem institucional” (SENGE, 1998, p.215).

Bill O’Brien, diretor-presidente da seguradora Hanover, fundada em 1852, a partir de 1969 começou a interessar-se pelo modelos mentais. Em 1990, a Hanover ocupava o décimo - sexto lugar entre 68 seguradoras examinadas pela *Forbes* (SENGE, 1998).

O mesmo autor cita que a Hanover estimula seus modelos mentais entre a gerência criando conselhos internos por toda a empresa. Esses conselhos internos trazem perspectiva externa e amplitude de visão, a fim de investir no *empowerment* da gerência local através de um mecanismo bastante semelhante ao dos conselhos de administração das empresas. A principal função destes conselhos é aconselhar e orientar, e não controlar os responsáveis pelo processo decisório local.

“O *empowerment*, a delegação de responsabilidades para os níveis hierárquicos mais baixos, é uma das ferramentas de gestão que representa essa década: é preciso que todos funcionários, e não somente os acionistas, agreguem valor à organização” (COSTA; ANDRADE, 2005, p. 4).

Para orientar esses conselhos, a Hanover desenvolveu um conjunto de princípios operacionais destinado ao trabalho com os modelos mentais.

Este é o credo da Hanover:

Figura 2 – Credo da Hanover para Modelos Mentais

CREDO DA HANOVER PARA MODELOS MENTAIS
1. A eficácia de um líder está relacionada ao aprimoramento contínuo dos modelos mentais desse líder.
2. Não importa às pessoas um modelo mental preferido. Para o melhor resultado possível, os modelos mentais devem conduzir a decisões autoconclusivas.
3. As decisões autoconclusivas resultam em convicções mais profundas e implementação mais eficaz.
4. Modelos mentais melhores permitem aos proprietários ajustar-se às mudanças no ambiente ou nas circunstâncias.
5. Os membros do conselho interno raramente precisam tomar decisões diretas. Em vez disso, sua função é ajudar o gerente-geral, testando ou aperfeiçoando o modelo mental desse último.
6. A diversidade de modelos mentais permite a coexistência de várias perspectivas.
7. Os grupos acrescentam muito mais dinâmica e conhecimento do que uma pessoa isolada é capaz de fazer.
8. A meta não é congruência entre o grupo.
9. Quando o processo funciona, ele leva à congruência.
10. O valor dos líderes é medido por sua contribuição aos modelos mentais de outras pessoas.

Fonte: Senge, 1998

Segundo O'Brien, não há modelos mentais consagrados. Mesmo tendo um modelo mental melhor, não há como inoculá-lo nas pessoas, mas submetê-lo à consideração de todos. Para isso, se exige um compromisso organizacional com a verdade, que é um resultado do domínio pessoal. Devemos entender que não há uma verdade inteira, mas a meta é o melhor modelo mental possível para qualquer pessoa que se defronte com um problema específico. Todas as outras pessoas se concentram em ajudá-la (ou ajudá-las) a tomar a melhor decisão possível. A chave para as pessoas se chama o diálogo (SENGE, 1998).

2.3 A PROFISSIONALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Para Floriani e Rodrigues (2000 apud ECCEL; CAVEDON; CRAIDE, 2005, p. 3), “uma das maiores diferenças, entre uma empresa familiar e uma não-familiar é o fato de que, nesta última, a gestão é atribuída a quem de direito possui competência, merecimento e experiência”. Contudo, argumentam os autores, na empresa familiar, a gestão é responsabilidade, inicialmente, do fundador, o qual a passará várias vezes a um herdeiro mesmo que ele não possua competência e experiência para assumir tal posição.

Magalhães Neto e Freitas (2003, p. 1), por sua vez relatam que, “o desconhecimento, por parte dos envolvidos em uma empresa familiar, das relações existentes entre o negócio e a família constitui o principal fator causador de problemas no âmbito deste tipo de organização.” Os autores descrevem os principais problemas enfrentados pela empresa familiar: problemas na sucessão do controle e da gerencia do negócio; ignorância quanto à necessidade de maior profissionalização; e conflitos entre sócios. E concluem, argumentando que estes problemas originam-se basicamente em virtude do desconhecimento acima citado e acabam por reduzir ciclo de vida da empresa familiar.

Segundo Padula (2004), quando se busca uma profissionalização e uma sucessão familiar dentro de um quadro planejado, podem-se reunir as condições que garantam a sobrevivência e a expansão da empresa familiar

O mesmo autor sugere os seguintes passos e etapas a cumprir para sucesso deste processo:

2.3.1 Profissionalização da administração da empresa familiar

- Formalização dos sistemas de gestão (planejamento, organização, direção e controle).
- Esforço para a distinção entre: Propriedade (patrimônio) e Gestão (resultados)
– (mesmo entre familiares, estes serão gerentes e serão avaliados como tal).
- Descentralização (definição de papéis, autoridade, responsabilidade, controle)
– familiares ou não familiares.
- Mecanismos de Coordenação e Controle (avaliação de desempenho).

2.3.2 Fatores importantes na profissionalização da administração

- Percepção, pelo dirigente e seus familiares, da necessidade/oportunidade de se profissionalizar a administração (pressões familiares e mercadológicas).
- Disposição/motivação, pelo dirigente e seus familiares, para profissionalizar (desgaste).
- Planejamento da profissionalização:
 - » avaliar o estado organizacional atual (administração, comercial, operações, produção, finanças) e as necessidades de desenvolvimentos futuros;
 - » estabelecer um programa para o desenvolvimento da organização como um todo;
 - » implementar os programas de desenvolvimento organizacional;
 - » controlar o programa e empreender os ajustes necessários;
 - » descentralização/delegação efetiva (familiares e não familiares);
 - » avaliação do corpo gerencial.

2.3.3 Sucessão familiar harmoniosa – processo estratégico

- Disposição, da parte do dirigente e de seus familiares, para proceder a uma sucessão planejada (sem desgaste).
- Planejar a profissionalização e a sucessão (simultaneamente, se possível).
- Preparar sucessor(es):
 - assumir algum cargo na empresa;
 - integração, treinamento, desenvolvimento;
 - observação de seu desempenho (liderança, decisão, risco);
 - ascensão a cargos mais elevados e visão global da empresa;
 - transferência de autoridade e responsabilidade ao sucessor.
- Descentralização efetiva – delegação de autoridade e responsabilidades (familiares e não familiares).
- Implantação de mecanismos de coordenação e controle (avaliação de desempenho).

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

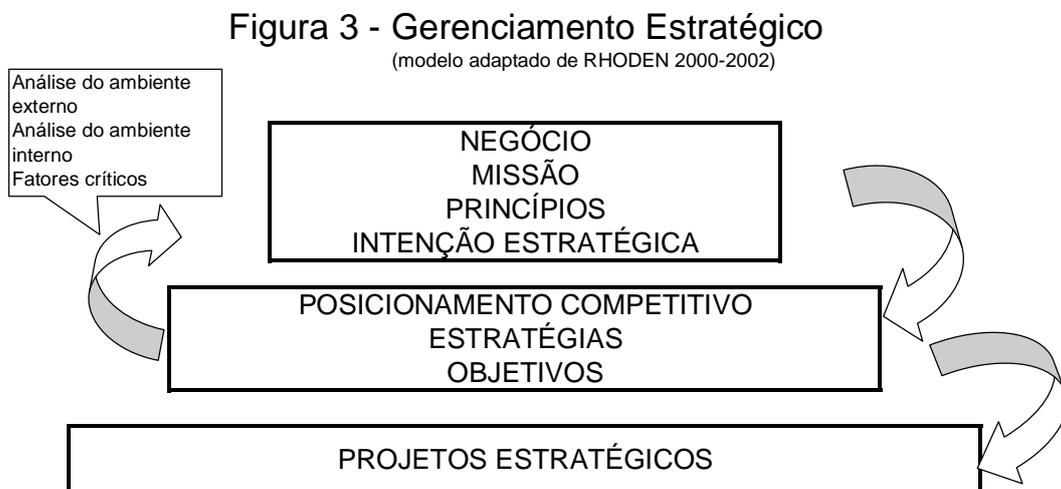
O planejamento estratégico, segundo Oliveira (1991), é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. Para Oliveira (1999, apud BARROS; OLIVEIRA, 2004, p. 5) é de fundamental importância, ao abordar o planejamento estratégico em empresas familiares, “que seja respeitada a cultura da empresa e suas várias peculiaridades, sendo que cada empresa demandará um planejamento específico e customizado.”

Sua metodologia proporciona um exercício sistemático, composto de processo, técnicas e atitudes para desencadear contínuas e constantes tomadas de decisão na organização. Este processo somente se inicia quando a organização deseja e define suas expectativas que serão criteriosamente analisadas no decorrer da implementação do planejamento estratégico.

“O planejamento estratégico talvez seja a ferramenta mais utilizada e aceita pelos executivos em todo o mundo para avaliar o contexto da empresa e planejar o futuro das mesmas” (RIGBY, apud CORAL; ROSSETO; SELIG, 2003, p. 1).

Fundamental para a compreensão dessa metodologia é a definição de estratégia, significando os esquemas que são delineados para alcançar objetivos definidos. Atualmente, se traduz como o conjunto de regras de tomadas de decisão para orientação do comportamento de uma organização, visando a atingir propósitos desejados com eficiência, eficácia e efetividade.

Segundo Rhoden (2005), há três momentos do planejamento estratégico: o momento filosófico, o momento analítico e o momento das ações e decisões.



O *Momento Filosófico do Planejamento Estratégico*, segundo a mesma autora, é a etapa em que:

- Define o Negócio da empresa;
- Caracteriza a ideologia e os valores centrais da empresa
 - A Missão deve ser singular, exclusiva.
 - A Missão e os Princípios são a Constituição da empresa.
- Fortalece a dimensão de longo prazo, representada pela Intenção Estratégica.

Rhoden (2005) comenta também que o *Momento Analítico do Planejamento Estratégico* é a etapa mais laboriosa do Plano Estratégico. É uma atividade essencial do Plano Estratégico, pois deve dar sustentação a todo o conjunto de decisões estratégicas subseqüentes. Nesta etapa se faz a análise do ambiente externo, interno e fatores críticos. É nesta etapa também que se utiliza a análise “SWOT” (estudo dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades), cenários de trabalho e as questões estratégicas.

O *Momento das Ações e Decisões do Planejamento Estratégico* é a etapa mais concreta. É a atividade culminante do Plano estratégico, pois define as Decisões do Grupo de Planejamento Estratégico, os Projetos do Planejamento Estratégico e os Objetivos Estratégicos da empresa (RHODEN, 2005).

Não é o objetivo deste Estudo de Caso, aprofundar o estudo de um planejamento estratégico. Consultando a literatura de referência, poder-se-á dirimir algumas dúvidas.

Vale a pena notar que numa amostragem das indústrias calçadistas bem sucedidas do Vale dos Sinos, apenas 12% das empresas não planejam. Isto vale

para o planejamento formal e informal. Nesta mesma amostragem, 37% possuem o Planejamento Estratégico formalizado (STEIN, 2000).

Isto nos dá uma idéia da importância do planejamento e do que há em comum nas empresas mais bem sucedidas da região na qual as Indústrias Vincenzo estavam inseridas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intenção deste trabalho não foi a de exaurir o tema “Profissionalizar ou não uma Empresa Familiar” de maneira que esse artigo pudesse servir como referencial teórico para pesquisas sobre o tema e sim analisar alguns pensamentos e teorias sobre o assunto, de forma a auxiliar pessoas que possam a vir se deparar com esse dilema.

Uma alternativa bastante interessante, segundo Lodi (1977) é a entrega da gestão executiva ou do dia-a-dia da empresa para profissionais competentes, quer de dentro da organização ou via recrutamento de fora, e a criação na empresa do Conselho de administração, em que o empresário passa a participar de um órgão colegiado, não executivo, portanto com atribuições, entre outras, de fixar as diretrizes (sempre em conjunto com os demais membros, dentre os quais podem estar profissionais de alto nível) da empresa. A empresa, por sua vez, passa a contar com executivos, escolhidos por empresas especializadas, do mais alto nível de profissionalização.

No caso das Indústrias Vincenzo, não parece que eles estavam mal intencionados ou tinham intenções medíocres e sim, que seus modelos mentais estavam tão arraigados nos seus interiores que não foram capazes de abstrair, trabalhar para uma congruência de pensamento, delegar e trabalhar para o conjunto.

Certamente, cada empresa familiar tem suas peculiaridades e sua cultura e por isso não pode haver um padrão de conduta na profissionalização de cada empresa. Contudo, fica claro nos exemplos dados neste Estudo de Caso, que para as Indústrias Vincenzo faltou profissionalização, quer mesclando profissionais contratados externamente com dirigentes familiares, quer tendo profissionais externos comandados pelo líder da organização familiar, com ou sem a utilização de consultores externos.

A estes profissionais caberia montar o Grupo de Planejamento Estratégico que trataria das questões estratégicas e planejamento conforme mencionado anteriormente. É claro que determinados cargos de dirigentes podem ser melhor

preenchidos por profissionais alheios à família, porém profissionais já criados com conhecimento na cultura da organização e que sejam líderes podem ter um sucesso mais rápido e auxiliarem mais a organização.

No material da literatura de referência, parece claro que as empresas administradas profissionalmente parecem ter a vida mais longa do que aquelas administradas pelos membros da família porque as primeiras não dependem dos planos de sucessão para sobreviver.

A profissionalização da administração tem sido apontada como uma das alternativas para a solução de problemas de sucessão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. **Aplicabilidade do “Modelo dos Três Círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso.** In: Encontro Nacional da ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

BARROS, L.; OLIVEIRA, L. R. **Planejamento estratégico empresarial vinculado ao planejamento pessoal dos sócios: estudo de caso na empresa mundo animal pet center.** In: Encontro Nacional da ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

CORAL, E.; ROSSETTO, C. R.; SELIG, P. M. **Planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial: uma proposta para convergência das estratégias econômicas, ambientais e sociais.** In: Encontro Nacional da ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

COSTA, M. A. S.; ANDRADE, J. C. S. **A procura de um modelo de planejamento estratégico que formule estratégias – o caso Policarbonatos do Brasil S.A.** In: Encontro Nacional da ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005

ECCEL, C. S.; CAVEDON, N. R., CRAIDE A. **A empresa familiar Cachorro Quente do Rosário: entre a antropologia e a administração.** In: Encontro Nacional da ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

LODI, João Bosco. **O Conselho de Administração nas Sociedades Anônimas.** São Paulo: Pioneira, 1977.

MAGALHÃES NETO, A. B.; FREITAS, A. A. F. **As organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos: uma análise baseada no conceito de ciclo de vida.** In: Encontro Nacional da ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: uma abordagem empreendedora**, 2ª ed São Paulo, Atlas 1991

PADULA, Antonio Domingos. **Empresa Familiar** Edição SEBRAE, 3ª ed. 2004

RHODEN, Marisa Ignez dos Santos. **Material de aula da disciplina Estratégia Empresarial do curso Pós-graduação em Gestão Empresarial – Agosto 2005**

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina** Editora Best Seller, 2ª ed. 1998.

STEIN, Flavio. **Dissertação de Mestrado: o Planejamento Estratégico nas Médias e Grandes Indústrias Calçadistas do Vale dos Sinos – PPGA/UFRGS – Maio 2000**

WAIANDT, C.; JUNQUILHO, G. S. **Representações familiares em transição: a experiência da gestão em uma organização capixaba de bebidas.** In: Encontro Nacional da ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001