

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARILUCE LEMOS GUETTEN RIBEIRO

PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO
ESTRATÉGICA, EM UMA EMPRESA FAMILIAR, À LUZ
DA PERCEPÇÃO DA COALIZÃO DOMINANTE:
Caso Reunidas S/A

FLORIANÓPOLIS
2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Mariluce Lemos Guetten Ribeiro

**PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO
ESTRATÉGICA, EM UMA EMPRESA FAMILIAR, À LUZ
DA PERCEPÇÃO DA COALIZÃO DOMINANTE:
Caso Reunidas S/A**

Dissertação apresentada como requisito
parcial à obtenção do grau de Mestre em
Administração.
Universidade Federal de Santa Catarina.
Curso de Pós-Graduação em Administração.
Área de concentração em Comportamento e
Organização.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2006**

R484p Ribeiro, Mariluce Lemos Guetten

Processo de mudança e adaptação estratégica, em uma empresa familiar, à luz da percepção da coalizão dominante : Caso Reunidas S/A / Mariluce Lemos Guetten Ribeiro; orientador Maurício Fernandes Pereira – Florianópolis, 2006.

167 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.

Inclui bibliografia

1. Empresa familiar – Administração. 2. Mudança organizacional. 3. Adaptação estratégica. 4. Desenvolvimento organizacional. I. Pereira, Maurício Fernandes. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 65

**PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA, EM UMA
EMPRESA FAMILIAR, À LUZ DA PERCEPÇÃO DA COALIZÃO
DOMINANTE: Caso Reunidas S/A**

Mariluce Lemos Guetten Ribeiro

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Comportamento e Organização do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 04 de outubro de 2006.

Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira – Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Dr. Luís Moretto Neto – Membro
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Dr. Pedro Carlos Schenini – Membro
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Dr. José Angelo Nicácio – Membro
Universidade do Contestado – UnC

À minha filha Theodora e ao seu irmão,
que nascerá em novembro,
presentes de Deus,
inspirações para o meu crescimento.

Ao meu marido Gonsalo pela sua
compreensão, ajuda incondicional,
apoio, incentivo e críticas na realização
deste sonho.

AGRADECIMENTOS

À Deus, sempre presente, por iluminar o meu caminho e meu espírito.

Aos meus pais Hélia Lemos Goetten e Osny Carvalho Goetten que me ofereceram a vida, me deram carinho e afeto, me educaram e me incentivaram para o crescimento pessoal.

Às minhas irmãs Marisa e Mariella pelo apoio e companheirismo.

Ao professor Maurício Fernandes Pereira, amigo e orientador deste estudo, por sua confiança, presteza, capacidade e colaboração.

Aos membros da coalizão dominante da Reunidas S/A, pela atenção, seriedade, presteza e profissionalismo com que me atenderam.

Aos professores do mestrado, que muito contribuíram para o meu crescimento.

Aos professores Suzana da Rosa Tolfo e Pedro Carlos Schenini, por terem participado da minha banca de qualificação.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de obtenção deste grau de qualificação.

Aos colegas do CPGA, em especial à Fernanda Pires, pela companhia nas longas e intermináveis horas de estudo para as provas e trabalhos de Estatística e também pela ajuda valiosa num momento tão solitário que é escrever a dissertação.

Ao Ivo Lusa, chefe de expediente da secretaria do CPGA, pela dedicação e atenção.

À minha prima Sônia Goetten Ribaski que me serviu de inspiração. Devo a ela e ao Christian Frederico da Cunha Bundt o meu primeiro esboço de projeto para o mestrado.

A Samara Saleh, querida amiga de tantos anos, minha companheira no congresso do CLAD no Chile em 2005, que entendeu que eu não queria viajar sozinha e me fez companhia.

A Fernanda Santiago Silveira, minha irmã do coração, pela sua amizade.

A Zélia Maria Lansade Melo, que com muito carinho e presteza, trouxe material da França para a minha Fundamentação Teórica.

A Andrea Durieux, que conheci na minha primeira disciplina como aluna especial no CPGA.

A Cristiane Benedet Pereira, ter te conhecido não foi por acaso.

Aos professores Luís Moretto Neto, Pedro Carlos Schenini e José Angelo Nicácio, pela participação na banca de defesa da minha dissertação.

A Santa Paulina por ter atendido o meu pedido de fazer mestrado na UFSC.

*O grande sucesso não é prever o futuro,
mas criar uma organização que prosperará em
um futuro que não pode ser previsto.*

Michael Hammer

Na vida ...
nada acontece por acaso.

RESUMO

RIBEIRO, Mariluce Lemos Guetten. **Processo de mudança e adaptação estratégica, em uma empresa familiar, à luz da percepção da coalizão dominante: Caso Reunidas S/A**, 2006. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Defesa: 04/10/06

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar o processo de mudança e adaptação estratégica na Reunidas S/A, à luz da percepção da coalizão dominante, ao longo de sua existência. Como objetivos específicos foram definidos: descrever as principais mudanças organizacionais; verificar a forma como as mudanças e adaptações estratégicas ocorrem; identificar quais os fatores de ordem interna e externa foram levados em consideração no processo de mudança e adaptação estratégica; e sintetizar, na visão da coalizão dominante, de que maneira ocorreu a sucessão. Em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como sendo um estudo de caso único, do tipo descritivo, cujo enfoque é qualitativo, em que foi utilizado como principal instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada, utilizou-se também, do modo de análise longitudinal e histórico. Da análise histórica e interpretativa da organização, concluiu-se sobre cinco períodos estratégicos que descrevem os principais eventos críticos ocorridos na empresa. O primeiro, que vai de 1949 a 1972, caracteriza-se pelo crescimento da empresa e expansão dos negócios. No segundo (1973 a 1988), surgem às crises e expansão. O terceiro (1989 a 1996), registra o período da sucessão e expansão. O quarto período (1997 a 1999), é marcado por crises e contratação de consultoria. No quinto (2000 a 2006), a profissionalização e diversificação dos serviços marcam este último período. Para cada período estratégico inferido, realizou-se uma análise suportada por abordagens que possibilitaram uma melhor explicação das mudanças e adaptações estratégicas. A explicação teórica constituiu-se, assim, num produto emergente que possibilitou uma melhor compreensão dos eventos e dos significados destes, atribuídos pelos membros da coalizão dominante, a partir da utilização de abordagens existentes sobre o assunto. Em suma, o estudo de mudança e adaptação estratégica em uma empresa familiar, demonstrou-se válido para compreender o processo evolutivo da organização pesquisada.

Palavras-Chave: mudança organizacional, adaptação estratégica, empresa familiar.

ABSTRACT

RIBEIRO, Mariluce Lemos Guetten. **Processo de mudança e adaptação estratégica, em uma empresa familiar, à luz da percepção da coalizão dominante: Caso Reunidas S/A**, 2006. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Defesa: 04/10/06

The general objective of this paper is to analyze the process of strategic changes and adaptations at Reunidas S/A, in the light of the dominant coalition throughout its existence. Specific objects have been defined as: to describe the main organizational changes; verify the way strategic changes and adaptations take place; identify which internal and external factors have been taken into consideration in the process of strategic change and adaptation; and to synthesize, according to the dominant coalition, which way succession took place. In relation to the methodological process, the research is characterized by being a unique, descriptive and qualitative-focused case study, and the main tool for data collection were semi-structured interviews as well as history and longitudinal methods. From the historical and interpretative analysis of the organization, the conclusion was based upon five strategic periods that describe the main critical events that occurred in the company. The first, from 1949 to 1972, is characterized by the company growth and the business expansion. In the second (1973 to 1988), crisis arise and expansion takes place. The third (1989 to 1996), registers the period of succession and expansion. The fourth period (1997 to 1999), is marked by crisis and contraction of advisory services. In the fifth (2000 to 2006), the professional qualification and the diversity of services marked this last period. For each strategic period inferred, an approach-based analysis that enabled better explanations for the strategic changes and adaptations was conducted. The theoretical explanation, then, turned into an emerging product that enabled a better understanding of the events and their meaning, given by the members of the dominant coalition after the use of the existing approaches about the topic. In a nutshell, the study of strategic changes and adaptations in a family company, was considered valid for the understanding of the evolution process of the organization studied.

Key-words: organizational change, strategic adaptation, family company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O cubo da mudança	11
Figura 2: Modelo de estudo do processo de mudança estratégica	17
Figura 3: Ciclo de mudança de negócios	21
Figura 4: O modelo de três círculos da empresa familiar	22
Figura 5: Relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental.....	35
Figura 6: Tipos de empresas familiares	63
Figura 7: Área de atuação da Empresa em 2006.....	79
Figura 8: Organograma da empresa	80
Figura 9: Estrutura Família, Empresa e Propriedade no Período Estratégico I.	96
Figura 10: Modelo Tridimensional	97
Figura 11: Comportamento estratégico no Período I.....	99
Figura 12: Comportamento estratégico no Período II.....	106
Figura 13: Modelo Tridimensional	114
Figura 14: Comportamento estratégico no Período III.....	117
Figura 15: Ciclo de mudança de negócios no período III	118
Figura 16: Tipos de empresas familiares	123
Figura 17: Comportamento estratégico no Período IV	124
Figura 18: Ciclo de mudança de negócios do Período IV	125
Figura 19: Comportamento estratégico no Período V.....	131
Figura 20: Ciclo de mudança de negócios do Período IV.....	132
Figura 21: Ciclo de mudança de negócios do Período V	133

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados	74
Quadro 2: Movimento de passageiros e carga	81
Quadro 3: Impostos arrecadados em 2005	81
Quadro 4: Agências para operação comercial.....	82
Quadro 5: Frota da empresa, em julho de 2006	82
Quadro 6: ‘Família Reunidas’	83
Quadro 7: Gratuidade em Santa Catarina.....	84
Quadro 8: Gratuidade no Paraná e Rio Grande do Sul	84
Quadro 9: Eventos críticos da Reunidas S/A	89
Quadro 10: Adaptação estratégica do Grupo Reunidas S/A (1949/2006) – Períodos Estratégicos	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA	1
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	5
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	5
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.3 JUSTIFICATIVA	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	9
2.1.1 <i>Ciclo de Mudanças Organizacionais</i>	19
2.1.2 <i>Fator Crítico na Mudança Organizacional: O Fator Humano</i>	22
2.1.3 <i>Resistências às Mudanças</i>	25
2.2 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA	29
2.2.1 <i>Perspectivas teóricas de adaptação estratégica</i>	30
2.2.2 <i>O modelo de Hrebiniak e Joyce</i>	34
2.3 FAMÍLIA, ORGANIZAÇÃO E EMPRESA FAMILIAR	37
2.3.1 <i>Empresa Familiar</i>	40
2.3.2 <i>Sucessão na Empresa Familiar</i>	52
2.3.3 <i>Família na Empresa</i>	58
2.3.4 <i>A Profissionalização da Empresa Familiar</i>	60
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	66
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA	66
3.2 TIPO DE PESQUISA	67
3.3 DEFINIÇÃO DOS TERMOS	69
3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	71
3.5 COLETA DE DADOS	71
3.6 ANÁLISE DE DADOS	72
3.7 TRAJETÓRIA DA PESQUISA	73

3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	75
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	77
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	77
4.1.1 Distribuição geográfica.....	78
4.2 PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA REUNIDAS S/A. FASES	89
4.2.1 Período Estratégico I – Crescimento da empresa e expansão dos negócios (1949-1972)...	90
4.2.2 Período estratégico II – Crises e expansão (1973-1988).....	99
4.2.3 Período estratégico III – Sucessão e expansão (1989-1996).....	107
4.2.4 Período estratégico IV - Crises e contratação de consultoria (1997-1999).....	118
4.2.5 Período estratégico V – Profissionalização e diversificação dos serviços (2000/2006)....	125
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
6 RECOMENDAÇÕES.....	141
7 REFERÊNCIAS.....	142
8 APÊNDICE A	149

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

A mudança organizacional tem sido um dos principais diferenciais para que as empresas permaneçam em um mercado cada vez mais competitivo, trazendo, inclusive, reflexos no desenvolvimento econômico e social de uma região/país. Ela aparece não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência das pessoas e instituições. As informações se alteram com rapidez, e o mesmo acontece com as idéias. Encurta-se o tempo para planejar, experimentar e agir (Motta, 1998).

Toffler (1980) advoga que na civilização, a primeira “onda” de mudanças se deu com a invenção da agricultura que propiciou uma nova maneira de converter os recursos da terra em riqueza e deu origem a economias centradas no campo. Ainda segundo o autor (1980), de forma semelhante, a revolução industrial desencadeou uma “segunda onda” de mudanças que resultou em um sistema de criação de riquezas baseado em fábricas. Estabelecia-se assim, a produção em massa, na busca por mercados cada vez maiores e na necessidade de organizações empresariais mais complexas.

E por fim, a revolução do conhecimento que hoje testemunhamos – iniciada na metade do século XX –, depois de lançar uma gigantesca “terceira onda” de mudanças econômicas, técnicas e sociais, está forçando as organizações a operarem de maneiras radicalmente novas e continuamente variadas. Essas mudanças espalham-se por todos os cantos, em uma progressão cada vez mais acelerada e as empresas estão no

meio delas. A turbulência no ambiente impõe-lhes a necessidade de constantes ajustes e adaptações em seus processos de gestão para responderem de forma mais eficaz a esse novo contexto.

Morhman e Cummings (1989) discorrem que nunca a sociedade moderna mudou tanto e com tanta velocidade como nos últimos tempos, e nesse ambiente mudaram a forma e o funcionamento das estruturas organizacionais. Os novos padrões de competição determinam às organizações um enfoque em elementos e conceitos inéditos até então. As mudanças geopolíticas, o mundo financeiro e o contexto tecnológico dentro das funções da organização apresentam uma barreira sem fim de desafios para a adaptação e o aprendizado de novas técnicas de funcionamento. Drucker (2001) corrobora, ressaltando que em nenhum século da história, a sociedade passou por tantas transformações como neste último. O trabalho e a força de trabalho, a sociedade e a forma de governo são, nesta última década, totalmente diferentes de tudo que existiu em qualquer outro momento.

Motta (1998) assevera que notórios são os esforços e abordagens destinados aos estudos de mudança organizacional ao longo do tempo, por meio da exploração de diferentes perspectivas, concepções, enfoques e modelos, capazes de oferecer uma visão mais ampla deste fenômeno. Assim, aceitar a pluralidade de teorias e modelos, permite-nos descobrir novas maneiras de ver a realidade e, possivelmente, novos objetos de estudo. Facilita o progresso das teorias e a reinvenção dos próprios modelos de mudança organizacional (Motta, 1998).

Schon (1971) considera que a mudança traz consigo uma reformulação nas fronteiras do conhecimento, que entra em choque com as capacidades atuais do indivíduo e da organização, suscitando a incapacidade para tratar com a série de mudanças que estão sendo geradas. A necessidade de introduzir e cultivar a noção de

mudança deixou de ser apenas um modismo, para se tornar uma questão de sobrevivência e sucesso.

Para se analisar e entender as mudanças organizacionais deve-se considerar o caráter mutável e descontínuo do ambiente e, principalmente, dar ênfase ao monitoramento dessas incongruências ambientais, que estão freqüentemente interagindo, consciente ou inconscientemente, com a estrutura interna da organização. O foco de análise evoluiu de uma orientação micro, isto é, baseado somente na organização, para incluir também uma perspectiva mais macro das organizações e seus ambientes (Miles, 1982).

Tendo em vista o processo de adaptação estratégica da organização ao ambiente, Pettigrew (1987) preceitua que, embora sob forte pressão ambiental, as organizações possuem condições de fazer escolhas, quanto às suas ações e estratégias, mesmo que elas sejam de alguma forma limitadas pelo contexto. Segundo o autor, os gerentes devem avaliar as mudanças nos contextos de suas organizações e então, desenvolver e implementar novas estratégias para fazer frente a essas mudanças.

Nesse sentido, sugere-se uma metodologia para estudar a questão da mudança organizacional, observando que se trata de um processo humano complexo, no qual os membros da organização desempenham atividades que podem estar relacionadas com a percepção do contexto, com a escolha do conteúdo ou com o processo de implementação da mudança.

Child e Smith (1987), destacam que a maneira como a organização percebe e lida com o ambiente influencia e define o tipo de adaptação, para assegurar sua sobrevivência, bem como suas vantagens competitivas. Para Miles e Snow (1978), as condições ambientais não permitem que as organizações possuam uma única forma para se adaptarem ao ambiente. Cada organização desenvolve uma estratégia diferente em

função de sua percepção acerca do ambiente ser única. Isto é, as estratégias são únicas, para uma organização e exibem seu estilo de ação distinto. Portanto, a adaptação estratégica caracteriza-se como um processo de ajuste mútuo entre a organização e seu ambiente. É um processo mútuo porque tanto a organização procura se modificar para atender as exigências do ambiente, quanto procura moldá-lo de acordo com suas necessidades (Weick apud Cunha, 1996).

O presente estudo buscará analisar o processo de mudança e adaptação estratégica em uma empresa familiar do setor de transporte coletivo, tomando como referência a empresa familiar Reunidas S.A., e dele extrair contribuições teóricas que possam servir de subsídio ao desenvolvimento do conhecimento científico nesse campo de investigação.

Tomando-se por base as considerações feitas até então, para facilitar a compreensão do tema e da problemática, busca-se resposta para o seguinte problema de pesquisa:

COMO OCORRERAM AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E AS ADPTAÇÕES ESTRATÉGICAS NA REUNIDAS S/A, NA PERCEPÇÃO DA COALIZÃO DOMINANTE AO LONGO DE SUA EXISTÊNCIA?

O presente estudo limita-se a verificar este processo ocorrido na Reunidas S.A. Os seus resultados não permitem, assim, generalizações acerca das mudanças implementadas por outras organizações do setor de transporte coletivo.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de mudança e adaptação estratégica na Reunidas S/A, à luz da percepção da coalizão dominante, ao longo de sua existência.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos procurar-se-á:

- a) Descrever as principais mudanças organizacionais;
- b) Verificar a forma como as mudanças e adaptações estratégicas ocorrem;
- c) Identificar quais os fatores de ordem interna e externa foram levados em consideração no processo de mudança e adaptação estratégica; e
- d) Sintetizar, na visão da coalizão dominante, de que maneira ocorreu a sucessão.

1.3 JUSTIFICATIVA

Inicialmente é relevante o tema de estudo, pois a mudança e adaptação estratégica têm sido vivenciadas pelas organizações nos últimos tempos. Buscou-se analisar a história da Reunidas, levando em conta os processos ocorridos na organização, o contexto interno e externo em que a evolução organizacional aconteceu.

Lansberg (1997), ressalta que a empresa familiar é diferente de uma multinacional, de uma estatal, de uma empresa de maior ou menor porte e até de

empresa concorrente, que faz o mesmo produto, atua no mesmo mercado, tem os mesmos fornecedores e clientes. O que a torna um tipo especial de empresa é que está ligada a uma família. São diferentes gerações, diferentes relações de parentesco, diferentes filosofias. Os proprietários destas empresas sabem como seu papel é diferente daquele desempenhado pelos acionistas de empresas de capital aberto.

Segundo Rocha (2002) entre as 300 maiores empresas do Brasil, 280 são familiares que, juntas, representam um patrimônio da ordem de US\$ 46 bilhões. No entanto, convém ressaltar uma estatística bastante reveladora, a de que a cada 100 empresas familiares brasileiras, 30 permanecem na segunda geração e apenas 5% chegam à terceira (Avelar, 1998). Nos Estados Unidos, nos diversos ramos de negócios, a participação das empresas familiares é de 65% a 80% do total. A revista *Fortune* estima que 40% das 500 maiores organizações listadas em sua classificação para efeito de estudos têm seu controle pertencente a famílias (Avelar, 1998).

Na Europa este modelo de empresa representa a grande maioria das pequenas e médias e em alguns países chega a representar a maior parte das grandes (Davis, 1997). Já na Ásia, segundo Cardoso (1999), elas ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas. A razão das famílias desempenharem um papel tão importante neste continente, em destaque na organização empresarial chinesa, é de natureza cultural, ligado ao confucionismo. Este dá ênfase aos vínculos familiares acima de outras obrigações sociais quaisquer, ocasionando às empresas implicações, pois a obrigação para com a família é maior do que com as autoridades externas, inclusive com os arrecadadores de impostos.

Vidigal (2000) afirma que a empresa familiar foi relegada durante muito tempo nos estudos de administração de empresas. Recentemente tem sido objeto de importantes e sérias análises em destacadas universidades, como *Harvard* nos Estados

Unidos e *European Institute of Business Administration (Insead)* e *International Institute for Management Development (IMD)* na Europa, que criaram cadeiras ou programas específicos para tratarem deste tema.

Assim, tem-se um panorama da empresa familiar em níveis nacional e internacional, tendo em vista que a globalização da economia, a era da informação, a necessidade de conhecimento e profissionalização, influenciam a competição empresarial exigindo profundas mudanças para que se possa enfrentar o desafio da sobrevivência, do crescimento, da competitividade, enfim, para a permanência no mercado.

A presente pesquisa apresenta-se como histórica, segundo Alves Filho (2000), pois estudou os cinquenta e cinco anos de vida da organização e levou em conta as mudanças que ocorreram ao longo de sua existência. Considerou, portanto, a dinâmica processual ocorrida. E contemplou os antecedentes que deram forma e significado às mudanças e adaptação estratégica, na análise do contexto interno e externo da empresa, no período objeto de estudo.

Esta pesquisa tem importância para os estudos acadêmicos uma vez que estuda mudança organizacional e adaptação estratégica em uma empresa familiar. Pretende-se com este trabalho, contribuir cientificamente e socialmente com o aprofundamento dos conhecimentos e reflexões acerca do tema objeto desta dissertação. Salama (1994) afirma que “as empresas não podem ser compreendidas se forem separadas de suas histórias. Isso implica o uso de método de pesquisa baseados nos estudos de caso e não em testes de hipóteses”.

Desta forma, esta pesquisa será relevante também para os administradores atuais e futuros da Reunidas S/A, pois possibilitará a compreensão teórica do processo de mudança e adaptação estratégica ocorridas na empresa, proporcionando aos seus

gestores, por certo, uma importante reflexão e avaliação dos procedimentos adotados. Greiner (1975) ressalta que o passado de uma organização, quando bem analisado e interpretado, poderá levar os seus dirigentes a direção dos êxitos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional é um tema de grande abrangência, complexidade e profundidade e, como tal, sua definição não pode ser transcrita de forma concisa e definitiva. Sua abordagem na literatura é muito rica e possui enfoques heterogêneos (Mohrman apud Galbraith, 1995).

Segundo o dicionário Aurélio, “mudar é dispor de outro modo, remover, deslocar, dar outra direção, substituir, transferir de local, alterar, modificar, trocar, apresentar outro aspecto, transformar, tornar-se diferente, transmutar-se...”.

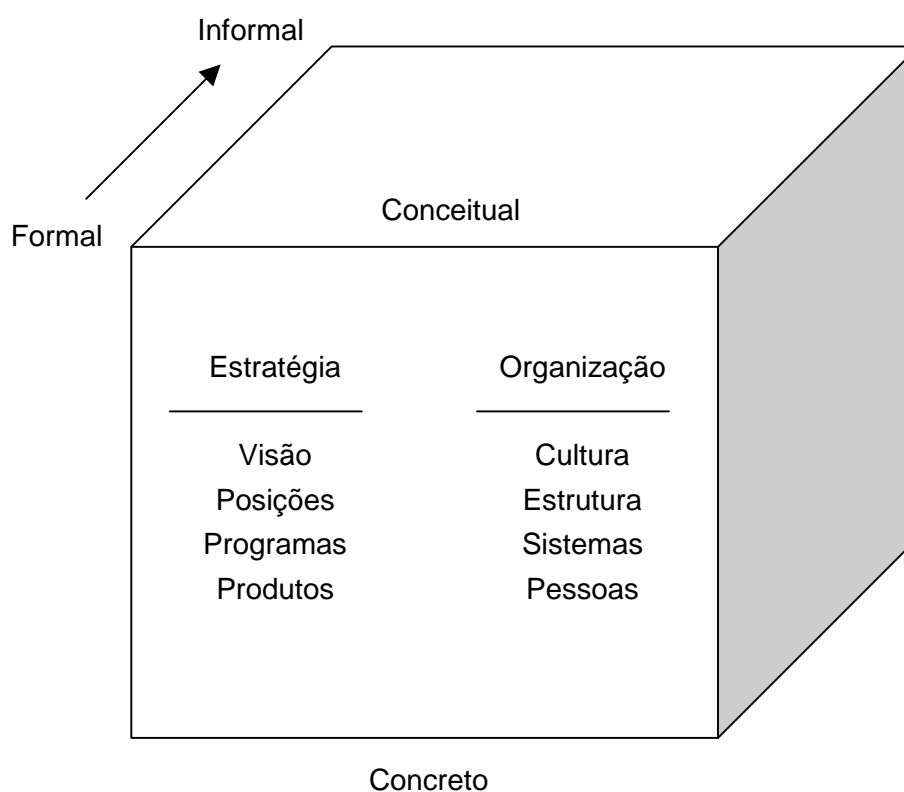
Do ponto de vista de Herzog (1991), a mudança organizacional é uma consequência de alterações ou evoluções tanto tecnológicas quanto de recursos disponíveis e aspectos legais, podendo vir na forma de resposta a estes eventos ou na forma de antecipação estratégica dos mesmos. A mudança ocorre na metodologia de trabalho, no comportamento das pessoas e nos valores da empresa. Para o autor o gerenciamento de pessoas é fundamental para o seu êxito. A motivação das pessoas é muito mais relevante que a adaptação tecnológica.

O mundo contemporâneo tem revelado que a mudança tornou-se uma dimensão natural e incorporada à vida organizacional. Ela é cada vez menos um processo cíclico, ocasional, esporádico de reformar e transformar condições existentes e mais uma adaptação constante e diária, de se moldar e de se antecipar a alterações ambientais (Motta, 1998).

Estudar a mudança pressupõe (ibid, 1998) não apenas adotar um modelo de referência, nem tampouco procurar unidade e coerência entre modelos, mas, principalmente, enriquecer-se no conhecimento de suas diferenças e complementariedades. Considerar a simultaneidade de perspectivas é de fundamental importância para construir o entendimento do real significado da mudança organizacional.

Segundo Sausen (2002), gerenciar uma organização, nestes tempos, pressupõe gerenciar a mudança. Isso significa enfrentar alterações rápidas e complexas; confrontar-se com ambigüidades; compreender as necessidades de novos produtos, mercados e serviços; garantir um sentido de direção em meio ao caos e a vulnerabilidade e, muitas vezes, conviver com a possibilidade da perda de significado daquilo que se ajudou a construir. A mudança é como uma condição básica das organizações, considerando seus aspectos conceituais, seus tipos e suas características, com o propósito de explicar e entender seus processos torna o estudo realmente importante, ou seja, se a mudança hoje é mais rápida, descontínua, menos incremental e mais constante, torna-se cada vez mais essencial avaliar os aspectos relacionados às mudanças organizacionais.

Na percepção de Mintzberg et al (2000), quando se pensa em mudar “o quê” numa organização, deve-se pensar em um cubo de mudança (Figura 1). O cubo “indica o que realmente significa mudança abrangente em uma organização: significa estratégia e estrutura, indo do conceitual ao concreto e de comportamentos altamente formais aos mais informais” (Mintzberg et al, 2000, p 238).



Fonte: Mintzberg et al (2000, p. 239)

Figura 1: O cubo da mudança

De acordo com Mintzberg et al (2000), o cubo foi concebido para ser posto em perspectiva o desenvolvimento de novos produtos, reformulação, revitalização, gerenciamento da qualidade total, mudança cultural, ousar e assim por diante. À esquerda, está uma importante dimensão de mudança: a estratégia, que mostra a direção para qual a organização está voltada. E à direita, está a organização em si, o estado em que ela está. Para se mudar uma organização, ambas devem ser consideradas.

Por meio deste cubo percebe-se que estratégia e organização podem variar entre o altamente conceitual ou abstrato e o concreto ou tangível. Segundo Mintzberg et al (2000) as coisas mais amplas, mas mais abstratas que se pode mudar numa organização são visão e cultura, e as mais específicas são produtos e pessoas.

Uma organização pode mudar facilmente um único produto ou indivíduo. Mas mudar, digamos, uma visão ou estrutura sem mudar mais nada é tolice, apenas um gesto vazio. ...seja lá onde intervir neste cubo você terá que mudar tudo o que está abaixo. Por exemplo, não faz sentido mudar a estrutura sem mudar sistemas e pessoas, ou mudar a visão sem repensar posições estratégicas e também reprojeter programas e produtos (Mintzberg et al, 2000, p. 239).

Goes e Meyer (1990) definem a mudança como uma tentativa de alterar a maneira corrente de pensar e agir dos membros da organização. A mudança segundo esses autores, provoca um comportamento de resposta da organização às constantes ameaças do ambiente. Elliott (1990) por sua vez, defende a idéia de condução planejada do processo de mudança organizacional, podendo ser conduzido segundo as intenções e expectativas dos dirigentes organizacionais. Se o processo for efetivamente gerenciado pode ser reduzido o efeito do impacto na organização.

Para Chakravarthy (1982), a mudança estratégica não pode ser tratada como um fenômeno isolado, mas sim como um processo que envolve as percepções e avaliação das condições ambientais pelos dirigentes organizacionais do contexto ambiental, possibilitando o surgimento de novas estratégias e conseqüente escolha.

Segundo Pettigrew (1985), as novas metodologias visam o entendimento da mudança organizacional como um processo humano complexo, no qual todos os membros da organização desempenham atividades, que podem estar relacionadas com a percepção do contexto da mudança, a escolha do seu conteúdo ou o processo para a sua implementação. O estudo da decisão só será realmente atraente se forem analisados seu conteúdo e contexto, modeladores do processo decisório, para conhecer melhor a complexidade do problema e, em particular, os interesses políticos envolvidos. Da mesma forma, os estudos sobre mudança deveriam ter uma análise mais dinâmica e holística. Assim, propõe o encorajamento de pesquisas que adotem uma abordagem processual (porque é necessário conhecer a história do fenômeno em estudo) e

contextualista (porque é preciso conhecer as interconexões existentes entre os níveis de análise). Com isso, abre-se espaço para uma visão fenomenológica da mudança.

Wood Jr. et al (1995), ao apresentar suas abordagens e seus conceitos, classifica a mudança em dois grupos: estruturais – ligadas aos princípios da Escola de Administração Clássica, e as comportamentais – mais características da Escola de Relações Humanas. Ao dar destaque a estas, discorre sobre a vertente da cultura organizacional, resultante de contribuições de várias correntes sociológicas, antropológicas, filosóficas e das ciências políticas para o estudo das organizações. Para ele, é nos anos 80 que esta abordagem ganha corpo e fama, quando muitos administradores começam a perceber a necessidade de mudar os valores comuns, os símbolos e as crenças do grupo, para que os resultados positivos de mudança aparecessem nas empresas.

Araújo (2001) conceitua mudança organizacional como sendo qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno e/ou externo à organização que tenha apoio e supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Pereira (2002) ressalta que:

Joshi (1991) admite que a mudança é um tema fundamental para a vida humana, além de ser um fator importante também para a vida organizacional. Na atual situação, a sobrevivência das organizações não depende apenas de simples mudanças frente às pressões do ambiente, mas da capacidade que elas têm de antecipar os eventos e as respostas ao ambiente, para que cresça em meio a mudanças. Na verdade, a organização precisa é liderar a revolução, ou seja, precisa ser proativa, estar à frente de seu tempo. Para Hamel (2000) no atual contexto dos negócios, a empresa que evoluir lentamente estará a caminho da falência (Pereira, 2002, p. 62).

Segundo Pereira (2002), há alguns anos, era possível dizer que as empresas só provocavam mudanças em seus processos quando passavam por momentos de crise,

perdendo dinheiro ou tornando-se obsoletas. Mas, nos dias atuais, todas, inclusive as líderes no mercado precisam mudar e melhorar continuamente para manter sua competitividade. Para Wood Jr. et al (1995) as organizações mudam por uma questão de sobrevivência, de adaptação ou para terem melhores desempenhos, ou seja, existem inúmeras razões para que ocorram mudanças nas organizações.

Além de uma conceituação de mudança organizacional, é necessário mencionar os tipos de mudança, bem como as causas ou forças que as levariam a ocorrer nas organizações.

Leavitt (apud Lobos, 1978), numa referência à mudança organizacional, apresenta três tipos de abordagens:

- a) estrutural, que procura otimizar o desempenho organizacional pela otimização da estrutura;
- b) tecnológica, que salienta os métodos de pesquisa operacional, do processamento de dados e técnicas de simulação para a solução dos problemas organizacionais; e
- c) humana, abordagem focalizada nas pessoas, tenta mudar o mundo organizacional por meio da mudança de comportamento dos atores na organização.

Wood Jr. et al (1995, p. 190) em sua teorização, adota uma definição mais ampla: "*mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização*".

Robbins (1999), de forma bem contemporânea, reúne as possibilidades em quatro grupos principais, afirmando que as mudanças na organização podem ocorrer na estrutura, na tecnologia, no ambiente físico e nas pessoas.

Motta (1998) propõe um modelo bem mais complexo e procura explicar as razões ou causas que provocam essas alterações nas organizações, identificando além das perspectivas estrutural, tecnológica e humana, já referenciadas por Leavitt (*apud* Lobos, 1978), as perspectivas estratégica, cultural e política, estendendo o quadro das abordagens destinado ao estudo da mudança organizacional nas teorias das organizações. No modelo da perspectiva estratégica, a organização é vista como um sistema aberto e inserido em contexto social, econômico e político; privilegia-se a forma de relacionamento com a sociedade, ou seja, sua razão de ser, seus produtos e serviços. Enfatiza-se a tomada de decisões, considerando, sobretudo, o fluxo de informações entre a organização e seu ambiente. Valoriza-se a busca da racionalidade nos processos e sistemas organizacionais. Parte-se da premissa de que, para mudar uma organização, é preciso redefinir sua missão, seus objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação.

Para a perspectiva cultural, a organização é um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados, que tende a enfatizar referências históricas, o processo interno de socialização e fatos definidores das particularidades do comportamento organizacional. Ainda, que a mudança organizacional é vista como um empreendimento coletivo por meio da mobilização das pessoas para alterar seus valores, crenças, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns. Para mudar uma organização, é necessário substituir a programação coletiva em busca de um novo sentido de identidade.

A perspectiva política, também apresentada por Motta (1998), vê a organização como um sistema de poder onde pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório. Tal como num sistema político, o poder é visto como um fim em si mesmo, ou como um instrumento, para que determinadas idéias

prevaleçam sobre outras. A organização é uma grande arena, dominada por interesses individuais. As pessoas agem de forma a maximizar seus interesses ou conservar seus recursos de poder.

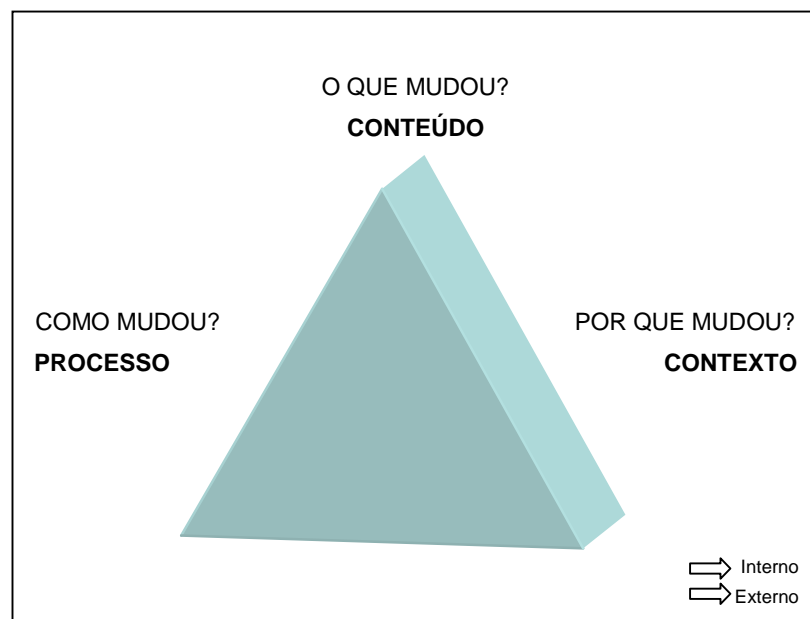
Apesar desta pluralidade de abordagens e modelos sobre mudança organizacional, que conceituam o fenômeno sob diferentes ângulos e níveis de análise, todos eles convergem para um entendimento comum de que ela está associada à idéia de um processo de transformação, que se configura a partir dos interesses e objetivos dos indivíduos e das forças e contingência do ambiente, numa perspectiva interativa e contínua.

Segundo Pettigrew; Ferlie; McKee (1992), para entender o processo de mudança, é preciso reconhecer a posição inicial, na qual a organização esta inserida em seu contexto social, cultural, político e histórico. A maioria das literaturas a esse respeito não considera os aspectos históricos, processuais e contextuais e o processo é tratado como um evento ou episódios separados dos antecedentes de curto ou longo prazo, os quais dão forma, significado e substancia a este evento. Assim, a pesquisa deve envolver a interação contínua entre idéias sobre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança, juntos, com a habilidade em regular as relações entre os três (Pettigrew; Ferlie; Mckee, 1992). Na visão dos autores, a mudança deveria ser vista como uma consequência, não apenas de um processo de problemas, nem do peso da evidência técnica e análise, e nem da direção gerencial para eficiência e efetividade, mas sim, também como um produto de processos que reconhecem lutas históricas e contínuas por poder e *status* como forças motoras.

Não significam uma mera substituição de teorias racionais lineares por teorias de processos políticos. A tarefa é mais eclética e requer uma habilidade para manusear explicações diferentes e até mesmo rivais. Uma visão de processo que combine

elementos racionais, políticos e culturais e que tem poder real em explicar a continuidade e mudança organizacional. O desafio analítico é conectar o conteúdo, o contexto e o processo de mudança através do tempo, para explicar o atingimento diferencial de objetivos de mudança. Talvez a relação mais crítica seja a maneira como os autores, no processo de mudança, mobilizam os contextos em torno deles e, em fazendo isso, fornecem a legitimidade para a mudança. (Pettigrew; Ferlie; Mckee, 1992).

A seguir a representação gráfica que mostra a interação entre o conteúdo, contexto e processo de mudança:



Fonte: Pettigrew (1987, p. 657)

Figura 2: Modelo de estudo do processo de mudança estratégica

Neste sentido, o Conteúdo “o quê” da mudança, refere-se a área particular de transformação em estudo. Ele pode também ser classificado de acordo com um conjunto de características mais abstratas, as quais podem afetar a adoção da mudança: algumas são radicais, outras incrementais; algumas são tecnológicas e outras centradas em mudanças nos papéis.

Em relação ao Contexto “por que” da mudança, Pettigrew; Ferlie; Mckee (1992) afirmam que analiticamente é útil a distinção entre contexto externo e interno. O externo refere-se ao contexto nacional econômico, político e social, bem como a ação e interpretação das políticas e eventos nos níveis nacionais e regionais, os movimentos sociais, a profissionalização e a desprofissionalização. Já, o interno, refere-se a estratégia, estrutura, cultura, gerenciamento e processo político atuais da organização, que ajudam a moldar os processos por meio dos quais as idéias para mudança procedem. Quanto ao Processo “como” da mudança, este se refere às ações, reações e interações das varias partes interessadas, quando elas negociam em torno de propostas para mudança. (Pettigrew; Ferlie; Mckee, 1992).

Neste sentido, a mudança organizacional passa a ser vista como um processo humano complexo, no qual todos os membros da organização desempenham atividades, que podem estar relacionadas com a percepção do contexto da mudança, a escolha do conteúdo da estratégia ou o processo de implementação da mesma (Pettigrew, 1987).

A mudança organizacional, nesta perspectiva, não pode ser vista apenas como um processo racional e linear de solução de problemas, mas sim como um processo que combina elementos políticos e culturais decorrentes da ideologia dominante, das relações de poder e das negociações entre os membros da coalizão dominante da organização.

O tema mudança organizacional vem sendo discutido por estudiosos da área e dirigentes das organizações em face das incertezas vigentes no mercado. O ambiente da organização (interno e externo) altera-se rapidamente e se os dirigentes não se ativerem para as oportunidades e ameaças externas bem como para as potencialidades e fraquezas internas, certamente irão perder em termos de competitividade, produtividade e qualidade.

2.1.1 Ciclo de Mudanças Organizacionais

Segundo Wood Jr. et al (2004), embora às vezes seja uma camisa de força conceitual, o ciclo de vida ajuda a associar idéias como idade e nível de estruturação. Organizações novas e em expansão tendem a serem caracterizadas pela visão e sonhos dos fundadores. Organizações mais antigas e estáveis, por sua vez, já possuem estruturas mais definidas.

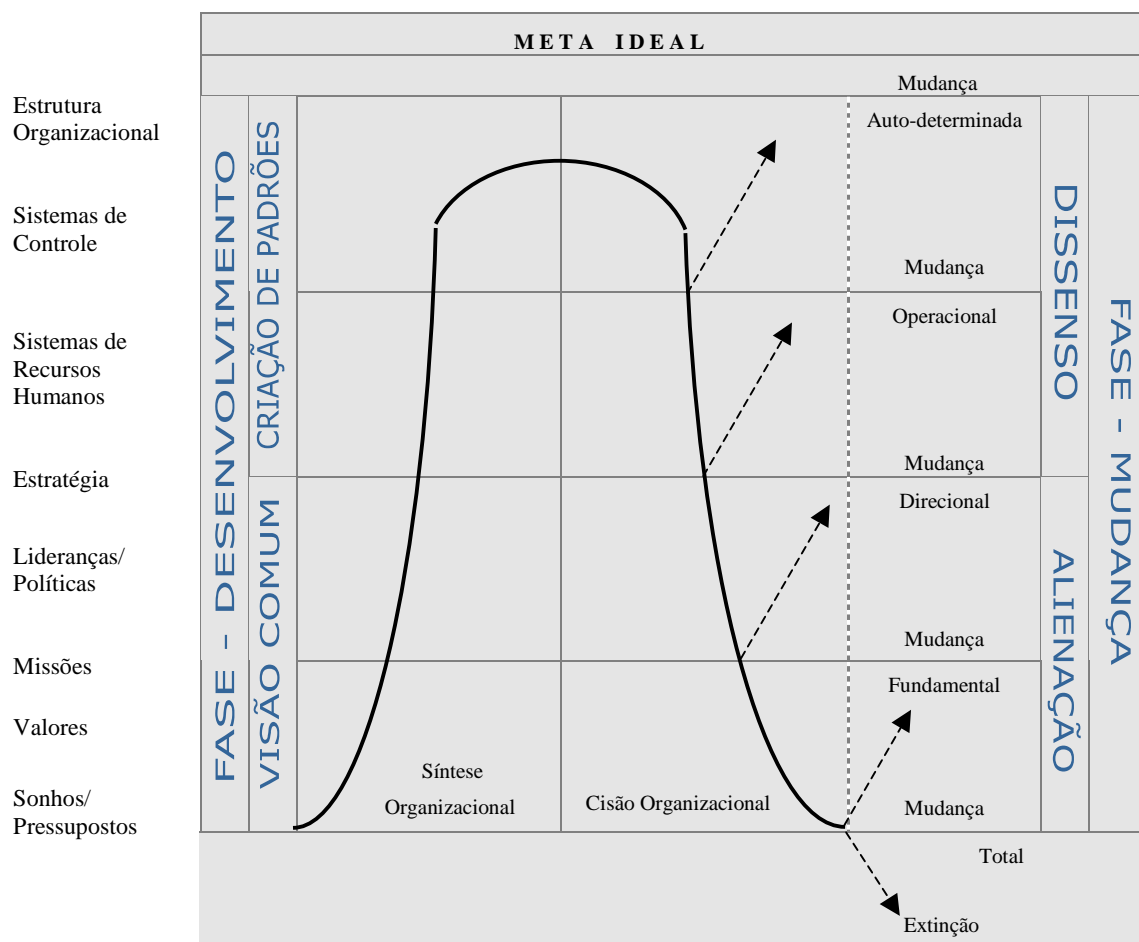
Want (1990) adotou o conceito de ciclo de vida organizacional agregando a idéia de mudança. Criou, assim, um *Ciclo de Mudança dos Negócios*, (Figura 3). Segundo ele, as empresas passam por duas fases de desenvolvimento:

- a) de crescimento, que poderia ser representada por uma curva ascendente; e
- b) de mudanças, que poderia ser representada por uma curva descendente, iniciada no ponto limítrofe superior da curva anterior. Esta fase divide-se em cinco possíveis estágios de mudança:
 1. *Mudança autodeterminada*: ocorre quando a organização encontra-se próxima ao topo do ciclo e está potencialmente pronta para retomar a fase de crescimento ou realizar uma mudança.
 2. *Mudança operacional*: é a mais simples e corriqueira. Geralmente implica na introdução de novas tecnologias, produtos ou serviços em função de deficiências percebidas diante do ambiente ou dos concorrentes.
 3. *Mudança direcional*: inclui alterações relativamente profundas de estratégia, direcionamento ou valores organizacionais, implicando para a empresa numa identidade renovada.
 4. *Mudança fundamental*: ocorre geralmente em resposta a drásticas mudanças ambientais ou concorrenciais e implica num

redirecionamento radical para a organização. Alguns exemplos são a venda de parte das unidades ou a alteração do ramo de atividade. É o tipo de mudança mais difícil e exige uma revitalização profunda da organização.

5. *Mudança total*: dá-se quando a empresa alcança situações-limite, em geral quando a própria sobrevivência encontra-se seriamente ameaçada. Envolve mudanças totais em aspectos essenciais como identidade e orientação de negócios. Após a mudança, não raro apenas algumas poucas características permanecem inalteradas, a ponto de não mais se reconhecer à organização anterior na nova.

Segundo Want (1990), organizações em fase de mudanças operacionais ou direcionais caracterizam-se pela ocorrência de dissidência. Ou seja, existe no seio da organização desacordo sobre as condições operacionais ou a estratégia. Somente uma configuração favorável de poder pode romper as barreiras. Organizações prestes a sofrer mudanças fundamentais ou totais, por sua vez, possuem a característica de dissidência ainda mais acentuada, chegando a apresentar aspectos de alienação. Os sintomas usuais são queda na produtividade, falta de comprometimento, desarticulação da liderança e perda da orientação para a missão e os objetivos. O modelo proposto por Want (1990), apresenta uma forma de categorização das mudanças e chama a atenção para algumas realidades complexas da Mudança Organizacional.

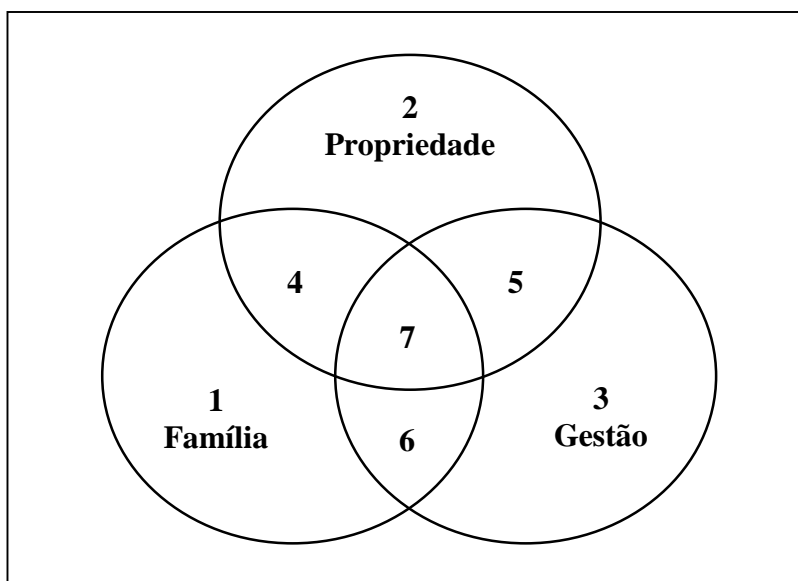


Fonte: Want (1990)

Figura 3: Ciclo de mudança de negócios

Andrade e Grzybovski (2004), ressaltam que os estudos sobre ciclo de vida tiveram maior relevância na análise organizacional de empresas familiares pelo trabalho de Davis *et al* (1997). Eles desenvolveram um modelo de três círculos (Figura 4) que descreve o sistema das empresas familiares considerando os diferentes estágios de ciclo de vida vivenciados pela propriedade, pela família e pela empresa.

Os autores advogam que as empresas familiares se desenvolvem a partir destas três dimensões, as quais nem sempre acompanham o mesmo ritmo de desenvolvimento, ou seja, em determinado período de tempo, a dimensão propriedade pode estar em um estágio diferente em relação à dimensão família, bem como em relação à dimensão empresa, revelando que não existe uma relação direta entre elas.



Fonte: Davis et al. (1997, p. 6)

Figura 4: O modelo de três círculos da empresa familiar

Por meio deste modelo, qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores diferentes, os quais são formados por círculos superpostos a partir dos subsistemas. A sua posição dentro do modelo depende do vínculo que a pessoa mantém com a empresa, família e propriedade, podendo ocupar posição nos três círculos, em dois ou em apenas um deles. Este modelo de acordo com Davis et al (1997), é útil para compreender os conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares.

2.1.2 Fator Crítico na Mudança Organizacional: O Fator Humano

As mudanças nas organizações provocam transformações fundamentais nos comportamentos de seus membros. Estes comportamentos, por sua vez, influenciam enormemente a maneira como um processo de mudança ocorre e, em última análise, determina seu sucesso ou fracasso. Comportamento e Mudança Organizacional são, portanto, vetores de uma mesma espiral. Ambos são simultaneamente causa e efeito.

Wood Jr. et al (2004) ressalta que menções ao fator humano aparecem em praticamente todas as referências sobre Mudança Organizacional, desde os trabalhos caracterizados como Abordagem Sócio-Técnica até as metodologias agrupadas sob o nome de Desenvolvimento Organizacional e os Processos Planejados de Mudança. Segundo o autor, estas menções tornaram-se especialmente importantes, qualitativamente e quantitativamente, na década de 1980, com o aumento de trabalhos sobre cultura organizacional. Mas a teoria na prática era outra, pelo menos até muito recentemente, e refletia predominantemente uma herança de idéias tecnocráticas, com foco centrado em mudanças de estrutura, cargos e tarefas. Muita empresa de sucesso tem sua organização fortemente influenciada por princípios *tayloristas*, que confinam o fator humano a um papel rigorosamente limitado.

Herzog (1991) analisa os Processos Planejados de Mudança centrando o foco no fator humano. Para o autor, estes processos apresentam características distintas ao longo do tempo:

- a) no curto prazo, a performance da organização é negativamente afetada e a motivação do grupo tende a cair;
- b) no médio prazo, o impacto é sobre a estrutura organizacional e o sistema de valores, especialmente a questão da autoridade; e
- c) no longo prazo, os valores culturais se alteram e a performance tende a melhorar.

A questão do tempo é central na análise de Herzog (1997) e está relacionado ao "gerenciamento" das expectativas em relação à mudança. Frequentemente, conforme registra o autor, o processo é mais longo do que o inicialmente previsto e, não raro, interrompido antes de amadurecer e realizar seu pleno potencial. Portanto, um fator de sucesso é a identificação de um líder capaz de catalisar a mudança, formulando uma

visão comum aceitável a organização. Este líder deve também ser capaz de quebrar as resistências e administrar as expectativas para evitar frustrações e desapontamentos. Deve ser considerado como um chefe de projeto, com a missão de gerenciar dois fluxos paralelos: o fluxo da implementação das várias etapas de mudança e o fluxo dos comportamentos e atitudes das pessoas em relação à aceitação e apoio ao processo. O gerenciamento destes fluxos, durante o processo de mudança, compreende a identificação dos seguintes aspectos (Herzog, 1991):

- a) quem são os apoiadores e os resistentes ao processo e quais são as causas destes comportamentos ou atitudes;
- b) a determinação do ritmo de mudança mais adequado;
- c) a monitorização do sistema de comunicação e dos programas de formação de pessoal ligados ao processo de mudança;
- d) a determinação do tipo de suporte teórico adequado à compreensão do processo e suas conseqüências sobre as pessoas; e
- e) a estratégia requerida para maximizar a probabilidade de sucesso do projeto.

De acordo com o autor (1991), para cada etapa do Processo Planejado de Mudança, aspectos específicos devem ser enfocados:

Na primeira fase de preparação e diagnóstico, o foco deve ser no estabelecimento de uma estratégia de comunicação e na avaliação do grupo a ser atingido. Questões como maturidade, cultura, configuração de poder e interesses pessoais devem ser estudados. É também nesta fase que os resistentes devem ser identificados e estabelecidos a estratégia para lidar com eles.

Na segunda fase, de implementação, o foco deve ser nos sistemas de treinamento. Paralelamente, devem-se criar dispositivos para acompanhar as mudanças de atitude, o nível de motivação e a resposta do grupo às mudanças.

Finalmente, na terceira fase, de avaliação de resultados e reforço, deve-se procurar averiguar detalhadamente os resultados das mudanças comportamentais pretendidas e programar, se necessária, ações de reforço.

Na percepção de Herzog (1991), o desafio do ambiente atual não é de natureza tecnológica, mas sim humana. O desafio é como "mudar" as pessoas e, através delas, atingir uma vantagem competitiva e um novo patamar de performance.

2.1.3 Resistências às Mudanças

Mudanças muitas vezes encontram resistências. E quanto mais profundas maiores serão o impacto e a resistência gerada. “A mudança nos desinstala, nos tira de nossa zona de conforto e nos força a fazer as coisas de modo diferente, o que é difícil” (Hunter, 2004, p.44).

Calish & Gamache (1981) realizaram um trabalho de sistematização das dificuldades na implementação de mudanças fundamentais nas organizações e concluíram que são três as barreiras mais comuns e mais críticas a realização de mudanças e inovações:

Primeiro: a resistência psicológica e emocional – principalmente da alta gerência simbolizada por hábitos arraigados, relutância em correr riscos e esperança permanente de encontrar uma solução mágica e, sobretudo, ideal.

Segundo: concepções incorretas sobre o contexto organizacional e as mudanças, geralmente fruto de um passado de estabilidade e pouco contato com o meio ambiente.

Terceiro: dificuldade na distinção entre o fundamentalmente novo e o superficialmente novo, somando-se, ainda, a incapacidade em lidar com novas realidades.

A tarefa básica deve se alterar as atitudes, comportamentos e posturas dos líderes para que estes estimulem os seus funcionários no caminho das mudanças.

Segundo Calish & Gamache (1981), pode-se dividir as barreiras às mudanças em três grupos distintos: (1) barreiras emocionais, (2) fatores ligados à inexperiência e (3) concepções falhas.

Algumas formas de superar os diversos problemas referentes a cada grupo:

Barreiras emocionais:

- a) *Hábitos*. Geralmente a sua eliminação, modificação ou criação requer o uso de algum tipo de sistema de recompensa e punição. Dessa maneira, comportamentos positivos, sendo premiados, são reforçados e comportamentos negativos, sendo punidos ou desestimulados, tendem a ter sua frequência de ocorrência diminuída. Trata-se de um trabalho de longo prazo que exige uma grande habilidade gerencial. Afinal, organizações baseiam-se em reprodutibilidade, e hábitos ou comportamentos arraigados são necessários à estabilidade do sistema. Além disso, mudanças podem criar momentaneamente um vácuo de valores, comprometendo o equilíbrio no curto prazo.
- b) *Relutância em correr riscos*. Quanto maior as possíveis conseqüências negativas percebidas por um indivíduo, menor será sua vontade de empreender inovações. Um ambiente organizacional pouco tolerante a erros leva a uma baixa taxa de inovação e renovação e, potencialmente, pode levar a organização à estagnação. O caminho é incentivar os

empreendedores e criar um ambiente favorável a inovações, aceitando os erros e falhas como naturais no processo de aprendizado.

- c) *A espera pela solução ideal.* O caminho da Mudança Organizacional contém um grau desconfortável de imprevisibilidade. O aprendizado de como realizar a mudança faz parte do próprio processo. Aprende-se fazendo. Gerentes são, na maioria das vezes, cautelosos e querem ter uma idéia exata do objetivo a atingir e dos processos necessários para consegui-lo. Mas, em um processo de Mudança Organizacional, isto nem sempre é possível. Não há resposta fácil para a superação desta barreira, mas a compreensão da natureza do processo, em sua complexidade pode ajudar.

Fatores ligados à inexperiência ou falta de familiaridade com o novo. O fator mudança, entendido tanto na dimensão profundidade como quanto à frequência relativa, permeiam de maneira distintas diferentes negócios. Por exemplo: na indústria de computadores, mudança é um fato corriqueiro, o mesmo não se pode dizer da indústria de celulose ou de vidros, relativamente mais estáveis. Podem ainda haver variações importantes ao longo do tempo e de país para país. Assim, a familiaridade com o novo, com a mudança, é função de uma multiplicidade de fatores como tecnologia, ambiente social e econômico, situação concorrencial e muitos outros. A experiência é função de aprendizado, que por sua vez é função da possibilidade de praticar, de tempo para fazê-lo e de um ambiente favorável. A resposta, mais uma vez, é criar um ambiente favorável à experimentação. Muito se pode aprender a partir de inovações com projetos-piloto, unidades ou departamentos com condições favoráveis para a mudança.

Conceitos incorretos:

- a) *Crença de que somente grandes projetos globais implicam em mudanças.*

Muitos líderes crêem que mudanças só podem acontecer se o todo da

organização obedecer a uma espécie de ordem unida. Contrariamente a esta idéia, evidências práticas demonstram que, especialmente em organizações complexas, a velocidade de mudança é diferente para cada setor e que é possível ter áreas diversas trabalhando com sistemas e culturas diferentes. Além disso, boa parte de processos radicais de mudança advém de pequenas realizações do dia-a-dia.

- b) *Crer que a necessidade de mudança é óbvia para todos.* Cada componente na organização seja setor, área ou indivíduo, molda sua visão a respeito da realidade organizacional de acordo com uma perspectiva particular, intermediada por um paradigma cultural próprio. Não é razoável pensar que, a partir da revelação da necessidade de mudar, todos na organização vão imediatamente se perfilar para os novos rumos. Este movimento de convergência é, em realidade, um processo longo e, geralmente, de difícil operacionalização.

Configuração desfavorável de poder. As organizações complexas repousam sobre delicados sistemas de equilíbrio dinâmico de poder. Compõem este sistema elementos internos e externos. Empreender um processo de mudança implica em alterar, em geral profundamente, este equilíbrio. Ora, poder é um fator ligado essencialmente aos indivíduos. Além disso, é uma questão tabu dentro das organizações. Qualquer mudança que afete desfavoravelmente um indivíduo, ainda que superficialmente, será combatida sem tréguas, com armas pouco convencionais e pouco éticas, podendo levar a organização a um sufocante clima de guerra não declarada.

Não há resposta fácil para esta questão. O caminho mais curto para uma solução é o da desmistificação do poder. Ou seja, que o processo de mudança seja suficientemente aberto para que as questões aflorem sem restrições e sejam tratadas

antes que se transformem em patologias. A questão do poder é uma das mais delicadas em Mudanças Organizacionais. Não raro, o processo de mudança implica no afastamento dos inconformados e dissidentes, para que se viabilize uma nova configuração estável de poder.

Seres humanos são criaturas de hábitos. Costumes repetidos rotineiramente proporcionam conforto e segurança. A resistência dos indivíduos a mudanças é resultado de um conjunto de fatores racionais combinadas com outros que poderiam ser qualificados de irracionais.

Embora uma sistematização como vista neste item possa ser útil, ela se limita aos fatores mais objetivos e superficiais. Resta ainda um longo caminho de investigação para melhor entender as razões mais profundas e menos óbvias da resistência às mudanças.

2.2 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Existem várias definições para adaptação estratégica organizacional. Na visão de Child e Smith (1987) ela se refere à habilidade dos decisores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e as mudanças percebidas no seu ambiente (arena cognitiva) de forma a assegurar, em última instância, a sobrevivência da organização.

Miles e Snow (1978) consideram o processo de adaptação estratégica como sendo um processo complexo e dinâmico que pode ser definido como um ciclo de alinhamento consistente das decisões referentes à definição do domínio, à tecnologia e à estrutura organizacional.

Hrebiniak e Joyce (1985) consideram a adaptação como um processo dinâmico que resulta da relativa força e tipo de poder ou dependência existente entre a organização e o ambiente. Os autores afirmam que o determinismo ambiental e a possibilidade de escolha organizacional estratégica não são mutuamente exclusivas, podendo haver ocorrência simultânea.

2.2.1 Perspectivas teóricas de adaptação estratégica

Adaptação estratégica organizacional, segundo Hrebiniak e Joyce (1985), é o resultado da articulação das capacidades organizacionais com as contingências do ambiente, considerando-se tanto o comportamento organizacional proativo quanto ao reativo. Fazendo uma analogia entre os objetivos das mudanças (externos e internos) e a motivação para que elas ocorram, abre-se a possibilidade de discussão da adaptação organizacional pela ótica de duas orientações: 1) a determinista, associando-se esta aos processos de ação reativa em essência, na qual o ambiente é quem determina a sobrevivência ou não da organização; a voluntarista, associando-se esta aos processos de mudança planejada, de ação voluntária, na qual a organização tem a capacidade de decidir e manipular parcialmente o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais.

A orientação determinista associada às obras de Aldrich e Pfeffer apud Hall (1984) sustentam que o ambiente, no qual estão inseridas as organizações, é dinâmico, impondo restrições e algumas contingências às mesmas. A empresa reage, então, em função das pressões e ações do meio, adaptando-se de acordo com as exigências do seu ambiente. No escopo do determinismo ambiental, aparecem duas perspectivas de análise da adaptação organizacional:

1) Seleção natural: tem suas raízes na teoria darwiniana. Postula que os fatores ambientais selecionam aquelas características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente, ou seja, as organizações que se ajustam apropriadamente ao ambiente são selecionadas para sobreviverem, já as que não estão de acordo com seus padrões são eliminadas (de Aldrich e Pfeffer apud Hall, 1984). De acordo com os autores, há três estágios neste modelo. O primeiro é quando ocorre variação nas formas organizacionais da população considerada; variações essas que podem ser planejadas ou não. Uma vez que elas tenham ocorrido, inicia-se o próximo estágio, onde só sobrevivem as que tem formas organizacionais mais adequadas. E o estágio final é o da retenção. As formas selecionadas são preservadas, duplicadas ou reproduzidas por meio de dispositivos existentes na sociedade. Dentre as críticas atribuídas a essa perspectiva, segundo Van de Ven apud Hall (1984), está o fato de que ela menospreza as escolhas estratégicas que se fazem em benefício das organizações, ao supor que são as mudanças no ambiente, e não na organização que determinam sua sobrevivência.

2) A perspectiva institucional trata de explicar porque as organizações adquirem determinadas formas. Por meio dela percebe-se o desenho organizacional não como um processo racional, mas sim, como decorrência de pressões tanto externas quanto internas, as quais, com o decurso do tempo levam as organizações pertencentes ao mesmo seguimento de mercado a ficarem muito parecidas (Hall, 1990). DiMaggio e Powel apud Hall (1990) advogam que a adoção de formas e comportamentos similares promove o isoformismo institucional que retrata a homogeneidade das organizações dentro dos seus campos organizacionais.

Apesar de reconhecer a importância da perspectiva institucional no entendimento das ações e no comportamento das organizações, Hall (1990) aponta quatro problemas: 1) a tautologia embutida na teoria, o seja, o efeito circular pela qual

as variáveis são definidas, dificultando e obscurecendo o estabelecimento do que é causa e consequência; 2) esta perspectiva tem prestado pouca atenção à tarefa de definir o que se encontra institucionalizado e o que não está; 3) de cunho ontológico, para desenvolver mitos organizacionais individuais e coletivos acerca dos significados da realidade, convertendo a realidade que foi a origem do mito em um mito mesmo; e 4) o uso da teoria para diversas situações e organizações.

A orientação voluntarista considera a organização com forte poder de influência sobre o ambiente, com capacidade de manipulá-lo em função de seus interesses estratégicos (Lawrence e Lorsch, 1973).

De acordo com os autores, pode-se destacar 3 perspectivas fundamentais no voluntarismo: 1) análise racional considera o papel do executivo é de primordial importância no processo de adaptação organizacional. Embora as condições ambientais determinam amplamente a eficácia de diferentes estruturas e processos organizacionais, os administradores de empresas bem sucedidas selecionam, adotam e descartam componentes estruturais e de processo, no intuito de manter o equilíbrio das organizações com o seu ambiente.

O modelo da análise racional não assume que a racionalidade tenha que ser necessariamente alcançada. O modelo concebe que as ações organizacionais resultam de opções deliberadas dentro de um conjunto de objetivos num contexto ambiental de restrições e oportunidades (Hall, 1990).

2) A segunda perspectiva de análise da adaptação organizacional no escopo do determinismo ambiental: a perspectiva da escolha estratégica enfatiza o papel do aprendizado e da escolha no processo de adaptação organizacional. Se a perspectiva da seleção natural tem negado ou ignorado o processo pelo qual as organizações se

adaptam aos seus ambientes em mutação, a perspectiva da escolha estratégica enfatiza a existência da vontade organizacional (Child, 1972).

Miles e Snow (1978) consideram que a perspectiva da escolha estratégica possui cinco importantes características: a) coalizão dominante representado por um grupo de tomadores de decisão, existentes em cada organização, que exercem grande influência sobre o sistema, identificando e solucionando os problemas; b) as percepções, no qual a coalizão dominante representa ou cria o ambiente relevante da organização e, assim, a organização responde ao que sua administração percebe; c) a segmentação, que é definida pela participação do ambiente de acordo com a percepção da coalizão dominante e resulta em uma posterior divisão da organização em subunidades para as quais será feita a alocação de recursos de acordo com sua importância estratégica; d) monitoramento de atividades, sob responsabilidade da coalizão dominante que avalia os elementos do ambiente considerado mais críticos para a organização e a partir desta avaliação, determina o tipo de atitude que a organização tomará acerca do ambiente: se reativa ou proativa; e e) as restrições dinâmicas, onde as decisões adaptativas da coalizão dominante são limitadas pela estratégia organizacional passada ou atual, pela estrutura e pelo desempenho. A coalizão dominante pode diminuir ou remover as restrições existentes através de alterações nas estratégias.

3) Dependência de recursos, que é alternativa e tem como foco o fato da aquisição de recursos ser uma das atividades principais das organizações. O modelo recebe esta denominação pelo fato de supor que nenhuma organização é capaz de gerar sozinha todos os tipos de recursos que necessita. As organizações não são auto-suficientes. Essa condição implica na dependência do ambiente para obtenção de recursos necessários à sua sobrevivência.

Considera-se que essas duas abordagens (orientação determinista e voluntarista) são como extremos de um *continuum*, assim sendo, as perspectivas teóricas existentes sobre adaptação organizacional estariam situadas nesse *continuum*, possuindo dimensões deterministas e voluntaristas (Austley, Van de Ven apud Hrebiniak; Joyce, 1985).

Além dessas duas abordagens, uma nova surgiu com Hrebiniak e Joyce (1985), afirmando que o determinismo ambiental e a possibilidade de escolha organizacional estratégica não são mutuamente exclusivas, podendo haver ocorrência simultânea. Argumentam os mesmos autores que a escolha e o determinismo devem inteirar-se ou fundir-se, com o objetivo de definirem a causa ou contexto que mereça atenção de qualquer variação organizacional ou que seja hostil a ela.

2.2.2 O modelo de Hrebiniak e Joyce

Hrebiniak e Joyce (1985) desenvolveram uma matriz de determinismo e escolha estratégica, segundo a qual a escolha e o determinismo podem ser representados, variando de baixo a alto. Os autores propõem que a escolha estratégica e o determinismo são variáveis independentes que podem ser posicionadas separadas, com o objetivo de desenvolver uma tipologia da adaptação organizacional.

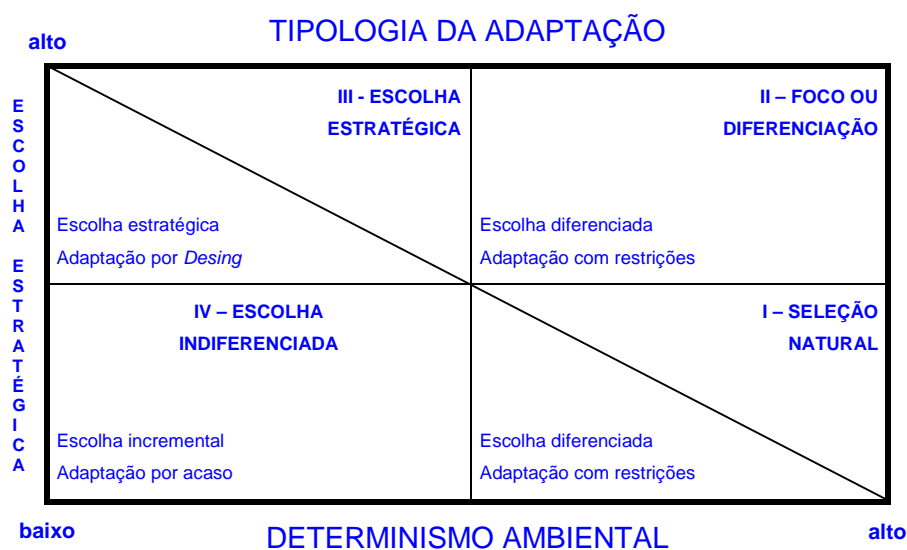
As interações dessas variáveis, segundo os autores, resultam em quatro tipos principais:

- 1) seleção natural, com o mínimo de escolha e adaptação ou seleção;
- 2) diferenciação, com alta escolha e alto determinismo ambiental e adaptação com restrições;
- 3) escolha estratégica, com máxima escolha e adaptação por *desing*; e
- 4) escolha indiferenciada, com escolha incremental e adaptação por chance.

Segundo Hrebiniak e Joyce (1985), esses tipos (Figura 5) influenciam o número e as formas das opções estratégicas das organizações, a ênfase decisória nos meios e fins, o comportamento político, os conflitos e a busca de atividade da organização em seu ambiente.

Os autores supracitados (1985) asseveram que essa abordagem segue a lógica da teoria de sistema aberto das organizações, segundo a qual este sistema tende a um estado de equilíbrio dinâmico com o ambiente por meio do intercâmbio contínuo de materiais, dados e energia. Tanto o sistema quanto o seu ambiente podem afetar esse processo de intercâmbio e transformação, sugerindo suas independências e a importância de seus efeitos interativos. A escolha, portanto, pode ser separada do determinismo ambiental de uma maneira lógica, como se fosse uma característica definidora e necessária da organização como sistema aberto.

Com o objetivo de demonstrar e examinar as duas variáveis em interação, a escolha estratégica e o determinismo ambiental, os autores construíram a Figura 5 apresentada a seguir, que representa a capacidade da relação das escolhas estratégicas e o grau de determinismo ambiental na adaptação organizacional.



Fonte: adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985, p. 339)

Figura 5: Relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental

O quadrante I mostra as condições e fundamenta as suposições da seleção natural para adaptação – escolha estratégica baixa e alto determinismo ambiental. A adaptação é determinada de fora, à medida que o meio seleciona as organizações e permite apenas aqueles modelos com variações apropriadas para ficar. A ação gerencial é claramente restrita no quadrante I, mas os indivíduos ainda podem tentar exercer opções que visam reduzir as demandas essenciais do meio. Ações propositais da organização, incluindo descobrimentos tecnológicos e outras inovações, podem substancialmente alterar a habilidade de competir no quadrante I, afetando a vantagem competitiva.

No quadrante II, tanto a escolha estratégica quanto o determinismo do meio são altos. Esta situação define um contexto turbulento para adaptação. Sob estas condições, há claros fatores exógenos que afetam o processo de tomada de decisões, mas as organizações exercem escolhas. O ponto essencial é que as restrições externas e o alto determinismo ambiental não necessariamente previnem a escolha individual e o impacto sobre adaptação estratégica. Embora a adaptação e a escolha ocorram dentro de limitações, estas organizações não podem desenvolver várias opções estratégicas.

No terceiro quadrante, as organizações contam com alta escolha organizacional e baixo determinismo do meio. A escolha estratégica determina o domínio organizacional, tendo a autonomia e controle como regra. Não há falta de recursos, há um pluralismo ambiental, e poucas restrições políticas, ou seja, ambientes favoráveis, nos quais a adaptação é feita através do *desing*, que favorecem as inovações organizacionais e um comportamento proativo, devido às condições favorecidas do determinismo e da escolha.

Já no último quadrante revela que as organizações não são capazes de criar dependência ou exercer influência, pois possuem forças e competências inapropriadas

às oportunidades e condições externas. Ou seja, um número insuficiente de capacidades internas que vão prevenir as ações, apesar de pouca ameaça do meio, considerado uma situação “plácida”. Compete à organização desenvolver as capacidades ou competências necessárias para tomar vantagem em relação às condições ambientais para alterar e escapar das condições deste quadrante.

Esta abordagem sugere que o processo de adaptação é dinâmico, podendo mudar a posição de uma organização, como resultado de escolhas estratégicas e ou mudanças no ambiente externo. O controle sobre recursos escassos é central em uma relação entre escolha e determinismo e a escolha estratégica é possível em todos os quadrantes, embora a natureza qualitativa e o impacto do processo de decisão, variam com o contexto organização-ambiente.

Enfim, no primeiro quadrante, escolhas possíveis, porém limitadas pela falta de recursos e força da organização frente ao ambiente. No quadrante II, a escolha é alta, porém seletiva ou diferenciada devida a um alto poder compensatório e excesso de recursos existente no ambiente. No quadrante III há pouca dependência de recursos e o número de opções estratégicas são as maiores. E, no quarto quadrante, devido à falta de recursos necessários para se tomar vantagens em um ambiente benigno, as escolhas organizacionais são incrementais.

2.3 FAMÍLIA, ORGANIZAÇÃO E EMPRESA FAMILIAR

Para Neder (1998), ao se abordar o tema "a família", torna-se inevitável a divisão entre as de característica tradicional e moderna. Esta divisão, apesar de estereotipada, serve de parâmetro para demonstrar as alterações nos papéis sociais dentro dela. Essas alterações atendem tanto a um esforço da própria família visando se

adaptar às mudanças da sociedade, quanto às transformações internas que seus membros vem sofrendo à medida que ela se modifica.

Como características da família tradicional, Neder (1998) afirma que a responsabilidade paterna se referia à sobrevivência material, ao destino e ao futuro da família, e seu campo de ação era o mundo exterior que permanecia de certa forma inacessível e misterioso para a mulher e os filhos pequenos. Os valores patriarcais e a dependência total do resto da família, em relação ao produto do trabalho paterno, garantiam-lhe um enorme poder, que lhe dava autonomia e permissão para fazer o que quisesse, e ainda tinha direitos e tolerâncias, desde que não deixasse faltar nada dentro de casa. Em troca, exigia as recompensas pelo seu esforço, traduzidas em reconhecimento e plena aceitação de sua autoridade constituída, que era respaldada pela lei, pelos costumes e pela religião: chefe de família, cabeça do casal, a quem a mulher deveria obedecer e ser fiel, na alegria e na tristeza, na saúde e na doença, e a quem os filhos deveriam honrar, respeitar e obedecer.

Segundo Neder (1998), assevera que a estrutura familiar brasileira vem passando por um processo de mudanças relacionado a uma nova definição constitucional de família, tomando-a inclusive mais justa, juridicamente falando. Basta considerar os avanços conquistados na legislação, que concerne a igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres na sociedade conjugal; a consagração do divórcio; a afirmação do planejamento familiar como livre decisão do casal; e a previsão da criação de mecanismos para coibir a violência no interior da família. Todas essas inovações são o resultado das lutas feministas junto aos legisladores constituintes, e do desenvolvimento da própria sociedade.

Ribeiro *et al* (1998) apresenta dados do IBGE que demonstram que, nas últimas décadas, a sociedade brasileira passou por profundas transformações

demográficas, econômicas e sociais que repercutiram intensamente nas diferentes esferas da vida familiar. Segundo o autor, a transição demográfica – que teve início nos anos 40 com uma queda rápida da mortalidade, seguida, a partir da década de 60, pelo declínio da fecundidade que atingiu progressivamente todas as camadas sociais – afetou intensamente a composição e o tamanho das famílias. Finalmente, a crise econômica das últimas décadas obrigou as famílias a repensarem e reformularem suas estratégias de vida, sobretudo no que concerne a obtenção dos rendimentos, tendo em vista fugir o máximo possível do impacto da recessão, do desemprego e da perda do seu poder aquisitivo.

Neder (1998) afirma que na família moderna, os papéis dos pais e dos filhos sofreram modificações. As mulheres ingressaram no mercado de trabalho e muitas delas são as responsáveis pela provisão e pelo sustento da família. Com o desemprego, muitos pais ficam com as tarefas domésticas e muitos filhos ingressam no mercado de trabalho para auxiliar na manutenção econômica da família. Como consequência a divisão de tarefas e do poder também foi alterado.

Para Ferrari e Kaloustian (1998) a família, como forma específica de agregação, tem uma dinâmica de vida própria, afetada pelo processo de desenvolvimento socio-econômico e pelo impacto da ação do Estado, por meio de suas políticas econômicas e sociais. Faz-se necessário um contínuo acompanhamento do processo de mudanças que afetam as famílias, bem como o desenvolvimento de perspectivas e abordagens teóricas que possibilitem o seu entendimento, cobrindo não somente os aspectos relacionados ao mundo intrafamiliar, como também os relacionados a dinâmica das políticas sociais no país.

Segundo Grzybovski e Lima (2004),

Quando se propõem analisar as empresas familiares, suas estruturas e dinâmicas, obrigatoriamente deve-se fazer na

perspectiva antropológica por envolver a dimensão família, além do ambiente e da gestão. A compreensão da vida organizacional de uma empresa familiar envolve aspectos diferenciados em relação às empresas não-familiares. O processo de interpretação comporta a consideração de aspectos das transformações sociais que influenciam a célula primária da vida social, a família (Grzybovski e Lima, 2004, p. 2).

Vidigal (1999) afirma que a situação da empresa familiar no Brasil no final do século XX é o resultado de uma evolução da própria história brasileira, uma vez que a sua origem está na capitania hereditária, primeira forma de empreendimento privado que houve no Brasil. A este período seguiram-se à agroindústria e a empresa rural, com especial ênfase nas fazendas de cana-de-açúcar e de café, e o início da industrialização do país, no final do século XIX e início do século XX, tendo como influência a afluência de imigrantes estrangeiros e ainda o crescimento da indústria nacional no período da Segunda Guerra mundial.

Para o autor (1999), a mentalidade protecionista trazida pela coroa portuguesa, de certo modo persiste até os dias de hoje e, aliada ao sentimentalismo e ao paternalismo nas relações familiares, causa um enfraquecimento nas relações de trabalho que coloca em risco a sobrevivência das empresas. O autor considera que a decisão das famílias em substituir o sistema de primogenitura pelo sistema de divisão de herança foi responsável pelo desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, o que gerou a fragmentação, a decadência e a morte da grande maioria das empresas familiares.

2.3.1 Empresa Familiar

A conceituação de empresa familiar é baseada na história de uma empresa que tem a sua existência ligada a uma família. “Empresa familiar é aquela que tem sua

origem e sua história vinculadas a uma família: ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios” (Bernhoeft, 1991, p. 35).

Conforme preceitua Lethbridge (1997), podemos destacar três tipos básicos de empresa familiar:

- 1) a tradicional – que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce domínio completo sobre os negócios;
- 2) a híbrida – onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares; e
- 3) a de influência familiar – em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica por meio de participação acionária significativa.

O que seria uma empresa familiar? Num clássico trabalho sobre "A Empresa Familiar", publicado na *Harvard Business Review* em 1964 e na RAE em 1967, Donneley destaca que "uma companhia é considerada familiar quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família" (Donneley, 1967, p. 161). Para o autor, 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 ou com a figura de um fundador.

Rodrigues (1991), ressalta que os estudos sobre empresas familiares são bastante numerosos. Graças a eles, contamos hoje com um conjunto de conhecimentos

que são de grande valia nos diagnósticos e prognósticos possíveis para esse tipo de organização.

Ao analisar o desenvolvimento histórico, Martins et al. (1999) verificaram que as empresas familiares brasileiras tiveram sua origem nas capitâneas hereditárias, instituídas pelo rei de Portugal D. João III, em 1534. O objetivo da sua criação era ocupar o território sem desviar recursos do tesouro de Portugal e, conseqüentemente, proteger o território contra invasões estrangeiras. Destacam ainda que as capitâneas hereditárias eram transmitidas por herança ao primogênito (filho mais velho do senhor feudal). Aquelas que prosperaram foram as de Pernambuco e São Vicente (região da grande São Paulo), baseando a sua atividade econômica na cultura de cana-de-açúcar. Nestes primeiros empreendimentos de origem familiar, prevalecia a primogenitura, porém, os autores ressaltam que:

Mais tarde as famílias passariam a adotar um sistema mais afetivo, sentimentalista, de dividir a herança igualmente entre todos os filhos, o que levaria a gerar o desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, facilitando a fragmentação, decadência e morte das empresas da grande maioria das empresas familiares (Martins *et al.*, 1999, p.19).

Conforme Martins et al. (1999) a segunda fase da empresa familiar no Brasil caracteriza-se pelo momento em que os herdeiros dos feudais das capitâneas hereditárias passaram a se deslocar para o interior do território para desenvolverem suas plantações de cana e implantarem engenhos de açúcar. Este processo caracterizou-se pelo desenvolvimento das primeiras agroindústrias e a institucionalização dos “senhores do engenho” que dominavam a sua região em função do seu poder econômico. Este processo de industrialização deu origem aos empreendimentos industriais de origem familiar.

Os mesmos autores destacam que a partir do século XVIII, um processo semelhante à cana-de-açúcar se desenvolveu com as plantações de café, ou seja, o chamado “ciclo do café”. Nestes períodos as famílias passaram a praticar a divisão igualitária das propriedades para seus herdeiros. A este processo, atribuem como possíveis causadores do enfraquecimento e decadência das empresas familiares da época.

Na percepção de Lodi (1998, p. 6) uma 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”.

Drucker (2001, p. 25) afirma que “em toda parte, inclusive nos Estados Unidos e em todos os outros países desenvolvidos, a maioria das empresas é controlada e administrada por famílias”. Como exemplo, cita que a Levi Strauss é controlada e administrada por uma família desde a sua fundação, há um século e meio. A DuPont, controlada e administrada por membros uma família por 170 anos (desde a sua fundação em 1802 até que profissionais assumiram sua direção em meados dos anos 70), tornou-se a maior empresa química do mundo.

Bernhoeft (1996, p. 15) destaca que “uma das questões mais complexas e para a qual boa parte dos fundadores não está preparada (...) é que ao iniciar uma empresa ou negócio está dando também origem a uma sociedade familiar”.

Sobre as particularidades e as complexidades administrativas da sociedade familiar, Drucker (2001) afirma que:

Não existem diferenças entre empresas comandadas por profissionais e dirigidas por uma família, em relação ao trabalho funcional, tais como, pesquisa, marketing ou contabilidade. Mas no que diz respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes que devem ser seguidas à risca, pois, caso contrário, a empresa não conseguirá sobreviver e prosperar. (Drucker, 2001, p. 25).

O Drucker (2001) ressalta ainda que a empresa e a família somente sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa. Nenhuma das duas se sairá bem se a empresa for dirigida para servir à família. Esta afirmação está em concordância com Bernhoeft (1996, p. 19), que diz que “é a família que deve estar a serviço da empresa”.

Bernhoeft (1996, p. 15) afirma que a sociedade familiar “vai apresentar, ao longo dos anos e principalmente no seu processo de crescimento e perpetuação, uma série de questões bem mais complexas do que a simples administração de uma atividade comercial ou industrial”.

Segundo Bernhoeft (1996), a globalização da economia é um grande desafio para as sociedades familiares. A forma pela qual cada uma destas empresas encarar este desafio vai determinar se este vai se tomar um problema ou uma grande oportunidade.

Um dos autores que trata do futuro da empresa, Garcia (2001, p. 311), faz a seguinte pergunta: “a empresa familiar tem futuro?” Ele afirma estimar-se que 10% das empresas familiares passam da primeira para a segunda geração e que somente 3% chegam à terceira geração. Empresas de quarta e quinta geração são raras.

A partir da segunda geração, Bernhoeft (1996, p.30) ressalta que as sociedades familiares deixam de ser sociedades do trabalho para se tornarem sociedades do capital e afirma que o grande desafio para um fundador de empresa é compreender alguns pontos:

- a) em muitos casos sua obra torna-se maior do que ele próprio;
- b) ele não deixa para seus filhos apenas uma empresa ou patrimônio;
- c) que efetivamente seus herdeiros vão receber sócios que não tiveram a liberdade de se escolherem;
- d) um negócio que não criaram e que em muitas situações competiu,

afetivamente, com as atenções divididas da figura paterna;

- e) relacionamentos familiares que dificultam o surgimento ou aceitação de novas lideranças; e
- f) pulverização da propriedade com o conseqüente desaparecimento da figura de "dono", característica exclusiva da primeira geração (mesmo assim se o fundador não teve sócios).

Para Grzybovski (2002) a expressão familiar deixa implícito que há envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida da empresa, seja como proprietários, seja como administradores.

Segundo Lodi (1998), para o fundador, as relações de poder nasceram de sua iniciativa com os seus colaboradores; para a geração seguinte, as relações de poder nascem do direito de sangue. A família não atrapalha a empresa, nem a empresa atrapalha a família, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações, podem trazer dificuldades ao desenvolvimento das atividades da empresa. A empresa familiar precisa estar sempre definindo a contribuição de cada parente para o seu sucesso, estando constantemente verificando e avaliando os parentes. Dessa forma, ela poderá identificar suas forças e fraquezas, para construir sobre as primeiras e neutralizar as últimas.

Ao comparar as empresas familiares, às multinacionais e com as estatais, Lodi (1994) desenvolveu um estudo comparativo e concluiu que as primeiras apresentam alguns fatores diferenciadores, e os dividiu em dois grupos, referenciando desvantagens e vantagens.

Na percepção de Lodi (1994), surgem, assim, 5 fatores como desvantagens das empresas familiares em relação as outras:

1. conflitos de interesse entre família e empresa, praticamente inevitável, que se refletem na descapitalização, falta de disciplina, uso ineficiente dos administradores não-familiares e excesso de personalização dos problemas administrativos;
2. uso indevido dos recursos da empresa por membros da família, transformando a companhia num erário dos familiares, descapitalizando-a;
3. falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento;
4. resistência à modernização do marketing, resistindo a inserção de uma política contemporânea de produtos e de mercado; e
5. critério de familiaridade para empregar, promover e premiar usando parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

No grupo que destaca as vantagens das empresas familiares em relação a outras, estão presentes 7 fatores:

1. a lealdade dos empregados, que é mais acentuada, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembléias;
2. o nome da família, que pode ter grande reputação na região ou no país inteiro, funcionando como cobertura econômica e política;
3. a continuidade da administração A sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela empresa;
4. a união entre os acionistas e os dirigentes, de modo que estes sustentem a empresa mesmo quando há perdas, gerando indiretamente certa estabilidade de emprego para os funcionários;

5. o processo decisório mais ágil ou menos burocrático, pois termina ali, no escritório central, três ou, no máximo, quatro níveis acima do meio de execução;
6. a sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente, com forte carga de influências aos interesses nacionais ou regionais; e
7. as gerações familiares em sucessão, que permitem um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Para o autor, estas vantagens ou pontos positivos, contribuem fortemente para que a empresa, superando seus problemas de família e sendo colocada sobre uma sólida base profissional, seja mais eficaz do que a empresa estatal.

De acordo com Bernhoeft (1991), a interação entre empresa e família pode ser percebida pelos discursos e pelas práticas empresariais. Um exemplo muito freqüente é o paternalismo, uma das formas pioneiras de gerenciamento do trabalho, que tinha como matriz simbólica à família. O paternalismo predominou no interior das organizações brasileiras no início da industrialização e ainda está presente nas modalidades mais modernas de gerenciamento.

Apesar da influência de um modo bem característico das relações familiares nas relações profissionais, cabe uma diferenciação conceitual entre elas. Para Bernhoeft (1991) a família se caracteriza por três aspectos inter-relacionados:

- a) o entrelaçamento das histórias pessoais dos envolvidos;
- b) a intensa afetividade que marca as relações entre os membros, mesmo não havendo contato direto entre eles; e
- c) a indissolubilidade do vínculo existente. Já nas relações profissionais, há um suposto envolvimento mútuo, porém sem ultrapassar os limites

superficiais de interesse imediato decorrente do trabalho, e são estimulados os contatos intelectuais, frios e racionais.

Devido às características acima mencionadas, alguns autores, como Rodrigues (1991) e Bernhoeft (1991), afirmam que a empresa familiar é, em si, uma contradição, produto de uma confluência de dois sistemas opostos cujo encontro dificilmente deixa de desembocar em alguma forma de conflito.

Empresa e família continuam sendo instituições antagônicas. Aparentemente envolvidas num jogo de soma zero: o que uma ganha a outra perde. No entanto, o hábil jogo de cintura da empresa permite-lhe adotar estratégias que visam a conservar sua prioridade sobre a família, sem, todavia dar essa impressão (Bernhoeft, 1991, p. 12).

Como se pode perceber, esse antagonismo ocorre na sociedade também, uma vez que a força propulsora da indústria e do comércio, numa economia capitalista, é a competição e, em contraste, a força propulsora de uma família é sua unidade, mesmo quando estão presentes conflitos. Numa empresa familiar, a cultura interna de aglutinação entre os parentes e a realidade externa de competição é frequentemente incompatível.

Ao se abordar o tema "empresa familiar" é importante discutir as diversas conceituações. Alguns autores, como Donnelley e Lodi, adotam conceitos mais restritos e outros, como Bernhoeft ampliam-no mais. O importante, no entanto, é observar o que esses conceitos possuem em comum, ou seja, o fato de a empresa familiar se referir a uma organização em que as relações dos dirigentes estão presentes e interferem em sua dinâmica.

Para Donnelley (1967) e Fritz (1993), uma companhia é considerada empresa familiar se estiver perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e se essa ligação resultar numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Esse relacionamento está presente quando os laços

familiares representam um fator fundamental no processo sucessório, os membros da família estão no conselho familiar, os valores institucionais importantes identificam-se com uma família, as ações de um de seus membros refletem na reputação da empresa e a sua posição na firma influi em sua situação na família.

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 figura de um fundador. O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder (Lodi, 1998, p. 6).

Bernhoeft (1991) busca aprofundar o conceito, quando considera que uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; Ou, ainda, aquela que mantém seus membros na administração dos negócios. Desse modo, abrange os dois conceitos anteriores.

Partindo de sua visão, pode-se afirmar que há uma coincidência de duas fronteiras, sendo uma relacionada à família e outra a relações organizacionais. Se uma empresa só pode ser qualificada como familiar a partir da segunda geração do fundador, necessariamente deverá vivenciar, por pelo menos uma vez, o processo sucessório para tornar-se uma. E, provavelmente, esse processo sucessório irá envolver membros da família e desencadear, por isso mesmo, toda uma problemática ao mesmo tempo emocional – por se relacionar com aspectos dos laços de parentesco – e empresarial – por se relacionar também com sua instrumentalidade como empresa.

Lanzana e Constanzi (1999) criticam o critério da obrigatoriedade da empresa passar pelo processo sucessório para ser considerada familiar.

Conforme as estatísticas disponíveis, 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração. Um critério mais adequado se encontra na relação entre propriedade e controle. Com base nesse enfoque, pode-se definir empresa familiar tradicional como aquela em que um ou mais membros de uma

família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade (Lanzana e Constanzi, 1999, p.33).

Essa definição explicita um pré-requisito para a existência da empresa familiar, que é a necessidade de um grau mínimo de concentração da propriedade do capital nas mãos de uma família, o suficiente para que esta tenha legitimidade para interferir no controle administrativo.

Ao se levantar estudos que visavam caracterizar a empresa familiar no Brasil, alguns pontos surgiram de um modo coincidente nos trabalhos de Secco (1980), Lodi (1994 e 1998), Bernhoeft (1991) e Vidigal (1996). Dentre eles, podem-se citar:

- 1) há uma supervalorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, em que é freqüente a valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares. Os laços afetivos são fortemente considerados, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- 2) há uma grande valorização da antigüidade, o tempo que o funcionário trabalha na empresa, considerada como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- 3) há uma exigência de dedicação, postura de austeridade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização;
- 4) é comum se perceber dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, sendo observada uma tendência para prevalecer ou supervalorizar aspectos emocionais quando decisões têm de ser tomadas;

- 5) autoritarismo e o paternalismo estão presentes nas relações das chefias com seus subordinados;
- 6) há preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais;
- 7) há a presença de posturas centralizadoras, autoritárias e, muitas vezes, paternalistas nos dirigentes em relação a seus subordinados;
- 8) processo decisório nas organizações brasileiras tende a ser centralizado, residindo no chefe a última instância para a tomada de decisões;
- 9) processo decisório do brasileiro tende para um padrão mais espontâneo e improvisado, caminhando em círculo, agindo com certa lentidão, buscando consenso e participação e, finalmente, decidindo inopinadamente por impulso. As decisões brasileiras – mais rápidas e arriscadas, com um número menor de participantes, e fazendo uso de um número igualmente menor de informações – parecem ter menor probabilidade de levar à conquista de seus objetivos; e
- 10) a provisão de cargos, as promoções e premiações geralmente observam critérios de confiança e lealdade e antigüidade dos funcionários, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado.

Uma análise mais detalhada das empresas familiares demonstra sua heterogeneidade, e que se faz necessário uma divisão destas em dois grupos:

O primeiro grupo corresponde as empresas de pequeno e médio porte, de capital fechado, com a propriedade fortemente concentrada ou até exclusiva da família. O controle é muito centralizado nos membros da família. São denominadas empresas familiares centralizadas (controle centralizado) ou fechadas (capital fechado).

O segundo grupo é composto pelas empresas familiares de maior porte, as quais tendem a sofrer certas transformações como abertura de capital; diminuição do grau de concentração da propriedade do capital; profissionalização da gestão; e busca de maior descentralização do controle, com menor participação de familiares no quadro diretivo, com a

possibilidade, inclusive, de presença exclusiva no conselho de administração. São denominadas de empresas familiares descentralizadas (controle mais descentralizado) ou abertas (capital aberto) (Lanzana e Constanzi, 1999, p. 34).

Segundo o autor, esta distinção é importante porque os impactos da globalização são diferentes sobre cada um dos grupos. Parcelas expressivas das pequenas e médias empresas são familiares do tipo centralizadas ou fechadas e correspondem e continuarão a corresponder, mesmo com a globalização, a uma percentagem muito grande do total de empresas no Brasil.

2.3.2 Sucessão na Empresa Familiar

Talvez o aspecto mais distintivo da empresa familiar seja o modo de lidar com o processo de sucessão. Esse ponto é tão importante que a maioria dos autores que estudam e pesquisam o tema privilegiam esse aspecto em suas publicações. Pode-se citar Lodi (1994 e 1998), Vidigal (1996), Bernhoeft (1991) e Fritz (1993).

Lethbridge (1997) destaca que a questão sucessória merece lugar de destaque, até porque, para alguns estudiosos, uma empresa só se transforma em uma “verdadeira” empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração. “um levantamento do Centre for *Family Enterprise*, tratando de empresas da Comunidade Européia, mostra que somente três em cada 10 conseguem vencer esta etapa, e somente metade dessas alcançarão a terceira geração”. (Lethbridge, 1997).

Bernhoeft (1991) comenta que a sucessão numa empresa familiar possui seis pontos focais: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade. Cada um deles deve ser considerado e analisado durante a preparação e o acompanhamento do processo sucessório.

Para ele, o sucedido geralmente é uma pessoa muito importante, tanto no âmbito organizacional quanto no círculo familiar. Seu estilo de vida, sua imagem na empresa e seu relacionamento com a comunidade externa são refletidos pelas suas ações. De certa forma ele se confunde com a organização. Quando o processo sucessório inicia-se, é extremamente importante que o sucedido sinta a necessidade de preparar o seu sucessor.

Nas empresas familiares o mais comum é que o sucessor seja um membro da família, e aí já está previsto o início de um conflito. Quem, dentre os inúmeros membros da família será escolhido e preparado para ser o sucessor? Quais os critérios serão usados para esta tarefa? Em relação ao sucessor, Bemhoeft (1989) argumenta que se deve considerar o seu interesse pessoal, o relacionamento com o sucedido, sua ocupação no espaço familiar e no espaço organizacional.

Os consultores de processo sucessório abordam tanto as relações organizacionais e suas implicações como também intervém na dinâmica familiar, geralmente de modo focal, visando equilibrar os conflitos e as ansiedades decorrentes dessas escolhas. Na medida em que ocorre a escolha de quem será o sucessor, toda a dinâmica da família passa por um processo de mudança, uma vez que este "escolhido" passará a ter um novo papel também no contexto familiar.

O trabalho direcionado para o terceiro fator, qual seja a organização em si, aborda a família organizacional – uma empresa não é familiar apenas quando tem membros da família do fundador na sua estrutura. Ela é também quando os relacionamentos se baseiam muito mais em variáveis como dedicação, afetividade, gostar e não gostar, tempo de casa etc. Desse modo, o levantamento da interferência da família na organização deve ser realizado, visando a preparação do processo sucessório.

Para Bernhoeft (1991), o quarto fator refere-se à estrutura familiar e deve considerar aspetos históricos; levantar a existência de pessoas da família envolvidas em outros negócios; verificar se trata de uma família com ativa participação política e social; qual tem sido a duração média de vida dos seus componentes e, ainda, verificar se existem casos de doenças ou problemas hereditários. Isto tudo influenciam diretamente o processo sucessório.

Outros fatores a serem considerados são o mercado e a comunidade em que a empresa esta inserida. Aspectos como o perfil dos clientes, dos fornecedores e da concorrência, além de dados relacionados ao campo de atuação da empresa, devem ser identificados, uma vez que direcionarão todo o trabalho de desenvolvimento do sucessor, bem como do planejamento estratégico da empresa.

A preparação para a sucessão segue alguns passos que incluem desde a preocupação com o sucedido, que deverá descobrir outras atividades para desempenhar fora do espaço organizacional; o treinamento e o desenvolvimento de habilidades do sucessor; bem como sua inclusão na cúpula da empresa (caso ainda não esteja fazendo parte dela); o planejamento dos novos rumos que a empresa deverá seguir, até o acompanhamento das interferências destas mudanças no âmbito organizacional e familiar.

Geralmente o processo sucessório traz em si a semente de uma nova era na organização, gerando um processo de mudança estrutural, pessoal e até no modo de atuação no mercado.

Apesar de muitas vezes relegada a um segundo plano, as relações familiares também devem ser monitoradas, vista que a mudança de *status* ou papel de um ou vários membros da família se reflete na dinâmica de relações de toda a família.

Com relação a todo o processo sucessório, Garcia (2001), afirma ainda que a grande dificuldade é justamente abordar as diversas questões envolvidas, o que gera muita insegurança, pois não se sabe até que ponto o processo é administrável e, caso se perca o seu controle, as conseqüências são ainda mais imprevisíveis e ameaçadoras. Sobre esta questão, deve-se considerar também a assertiva de Lodi (1998), que afirma que o êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai (que também é o presidente da empresa) preparou sua família para o poder e a riqueza. Quando está próxima a sucessão, o presidente que se retira deve estar alerta para os seus próprios problemas existenciais, os quais podem retardar a decisão de afastamento.

Segundo o autor, a fase da sucessão é o pior conflito que ocorre e é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão vinte ou trinta anos atrás. A sucessão é determinada, em longo prazo, pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para a situação a ser vivenciada.

Lodi (1998) afirma que são muitos os motivos pelos quais as empresas familiares podem falir, em função do processo de sucessão, como por exemplo: a atitude de dilapidação do patrimônio; o fundador concentrou suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual pretendente deve assumir. Estes são alguns dos possíveis motivos que tomam a sucessão familiar um processo extremamente complexo e desgastante.

Para o autor algumas destas questões devem ser analisadas cuidadosamente:

- a) a semente da discórdia pode estar no próprio fundador, seja no caráter desse homem, seja na sua visão de mundo, seja na sua percepção das diferenças psicológicas entre pai e filho, que perturbam a mente do sucessor;

- b) a família precisa entender que os parentes não são os melhores sócios, abandonando as pressões para empregar parentes incompetentes e despreparados e evitando descapitalizar a empresa por meio do uso indevido do patrimônio;
- c) a sucessão deve ser olhada do ponto de vista do pai. Entender que, ao procurar uma universidade, o seu filho foi orientado para uma profissão compatível com o perfil vocacional dele e não necessariamente com o perfil de sua empresa;
- d) a sucessão também deve ser vista do ponto de vista do sucessor. Quando o verdadeiro emprego é ser filho ou genro, é impossível suceder ao fundador. Saber qual o melhor momento para entrar na empresa e como conduzir a sucessão quando o pai hesita em deixar o "trono", são questionamentos intrínsecos, entre outros, na visão do sucessor; e
- e) a empresa familiar precisa saber usar consultoria. A necessidade de profissionalização do *management* e a reorganização administrativa conduzem diretamente a busca de consultores e assessores externos.

Segundo Lodi (1998), o complexo programa de sucessão, demonstra a delicadeza e complexidade da gestão da firma familiar. Para o autor, é mais difícil a administração da empresa familiar do que a de uma já profissionalizada ou a de uma subsidiária de multinacional. Os administradores das familiares bem sucedidas estão, por isso mesmo, muito mais elevados no conceito da sociedade brasileira e no da comunidade administrativa. Baseado em centenas de estudos de caso, sustenta-se a tese de que as sementes da destruição estão dentro do próprio fundador e da família, ou que

a sobrevivência da empresa está na capacidade da família administrar as suas relações com a organização e evitar as forças centrífugas nas fases da sucessão (Lodi, 1998).

Para Grzybovski e Lima (2004), a sucessão envolve preparação, profissionalização, forte vínculo, empatia, confiança e lealdade familiar; implica ter a carga do passado presente e as expectativas e obrigações futuras a materializar, a dinâmica da imitação/superação fazendo parte do seu cotidiano.

Segundo Bernhoeft (1991 p.73), "para se ter sucesso no processo sucessório de uma empresa familiar é importante evitar um erro comum na condução deste processo: sucessor não é fundador". Afirma, ainda, que é comum o fundador desejar que o sucessor tenha o mesmo perfil que ele. Quando o empreendedor prepara seu sucessor, ele procura desenvolver nele traços de sua imagem e semelhança. Porém, fundar uma empresa requer atitudes muito próprias, especialmente um espírito empreendedor, que pode não ser o mais adequado para quem vai dar continuidade a um negócio já existente e bem sucedido.

Dean (1998) destaca que, um obstáculo a uma sucessão bem sucedida é o medo que o fundador tem de perder a estatura de herói que criou a empresa e o medo de que os sucessores venham a abandonar o que aparece para o fundador como a missão heróica original da empresa.

O autor destaca:

A missão e estatura heróicas deviam ser efetivamente usadas para facilitar a transição, formalizando a geração fundadora como os ancestrais preciosos para a organização. Isto é alcançado pelo estabelecimento de tradições e comemorações relacionadas com marcos das histórias da empresa e de seus fundadores. Preservar uma memória institucional é garantir uma vinculação da velha cultura com a nova (Dean, 1998, p. 50).

Ressalta também que as origens emocionais da empresa deviam ser documentadas. "Humanizar o processo em vez de fazer uma mera ladainha de fatos e

datas, torna a história viva para os sucessores”. A história deveria incluir os fatores decisivos que levaram à sobrevivência e ao sucesso a empresa. Forças importantes, internas e externas, que influenciaram a maneira como a empresa se desenvolveu. A história escrita não será completa se não contiver também as influências negativas, além das positivas. As gerações sucessoras não poderão aprender com histórias que passam por uma assepsia.

Para Dean (1998), uma história de empresa pode ser usada para traçar um rumo para o futuro. O passado às vezes pode ajudar a identificar desafios latentes. A história tem utilidade interna e externa. Ela pode motivar tanto membros da administração que são da família como os que não são. Ela informa e encoraja futuras gerações. Ela pode habilitar os sucessores a acelerar a inclinação da curva de aprendizado, em vez de terem que aprender exclusivamente através da experiência, como fizeram seus predecessores. A história pode articular um conjunto de princípios ou valores tanto para a empresa, como para a família.

2.3.3 Família na Empresa

Segundo Lodi (1998), numa empresa familiar, os membros da família podem ser uma boa fonte de força de trabalho. Demandas flutuantes de mão-de-obra criam falta de pessoal num dia e excesso no outro. Assim, a possibilidade de chamar sua esposa ou filho quando necessário pode ser uma grande vantagem, além de outras. Provavelmente se encontrará algum familiar que tenha a habilidade ou experiência de que se precisam – contabilidade, assessoria jurídica, vendas etc. Embora esses indivíduos não sejam membros permanentes do quadro de funcionários, podem adquirir experiência suficiente no decorrer no tempo para serem considerados como tal, permanentes em tempo parcial.

Já que se obterá ajuda da família, no local de trabalho deverá haver menos conflitos de personalidade. Ajuda externa é cara, principalmente se for temporária. Em muitos casos, os membros da família – sobretudo a própria esposa e filhos – ficam felizes em trabalhar por bem menos.

Lodi (1998) afirma que ao trabalharem na empresa da família, os filhos estão se preparando para algum dia a assumirem como sua. Em contrapartida, existem também alguns empecilhos.

Primeiro, a tarefa deve ser algo que os membros da família sejam capazes de fazer. Obviamente, muitas funções requerem habilidades e experiência e, em alguns casos, até mesmo uma autorização legal. Portanto, se a empresa for altamente técnica, “mão-de-obra” criado em casa pode ter pouca utilidade.

Em segundo lugar, a família deve querer ajudar. Esposas e filhos, em geral, tem seus próprios compromissos, e sua empresa – independentemente de quão vital ela possa ser para as finanças da família – talvez não seja uma prioridade na vida deles. Muitas vezes, não ter ajuda alguma é mais valioso do que ter ajuda de má vontade, sem entusiasmo, antagônica, descuidada ou ressentida.

Em terceiro lugar, a boa vontade e a disponibilidade para trabalhar talvez não bastem. A sincronização pode estar toda errada. Suponha, por exemplo, que se precise da ajuda do filho, exatamente na hora em que ele esteja decidindo seu futuro profissional. Se o filho ajudar o pai, poderá perder sua oportunidade de realizar seu real sonho, se não o ajudar, poderá pensar que o desapontou. Resultado: um sério conflito pessoal e familiar poderá surgir.

Para o autor uma das principais diferenças entre trabalhar com membros da família e trabalhar com estranhos é que é preciso ser extraordinariamente sensível aos estados de espírito, necessidades e desejos da família. Caso se indispuser com um

estranho, talvez ele reclame ou até mesmo peça demissão; mas, por mais irritante que possa ser, ter de substituir um empregado descontente, as dificuldades dentro da família podem ser bem piores. Um vendedor, um mecânico ou um contador pode ser substituído; um esposo, um pai, um filho, ou até mesmo um membro mais distante da família, não.

Lodi (1998) preceitua que os relacionamentos interpessoais são extremamente importantes numa empresa familiar. Se um indivíduo tentar impor seus valores com muito empenho a outro membro da família, os resultados poderão ser desastrosos.

Se for mantido um relacionamento forte, carinhoso e respeitoso, todos compreenderão que tanto as prioridades da empresa quanto as da família são importantes e devem ser consideradas. Quando isto ocorre, é mais fácil encontrar um meio-termo que satisfaça a todos.

Também, é importante perceber quais conflitos indicam falta de apoio. A empresa familiar é, em si, uma contradição, produto de uma confluência de dois sistemas opostos, cujo encontro resulta num conflito. Ao tentar resolver o conflito, é praticamente impossível proteger a empresa, na sua racionalidade e impessoalidade, da carga emotiva trazida pela família (Grzybosvski, 2002). A autora afirma que o antagonismo entre as duas instituições é colocado à prova quando o papel do profissional – técnico, racional e objetivo – confunde-se com o papel familiar – afetivo, subjetivo, decorrente do entrelaçamento com a vida pessoal.

2.3.4 A Profissionalização da Empresa Familiar

Segundo Lodi (1998), a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais,

modernas e menos personalizadas. É o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares. É a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores. É a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais. É a substituição de formas de contratação arcaicas ou patriarcais por forma assalariadas.

Para Rocha (2002), a profissionalização, pode ser entendida como a evolução do processo de gestão empresarial, sempre no intuito de tornar a organização mais eficaz. Em paralelo com as mudanças, muitas empresas fizeram alterações radicais em seu processo de produção, modernizando-se tecnologicamente e adotando novas formas de organização do trabalho, compatíveis com as necessidades de qualidade, custo e flexibilidade exigida pelo mercado.

Dessa forma, diz o autor, parte das empresas familiares, tiveram que conviver ao mesmo tempo com alguns desafios significativos: profissionalizar a gestão, investir em tecnologia e implementar novas formas de organização do trabalho, em consonância com o processo de reestruturação produtiva que vem ocorrendo mundialmente.

Segundo Bernhoeft (1991), profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. O processo de profissionalização tem que se iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou morte da empresa. Assim, a profissionalização passa pela dinâmica interligada entre a família, concepção presente e futura de propriedade e administração.

Lodi (1998) afirma que a profissionalização na empresa familiar implica três pontos básicos:

- a) o sucesso em integrar profissionais familiares na Direção e na Gerencia da Empresa;
- b) o sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais; e
- c) o sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendados nas universidades e nos centros de pesquisa.

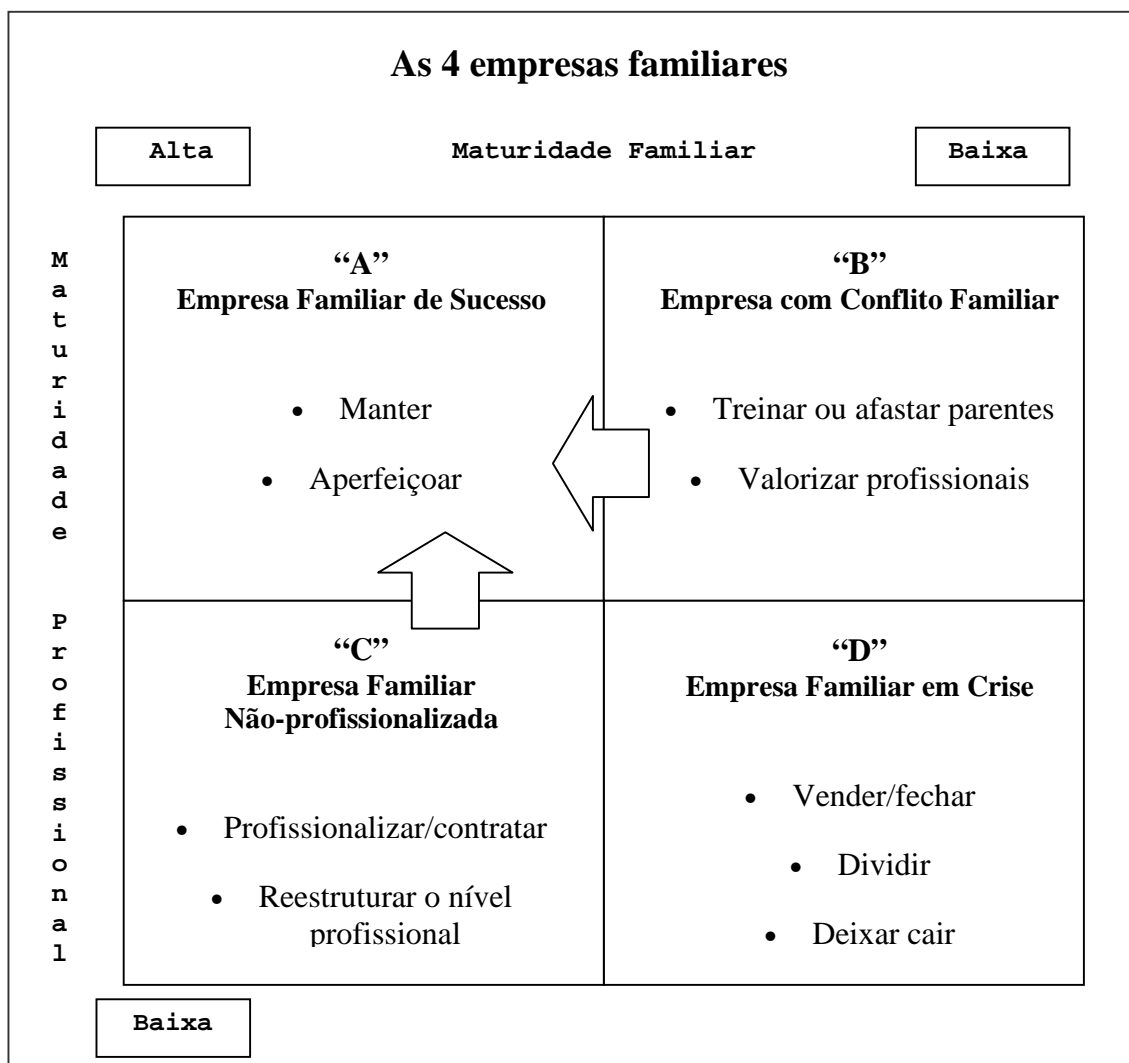
A questão dos profissionais não-familiares é delicada porque ela parte da premissa de que a família não é capaz de dirigir sozinho o negócio, seja porque não tem suficiente número de familiares, seja porque nem todos são competentes.

O profissional da empresa familiar é o homem do meio. Como administrador entre a família e os seus subordinados, ele cumpre seus objetivos administrando relações e tentando otimizar as demandas desses públicos nem sempre combinados:

- a) relações para cima, com a família;
- b) relações para baixo, com os subordinados; e
- c) relações para o lado, com os colegas.

É preciso reconhecer os requisitos desses três papéis, os objetivos e resultados esperados e, principalmente, reconhecer a dificuldade de conseguir um desempenho consistente em vista de demandas conflitantes.

Existem quatro tipos de empresas familiares, conforme preleciona Lodi (1998). Cada qual possui características de comportamento específicos em cada situação, distintas quanto ao grau de maturidade familiar *versus* maturidade administrativa, como ilustra a Figura 6.



Fonte: adaptado de Lodi (1998, p. 20)

Figura 6: Tipos de empresas familiares

No quadrante "A" observa-se que o sucesso atinge alto grau de maturidade familiar e também alto grau de maturidade administrativa, sendo considerada uma empresa familiar exitosa, onde deve se manter a maturidade atingida e o aperfeiçoamento profissional contínuo.

No quadrante "B" é a empresa com conflito familiar: baixo grau de maturidade familiar e alto grau de maturidade profissional. Caracteriza-se por diversos conflitos familiares como disputa de poder, muitos parentes empregados na empresa, crise de

liderança, sucessão etc. É necessário treinamento ou afastamento de parentes e a valorização dos profissionais da empresa.

No quadrante "C", ocorre o inverso do quadrante "B": a empresa familiar não-profissionalizada apresenta um alto grau de maturidade familiar e baixo grau de profissionalização administrativa, necessitando reestruturar o nível profissional da empresa, profissionalizando seu quadro de funcionários ou contratando profissionais preparados.

E no quadrante "D", a empresa em crise possui baixo grau de maturidade familiar e de profissionalização administrativa. Fadada ao fracasso, resta vender, fechar ou dividir o que sobrou da empresa.

Cabe aqui, no final desta explanação, ressaltar um alerta que Bernhoeft (1996) faz a respeito da profissionalização das sociedades familiares:

Um grande equívoco que muitos consultores, professores e estudiosos do assunto ainda cometem, da mesma forma que os próprios envolvidos, é querer "profissionalizar" a empresa familiar deixando de lado a família. Ou, mais grave ainda, querendo que as relações familiares sejam tratadas com a mesma racionalidade que envolve temas como a empresa ou a sociedade (Bernhoeft, 1996, p. 32).

A sucessão e o processo de profissionalização das sociedades familiares devem ser trabalhados e desenvolvidos em duas perspectivas. Bernhoeft (1996), ressalta que “para estarmos em condições de considerar uma sociedade familiar profissionalizada devemos ter sócios profissionais e gestores profissionais” (Bernhoeft 1996, p. 47).

Contudo, ele próprio faz um alerta: “isso não implica necessariamente no afastamento da família da gestão dos negócios. Esse tem sido um equívoco muito simplista proposto por consultorias organizacionais, acadêmicos e até pelos próprios herdeiros, muitas vezes” (Bernhoeft 1996, p. 48).

O que o autor está querendo dizer com estas afirmações é que não adianta profissionalizar a gestão dos negócios, seja com familiares ou não, se o mesmo procedimento não for realizado com os sócios.

Vale destacar a afirmação de Garcia (2001, p. 203), o qual menciona que “a principal causa de fracasso nos processos sucessórios e na transição de gerações da empresa familiar é a absoluta falta de profissionalização e planejamento do processo, seja com relação à entrada da geração que chega, seja com relação à retirada da geração que sai”.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Entende-se que a pesquisa, como uma investigação sistemática, busca controlar empírica e criticamente os dados, com a finalidade de descobrir e/ou descrever fatos ou variáveis, neste caso, referentes à área de conhecimento da Administração.

Lincoln e Guba (1985) salientam que, assim como o pesquisador tradicional deve estar atento com a validade, generalidade, fidedignidade e objetividade de seu *design*, o pesquisador qualitativo deve planejar seu estudo de maneira a obter credibilidade, transferibilidade e consistência.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida com base em uma metodologia qualitativa, Para Godoy (1995), esta abordagem, permite que um fenômeno possa ser mais compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte. Sendo esse analisado numa perspectiva integrada, fornece ao pesquisador a capacidade de captar o fenômeno a ser estudado com base na perspectiva das pessoas nele envolvidas, ao mesmo tempo em que considera todos os pontos de vista relevante.

Para corroborar, o emprego de pesquisa de natureza qualitativa e o método adotado de investigação, mencionam-se algumas de suas características básicas (Gouveia, 1984; Lüdke & André, 1986; Strauss & Corbin, 1990; Triviños, 1987; Godoy, 1995; Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1998):

- a) é essencialmente descritiva. Ela parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve; os

- dados de interesse aparecem em forma de palavras e não de números. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre as pessoas, lugares e processos interativos – pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada –, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo;
- b) tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o pesquisador usa sua própria pessoa como instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados. Ela é, assim, essencialmente interpretativa (hermenêutica); e
 - c) preocupado com um nível de realidade que não pode ser quantificado, isto é, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos, dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

3.2 TIPO DE PESQUISA

A metodologia utilizada em uma pesquisa é determinada, essencialmente, pela natureza da ciência em estudo e pelas suas questões básicas, aquilo que se quer responder. Trata-se de descrever os eventos, suas causas presumidas e, fundamentalmente, suas conseqüências percebidas, de forma mais exata possível. Do ponto de vista formal, o estudo efetuado poderia ser classificado como exploratório – porque permite ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, além de servir para levantar eventuais possíveis e novos problemas de

pesquisa, e descritivo – porque pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987; Godoy, 1995).

Portanto, esta pesquisa é um estudo de caso descritivo-exploratório, de natureza qualitativa. Isto é, um estudo analítico-descritivo de uma situação à luz de uma teoria. Uma técnica particular de estudos descritivos é a análise de caso, que se enquadra também no objetivo da pesquisa e que tem por finalidade aprofundar a descrição de determinada realidade (as mudanças organizacionais ocorridas na Reunidas).

Existem diferentes formas de conduzir a pesquisa qualitativa, Godoy (1995) cita três opções: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso.

Ludke e André (1986) citam as características ou princípios freqüentemente associados ao estudo de caso:

- a) visam a descoberta;
- b) enfatizam a interpretação do contexto;
- c) buscam retratar a realidade de forma completa e profunda;
- d) usam uma variedade de fontes de informação;
- e) procuram representar os diferentes e, às vezes, conflitantes pontos de vista presentes numa situação social; e
- f) utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.

Portanto, esta pesquisa é um estudo de caso do tipo longitudinal, por envolver informações e análises relativas ao período de 1949, época de fundação da empresa, até julho de 2006. Uma análise histórica propicia que se examinem questões envolvendo evolução e mudança, o que torna importante uma condução de estudos longitudinais.

3.3 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Gil (1991, p. 36) ressalta que o termo variável “é dos mais empregados na linguagem utilizada pelos pesquisadores. Seu objetivo é o de conferir maior precisão aos enunciados científicos, sejam hipóteses, teorias, leis, princípios ou generalizações”.

A caracterização dos termos que seguem, tem o objetivo um claro entendimento, assim como uniformizar a linguagem, permitindo a compreensão dos argumentos utilizados nesta pesquisa.

Mudança Organizacional – processo humano complexo, no qual todos os membros da organização desempenham atividades, que podem estar relacionadas com a percepção do contexto da mudança, a escolha do seu conteúdo ou o processo para a sua implementação (Pettigrew, 1985).

Resistência – mudanças invariavelmente encontram resistências. E quanto mais profundas, maior será o impacto e a resistência gerada (Calish & Gamache, 1981).

Adaptação estratégica – é o resultado da articulação das capacidades organizacionais com as contingências do ambiente, considerando-se tanto o comportamento organizacional proativo quanto ao reativo (Hrebiniak e Joyce 1985).

Empresa Familiar – uma organização é considerada empresa familiar se estiver perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações (Donnelley, 1967; Fritz, 1993; Lodi, 1994,1998).

Sucessão – envolve preparação, profissionalização, forte vínculo, empatia, confiança e lealdade familiar; implica ter a carga do passado presente e as expectativas e obrigações futuras a materializar (Grzybovski, 2004).

Profissionalização – processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. É o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares. É a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores. É a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais. É a substituição de formas de contratação arcaicas ou patriarcais por forma assalariadas (Lodi, 1998).

Coalizão dominante – grupo de tomadores de decisão existente em cada organização que exerce grande influência sobre o sistema, podendo fazer parte da sua estrutura formal ou informal (Miles e Snow, 1978; Pereira, 2002).

Evento Crítico – é uma mudança ou decisão estratégica que tem influência decisiva no curso do processo de adaptação estratégica de uma organização (Cunha, 1996).

Período estratégico – conjunto de decisões tomadas pela organização e que criam um padrão de comportamento estratégico característico de um determinado período (Cunha, 1996).

3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Barbetta (2004) afirma que a população é um conjunto de elementos que se quer abranger num determinado estudo e que são passíveis de serem observados com respeito às características que se pretende investigar.

A amostra foi selecionada pelo critério de intencionalidade e de acessibilidade. Segundo Gil (1991, p.96), “uma amostra intencional em que os indivíduos são selecionados a partir de certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores e participantes, mostra-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa”.

Para seleção das pessoas entrevistadas, foi usando a amostragem por acessibilidade. Segundo Triviños (1987), em estudos qualitativos, pode-se aplicar a amostragem por acessibilidade, pois o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, considerando que, de alguma forma, estes possam representar o universo.

3.5 COLETA DE DADOS

Os dados coletados foram de origem primária e secundária. Os de natureza primária referem-se àqueles que foram coletados pela primeira vez pelo pesquisador (Gil, 1991). Os secundários, por sua vez, dizem respeito aos dados já existentes em outras fontes e que neste estudo auxiliaram numa melhor estruturação das idéias (Gil, 1991).

Os dados primários foram coletados diretamente junto aos membros da coalizão dominante da Reunidas SA e foram obtidos por meio de entrevista semi-

estruturada, aplicada a 10 pessoas, (apêndice A). A entrevista semi-estruturada foi aplicada por ser uma das mais utilizadas pelas ciências sociais (Gil, 1991) e pela propriedade com que penetra na complexidade de um problema (Richardson et al, 1999), facilitando a obtenção de dados em profundidade a respeito do comportamento organizacional (Gil, 1991).

O roteiro de entrevista, que se encontra disponível no Apêndice A, serviu apenas como um norteador das principais perguntas, pois no momento da entrevista outras questões foram surgindo e, como este estudo foi uma análise da mudança e adaptação estratégica, houve necessidade de se conhecer os contextos que levaram as mudanças, o conteúdo destas, isto só foi delimitado a partir da percepção dos entrevistados, valoração e ênfase concedida ao assunto.

Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e transcritas pela pesquisadora. Em algumas situações, após a transcrição, houve a necessidade de se confirmar informações, requerendo novo contato.

3.6 ANÁLISE DE DADOS

Tendo em vista que esta pesquisa tem uma abordagem de cunho qualitativo, os dados obtidos foram examinados por meio da análise de conteúdo que é uma técnica utilizada para obter respostas diretamente relacionadas ao material analisado, coletando, classificando as informações (Richardson et al, 1999). Na pesquisa realizada isto se concretizou por meio da análise de entrevistas e documentos buscando categorizar os conteúdos destes do tema que se está analisando. Com isto foi possível identificar a ausência ou presença de um conteúdo específico, a frequência e a inter-relação entre determinadas variáveis (Richardson et al, 1999).

Com os dados transcritos foram observadas as informações que se referiam a cada categoria analisada e, na seqüência, reuniram-se todos os depoimentos levantados. Isto permitiu uma análise de todas as opiniões manifestadas nas entrevistas a respeito de uma determinada dimensão, possibilitando descrever e interpretar a realidade, tendo como base a percepção das pessoas entrevistadas e dados secundários obtidos.

3.7 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

As entrevistas com os membros da coalizão dominante do Grupo Reunidas foram realizadas na matriz da empresa em Caçador/SC – em consonância com o roteiro detalhado no apêndice A – e ocorreram em junho, julho e agosto de 2006.

A maioria aconteceu sem interrupções, demonstrando a disposição dos entrevistados em colaborar com o estudo. Cada uma das conversas teve seu desenvolvimento em tempos diferentes, com no mínimo de 40 minutos, sendo que a maioria desenvolveu-se entre 75 e 90 minutos. A entrevista mais longa foi a primeira (com o Vice-Presidente, Sr. Selvino Filho), com duração de 5h20. Nesta, a pesquisadora teve o primeiro contato com a organização e sua trajetória.

O clima encontrado foi de abertura e transparência, onde cada um dos entrevistados fez suas inferências baseadas no roteiro de entrevistas, de forma que a pesquisadora pudesse obter a maior amplitude possível dos temas em questão. Um aspecto interessante é que praticamente todos os entrevistados têm uma linha de raciocínio e informações comuns. Outro, é a importância dada à formação superior dos membros da coalizão dominante, conforme se pode verificar no quadro 1. Neste item, um funcionário com 42 anos de serviços prestados à empresa, que já possui formação superior, iniciou no primeiro semestre de 2006 o curso de Direito. Uma curiosidade

interessante observada ao longo da pesquisa foi uma coincidência de datas: a de fundação da empresa e a de nascimento do Diretor Financeiro (que está na empresa a 35 anos): 09/11/1950.

Os membros da coalizão dominante, que foram entrevistados para a realização desta pesquisa, serão identificados pela letra S (sujeito de pesquisa) seguida por um número aleatório, como por exemplo, S1, S2, S3. Para uma melhor compreensão e discussão dos conteúdos da pesquisa, será apresentada a caracterização dos sujeitos, bem como os cargos que os mesmos ocupam na empresa por meio do quadro 1, conforme segue:

Entrevistado	Idade	Formação	Nível de Formação	Acionista	Parente	Cargo	Tempo de empresa
S1	61	Administração	Superior	Não	Não	Assessor da diretoria	42 anos
S2	41	Administração	Especialização	Sim	Sim	Vice-presidente	17 anos
S3	73	Administração	Superior	Não	Não	Assessor fiscal	43 anos
S4	44	Agronomia Direito	Mestrado	Não	Sim	Gerente de RH e TI	7 anos
S5	55	Administração	Especialização	Sim	Sim	Diretor financeiro	35 anos
S6	43	Agronomia	Superior	Não	Sim	Gerente de suprimentos	4 anos
S7	54	Administração	Superior	Sim	Não	Gerente comercial	25 anos
S8	61	Economia	Superior	Não	Não	Gerente comercial coletivos	20 anos
S9	51	Engenharia Mecânica Direito	Superior	Sim	Sim	Gerente de tráfego e manutenção	16 anos
S10	46	Direito	Especialização	Sim	Sim	Presidente	22 anos

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados

A partir do quadro acima verifica-se que 60% dos entrevistados trabalham na empresa há mais de 20 anos e que a grande maioria possui muita intimidade com a

Reunidas. O índice de formação acadêmica entre os entrevistados é um aspecto que merece destaque, uma vez que todos os sujeitos de pesquisa possuem formação superior, acrescentando-se que os três Diretores também possuem pós-graduação em nível de especialização o gerente de RH e TI em nível de mestrado.

Constatou-se que em toda a história da empresa, jamais uma mulher fez parte da coalizão dominante. Nesse sentido, cabe ressaltar a importância de futuros estudos para entender o porquê desta questão.

Identificou-se que 40% dos entrevistados são acionistas e, alguns destes integram também o índice de 60% que fazem parte da família. Observou-se que o percentual de consangüíneos que ocupam cargos de direção é elevado, o que merece uma maior reflexão por parte dos dirigentes da empresa, tendo em vista o foco no processo de profissionalização instalado nos últimos anos.

Destaca-se que todas as pessoas que atualmente ocupam cargos de gerência e/ou direção, desempenharam outras atividades dentro da empresa que permitiram sua posterior ascensão. Apenas dois entrevistados têm menos de dez anos de casa, sendo que a média é de 23,10 anos.

3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa se concretizou como um caminho para a descrição de uma determinada realidade da Reunidas SA, porém, apesar de todos os cuidados que foram tomados para a efetivação, é preciso ressaltar algumas limitações referentes aos métodos utilizados.

Uma delas refere-se à incapacidade de generalizações dos resultados alcançados. Gil (1991) escreve que o método de estudo de caso apresenta limitações,

sendo que a mais grave delas refere-se à dificuldade de extensão dos resultados obtidos às organizações similares. Isto porque o estudo analisa profundamente apenas uma unidade – no caso a Reunidas SA, não sendo possível considerar que as manifestações encontradas possam se repetir em outras organizações de características semelhantes, pois dizem respeito à contingência do caso em estudo. Contudo, tendo em vista os objetivos pretendidos, tal limitação não acarretará a invalidação da pesquisa.

Quanto à amostragem, foi utilizado método não-probabilístico, sendo que não houve chance de todos os envolvidos participarem da pesquisa. Entretanto, com base em Triviños (1987) a pesquisa qualitativa, de fundamentações teóricas, fenomenológicas, pode usar recursos aleatórios para fixar a amostra. A preocupação da pesquisa qualitativa não é a quantificação dos dados para a amostra. A aleatoriedade cede lugar à representatividade dos sujeitos de pesquisa para o esclarecimento do assunto em foco.

Apesar destas limitações, não há motivos que possam afetar a credibilidade ou desvalorizar os resultados que foram obtidos com a pesquisa. Isto reflete a necessidade de novas pesquisas sobre o mesmo enfoque teórico-metodológico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Em 1949, a determinação de Selvino Caramori e a vocação para o transporte marcam a fundação da Empresa Caramori, fazendo a linha Caçador a Lages com duas viagens semanais. Já em 09/11/1950 cria-se a Empresa Reunidas Ltda. As décadas de 60 e 70 são cruciais para a expansão das suas atividades, incorporando empresas e possibilitando a ligação do oeste e planalto ao litoral do estado de Santa Catarina e ao sudoeste do Paraná. Em 1978 surge a Reunidas Transportadora Rodoviária de Cargas S.A. que é hoje a maior empresa de transportes de encomendas no sul do país. Com grande esforço e dedicação Selvino Caramori dirigiu a empresa até próximo do seu falecimento, em 1989.

Com a morte do fundador, assumiu (também em 1989) a presidência seu filho mais velho, Sandoval Caramori. Iniciou-se então a gestão da segunda geração de empreendedores. A década de 90 foi crucial para a consolidação da empresa, como pioneira e a maior do setor de transporte de passageiros do sul do País, marcada pela exploração de linhas internacionais para a Argentina. Em 1990 foi adquirida e incorporada à empresa São Luiz ligando a cidade de Caxias do Sul (RS), ao planalto catarinense. Em 1994 o Grupo adquire a Real Transporte e Turismo S/A, permitindo a ampliação da exploração do Rio Grande do Sul para Santa Catarina, Paraná, São Paulo, e criou-se a possibilidade de ligação com Tocantins, Mato Grosso e Bahia, proporcionando grande impulso ao crescimento da organização.

Em 2000 o mais novo empreendimento – a Reunidas Turismo S/A –, a qual opera no setor de viagens especiais procurando atender todo o território nacional e países do cone sul.

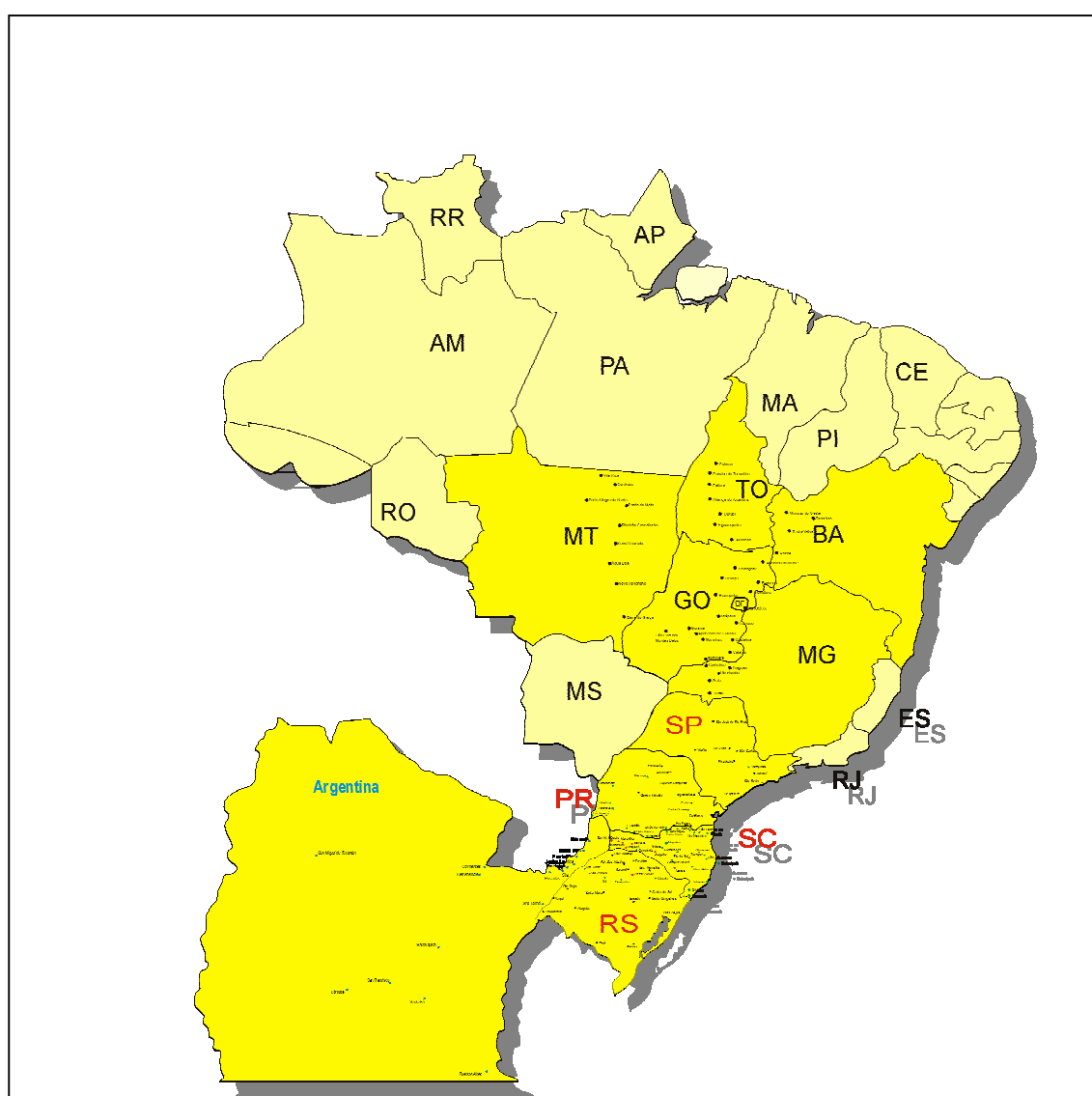
A Reunidas de ontem que era apenas um sonho de um motorista, passa a ser uma empresa comprometida com o desbravamento de todas as fronteiras intermunicipais, interestaduais e internacionais. Tendo um papel importantíssimo na integração da maioria dos municípios e regiões do sul do país, passando a ser indispensável no desenvolvimento. Em cinco décadas, muitos quilômetros foram rodados, levando e trazendo passageiros com seus sonhos, negócios, anseios e, principalmente, progresso para a região. Também foram transportadas cargas e encomendas, aos mais longínquos municípios do País, em perfeita parceria entre a economia e a prestação de serviço.

4.1.1 Distribuição geográfica

A empresa conta com linhas que atendem cerca de 2.100 localidades (Figura 7) nos estados de São Paulo, Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Distrito Federal, Goiás, Tocantins e Bahia. Linhas internacionais ligando Brasil (Florianópolis e litoral de Santa Catarina) e Argentina (Eldorado, Posadas, Corrientes, Resistência, Reconquista, São Francisco e Córdoba), além de fretamento turístico para todo o Brasil e países do Mercosul. Estas linhas são operadas pelas duas empresas do grupo: a Reunidas S.A. Transportes Coletivos e a Real Transporte e Turismo S/A.

O grupo possui centrais de operação (filiais) com sede em Santa Catarina (Balneário Camboriú, Blumenau, Brusque, Caçador, Canoinhas, Chapecó, Concórdia, Curitibanos, Dionísio Cerqueira, Florianópolis, Joaçaba, Joinville, Lages, Porto União,

Rio do Sul, Mafra, São Bento do Sul, São Miguel do Oeste, Tubarão, Videira e Xanxerê), Paraná (Cascavel, Curitiba, Francisco Beltrão, Pato Branco, Rio Negro e União da Vitória), Rio Grande do Sul (Caxias do Sul, Erechim, Frederico Westphalen, Porto Alegre, Passo Fundo, Santo Ângelo, e Uruguaiana) e São Paulo (Campinas e São Paulo). Tem locais próprios também em Maravilha (SC), Lebon Régis (SC), Santa Cecília (SC), São Borja (RS) e Santa Rosa (RS).

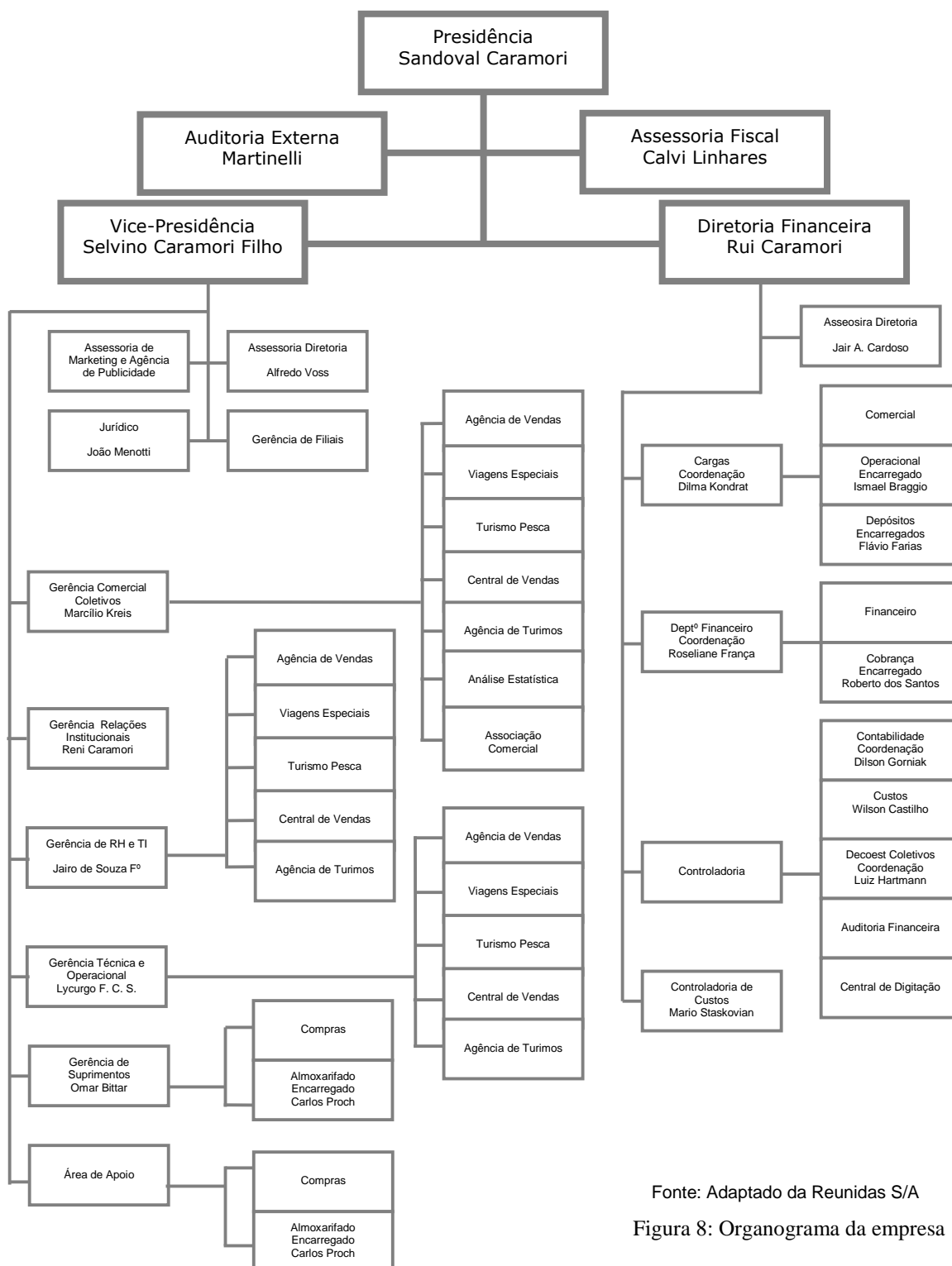


Fonte: Reunidas

Figura 7: Área de atuação da Empresa em 2006

Organograma

Para melhor visualização da posição da coalizão dominante, o organograma (figura 8) demonstrará os níveis hierárquicos da empresa onde se percebe que a estrutura é totalmente centralizada.



Posição no *ranking* nacional

No *ranking* das maiores empresas de transportes de Santa Catarina, a Reunidas ocupa o primeiro lugar. No *ranking* das empresas de transporte do sul do Brasil – tanto de cargas como no transporte coletivos –, figura entre as primeiras. No nacional – segundo a Gazeta Mercantil – apresenta a seguinte posição: no transporte de passageiros a Reunidas S.A. Transportes Coletivos encontra-se entre as 10 maiores, variando entre a 6ª e a 8ª posição; a Reunidas Transportadora Rodoviária de Cargas S.A., isoladamente, encontra-se na 21ª posição. Estas posições caracterizam a importância da empresa no cenário nacional como uma das grandes no transporte coletivo e de cargas. Nos quadros 2 e 3 temos a noção da sua importância em números:

PASSAGEIROS	2004	2005
Reunidas Coletivos	11.048.175	10.803.298
Real	1.391.911	1.356.531
TOTAL	12.440.086	12.159.829
CARGAS	2004	2005
Conhecimentos emitidos	1.398.472	1.260.508
Volume transportado (em kg)	107.789.043	106.616.573

Fonte: adaptado da Reunidas S/A

Quadro 2: Movimento de passageiros e carga

2005	
ICMS	20.544.779,15
T.A	3.474.218,43
INSS	15.416.174,98
FGTS	4.098.718,85
COFINS	18.058.240,11
PIS	3.633.555,97
OUTROS	4.895.934,27
TOTAL	70.121.621,76

Fonte: Reunidas S/A

Quadro 3: Impostos arrecadados em 2005

Agências de coletivos e cargas

A empresa para sua operação comercial possui 1.109 agências próprias, terceirizadas e comissionadas para venda de passagens e cargas (quadro 4). Agências próprias são pontos de vendas da empresa. Agências Terceirizadas são ex-agências de propriedade da Reunidas e terceirizadas dentro de rigorosos critérios que a empresa utiliza. Agências comissionadas são outros parceiros como agências de turismo que são comissionadas na venda dos produtos da Reunidas.

TIPO	EMPRESA	NÚMERO
Agências Próprias	Coletivos e Real	26
Agências Terceirizadas	Coletivos e Real	45
Agências Comissionadas	Coletivos	469
Agências Comissionadas	Real	304
Agências Próprias	Reunidas Cargas	29
Agências Terceirizadas	Reunidas Cargas	38
Agências Comissionadas	Reunidas Cargas	146
Agências Comissionadas	Real Cargas	52
TOTAL		1.109

Fonte: Reunidas S/A

Quadro 4: Agências para operação comercial

Frota

Para realizar suas operações, a empresa conta com frota própria de 805 veículos e mais 250 veículos terceirizados na Cargas (quadro 5).

VEÍCULOS	REUNIDAS CARGAS	REUNIDAS COLETIVOS	REAL	TOTAL
Caminhões	221	0	0	221
Ônibus	0	447	62	509
Auxiliares	36	37	2	75
Total	257	484	64	805

Fonte: Reunidas S/A

Quadro 5: Frota da empresa, em julho de 2006

Possui programa de constante renovação de sua frota buscando sempre o que há de melhor tecnologicamente para a satisfação de seus clientes. Com esta finalidade, vem renovando a sua marca e o *lay-out* de seus veículos, visando a melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Empregos gerados

A Reunidas compõe-se de quatorze mil duzentos e vinte e uma pessoas (quadro 6). Segundo dados do IBGE, dos 293 Municípios de Santa Catarina, 217 possuem menos de 14.200 habitantes, ou seja, 74% são menores do que a empresa. Desta forma a Reunidas movimenta em sua operação diária mais de 14.000 pessoas, caracterizando claramente a importância da mesma, tanto no cenário estadual como no nacional, por meio do movimento econômico e social que gera e através do número de pessoas que dependem financeiramente da sua existência.

CATEGORIA	QUANTIDADE
Funcionários	3.049
Dependentes	8.052
Terceiros*	3.120
TOTAL	14.221

* Venda de passagens e encomendas, limpeza, lavação, vigilância, carreteiros, carregadores autônomos, cooperativados etc.

Fonte: Reunidas S/A

Quadro 6: 'Família Reunidas'

Responsabilidade Social

Na área social, a Reunidas S/A, integra os seus diversos *stakeholders* por meio de programas e projetos pautados na ética e Responsabilidade Social. Conscientes de que são responsáveis por um fim social, que abrange, entre funcionários,

dependentes e terceiros mais de 14.000 vidas, e que além de uma visão de negócios uma empresa também precisa ter uma visão social, as ações sociais desenvolvidas visam uma maior integração entre a empresa e as diversas comunidades onde atua (quadros 7 e 8).

SANTA CATARINA				
Categoria		Característica		% gratuidade
Professores		Trajeto casa-escola		100%
Alunos		Trajeto casa-escola		50% 1º, 2º e 3º graus
Deficientes Físicos		Linhas com características urbanas		100%
Crianças até 5 anos		Todas as linhas		100%
Idosos		Linhas com características urbanas		100%
CATEGORIA	QUANTIDADE	DIAS/MÊS	IDA E VOLTA	POLTRONAS
Professores	503	22	44	22.132
Alunos	1.300	22	44	57.200
Total	1.803			79.332

Média de poltronas ônibus : 42 Lugares
Quantidade de ônibus dia para Transportar : 42,93

Fonte: Adaptado da Reunidas S/A

Quadro 7: Gratuidade em Santa Catarina

PARANÁ		
Categoria	Característica	% Gratuidade
Crianças até 6 anos	Todas as linhas	100%
Crianças até 6 anos. Interestadual	Todas as linhas	100%
Deficientes Físicos. Interestadual	2 poltronas/ônibus	100%
RIO GRANDE DO SUL		
Professores Primários	Trajeto casa-escola	10% sem limite
Alunos	Trajeto casa-escola	10% sem limite
Deficientes físicos	Todas as linhas	100% 2 poltronas/ônibus
Ex-Combatentes da FEB	Todas as linhas	100% sem limite
Aposentados e Pensionistas	Todas as linhas	40% 2 poltronas/ônibus
Oficiais de Justiça do Trabalho Polícia Rodoviária Estadual Fiscais do DAER Conselheiros do DAER	Quando em serviço, todas as linhas	100% sem limite
Policiais Militares	Quando em serviço, todas as linhas	100% 2 poltronas/ônibus

Fonte: Reunidas S/A

Quadro 8: Gratuidade no Paraná e Rio Grande do Sul

Ações sociais internas

- a) **Programa Família:** integrando as famílias dos funcionários em atividades educativas, informativas e artísticas dentro da empresa. O programa está sendo estendido às filiais, com auxílio voluntário das esposas dos gerentes;
- b) **Programa de Treinamento e Desenvolvimento** nas mais diversas áreas de atuação, embasados na aplicação de técnicas e conceitos de vanguarda;
- c) **Programa *Talentu's* de Promoção Interna:** ligado ao programa de cargos e salários realiza promoções internas no preenchimento de novas vagas, possibilitando assim a todos os funcionários a visualização de um crescimento profissional vertical;
- d) **Programa *Trainee*:** preparação de futuros gestores da empresa, criando oportunidade de carreira aos profissionais internos, bem como abrindo oportunidades à recém formados que buscam o primeiro emprego;
- e) **Programa Bolsa de Estudos:** investimento e aperfeiçoamento de funcionários na execução adequada das tarefas inerentes ao seu cargo. São fornecidas bolsas a nível técnico, curso superior e de pós-graduação;
- f) **Programa de Ginástica Laboral:** (escritórios e manutenção) contribuindo para a diminuição do stress físico e mental, além da prevenção a doenças por esforço repetitivo (DORT); e
- g) **Atendimento Psicossocial:** realizado por Psicóloga e Assistente Social, profissionais com tempo integral na empresa no atendimento ao funcionário e sua família.

Benefícios

- a) Programa Mini-rancho: auxílio aos funcionários afastados ou em vulnerabilidade financeira temporária;
- b) Vale Alimentação e Refeitórios;
- c) Transporte aos funcionários;
- d) Ambulatório Médico; e
- e) Plano de Saúde (Passo Fundo e Santo Ângelo/RS).

Datas comemorativas

A empresa realiza festividades em diversas datas como: Dia da Mulher, Dia do Motorista, Festa Junina, Dia da Criança e Festa de Natal.

Balanco Social

O grupo Reunidas S/A realizou o seu primeiro Balanço Social referente ao exercício 2004, e está finalizando o período 2005, sendo a única do país no setor de transportes coletivos a fazer este balanço. Por meio desta importante ferramenta de gestão, busca avaliar e desenvolver suas atividades sociais sob a égide da Responsabilidade Social, integrando tais conceitos às suas práticas e relacionamentos profissionais.

O Balanço Social é um demonstrativo publicado anualmente, reunindo um conjunto de informações sobre projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos diversos públicos de interesse da empresa (funcionários, acionistas, investidores, analistas de mercado e comunidade). Constitui-se também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da Responsabilidade Social Corporativa.

Projeto Coleta Seletiva de Lixo

Sob coordenação do engenheiro de segurança da empresa, mestre em engenharia ambiental, este projeto busca conscientizar os funcionários sobre a necessidade de participar efetivamente no processo de educação ambiental, destinando o lixo de forma ecologicamente correta e arrecadando fundos para reinvestimento em benefícios ao próprio corpo funcional, além de realizar um procedimento também “ecologicamente correto”. O projeto conta ainda com uma colaboradora, acadêmica do curso de Engenharia Ambiental da UnC – Universidade do Contestado, *campus* Caçador, a qual auxilia no processo de implantação e mapeamento dos locais de coleta. Este projeto deverá ser implantado gradativamente em todas as suas filiais. A empresa mantém as licenças ambientais dos órgãos Federais e Estaduais em dia, de acordo com a legislação em vigor.

Projeto Economizar

Desde 1999 a Reunidas participa do Projeto Economizar (realizado pelo SETPESC – Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros no Estado de Santa Catarina), com enfoque na articulação dos setores público e privado para economizar combustível, na redução do consumo de óleo diesel e da dependência externa de petróleo, no combate a emissão de fumaça negra e no favorecimento do uso de produtos de boa qualidade. Foram realizadas 780 análises por técnico do SETPESC durante o ano de 2004.

Segurança

As ações do Departamento de Engenharia de Segurança do Trabalho e

Saúde Ocupacional buscam trazer melhorias nos ambientes de trabalho. O cumprimento dos planos de trabalho do PPRA (Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais) e PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional) presentes na empresa ajuda a manter a integridade física dos colaboradores de todo o grupo Reunidas S.A. Uma equipe técnica qualificada elabora os LTCATs (Laudos Técnicos das Condições Ambientais de Trabalho), os quais fazem as avaliações dos ambientes laborais, e habilitam a empresa a elaborar os PPPs (Perfil Profissiográfico Previdenciário). O grupo também mantém vários treinamentos, que se iniciam com os colaboradores recém admitidos sobre as normas de segurança e o uso correto dos EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) para o cargo inerente e periodicamente sobre meio ambiente e cidadania, cipeiros, prevenção e combate a incêndios, uso correto de EPIs e sobre levantamento manual de peso.

A SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho), realizada anualmente, já está na sua décima edição. Nela sempre são abordados assuntos pertinentes à segurança, sendo que as palestras e/ou peças teatrais dão ênfase para a prevenção, conscientização e motivação aos colaboradores.

Áreas Verdes de Preservação

O Grupo mantém algumas áreas de preservação ambiental, contribuindo com o equilíbrio do meio ambiente. Destacam-se a fazenda com floresta nativa no distrito de Taquara Verde em Caçador/SC, a Fazenda no centro do Estado de Santa Catarina adjacente a BR116 e BR470, e uma área considerável no município de Joaçaba/SC, junto a filial da empresa.

4.2 PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA REUNIDAS S/A. FASES

Para explicar o processo de adaptação estratégica da Reunidas S/A, no período de 1949 a julho de 2006, foram identificados os eventos críticos – “mudanças estratégicas que têm influência decisiva no curso do processo de adaptação estratégica de uma organização (Cunha 1996)” – de maior relevância para a empresa (Quadro 9).

Ao longo da existência da organização, foram identificados 23 destes eventos:

EVENTO CRÍTICO	PERÍODO
1. Fundação da empresa	1950
2. Início da profissionalização	1955
3. Recrutamento da família para trabalhar na empresa	1958
4. Entrada no mercado do Paraná	1962
5. Grandes aquisições	1963
6. Centralização das atividades na matriz em Caçador	1971
7. Crise do petróleo e dos pneus	1973
8. Capacitação dos motoristas, mecânicos e agenciadores	1974
9. Criação da Reunidas Processamento de Dados	1976
10. Falecimento de um dos sócios-fundadores	1978
11. Criação da Reunidas Cargas	1978
12. Substituição do padrão dos pneus	1980
13. Expansão	1980
14. Enchente em Santa Catarina	1983
15. Mudança da presidência na empresa	1989
16. Expansão	1990
17. Crise financeira e contratação de consultoria	1997
18. Crise societária	1999
19. Profissionalização	2000
20. Implantação ERP	2001
21. Implantação do plano de cargos e salários	2002
22. Implantação do orçamento	2003
23. Criação da Reunidas Turismo	

Fonte: Dados primários

Quadro 9: Eventos críticos da Reunidas S/A

Com base nestes eventos críticos, foram definidos os períodos estratégicos da Reunidas S/A, caracterizados por um conjunto de decisões que cria um padrão de comportamento estratégico característico do período. Entre 1949 e 2006, foram identificados 5 períodos estratégicos (Quadro 10):

Descrição		Período
I	Crescimento da empresa e expansão dos negócios	1949-1972
II	Crises e expansão	1973-1988
III	Sucessão e expansão	1989-1996
IV	Crises e contratação de consultoria	1997-1999
V	Profissionalização e diversificação dos serviços	2000-2006

Fonte: Dados primários

Quadro 10: Adaptação estratégica do Grupo Reunidas S/A (1949/2006) – Períodos Estratégicos

O estudo de cada período estratégico focalizará a descrição dos eventos críticos, que caracterizam as mudanças estratégicas processadas a partir da percepção da coalizão dominante.

Nesta parte do trabalho aparecerá, também, a configuração das categorias analíticas propostas por Pettigrew (1987). O contexto externo e interno no período de 1949-2006, o conteúdo e o processo das mudanças estratégicas serão apresentados juntamente com a descrição dos eventos críticos que marcaram a trajetória da empresa em cada período.

4.2.1 Período Estratégico I – Crescimento da empresa e expansão dos negócios (1949-1972)

No período de 1949 a 1972 seis eventos críticos configuraram a fase de crescimento e expansão: fundação da empresa, início da profissionalização, recrutamento da família para trabalhar na empresa, entrada no mercado do Paraná, grandes aquisições e centralização das atividades na matriz em Caçador.

Evento Crítico 1: Fundação da Empresa

Em 28 de dezembro de 1928, nasceu em Florianópolis, interior do Rio Grande do Sul, Selvino Caramori, filho de Catarina Bavaresco Caramori e Luiz Caramori, descendentes de italianos – caçula de 12 irmãos, sendo 4 homens. Seus pais possuíam um pequeno mercado que vendia cereais, ferragens em geral, rádio, carne, sementes, e a produção própria da família (farinha, queijo, salame). Os negócios eram administrados pelos seus irmãos mais velhos.

Em 1949, com 19 anos veio morar em Rio das Antas/SC para montar também um mercado, pois sentia que não tinha espaço no negócio da família que, além de pequeno, era comandado pelo seu pai e seus irmãos mais velhos. Sendo bom jogador de futebol, acaba indo morar em Caçador a convite dos dirigentes do time Aymoré. Lá chegando, conheceu “Dominguinhos”, proprietário de um ônibus que fazia a linha Caçador/Curitibanos/Lages uma vez por semana. Volta ao Rio Grande do Sul para pedir ajuda financeira ao pai, pois queria comprar aquele ônibus. Seu pai diz que o ajudaria com o mercado, mas comprar ônibus não. Retorna a Caçador e naquele mesmo ano ele e mais dois sócios – o seu cunhado Fiorindo Chiarello e o seu primo João Caramori - compram o ônibus, e criam a empresa Caramori, dando de entrada às economias que possuíam e parcelando o restante.

Em 1950, ocorre a fusão da então Caramori com a empresa Real de propriedade de Orlando Petrolli de Lages, com mais alguns sócios que acreditam no projeto, neste momento o João Caramori deixa de ser sócio. Da “reunião” das duas empresas surge a Reunidas Ltda. Selvino deixa de ser motorista e passa a administrar a empresa. Segundo relato de sua esposa, Maria Terezinha Coelho de Souza Caramori, desde o início a empresa contou com a ajuda dos familiares: (informativo Via Preferencial, 6ª edição, out/nov/dez/2005)

Conheci o Selvino em janeiro de 1952, neste mesmo ano começamos a namorar. Foi quando comecei a fazer parte desta história. A linha era Caçador/Lages. Tudo era muito difícil, os ônibus precários, as estradas de chão, sabíamos a hora que o ônibus saía, mas nunca a hora da chegada. De dois em dois dias fazíamos a noite em minha casa, a conferência de passagens. No fim do ano íamos até o almoxarifado fazer o levantamento das peças. Selvino, Sr. Orlando e o Fiorindo iam dizendo a quantidade de cada peça eu ia tomando nota: tantos rolamentos, tantas lonas de freio, na época eram chamadas de balacas, tantos feixes de mola, etc. Motores quase sempre era um. O almoxarifado era no porão da casa do Sr. Orlando. A empresa era pequena, mas o sonho era grande.

Evento Crítico 2: Início da Profissionalização

Em 1955 Selvino tentou estudar mais, pois, com o 2º ano do ensino básico, sabia ler e fazer contas. Queria fazer uma espécie de supletivo em Caçador no Colégio Marista Aurora, que formava contabilistas, sob a orientação de um padre. Já naquela época viajava muito e não conseguiu dedicar-se aos estudos. O padre-professor lhe diz que não há como ele conciliar os estudos com a empresa: “Você tem é que aprimorar o seu negócio. Você já é um empresário. Eu tenho alunos de confiança, pessoas sérias e muito boas na área burocrática”. Assim, conforme indicação, contratou o Sr. Zino José Bernardi, para profissionalizar a área contábil. Nesta época, a empresa possuía 12 ônibus, para realizar seis linhas, ida e volta: Caçador/Lages, Caçador/Porto União, Caçador/Videira, Lages/Curitibanos, Caçador/Leon Régis e Santa Cecília/Curitibanos fazendo um total de 43 viagens por semana.

Evento Crítico 3: Recrutamento da família para trabalhar na empresa

Em 1958 chamou seu irmão mais novo, Adelino Caramori, ainda morador de Florianópolis/RS, para gerenciar a filial de Curitibanos/SC, e lhe dá uma participação na empresa. Este permanece na função até falecer em maio de 1995. Em

seguida, em 1960, trouxe os seus pais do Rio Grande do Sul para morarem em Caçador/SC e, em 1961 seus dois outros irmãos também se estabeleceram em Santa Catarina. Venderam suas posses no estado vizinho e associaram-se a Reunidas. Albino atua em Rio Negro e Mafra e o mais velho, Antônio, fica em Caçador até falecer em janeiro de 1979, com 59 anos, de ataque cardíaco. Orlando Petrolli, sócio, opera em Lages. Fiorindo Chiarello, também sócio, cunhado, casado com a sua irmã Josefina (tia Pina) vai para Porto União/SC. Na época, sua irmã lava as capinhas de encosto de cabeça dos bancos dos ônibus. Com a entrada do seu irmão, Antônio, sua esposa, Rosa, auxilia, lavando as capinhas e os cobertores.

O número de viagens por semana que em 1955 eram 43 eleva-se para 85 em 1960. Em 1961 a Reunidas comprou a Expresso Curitiba/Lages, que fazia as linhas União da Vitória/Curitiba e Rio Negro/Curitiba.

Evento Crítico 4: Entrada no mercado do Paraná

Em 1962, Selvino acabou se mudando para Curitiba/PR, em razão da quantidade de problemas na concessão de linhas naquele Estado. Investiu, comprando vários veículos novos, mas quase foi a falência, pois empresários paranaenses do ramo não concordaram com a entrada da Reunidas no Paraná.. Conforme depoimento da Sra. Maria Terezinha:

Passo a passo, ora comprando outras pequenas empresas, ora adquirindo novas concessões, a empresa foi crescendo. Então surgiu a necessidade de uma linha Caçador/Curitiba. Depois de muita luta o Selvino conseguiu a concessão, só poderíamos pegar passageiros até Mafra. Selvino, mais o Sr. Jucão (o motorista), além de um rapaz que atendia no box e eu, partimos levando o ônibus que sairia de Curitiba para Caçador. Chegando em Curitiba já havia a notícia que os ônibus seriam presos e que a linha não sairia. Não deu noutra, o ônibus foi preso na rodoviária pelos policiais rodoviários. O ônibus que saiu de Caçador ao entrar em Curitiba foi escoltado até a rodoviária onde também foi preso. Depois de uma luta que

durou três meses, onde os ônibus ficaram debaixo de sol e chuva, foram liberados, mas a linha nada.

Os ônibus ficaram presos por 90 dias. Não havia faturamento, apenas custos. A briga foi intensa. Mas Selvino persistiu e, após uma conversa com o Governador do Paraná, conseguiu a concessão e a Reunidas foi autorizada a entrar no Estado.

Evento Crítico 5: Grandes aquisições

Em 1963 a Reunidas adquiriu a Auto Viação Serrana, com ligação Mafra/Joinville; em 1965 a Empresa Ourinho, com ligações Videira/Curitibanos e Videira/Joaçaba; em 1966 a Empresa Kovalski, com ligação Francisco Beltrão/Curitiba via União da Vitória interligando o sudoeste do Paraná; em 1967 a Empresa Lages/Florianópolis, Expresso Lages/Florianópolis via Bom Retiro; em 1968 a Empresa Mondai, com ligação Dionísio Cerqueira/Chapecó; a Empresa Oeste Catarinense, com ligação Dionísio Cerqueira/Chapecó via Campo Erê; a Empresa Sobieray, com ligação Chapecó/Clevelândia e a Empresa Cunha Porã, com ligação Pato Branco/Iraí e Iraí/Maravilha.

Com a aquisição da União da Serra em 1970 a Reunidas passou a atuar desde Dionísio Cerqueira até Florianópolis e transformou-se em sociedade anônima. Com esta nova aquisição, veículos da empresa transitavam por 70% das estradas catarinenses. Neste mesmo ano, foi contratado um alto funcionário de uma empresa concorrente. “Vou trazer a Penha para dentro da Reunidas” diz Selvino. É investido forte na parte de O&M área de atuação do profissional, que permaneceu por 14 anos trabalhando na Reunidas, até 1984.

Com o grande volume de aquisições com recursos próprios, normalmente a prazo, mas outras vezes por meio de empréstimo em banco, a situação financeira fica delicada no início da década de 1970 e é contornada com muito trabalho.

Na cabeça do fundador era só crescer, depois ia ver como é que ia fazer. Na época era assim. Neste ramo, todas as grandes empresas se formaram assim: um cidadão com muita visão, embora com pouca escolaridade. É o caso da Itapemirim e a 1001, esta de propriedade do Sr. Constantino, também dono da Gol Transporte Aéreo (S1).

Em 1973, compraram a Expresso Rio Sulense, incorporando a linha Rio do Sul/Florianópolis via Blumenau e Via Alfredo Wagner.

Evento Crítico 6: Centralização das atividades na matriz em Caçador

A partir de 1971 a empresa cresceu e começou a política de centralização da matriz em Caçador. Em outubro, foi iniciado o projeto de centralização da empresa, com o intuito de melhor desenvolver as atividades. Dos 15 funcionários na filial de Curitiba, apenas 4 foram mantidos. Alguns foram transferidos para a matriz. Acaba a fase do “faz tudo”, cada um passa a ter a sua função. Com a centralização ocorre uma reestruturação funcional e reestruturação da operação das linhas. Antes dessa fase, o funcionário fazia de tudo, segundo relato do entrevistado:

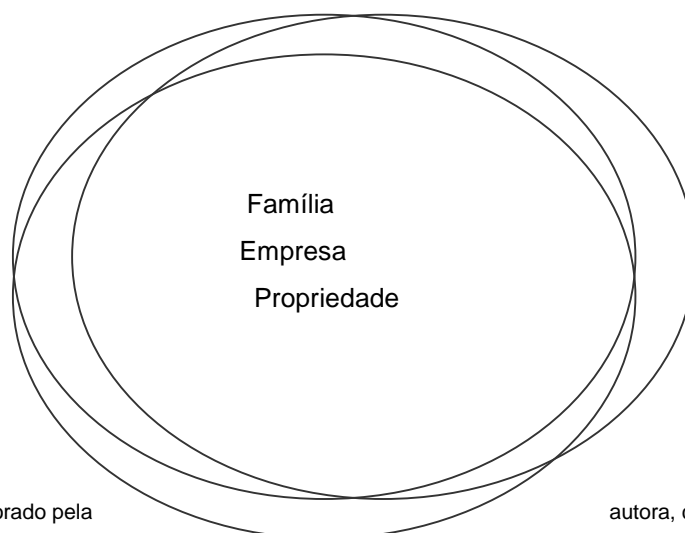
Existiam poucas linhas e acabávamos fazendo de tudo, desde a venda de passagens até o acerto de contas, folha de pagamento e negociações com os órgãos concedentes. Na época era tudo descentralizado. Fazia-se de tudo, a empresa estava crescendo. Não havia padrão na informação. A minha cabeça era uma, a do pessoal de Florianópolis era outra, Chapecó outra (S1).

Análise do período estratégico I

No período de recrutamento da família para trabalhar na empresa, comprova a teoria de Davis *et al* (1997), onde neste estágio, o fundador, chama os familiares para ajudar a desenvolver o negócio, e esta entrada ocorre completamente sem critérios. Os irmãos são chamados para ajudar, pois o negócio começa a crescer, e isto caracteriza o estágio do eixo da família denominado “entrada na empresa familiar”. Para corroborar, Agostini (2001, p. 15), declara que:

A família é a razão essencial da existência da empresa familiar, pois é esta que dá origem à empresa suprindo-a, na grande maioria dos casos, não somente com recursos de ordem material e financeiro, mas também com mão-de-obra e com gestores provenientes da própria família.

Por este aspecto o período de 1958 e 1961 pode ser considerado um momento marcante na história da empresa. Neste período, a presença da família e propriedade na gestão era de 100% e todos eram detentores de capital. Assim, olhando-se para o modelo dos três círculos de John Davis, a configuração demonstra sobreposição das esferas de família, propriedade e empresa (figura 9).



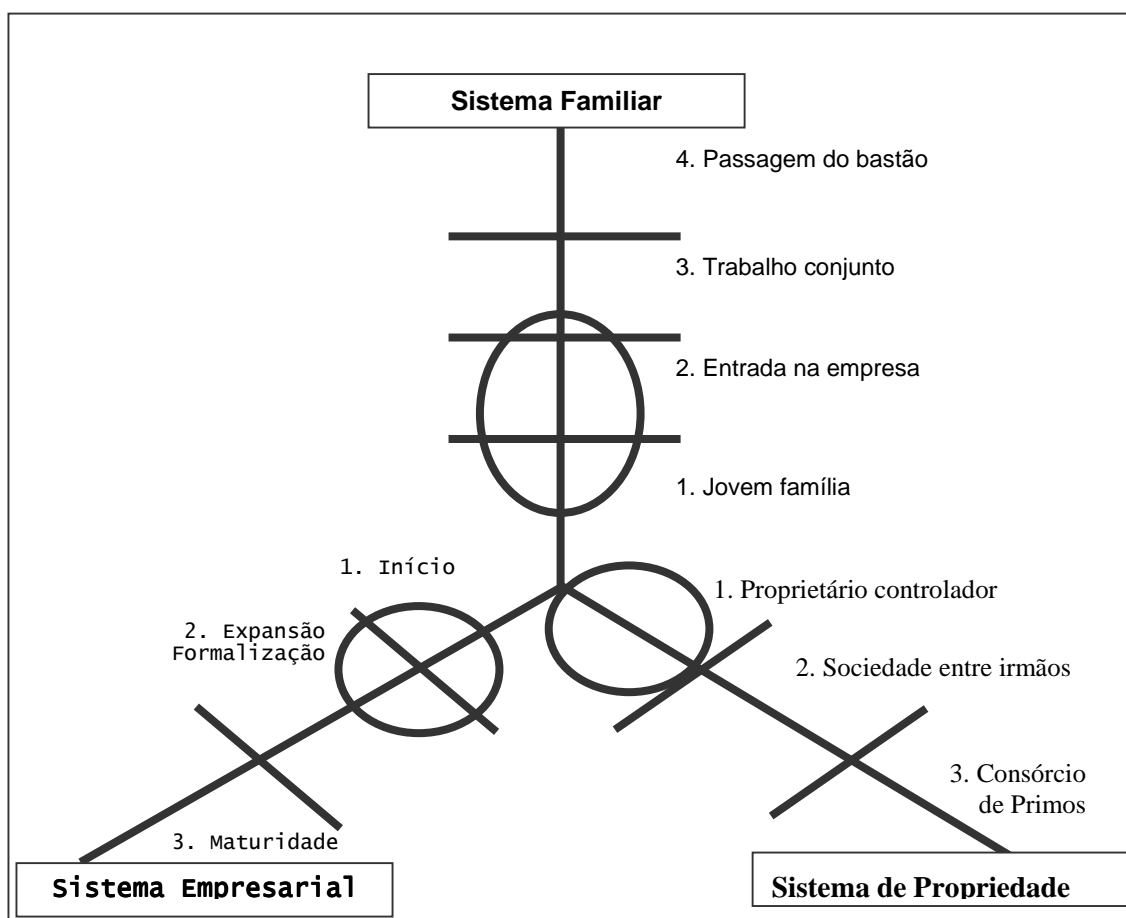
Fonte: elaborado pela

autora, com base na pesquisa.

Figura 9: Estrutura Família, Empresa e Propriedade no Período Estratégico I.

Até 1971, a empresa apresentava-se totalmente descentralizada, onde cada filial agia da forma independente, com autonomia. Após este ano, houve a centralização de todas as atividades em Caçador, onde permanece até hoje. Para Davis *et al* (1997), na fase em que a organização familiar entra na maturidade, pode adotar diferentes formas estruturais, variando de divisão funcional tradicional, unidades de negócio, com ou sem subunidades funcionais, ou experimentando diferentes modelos.

O período I pode ser representado pelo diagrama da figura 10. Nesta época o controle das decisões estratégicas estava totalmente nas mãos do fundador, a sua administração era totalmente centralizadora, corroborando a teoria de Davis *et al* (1997) ao citar que o controle acionário do fundador permite o controle das decisões estratégicas e operacionais.



Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa.

Figura 10: Modelo Tridimensional

Em 1962, quando a Reunidas atingiu a fronteira interestadual, passando a atuar no mercado do Paraná, adotou uma estratégia corporativa com a qual procurou um desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1977).

As décadas de 1960 e 1970 foram consideradas um período áureo para a empresa. Período caracterizado fortemente por uma postura empreendedora de franco crescimento dos negócios e muitas aquisições. O modo *empreendedor* de estabelecer estratégias (Mintzberg, 1973), preponderou na dinâmica de gestão da empresa, neste período.

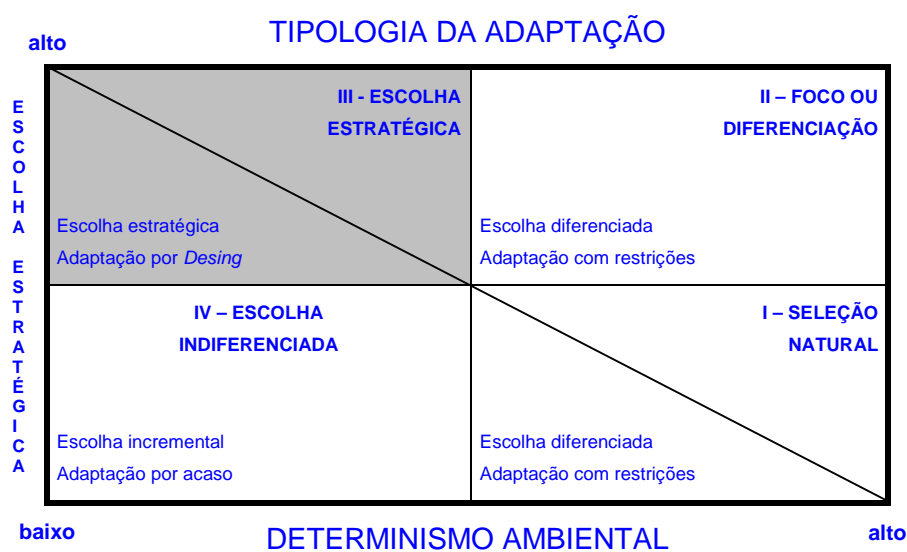
A busca ativa de novas oportunidades de mercado frente ao ambiente; a presença de uma liderança forte que tomava decisões arrojadas; e os objetivos dominantes de crescimento e expansão dos negócios que caracterizam o modo *empreendedor* estavam presentes neste período da empresa. Observa-se que o crescimento e a ampliação dos negócios da organização, por meio de aquisições, são frutos de uma visão eminentemente empreendedora do fundador, a partir da sua capacidade de perceber as oportunidades emergentes no mercado.

Este período de crescimento em que a Reunidas ampliou e expandiu seus negócios, evidenciou, também, um padrão de comportamento estratégico que descreve o modo como a empresa buscou a sua adaptação ao ambiente. A postura e o comportamento de crescimento agressivo e contínuo nos negócios, buscando e aproveitando as oportunidades que o mercado oferecia, que caracterizaram a ação da empresa, pode ser interpretado como o do tipo estratégico *prospector*, da tipologia de Miles e Snow (1978).

Para Miles e Snow (1978), as empresas prospectoras são aquelas organizações que continuamente buscam oportunidades no mercado, experimentando respostas às inclinações emergentes do ambiente. Na Reunidas, as oportunidades se

tornaram prioridades. O processo de crescimento e expansão, via aquisições, foi muito mais um processo de reação às oportunidades do momento do que propriamente uma estratégia deliberada, numa perspectiva de crescimento planejado nas aquisições em que se investiu.

O período estratégico I caracteriza a adaptação estratégica da empresa como escolha estratégica – quadrante III, conforme expressa a área hachurada da Figura 11 (Hrebiniak e Joyce, 1985), quando a Reunidas teve um comportamento proativo junto às condições do ambiente. Neste período a empresa atuou com alta escolha e um baixo determinismo do meio. A inovação e o comportamento proativo foram favoráveis neste ambiente.



Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa.

Figura 11: Comportamento estratégico no Período I

4.2.2 Período estratégico II – Crises e expansão (1973-1988)

No período de 1973 a 1988, aparecem oito eventos críticos: crise do petróleo e dos pneus, capacitação dos motoristas, mecânicos e agenciadores, criação da Reunidas Processamento de Dados, falecimento de um dos sócios-fundadores, criação

da Reunidas Cargas, substituição do padrão dos pneus, expansão e enchente em Santa Catarina.

Evento Crítico 7: Crise do petróleo e dos pneus

Época do governo militar. A crise dura cerca de dois anos e no período houve racionamento e cotas para aquisição, em especial, do diesel. Era necessário fazer relatório para explicar os gastos e todos estavam sujeitos as restrições. Com a subida do petróleo no mercado internacional foi afetado o mercado nacional.

A crise dos pneus, apesar de importante, é menos traumática, pois, a Pirelli garante o fornecimento. Selvino sempre enalteceu a importância de se ter parcerias sólidas e estão juntos desde 1951.

A Esso permaneceu com a Reunidas 40 anos, não renovando contrato nos anos de 93 e 94, quando a Petrobrás ganhou a licitação, a qual já tinha essa filosofia: parcerias longas e fortes.

Evento Crítico 8: Capacitação dos motoristas, mecânicos e agenciadores

Em 1974 o fundador investiu em uma escola para a capacitação de motoristas, mecânicos e agenciadores. Queria profissionalizar a empresa: como atender o cliente; como se apresentar, inclusive no ônibus; como atuar como agenciador de passagens; cuidados com a bagagem. Os funcionários também foram treinados em mecânica (neste período, de responsabilidade do motorista) e primeiros-socorros. “Hoje a lei não permite que o motorista faça a função de mecânico. Muitas vezes tem que ficar esperando horas, e às vezes é só um cabinho que saiu do lugar” (S2).

Evento Crítico 9: Criação da Reunidas Processamento de Dados

Foi criado a Reunidas Processamento de Dados em 1976 e foi iniciado o processo de informatização na empresa. Compraram um computador e, em razão disto, foi necessário trazer o técnico junto para montar o equipamento. A empresa não tinha uma sala adequada para o equipamento devido ao seu porte. Foi alugado um apartamento no centro de Caçador onde foi montado. O equipamento ficava na sala e o técnico morava no apartamento. Na época só existia técnico da área de CPD nas capitais e cidades maiores. Começaram a fazer a folha de pagamento, primeiro da Reunidas e, em seguida, de mais três empresas.

Com o passar do tempo, o equipamento foi vendido por falta de suporte técnico, da dificuldade de mão-de-obra especializada, aliado a dificuldade de se trazer alguém para o interior pela escassez de técnicos e pela sua agenda nas capitais.

Mais tarde, no ano de 2000, a Reunidas contratou uma empresa, a qual alocou um equipamento dentro das suas instalações, não sendo mais efetuado serviços para terceiros, transferindo os dados para a Reunidas Coletivos.

Evento Crítico 10: Falecimento de um dos sócios-fundadores

Em 1978, faleceu o sócio-fundador Orlando Petrolli. A empresa teve grandes problemas com o seu filho que, à época, quis vender as ações, que era uma grande quantia. A empresa, descapitalizada, ofereceu em pagamento determinada quantia em dinheiro, a garagem de Chapecó e terrenos em Lages e desta forma, foi fechado o negócio.

Evento Crítico 11: Criação da Reunidas Cargas

Foi criada em 1978 uma unidade focada em cargas e encomendas – a Reunidas Cargas. Desde o início, nas linhas regulares dos ônibus, além de passageiros, no bagageiro de cima eram transportados caixões funerários (que na época, não eram produzidos em Caçador), alimentos, peças para caminhões, carroças, animais vivos... Hoje os bagageiros são bem altos e embaixo vai a carga. Muitas vezes tem quatro ou cinco passageiros no ônibus e a empresa não tem prejuízo porque está levando cargas. Enfim, sempre operaram com transportes de pessoas e cargas.

No início, queriam trabalhar com grandes empresas, grandes cargas, até que perceberam que dessa forma trabalhava-se muito e ganhava-se pouco. Decidiram que o melhor seria se especializar em cargas menores e que isso seria mais rentável.

Até que há alguns anos nós fizemos um estudo e conseguimos nos livrar das maiores empresas que eram nossas clientes. A Fleischmann Royal é o sonho para qualquer transportadora e nós fomos lá e dobramos o preço sabendo que eles iam fugir e nós demos Graças a Deus. Essas empresas davam muito serviço e não davam rentabilidade (S7).

Hoje a Reunidas é especializada em transportar pequenos volumes, peças, autopeças, confecção, remédios... E têm cadastrado mais de oito mil clientes.

Cada incidência dessa, dá um lucro maior do que carregar um caminhão inteiro para uma só empresa e depois ficar parado um, dois dias ou até mesmo uma tarde em frente ao supermercado esperando a boa vontade deles em nos receber. A grande dá muito trabalho, a pequena não (S7).

A criação da Cargas deu um novo enfoque para a empresa que passou a acompanhar a rota dos ônibus, trazendo um grande desenvolvimento para a Reunidas.

Evento Crítico 12: Substituição do padrão dos pneus

Na década de 80 houve uma grande resistência à mudança devido a migração do pneu convencional, de lona, mais duro, para o radial, com uma banda mais larga, que dobra em curvas e tem mais estabilidade. Há uma reação forte por parte dos motoristas, que achavam que haveria um aumento no número de acidentes, alegando que os ônibus passavam a derrapar nas curvas, quando de fato o pneu dobra nas curvas mas não descola do solo, efetivamente sendo melhor e derrapando menos. São oferecidos cursos, os motoristas são levados para a linha de produção da fábrica da Pirelli e da Good Year. Porém, são necessários 2 anos para que absorvam, aproveem a mudança. Já a passagem para o pneu radial sem câmara foi tranqüila, sem nenhuma resistência.

Evento Crítico 13: Expansão

Participaram, em 1980 no Rio de Janeiro/RJ – sede do DNER, de licitação/concorrência para concessão de linhas por sorteio. Cada empresa tinha um número, na bolinha. Ganham a concessão da linha Tubarão a São Paulo, o que possibilitou a entrada da Reunidas no sul do estado.

Em 1982 compraram a Expresso Brusquense, segundo Sr. Alfredo: “foi a grande porta de entrada para o litoral” ligando Brusque/Florianópolis. Neste mesmo ano adquirem também a Expresso Real, tronco Lages/Mafra.

Em 1985 compraram a Expresso Brusquetur Ltda, fazendo as linhas Brusque/Balneário Camboriú e Brusque/Itajaí e adquiriram também a Transportadora Maior, objetivando atendimento da região nordeste do Paraná, na distribuição de Cargas, em todo o estado do Paraná.

Evento Crítico 14: Enchente em Santa Catarina

Em razão da enchente, em 1983, uma calamidade pública que atingiu todo o estado de Santa Catarina, as linhas – tanto de transporte de pessoas como de cargas – foram paralisadas. Não havia como transitar nas principais rodovias às capitais. Os caminhos para São Paulo ficaram interrompidos. Em três dias, 100% da empresa ficou paralisada. Na semana seguinte, a empresa operou com apenas 30% da sua capacidade. A receita sumiu, mas as despesas e os compromissos não.

Um fato marcante foi o então Vice-Presidente ter ido a área financeira tentar contornar com os fornecedores, pois os pagamentos foram paralisados. Foram reunidos os funcionários e o Sr. Zino fez um discurso, pedindo a colaboração de todos, pois não foi possível fazer a folha de pagamento naqueles dias. Pediu a compreensão, se emocionou e chorou. Sua preocupação era que fosse necessário mais uma semana de paralisação (S5).

Análise do período estratégico II

A Crise mundial do diesel foi a primeira grande crise externa vivida pela empresa e foi provocada pelo embargo ao fornecimento de petróleo aos Estados Unidos e às potências européias estabelecido em 1973 pelas nações árabes, membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (Opep). A medida foi tomada em represália ao apoio dos EUA e da Europa Ocidental à ocupação, no mesmo ano, de territórios palestinos por Israel, durante a Guerra do Yom Kipur. Após o embargo, a Opep estabelece cotas de produção e quadruplica os preços.

Essas medidas desestabilizam a economia mundial e provocam severa recessão nos EUA e na Europa, com grande repercussão internacional. Donos de dois terços das reservas de petróleo do mundo, países como Arábia Saudita, Irã, Iraque e Kuwait controlavam o volume de produção e o preço do produto desde 1960, quando criam a Opep. Por causa do obstáculo iniciado em 1973, conhecido por primeiro choque

do petróleo, os países industrializados acabaram o ano de 1974 com um déficit de cerca de US\$ 11 bilhões e os subdesenvolvidos, de quase US\$ 40 bilhões.

Em julho de 1983, a segunda e pior crise extensa que a Reunidas enfrentou, o estado de Santa Catarina foi atingido por uma das mais graves enchentes de sua história. Em Blumenau, que fica às margens do rio Itajaí-Açu, setenta por cento do centro urbano ficou submerso. Dos 199 municípios que integravam o estado na época, 136 foram declarados em estado de calamidade pública e quase cem ficaram totalmente isolados.

A primeira grande resistência enfrentada na empresa foi à substituição do padrão dos pneus que ocorreu em uma época que quase não se falava em mudanças. Para Calish e Gamache (1981), a resistência encontrada com esta mudança, faz parte das barreiras emocionais, com hábitos ou comportamentos arraigados e para amenizá-la, é preciso um trabalho de longo prazo que exige grande habilidade gerencial. Foi o que a empresa fez, oferecendo cursos aos motoristas e levado-os para a linha de produção da fábrica da Pirelli e da Good Year. Porém, foram necessários dois anos para que absorvessem a mudança. Já a passagem para o pneu radial sem câmara foi tranqüila, sem nenhuma resistência.

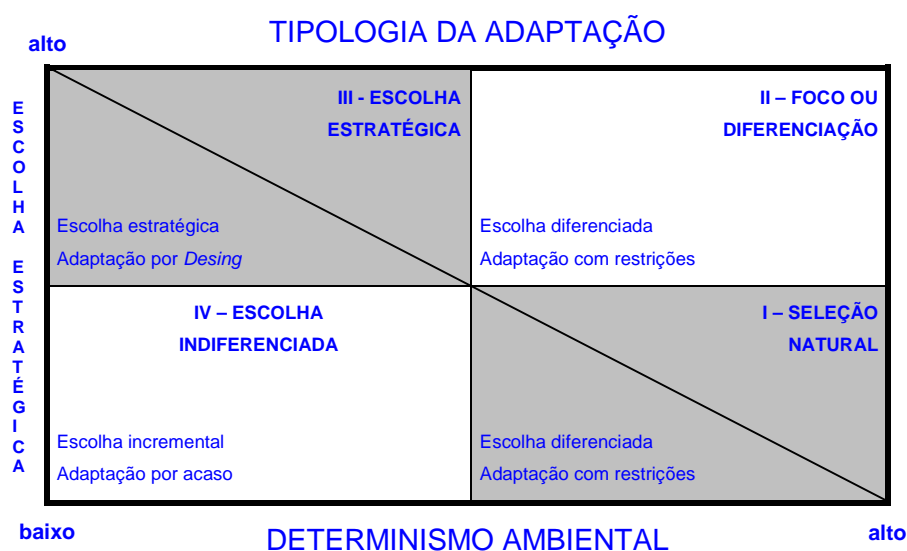
As mudanças que houve neste período foram de natureza *estrutural* (Motta, 1998) procurando otimizar o desempenho organizacional pela otimização da estrutura com a capacitação dos motoristas, mecânicos e agenciadores e *tecnológica* (Motta, 1998) em função de processo de informatização da empresa, com a criação da Reunidas Processamento de Dados.

Segundo Wood Jr. et al (1995), “mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

Essas mudanças ocorridas na empresa foram resultados da busca de criar condições objetivas para obter competitividade num mercado em expansão.

A Reunidas desde sua fundação sempre operou com transporte de pessoas e cargas, mas neste período optou em regularizar uma empresa somente para o segmento de cargas. Este posicionamento caracteriza uma estratégia de *diferenciação*, para a qual, segundo Porter (1986), são requeridas grandes habilidades de marketing, engenharia de produto, criatividade e grande capacidade em pesquisa básica com relação ao produto oferecido aos seus clientes.

A criação da Reunidas Processamento de Dados e a Reunidas Cargas, levaram a empresa a ter um comportamento com uma postura *prospectora* que, segundo Miles e Snow (1978), é caracterizada pela busca contínua de oportunidades mercadológicas, experimentando respostas às inclinações emergentes do ambiente.



Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa.

Figura 12: Comportamento estratégico no Período II

De acordo com a tipologia apresentada por Hrebiniak e Joyce (1985), na análise de II período (Figura 12), é possível identificar tipos de comportamentos

variados. A crise do petróleo e dos pneus e a enchente em Santa Catarina ocorridos neste período apresentam um comportamento organizacional reativo, que ocorre quando o ambiente em que a empresa está inserida impõem restrições e algumas contingências à mesma, caracteriza o modelo adaptado do quadrante I – Seleção Natural, pelo qual, segundo Hrebiniak e Joyce (1985), as escolhas são possíveis, porém limitadas pela falta de recursos e força da organização frente ao ambiente. A escolha estratégica é baixa e o determinismo ambiental alto.

Já a iniciativa da Reunidas em capacitar os funcionários, criar a Reunidas Processamento de Dados e a Reunidas Cargas, caracterizam a adaptação estratégica da empresa como escolha estratégica – quadrante III (Hrebiniak e Joyce, 1985), quando se teve um comportamento proativo junto às condições do ambiente.

Por mais de três décadas, a Reunidas estava fortemente ligada à idéia de expansão dos negócios em função das condições favoráveis do ambiente e da visão obsessiva do seu fundador pelo crescimento da empresa. Apesar de não existir um sistema de planejamento e condições técnicas que permitissem um estudo mais elaborado em termos de políticas de expansão de negócios, a empresa cresceu muito, por força da capacidade empreendedora do seu fundador e das condições favoráveis do ambiente.

Consolida-se assim, um período de expansão dos negócios, com muitas aquisições.

4.2.3 Período estratégico III – Sucessão e expansão (1989-1996)

No período de 1989 a 1996, merecem destaque dois eventos críticos que marcaram as mudanças estratégicas neste período: mudança da presidência na empresa e expansão.

Evento Crítico 15: Mudança na presidência da empresa

A Reunidas sempre foi familiar, mas o fundador contratava pessoas especializadas em determinadas áreas para deixá-la profissionalizada. Selvino passou a vida viajando, fazendo e prospectando novos negócios, oportunidades de expansão; visitando as filiais. Viajava muito à Florianópolis e ao Rio de Janeiro/RJ que, à época, sediava o DNER (último órgão governamental a ser transferido para Brasília, em 1990). A empresa cresceu muito pela política de investir na compra de outras linhas e, por vezes, outras empresas, sempre com muita persistência.

Sempre falava para os filhos: “Eu trabalho na Reunidas, não sou proprietário. A Reunidas não tem dono. Ela é de todos os sócios”. Segundo S2: “Ele dormia quatro horas por noite e para não gastar com hotel, parava em postos de combustível e dormia no banco traseiro do carro. Às 5 horas seguia viagem, dirigia, ia para as filias, sozinho, sem motorista”. Com uma administração centralizadora, tudo o que ocorria com a e na empresa tinha que ter o conhecimento e o aval dele. Se alguém fizesse algo fora dos padrões, certamente teria problemas.

Na época do fundador, a sobra de caixa era aplicada na própria empresa, o qual estava sempre comprometido com a renovação da frota, com o crescimento, adquirindo novas empresas. Esteva sempre em busca do crescimento, de novos mercados restrito ao segmento de transporte coletivo e cargas (S5).

Quando possível, seus filhos Sandoval e Selvino, o acompanhavam em reuniões, idas aos órgãos públicos, para irem conhecendo a empresa e os trâmites burocráticos existentes.

O fundador investiu na capacitação de jovens: “Isto é para o desenvolvimento, para termos base na empresa”. Acreditava nos seus descendentes e investia na educação daqueles com potencial de crescimento. Filhos, sobrinhos, primos. Muitos destes que o fundador investiu e acreditou, ainda estão trabalhando na empresa,

a exceção é diretor administrativo que foi destituído em 1999, que foi um sobrinho que Selvino investiu e acreditou muito.

Para a sucessão não houve planejamento. Os filhos deveriam entrar na empresa, depois de terem trabalhado 3 ou 4 anos na sua área de formação. Era um desejo do fundador que Sandoval, o filho mais velho, bacharel em direito, trabalhasse antes de vir para a Reunidas com o advogado Dr. Aloísio Blasi, com quem a empresa tinha uma parceria de 42 anos, para que o filho pudesse aprender lá. “Bata a cabeça. Quando se sai de uma faculdade não se ganha o mundo. Isso só vai acontecer com o seu trabalho”. Já para Selvino Filho, formado em administração, queria que ele trabalhasse no Banco Safra em Curitiba/PR. Para ir se preparando, aprendendo, para depois ingressar na empresa.

Essa metodologia acabou não acontecendo, devido a sua morte prematura.. Antes de falecer diz aos filhos para tocarem a empresa: “vocês já tem muita coisa para trabalhar, não fiquem comprando mais coisas por aí. Primeiro tenham a Reunidas na mão. Depois invistam em expansão”.

A maneira que o fundador achou para que os filhos tivessem interesse pela empresa era eles fazendo o que gostavam. Desde pequenos, os dois filhos iam à empresa. No início para fazer carrinho de rolimã, pois, o pai deixava eles mexerem na oficina. Depois teve uma época que quiseram ter um carro em Caçador. O pai dá um jeep velho. Passam 10 horas dentro da oficina para andarem 1 hora com o carro. “Na sua filosofia, ele estava fazendo com que os filhos mexessem em motores. Até hoje me interesse em manutenção” S2.

Com 10, 11 anos Selvino Filho acompanhou o pai pela primeira vez ao DNER no RJ, para – de acordo com a política do pai – começar a entender o trâmite das negociações, da parte burocrática. “No início eu não entendia nada, ficava boiando.

Com o passar do tempo fui entendendo as negociações”. Antes do falecimento do pai, a sua relação com a empresa, era totalmente informal: “ficava por lá, tinha dia que não podia ir, tinha que estudar para prova”. Aos 13, 14 anos, vai mal no colégio e como castigo o pai o coloca para trabalhar, fixo, na lavação. “Queira ou não queira, você vai aprendendo”. Depois de um período, em Curitiba, corre rally com o jepp. Não tinha mecânico. “Deixa o meu piá fazer”, dizia o pai. Dessa forma acabou entendendo e se interessando mais por mecânica.

Aos 59 anos de idade o fundador descobriu um tumor no cérebro, após sete meses de ter sido diagnosticado o problema ele faleceu. Sandoval o seu filho mais velho, assumiu direto a Presidência. Segundo S2 “O Sandoval ficou mais no foco. Apesar de pouca experiência, os diretores entenderam que ele deveria assumir e assumiu”.

Fase difícil. Prematuramente é indicado o filho do fundador como Presidente, que não tinha grande conhecimento administrativo. Ele conhecia a empresa por ter nascido dentro dela. Foi jogado no fogo. Com a assessoria do então Vice-Presidente Sr. Zino vai superando as dificuldades... Eles assumem bastantes moços e superadas as enormes dificuldades da própria transição em si, da visão e da forma de administrar que tinham, hoje, já dá para dizer que a empresa está estabilizada, tanto financeiro, quanto administrativamente (S5).

Com a morte prematura do fundador, a sucessão foi um processo difícil. Os sucessores não estavam preparados ainda. Começaram a peregrinar nos diversos setores da empresa. Havia a intenção de prepará-los fora da empresa. Não houve tempo. O fundador conseguiu arrumar o que conseguiu em 7 meses (adoece em outubro de 1988 e falece em junho de 1989). Vão aprendendo com a velha-guarda. O então Vice-Presidente deu um suporte juntamente com os funcionários com mais tempo de casa (S1).

No período de 1984 a 1989, Sandoval – o filho mais velho - trabalhou na filial de Florianópolis como Assessor da Diretoria, cuidando e acompanhando assuntos referentes ao Órgão Concedente Estadual. Em 30 de janeiro de 1989 assumiu como

Diretor Administrativo na matriz em Caçador e em 03 de janeiro de 1990 assumiu como Diretor Presidente, cargo este que ocupa até o momento.

Com o falecimento do pai, Selvino Filho administrou a filial de Francisco Beltrão/PR, por 7 meses, a filial de Mafra, de 5 a 7 meses. Atuou na parte operacional da filial Curitiba/PR, por um ano, junto com seu irmão de criação Lino. Após esse período, atuou em Blumenau por um mês e em 1992 casou-se e foi morar em Caçador. Na matriz, iniciou no setor de auditoria. Passou a unidade de controle de passagens. Assumiu Compras e suprimentos. Passou a Diretor Administrativo e assumiu a Vice-Presidência em 1998 com o falecimento do Sr. Zino, cargo que ocupa até hoje.

Com relação aos futuros sucessores da Reunidas, o Vice-Presidente pretende, no futuro, montar um Conselho Mirim com os herdeiros, para que estes discutam assuntos que envolvam a empresa. Para que se envolvam, participem, e assim descobrir talentos. Pensa em fazer como o seu pai: aqueles que quiserem trabalhar na empresa, depois de formados deverão trabalhar em outras organizações para adquirirem experiência.

Hoje os jovens se formam muito cedo, com 21, 22 anos e ainda são crus. Devem aprender o que é ser empregado, cumprir horário, obedecer regras. Atuar numa ocupação que ele evolua. Deve-se respeitar a vontade dos herdeiros. O filho não é obrigado a trabalhar na empresa. Deve trabalhar com o que gosta. Caso não queiram trabalhar na Reunidas, pode ser que tenham que buscar um profissional de fora. Essa evolução tem que ter na Reunidas, a gente nunca pensa em voltar para trás, pensa sempre em crescer (S2).

Empresa familiar é um modelo bom, desde que tenha alguns critérios, o primeiro é o profissional. Quem for administrar a empresa tem que ser capacitado, não imposto. O maior problema é que os bons da família vão fazer a sua vida, ser médico, advogado, e os que não estudaram, que não evoluíram vem para dentro da empresa familiar. Esse é o normal no Brasil, esse é um dos pontos negativos (S2).

Selvino Caramori deixou como seus herdeiros, Sandoval, Silvana, Selvino Filho e Simone, as filhas não trabalham na empresa. A família do fundador possui em

torno de 65% das ações do Grupo Reunidas, os outros 35% estão divididas em 101 acionistas.

Segundo o diretor-financeiro, um dos critérios para a sucessão deveria ser:

Necessidade de o sucessor ter conhecimento profundo da atividade. Este critério é fundamental. Também deve ter formação acadêmica. Uma empresa do segmento de transportes é uma prestadora de serviços e tem uma clientela heterogênea e exigente. No transporte de pessoas e cargas sempre tem alguém esperando que o serviço será realizado da melhor forma. Não é imperioso que seja da família, desde que a empresa esteja totalmente profissionalizada.

Evento Crítico 16: Expansão

Em 1990 finalmente a Reunidas conseguiu a concessão da linha Florianópolis/Possadas, na Argentina. Este era um sonho do fundador desde 1979 que por não existir uma legislação clara e como havia mais de um pretendente, demorou onze anos para a empresa conseguir a concessão. Para a aprovação de linhas internacionais são realizadas reuniões bilaterais com representantes da área de transporte dos países envolvidos para decidir o que vai ser feito, de que maneira, para equacionar horários. No Brasil, desde 2002, isto cabe a ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres).

Em 1992 os herdeiros fizeram a sua primeira aquisição após a sucessão, compraram a empresa Expresso São Luiz e em 1994 compraram a Real, de Passo Fundo/RS. Até hoje, este foi o maior investimento realizado na Reunidas, com 180 veículos entre ônibus e caminhões e com mais ou menos 700 funcionários.

Segundo o Vice-Presidente:

A aquisição da Real foi a grande evolução. Talvez a maior. Financeiramente sangrou a Reunidas. A compra foi com recursos próprios.

Com a compra da Real atingiram Barreiras/BA, Palmas/TO, Vila Rica/MG. Ocorreu uma grande evolução. Hoje, caso houvesse a fusão da Reunidas com a Real, subiriam 2 ou mais posições no ranking das maiores do país.

A frota adquirida da Real era muito ruim. Ocorreram muitos problemas de manutenção, exigindo a substituição dos veículos rapidamente e afetando a Reunidas. Por insistência do então proprietário da Real, as prestações foram estabelecidas em dólar. A negociação foi feita em março de 1994 e em julho, com a troca da moeda (cruzeiro para real) ocorre o deságio e o dólar passa a valer 80% do real.

Com a aquisição da Real, a Reunidas ampliou sua área de atuação e as finanças da empresa ficam comprometidas por mais de três anos (40 parcelas), pois a compra é feita com recursos próprios. Na época não era interessante fazer a fusão das empresas Reunidas e Real, pois havia concorrências onde poderiam participar com ambas. Hoje não é mais possível participar com o mesmo grupo econômico.

Em 1994 falece o braço direito da diretoria, o cunhado do fundador Dr. Taytalo Coelho de Souza, promotor aposentado, um dos ícones do Ministério Público de SC. Segundo S5:

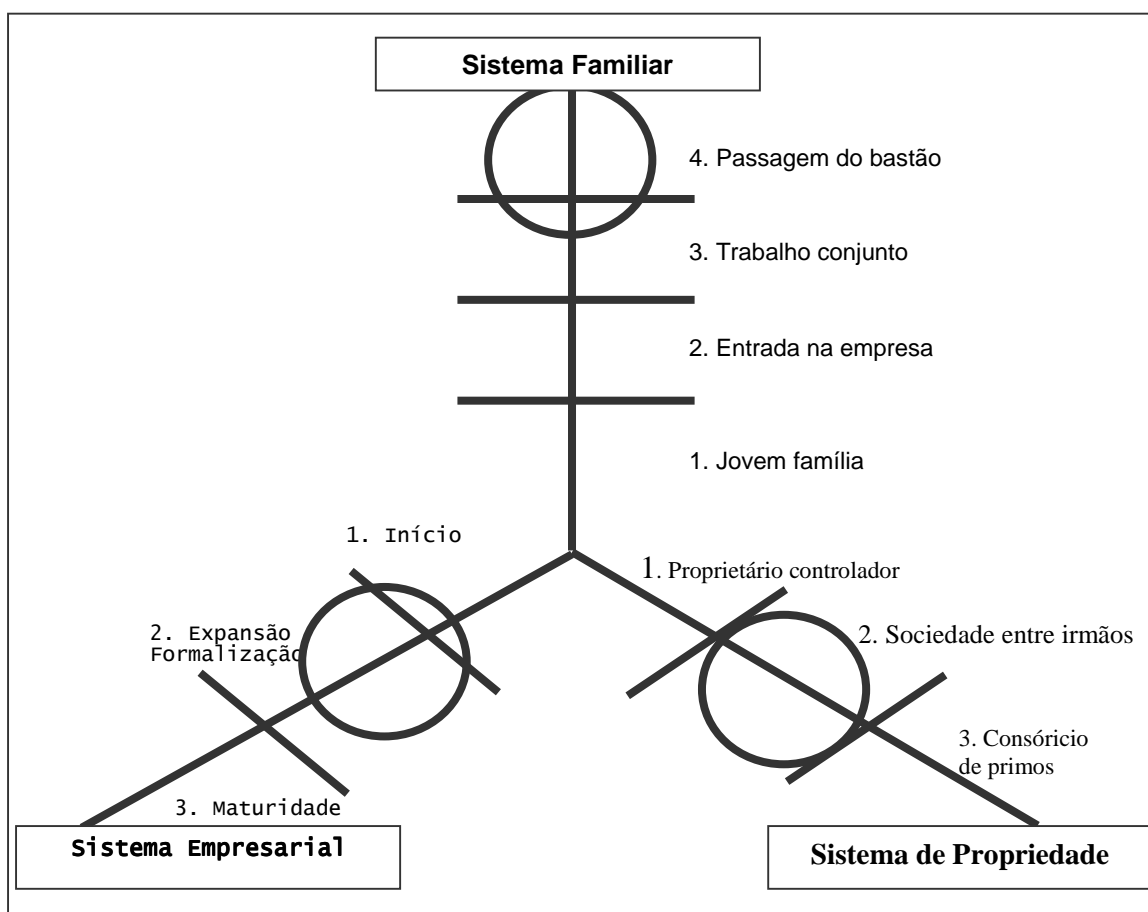
Ele era considerado um estandarte na Reunidas. Sua saída deixou uma grande lacuna na área jurídica. Era considerado uma referência. Nas mãos dele, as coisas saíam da melhor forma possível. Tinha um carinho especial pela empresa, inclusive era acionista.

Análise do período estratégico III

Muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade (Davis *et al*, 1997). As organizações familiares

geralmente iniciam na figura do empreendedor, que a partir do crescimento no negócio, passa a ser encarado como o Proprietário Controlador.

Já no caso da Reunidas hoje, de encontrar-se no estágio de Sociedade entre Irmãos, conforme é demonstrado na figura 13, significa que o velho estilo “mão na massa”, adotado pelo fundador precisa ser abandonado. Os gestores necessitam de novas qualificações e conhecimentos, as estruturas e processos precisam adaptar-se às normas da indústria, e sistemas de informação tornam-se imprescindíveis para uma coordenação adequada (Davis *et al*, 1997).



Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa.

Figura 13: Modelo Tridimensional

Davis *et al* (1997, p.211) cita que:

A sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar. Quando a sucessão envolve substituição de liderança sem alterar a forma básica da empresa, parte daquilo que o proprietário aprendeu no passado é aplicado ao futuro.

Era intenção do fundador que os filhos tivessem experiências profissionais para depois assumirem a direção da empresa. Para Lodi (1998), o sucessor deve alargar o seu currículo por meio de diferentes experiências profissionais, pois segundo o autor, A Escola de Administração ensina as teorias e as técnicas administrativas, ao passo que a arte de gerenciar deve ser aprendida em situações de convivência com o produto e com o cliente. Para Bernhoeft (1991), é importante que o futuro gestor comece a desempenhar atividades num grau crescente de exigência de competência, ou seja, das mais simples às mais complexas. Outro aspecto importante destaca o autor, e sempre que isso for possível, que o gestor faça curso superior correlato às suas atividades profissionais. Se isto não ocorreu, este deverá buscar alternativas para se preparar melhor para o exercício de suas funções. Bernhoeft ressalta também que o sucessor, de preferência, trabalhe não somente na empresa da família, mas, sempre que possível este tenha experiências profissionais em outras empresas, pois isto lhe permite ter uma visão mais abrangente de outros estilos de administração.

Com a morte prematura do fundador, a segunda geração entrou na empresa com o aspecto familiar muito mais forte do que o aspecto profissional. A maneira como ocorreu à sucessão na empresa, é corroborado com a análise de Floriani (1999). A sucessão administrativa na empresa familiar é um processo que busca perpetuar o conjunto (família e empresa), por meio de um “Plano Sucessório”, cuja composição abrange inúmeras variantes interdependentes, resultantes de três itens fundamentais: a família, a propriedade e a administração da empresa. O mesmo autor destaca que o planejamento para um processo sucessório, praticamente, inexistente nas empresas

familiares, sendo que este decorre de dois grandes fatores: numa primeira fase, enquanto a empresa está crescendo, expandindo e conquistando uma posição no mercado, o fundador passa a se preocupar mais com questões de expansão, diversificação e com os problemas de gestão que uma média ou grande empresa impõe e, novamente, não se atem à formulação de um planejamento adequado para promover a sucessão administrativa.

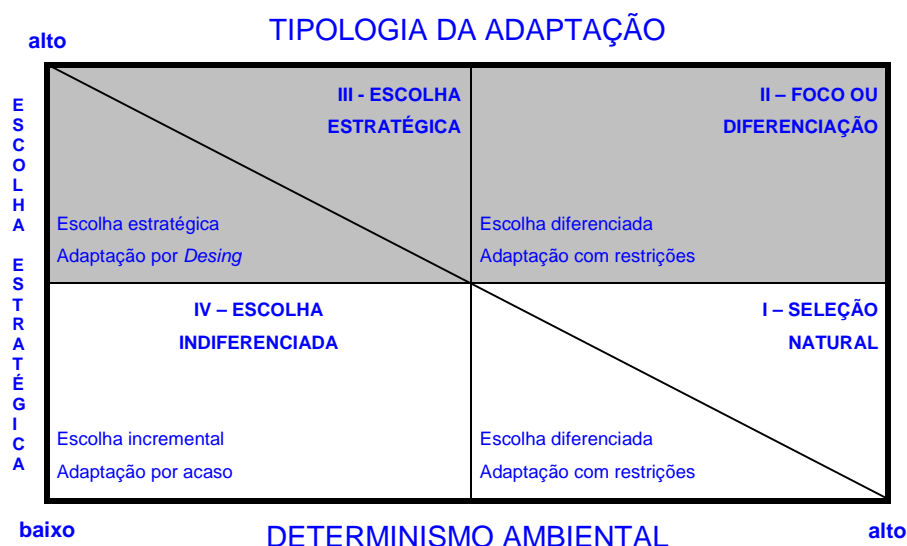
Segundo Bidigarat (1990), a preparação prévia para receber o sucessor em toda a sua plenitude é a principal condição para sua continuidade e um bom trabalho. Caso contrário, se não houve essa preparação, tudo não passará do campo da abdicação e omissão, além da falsa delegação, o que o autor chama de “comer pelas mãos dos outros”. Onde o sucessor precisa contar com a experiência de um “professor particular”, um “macaco velho” que esteja disposto a fazer o que o fundador não teve tempo: preparar alguém para dar continuidade ao seu trabalho. Isso ocorreu na Reunidas, com a morte prematura do fundador, o seu filho pode contar com o apoio dos antigos funcionários e, principalmente com a ajuda e experiência do vice-presidente que conseguiu dar continuidade aos trabalhos. A grande maioria dos entrevistados analisa que o sucesso da sucessão deve-se ao Sr. Zino que era o “macaco-velho” da Reunidas.

Segundo Lodi (1998), um dos pontos positivos nas empresas familiares quando comparada com outras é a lealdade dos empregados que é mais acentuada em empresas familiares, pois os dirigentes são pessoas concretas e não eleitos por assembleias para mandatos. Um dos “fiéis escudeiros” da Reunidas foi o Sr. Zino, que entrou na empresa em 1955 e ficou até o seu falecimento em 1998. Ainda hoje, a empresa conta com muitos funcionários com mais de 20 anos de casa.

De acordo com a tipologia apresentada por Hrebiniak e Joyce (1985), na análise de III período (Figura14), é possível identificar dois tipos de comportamentos. A

sucessão caracteriza o modelo adaptado do quadrante II – segundo Hrebiniak e Joyce (1985), onde tanto o determinismo, quanto à escolha estratégica são altos. A possibilidade de escolha é alta, porém seletiva ou diferenciada.

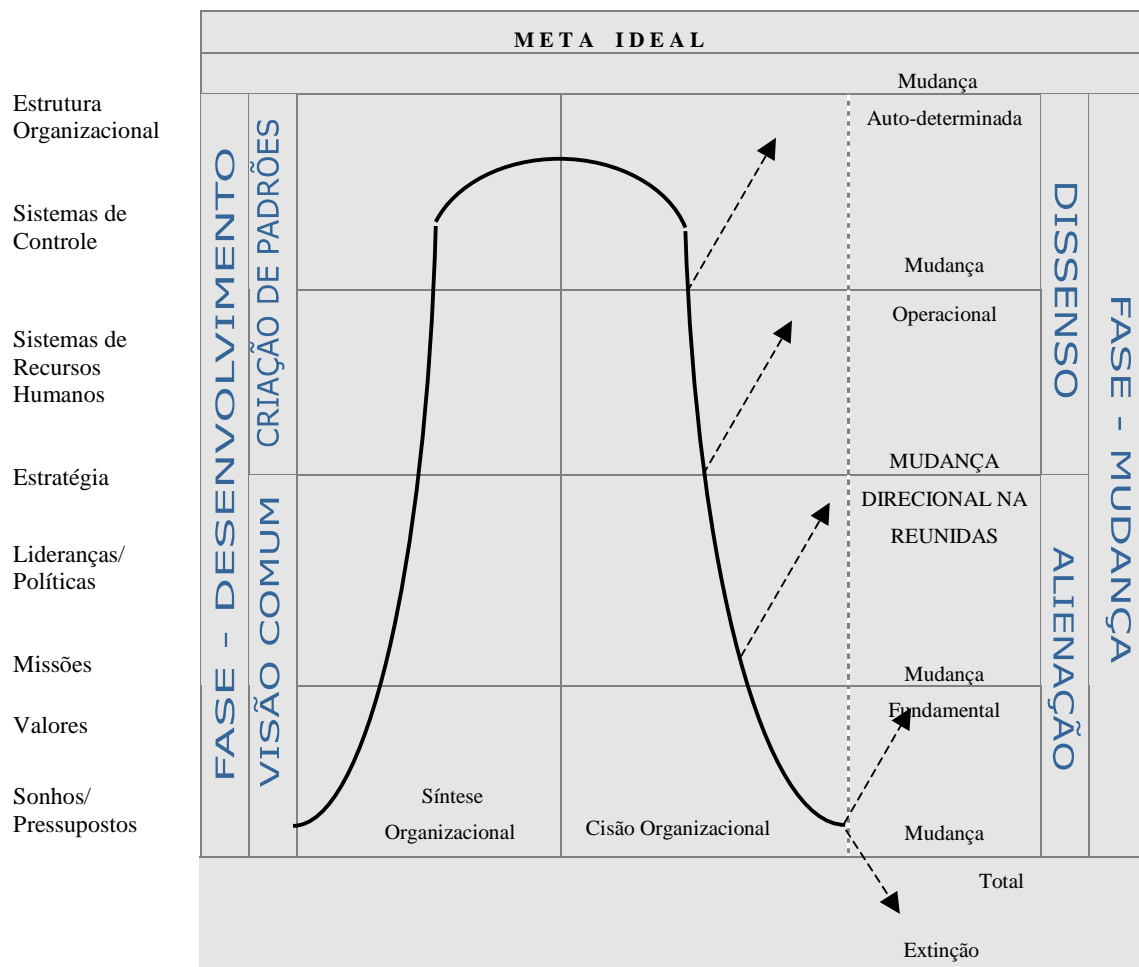
Já o período de expansão, caracteriza a adaptação estratégica da empresa como escolha estratégica – quadrante III (Hrebiniak e Joyce, 1985), quando se teve um comportamento proativo junto às condições do ambiente, onde há pouca dependência de recursos necessários e o número de opções estratégicas são maiores.



Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa.

Figura 14: Comportamento estratégico no Período III

Segundo o conceito de ciclo de vida organizacional agregando a idéia de mudança de Want (1990), no período da sucessão houve uma mudança direcional que incluiu alterações relativamente profundas de estratégia, direcionamento ou valores organizacionais, implicando para a empresa numa identidade renovada (Figura 15).



Fonte: Dados Primários

Figura 15: Ciclo de mudança de negócios no período III

4.2.4 Período estratégico IV - Crises e contratação de consultoria (1997-1999)

No período de 1997 a 1999, dois eventos críticos são destacados: crise financeira e contratação de consultoria e crise societária.

Evento Crítico 17: Crise financeira e contratação de consultoria

Em razão da crise em 1997, que exige uma reestruturação, o segmento de transportes é fortemente afetado:

- a) Pela diminuição de passageiros. No Brasil é popularizada a aquisição do carro próprio, impactando diretamente no número de passageiros nas linhas mais curtas, as quais geralmente tinham superlotação, inclusive com passageiros em pé, prática comum até então em pequenas distâncias; e
- b) também é atribuída ao êxodo rural, que afeta novamente estas mesmas linhas (mais curtas e onde há a maior concentração de passageiros).

A diminuição da inflação foi um dos fatores da crise. As empresas usavam bastante um passivo encoberto. As passagens eram vendidas antecipadamente e, com isso, se conseguia resultados financeiros, com a aplicação dos recursos no mercado financeiro. Com o Plano Cruzado isto acaba, não há mais o *over night*, causando uma drástica redução de resultados (S5).

O pagamento das viagens era à vista ou adiantado. Os fornecedores, os funcionários você ia pagar no mínimo dali a 30 dias. Aquele dinheiro adiantado era aplicado e dava mais lucro que a própria atividade. Quando estancou, aquele dinheiro aplicado fez falta, teve-se que mudar o jeito de administrar (S7).

Fase terrível no transporte. Crise geral. A Reunidas se agarrou com unhas e dentes, pois 3 anos antes havia comprado a Real, com recursos próprios. O caixa estava comprometido (S2).

Neste período, várias empresas grandes foram vendidas (Catarinense, Pluma, Cometa que era a maior do país). Em função de passivos e a falta de adequação para conseguirem se manter no mercado.

A Reunidas contratou a ABS Consultores, de São Paulo que ficam quase dois anos acompanhando a administração da empresa, com enfoque nas áreas operacionais, burocrática, financeira e administrativa. Em função, há redução do quadro de funcionários de 3.700 para 3.100 que é o número de hoje. Em 90 dias já foi

perceptível o resultado da consultoria. Ficou evidenciado que havia problema estrutural na empresa. Segundo o Diretor-Financeiro:

Fruto da reestruturação, a demissão de 6 gerentes, resultou num impacto negativo tanto na empresa quanto na sociedade. Em 2000, muitos comentários afirmavam que a empresa estava quebrando ou que estava sendo vendida. Foi um momento difícil.

Evento Crítico 18: Crise societária

Em 1999 ocorreu a maior crise societária dentro da empresa. Houve atritos na diretoria. E o primo que era o diretor administrativo, foi destituído. Este reuniu uma turma de minoritários (três famílias, em torno de 17% das ações) que ficaram contra a Diretoria e impetraram 26 ações judiciais contra a empresa. Não houve acordo. A empresa demitiu todos os primos que não estavam comprometidos, mas que “tinham atitudes de donos”. Em 2001, os dissidentes montaram o Conselho Fiscal, que passou a ter reuniões pré-estabelecidas, com dados, análise trimestral dos balancetes da empresa. A partir de 2003 a situação ficou sob controle. Até hoje, esta foi considerada a crise societária mais séria ocorrida na empresa.

Análise do período estratégico IV

O final da década de 1990, foi marcado pela dificuldade financeira. A crise financeira se instaura na empresa, motivada, pelo contexto externo, de recessão econômica vivido no país, a onda de “quebra-quebra” de empresas no Brasil. E ainda a empresa passa pela pior crise societária em toda a sua história.

O governo Collor, na década de 90, desmantelou os órgãos concedentes em âmbito nacional, dando início ao transporte clandestino. A Polícia Rodoviária e a

fiscalização são absurdamente afetadas, prejudicadas, tornando possível o crescimento do transporte clandestino, que hoje está praticamente incontrolável.

Hoje isso é um inferno. A empresa legal é fiscalizada e deve pagar um grande número de impostos. No governo Collor o mercado do transporte vira uma bagunça. Há um crescimento da ilegalidade, da inobservância das normas, da regulamentação pública. No governo Collor há um desleixo com este nicho. Nos governos seguintes ganham mais atenção. No entanto, paulatinamente vão sendo 'engessados (S1).

As dificuldades financeiras do período apontam para a necessidade de mudanças profundas na empresa para conseguirem se manter no mercado. Nesta época a Reunidas tinha uma estrutura pesada, empregava 3.700 funcionários.

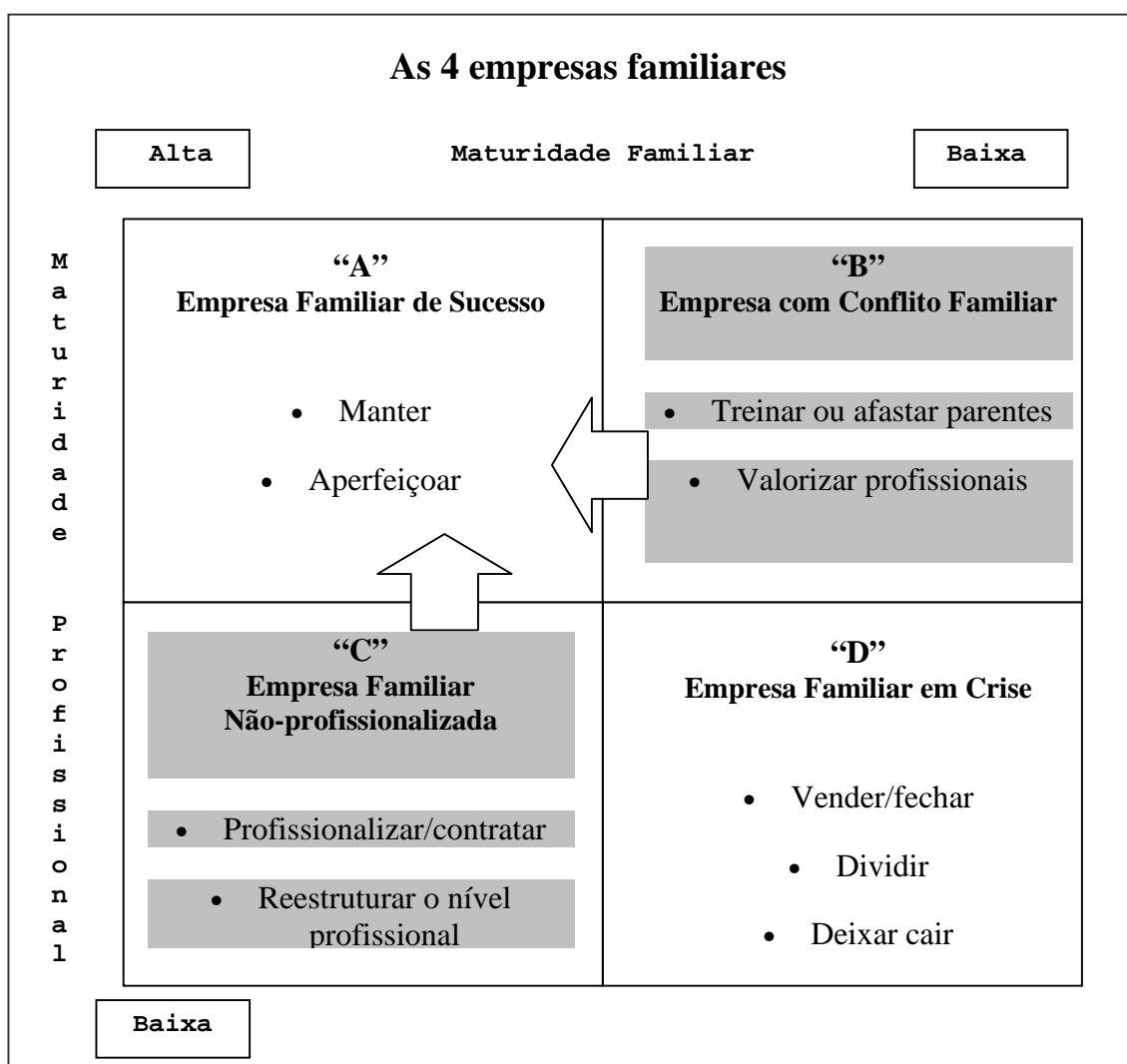
Com a crise financeira instaurada na empresa, a diretoria procura ações para manter o equilíbrio e estabilidade. Dentre as ações de ajuste, visando o saneamento financeiro, destaca-se a contratação de uma empresa de consultoria externa, que foram os responsáveis pela reestruturação e enxugamento profundo na estrutura organizacional da Reunidas, demitindo 600 funcionários. Para Block (1999), a meta ou produto final de qualquer atividade de consultoria é chamado de intervenção que é qualquer mudança na organização de linha de natureza estrutural, política ou de procedimentos. Para corroborar, Gorini Neto (2002), discorre que um dos objetivos da consultoria é a mudança, verificada pelo consultor (agente de mudança) em determinado problema. O fato de o consultor ser externo à empresa significa que o mesmo está ali para resolver um problema específico, vindo de fora do sistema. Desta forma, a Reunidas conseguiu se manter no mercado manteve a posição no ranking das dez maiores empresas de transporte coletivo do Brasil, posição esta que a empresa ocupa desde a época do seu fundador. "Remamos muito forte para estarmos aqui ainda hoje" (S1).

Segundo Gorini Neto (2002), para contornar o problema de gestão em empresas familiares é comum profissionalizar a empresa familiar por meio da busca de

competências externas como a contratação de executivos ou especialistas em assuntos específicos dentro da empresa. Porém para o gerenciamento de tais competências não se pode deixar de levar em consideração, em nenhum instante, a necessidade de capacitar também profissionalmente os executivos de dentro da empresa familiar.

Utilizando-se da tipologia de empresas familiares de Lodi (1998), é possível enquadrar neste momento de crise financeira e contratação de consultoria a Reunidas no quadrante “C” da figura 16. Neste quadrante a organização se encontra numa situação em que é visualizado um baixo grau de maturidade administrativa e um alto grau de maturidade familiar. A percepção dos diretores da empresa, tendo em vista a crise que o país estava atravessando, e que não tinham mais condições de administrar essa nova complexidade, originária tanto da difícil situação financeira estabelecida quanto dos desafios que se impunham às empresas do ramo da Reunidas, demonstra, de um lado, a falta de capacidade profissional dos gestores (das famílias) para administrar os negócios da empresa e, por outro lado, a consciência destes diretores de que era chegada à hora de buscar profissionais mais capacitados e preparados para promover a reversão do quadro, antes que fugisse do controle da ação familiar.

Já na crise societária, os conflitos entre os sócios classificam a empresa no quadrante “B”: a empresa com conflito familiar apresenta baixo grau de maturidade familiar. A administração da empresa é caracterizada por diversos conflitos familiares, o que descreve claramente o momento vivido pela organização neste período.



Fonte: adaptado de Lodi (1998, p. 20)

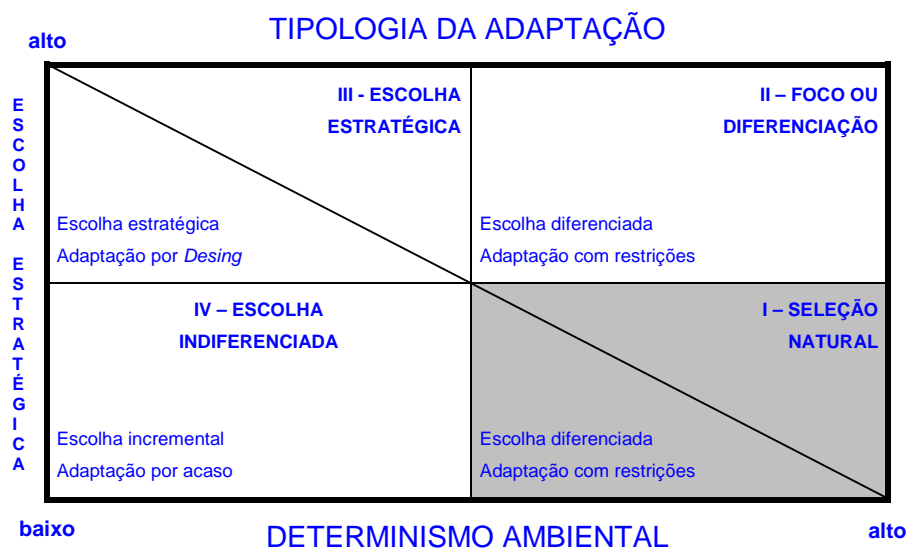
Figura 16: Tipos de empresas familiares

Bidigarat (1990) menciona a importância de se promover à profissionalização das empresas familiares, ressaltando que um cuidado especial deve ser dado à estrutura que tende a se inchar com o crescimento e expansão dos negócios, ou com a chegada dos herdeiros. O autor alerta que um trabalho de reestruturação deve ser, preferencialmente, realizado por algum agente externo à organização, para que esta tarefa possa ser desempenhada com o profissionalismo que a situação exige.

Este período foi fortemente marcado pela situação financeira insustentável enfrentada pela empresa pós Plano Collor. A perspectiva política apresentada por Motta

(1998), vê a organização como uma grande arena política, dominada por interesses individuais. As pessoas agem de forma a maximizar seus interesses ou conservar seus recursos de poder.

Com relação ao modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), conforme expressa a área hachurada da figura 17, infere-se que a Reunidas SA no período estratégico IV encontrava-se no quadrante I. Este comportamento organizacional reativo, que ocorre quando o ambiente em que a empresa está inserida impõem restrições e algumas contingências à mesma. As escolhas são possíveis, porém limitadas pela falta de recursos e força da organização frente ao ambiente. A escolha estratégica é baixa e o determinismo ambiental é alto.

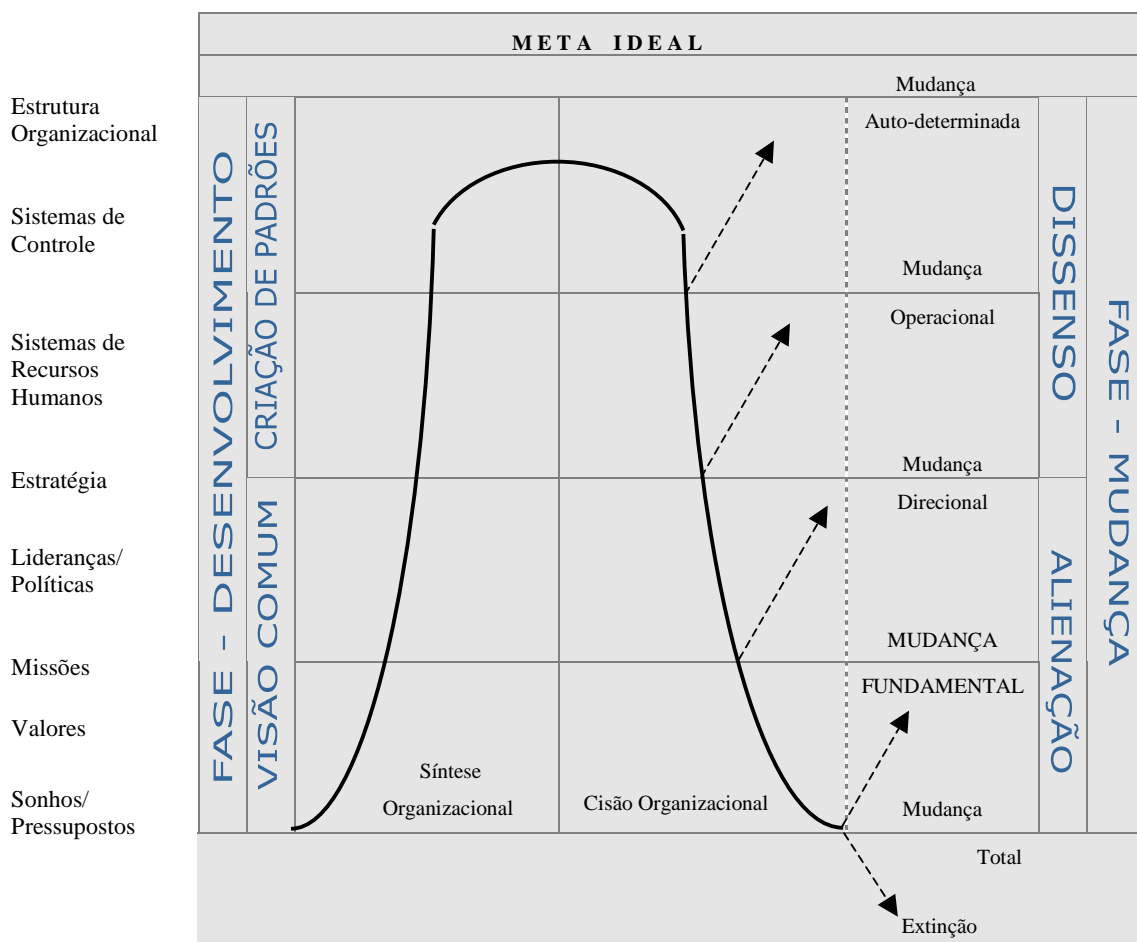


Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa.

Figura 17: Comportamento estratégico no Período IV

De acordo com a tipologia apresentada por Want (1990), na análise de IV período (Figura 18), é possível identificar a mudança fundamental que ocorre geralmente em resposta a drásticas mudanças ambientais ou concorrenciais e implica

num redirecionamento radical para a organização. É o tipo de mudança mais difícil e exige uma revitalização profunda da organização.



Fonte: Dados Primários

Figura 18: Ciclo de mudança de negócios do Período IV

4.2.5 Período estratégico V – Profissionalização e diversificação dos serviços (2000/2006)

No período de 2000 a 2006 cinco eventos críticos são destacados: profissionalização, implantação do ERP, implantação do plano de cargos e salários, implantação do orçamento e criação da Reunidas Turismo.

Evento Crítico 19: Profissionalização

A partir de 2000 a profissionalização começa a ganhar espaço. “A situação do mercado, a inovação tecnológica, obriga a isso. Ou você acompanha ou fica para trás” (S1).

Neste período, o Presidente, o Vice-Presidente e o Diretor Financeiro fizeram MBA em Gestão Empresarial.

A partir do momento da transição na empresa, para ter sucesso, deverá se profissionalizar para, aí sim, atingir seus objetivos ou continuar em pleno sucesso. Caso contrário, se a empresa insistir em atender segmentos A ou B familiares, dificilmente continuará obtendo êxito, seguindo o caminho norteado pelo fundador (S5).

A empresa precisa ser profissionalizada, na área em que atua, transporte coletivo, a tarifa é regulamentada pelo governo. Quem regulamenta as tarifas é órgão concedente, o DETER em âmbito estadual (Departamento de transportes e terminais) e em âmbito interestadual é a ANTT (Agência nacional de transportes terrestres). A tarifa é alta, pois os seus custos estão embutidos os projetos de gratuidade aprovados pelo governo e somados ao grande número de impostos Os seus custos necessariamente são absorvidos pelos que pagam o bilhete de passagem e não se enquadram naqueles projetos. Outro fator que encarece a tarifa são as obrigações criadas pela CLT. Com o incremento de encargos a empresa precisa estar enxuta para sobreviver. A sobrecarga de impostos, aliada a expansão do transporte clandestino afetam a competitividade.

O governo segura por muito tempo o valor da tarifa, aumentando apenas uma vez por ano, enquanto o diesel tem 3 a 4 reajustes neste mesmo período (S10).

Outro ponto negativo neste segmento de mercado é que até para haver alteração de horário de linhas, a empresa não tem autonomia, precisa de aprovação em âmbito estadual pelo órgão regulador (DETER) que, em alguns casos, demora até 6

meses para autorizar. Já alteração quando é em linha interestadual basta haver uma comunicação com antecedência aos usuários.

Evento Crítico 20: Implantação do *Enterprise Resource Planning* - ERP

Em 2001 a empresa implanta o ERP (*Enterprise Resource Planning*, sistema de gerenciamento de recursos que integra um Software de Gestão Empresarial), pois tinha uma gama de softwares, incluindo aqueles desenvolvidos internamente, mas que já não atendiam as necessidades. “Havia uma colcha de retalhos” analisa S4. Concluem pela aquisição de um software comercial. A empresa investe aproximadamente R\$ 1.000.000,00 com o software. Todas as áreas foram envolvidas e puderam opinar –, escolheram o Logix, da Logocenter de Joinville. A implantação foi iniciada em 2003 e com isso ocorrem inúmeras resistências.

O problema, ou a vantagem, de um *software* é que ele desnuda a empresa. Essa foi a grande resistência na Reunidas. Um ERP é um trem que está passando, alguns vão subir, outros vão descer, mas outros o trem vai passar por cima (S4).

A resistência foi muito grande, criando-se, inclusive, alas contra a ferramenta. No setor de informática dois funcionários foram demitidos. No setor de contabilidade, o contador responsável pediu demissão em represália, atrasando o processo em um ano. Além da necessidade de contratação, alguns funcionários foram substituídos para a viabilização do processo. A instalação foi iniciada na área de RH com muita resistência, mas após algum tempo, foi entendido e foi aceito. A implantação do ERP gerou a maior resistência nos seus 55 anos de empresa. Com a implantação, os gerentes vão ter que administrar muito bem, o controle do que arrecada, quanto gasta, no que gasta. O ERP vai dar todos os números. Dessa forma a empresa passa a ter os números bem mais confiáveis. A migração causou um impacto muito grande, com muita

resistência por parte dos funcionários e até mesmo por alguns membros da coalizão dominante. Hoje na empresa está tudo interligado.

Atualmente o *software* está definitivamente implantado e o que ficou evidenciado foi que a resistência foi causada pelo medo da mudança, do desconhecido. Talvez tenha havido falha por não ter sido explicado aos funcionários o que era o software. Talvez devesse ter sido feito um processo mais profundo de entendimento. No momento da resistência deveria ter sido feito uma série de cortes mais agressivos, demitindo aqueles que estavam atrapalhando (S4).

Evento Crítico 21: Implantação do plano de cargos e salários

O Plano de Cargo e Salários - PCS foi implantado em 2002 e com a sua implantação, foi quebrado um paradigma da empresa: 300 ou 400 cargos iguais, mas com salários muito diferentes. Foi Contratada uma consultoria (a mesma que atuou na Embraco, na Consul, no Grupo Abril), o resultado do trabalho tornou-se um marco. Havia funcionários com salários altos, desempenhando atividades básicas.

O plano de cargos e salários - PCS já era adotado pelo fundador, mesmo que empiricamente, do motorista ao gerente. Com a sucessão perdeu-se um pouco da cultura da empresa, que volta com o PCS.

Evento Crítico 22: Implantação do orçamento

Foi implantado o orçamento em 2003, junto veio uma profissionalização maior nas diversas áreas. Foi uma decisão importante para o controle de gastos da empresa que até então não havia, pois cada setor fazia suas compras. Hoje, cada departamento faz uma planilha mensal de projeção dos gastos que é encaminhado para a equipe de controle do orçamento para ser aprovado ou não.

Houve muita resistência. Não havia limites para os gastos. Cada setor fazia o que achava que devia fazer. Hoje não, hoje

tem que ser planejado os gastos tem que ter aprovação. Tem que trabalhar em cima de planejamentos. Isso trouxe resultados excelentes para a empresa (S6).

Isto proporcionou um acompanhamento mais efetivo das despesas em geral Na empresa, 90% dela já implantou o orçamento em todos os departamentos da matriz. Os 10% restante é a adoção nas filiais (S5).

Evento Crítico 23: Criação da Reunidas Turismo

Reunidas Turismo criada no papel está iniciando suas atividades com vistas a entrar na área do turismo, inclusive está à procura de um gerente na área.

Análise do período estratégico V

O V e último período estratégico da Reunidas, inicia-se com as turbulências decorrentes da crise societária do período IV, onde a empresa entrou em mais um estágio de transição. É um momento onde a segunda geração passa a repensar o seu papel dentro da empresa e começam as movimentações no sentido de profissionalizá-la.

A evolução pode significar a necessidade de uma profissionalização. E isto ficou muito forte a partir do ano de 2000, quando os diretores fizeram MBA, e em 2001 implantaram o RP, em 2002 cargos e salários e em 2003 o orçamento. Para Lodi (1998, p.25), “a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; (...) é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais”. Para Bernhoeft (1991), profissionalizar uma organização não significa retirar o controle familiar e simplesmente entregá-lo a um executivo. A empresa familiar pode ser viável como tal e sua profissionalização deve ser feita “de dentro para fora”. De

acordo com Lodi (1998), a profissionalização não necessariamente descaracteriza a empresa familiar, pois os familiares mais aptos poderão permanecer como profissionais.

Numa mudança gerada pela profissionalização, a empresa familiar começa a funcionar de maneira diferente, geralmente afastando líderes de cargos anteriores com influência sobre as operações, modificando sistemas de apoio e implementando novas políticas e procedimentos. Profissionalizar uma empresa requer atrair novos empregados, investir em novas tecnologias ou introduzir sistemas de planejamento, controle e gerenciamento de desempenho. Para Lodi (1998, p. 43), “as pessoas e as organizações não mudam, apenas desenvolvem-se para serem cada vez mais elas mesmas”. Na medida em que evoluem, portanto, as empresas familiares comportam-se de maneira diferente. Diferentes estágios evolutivos podem requerer diferentes estruturas, sistemas e processos diferentes, diferentes estratégias, habilidades, pessoas de gestão e estilos de gerenciamento, ou seja, a organização como um todo, comportando-se de forma diferente.

Quando não havia o plano de cargos e salário, o aumento salarial era paternalista e as normas eram subjetivas. “O funcionário ficava no pé da escada esperando o seu Zino para pedir aumento. Era assim que ele conseguia” S4.

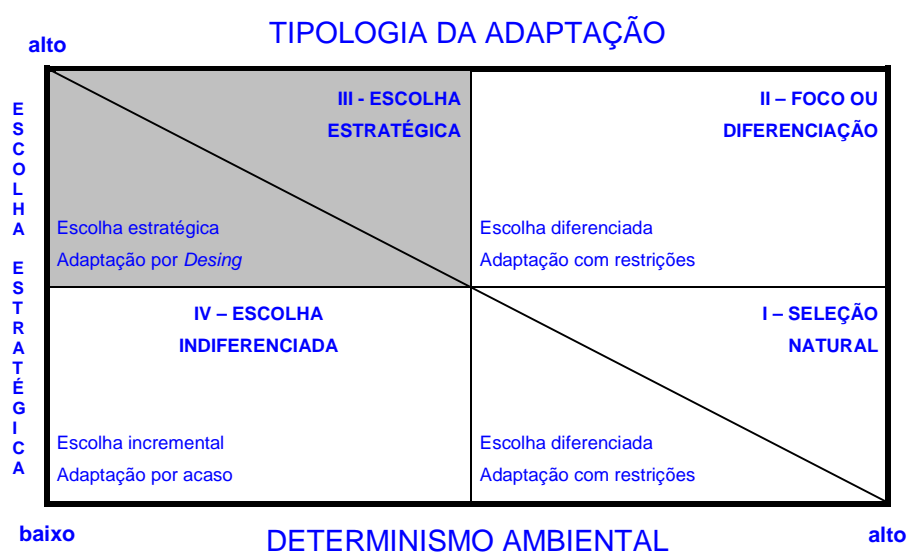
Nesse período, a Reunidas, foi influenciada por alguns fatores: a exigência de um planejamento de gastos com a implantação do orçamento e a adoção de inovação tecnológica com a implantação do ERP com um custo de aproximadamente 1 milhão de reais. Esse período de reestruturação estratégica e profissionalização foram caracterizados por mudanças graduais, incrementais e contínuas (Jennings e Seaman, 1994), em que a empresa procurou, resolver e melhor administrar o seu negócio.

A empresa, buscando antever possíveis mudanças de mercado, valeu-se segundo Mintzberg et al (2000), de estratégias *deliberadas*, criando a Reunidas Turismo

procurando diversificar o seu nicho de mercado. Com esse procedimento, a empresa adotou, segundo Ansoff (1977), uma estratégia de nível corporativo de *diversificação*.

No momento a empresa está canalizando suas energias para entrar na área do turismo, com a criação da Reunidas Turismo. A estratégia de *diversificação* foi uma decisão da direção da empresa para entrar em outro nicho de mercado. Este posicionamento segundo Porter (1986), requer grandes habilidades de marketing, engenharia de produto, criatividade e grande capacidade em pesquisa básica com relação ao produto oferecido aos seus clientes. Este novo nicho de mercado, leva a empresa a ter um comportamento com uma postura *prospectora* que, segundo Miles e Snow (1978), é caracterizada por empresas que continuamente buscam oportunidades mercadológicas, experimentando respostas às inclinações emergentes do ambiente.

A decisão de diversificar, portanto, constitui-se numa estratégia enquanto *plano* (Mintzberg, 1987), porque envolveu deliberação e escolha intencional da parte dos seus dirigentes, com franco propósito de ampliar o mercado de atuação da empresa em outro segmento.



Fonte: elaborado pela autora, com base na pesquisa.

Figura 19: Comportamento estratégico no Período V

Utilizando-se da tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985), diferentemente do período anterior, infere-se que no período estratégico V a Reunidas encontra-se no quadrante III (Figura19) onde a inovação e o comportamento proativo são favoráveis neste ambiente. Há uma preocupação maior com os meios, porém a ênfase maior recai sobre a efetividade organizacional. O foco é maior nas metas e na definição de critérios para otimizar os resultados organizacionais.

Com relação à tipologia de empresas familiares de Lodi (1998), é possível enquadrar neste período a Reunidas no quadrante "A" onde se observa (Figura 20) que o sucesso atinge alto grau de maturidade familiar e também alto grau de maturidade administrativa, sendo considerada uma empresa familiar exitosa, onde deve se manter a maturidade atingida e o aperfeiçoamento profissional contínuo.

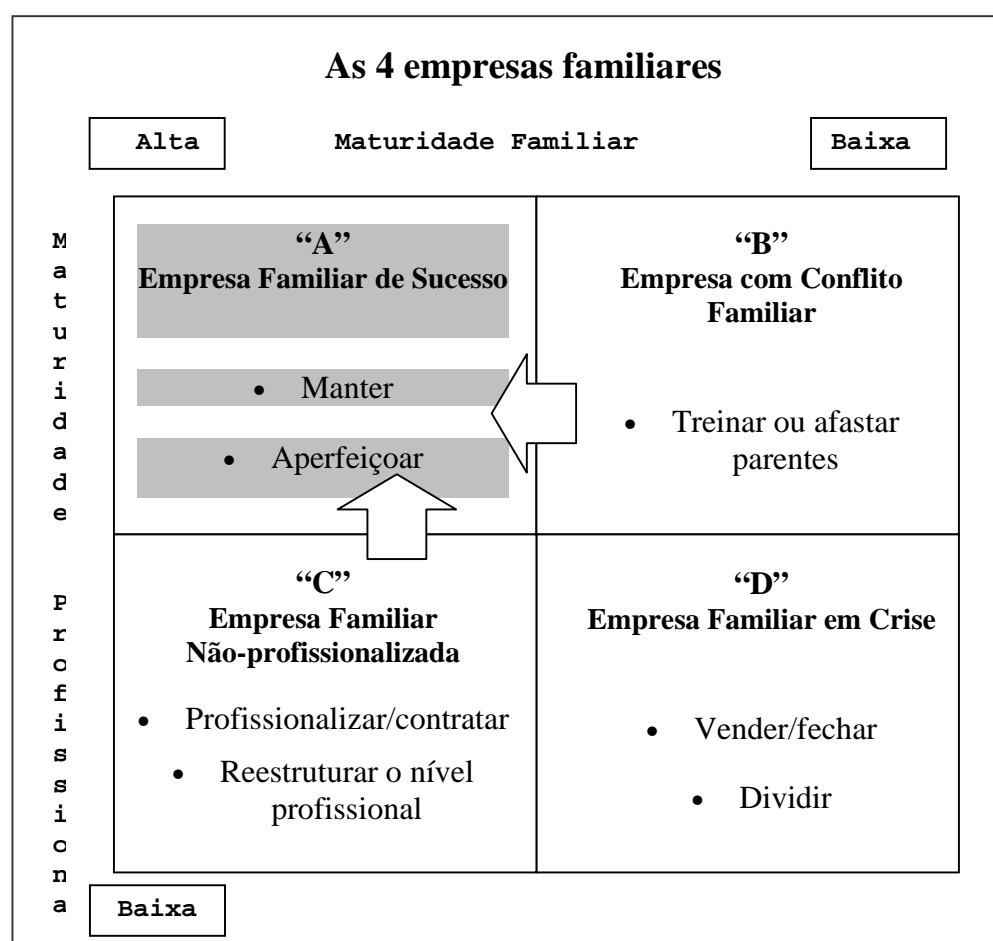
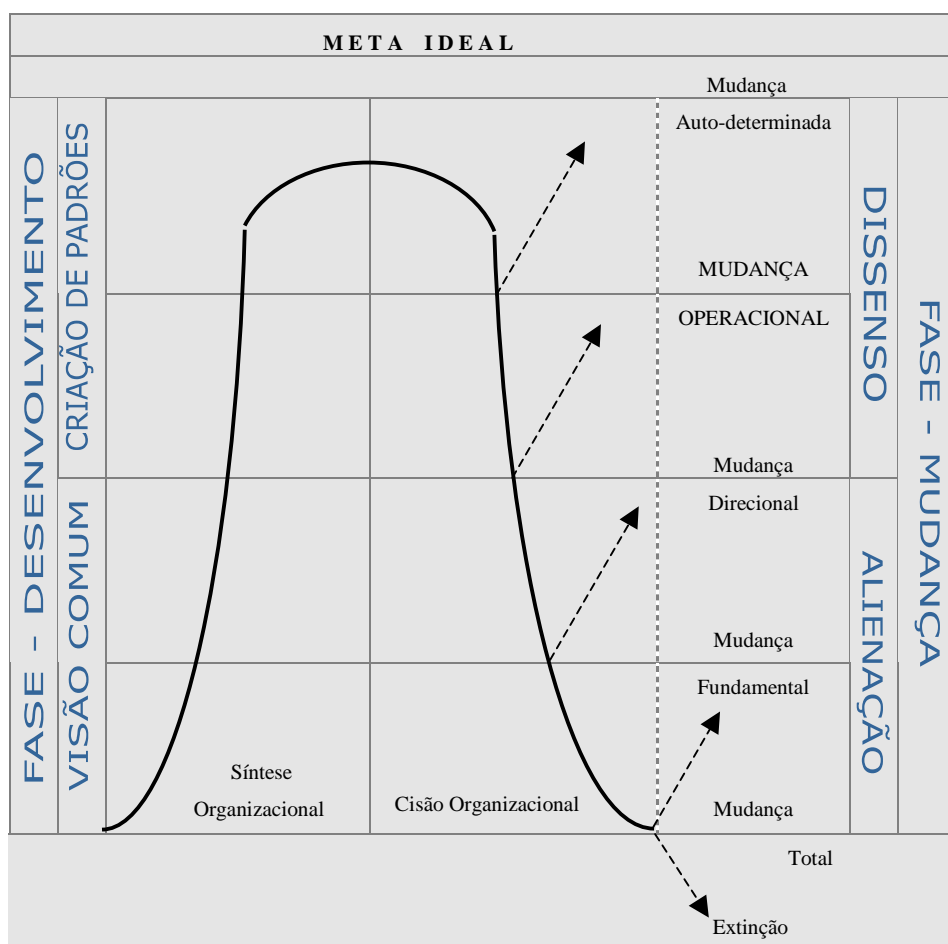


Figura 20: Ciclo de mudança de negócios do Período IV

Segundo o conceito de ciclo de vida organizacional agregando a idéia de mudança de Want (1990), no período V, está havendo uma mudança operacional na empresa, que é a mais simples e corriqueira. Geralmente implica na introdução de novas tecnologias, produtos ou serviços em função de deficiências percebidas diante do ambiente ou dos concorrentes (Figura 21).



Fonte: Dados Primários

Figura 21: Ciclo de mudança de negócios do Período V

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propôs-se a compreender, por meio da percepção da coalizão dominante, o processo de mudança e adaptação estratégica em uma empresa familiar: Reunidas S/A, ao longo de sua existência, de 1949 a julho de 2006. Realizou-se um levantamento das principais mudanças ocorridas e a forma como as mudanças e adaptações estratégicas ocorrem e também se buscou resgatar a história da empresa.

“A essência da administração é enfrentar mudanças...” esta frase de Chacarvarthy (1982, p. 35) traz consigo algo de grande profundidade para compreender o panorama em que se inserem nas organizações. A atividade empresarial familiar é complexa, requerendo especialistas, envolve acionistas, família, parceiros comerciais e órgãos governamentais. Como sistema, o arranjo de entradas entre as entidades participantes pode ser combinado de inúmeras formas ao longo do tempo, gerando uma variedade de respostas que dependem das restrições impostas, obstáculos e níveis de retorno desejados.

Para compreender o processo de mudança e adaptação estratégica da empresa foi descrita a história da organização, por meio da identificação dos principais eventos julgados relevantes na trajetória da Reunidas. Com base nos vinte e três eventos relevantes, foram identificados cinco períodos estratégicos, produzidos a partir da análise destes eventos, os quais foram analisados teoricamente, buscando explicar as mudanças ocorridas na empresa.

A atual estrutura da empresa é totalmente centralizada. Em linhas gerais, a empresa, desde sua origem tem sido guiada pelo controle direto, que segundo Davis et

al (1997) existe quando o principal executivo é um membro da família que controla a organização.

Em termos de sucessão, a teoria mostra que a mudança de um estágio para outro pode ser gradual ou drástica. De acordo com Davis et al (1997), essa mudança pode ocorrer de forma súbita e, muitas vezes, em resposta a eventos provocadores. A Reunidas viveu claramente esta mudança brusca com o falecimento do fundador, em 1989. O mecanismo que deu origem à sucessão do fundador pelo seu filho mais velho, corrobora Davis *et al* (1997) que sustenta que a transição nas empresas familiares tende a começar com opções a respeito da participação acionária.

A Reunidas como qualquer empresa familiar, passou pelo estágio de expansão e, ao passar pelas crises do final de 1990, deixou de crescer. Foi após este período que a empresa começou o seu processo de profissionalização. Foi a chegada da maturidade e o desafio da renovação (Davis, 2003). Esta profissionalização foi marcada por práticas administrativas mais racionais (Lodi, 1998). Foi o início da separação entre emoção e processo. Observa-se que, de acordo com Bernhoeft (1991), a família continua no comando, e o movimento foi “de dentro para fora”, mantendo os membros da família que se adequaram às novas regras.

Os valores que guiaram a trajetória da empresa mostram que o crescimento e a expansão foram à pauta da empresa quando administrada pelo fundador. O caso empírico vai ao encontro com a teoria de Geller (1980), que afirma que estratégias relacionadas a investimento e ao crescimento eram implementadas com melhor eficácia por gestores com predisposição ao risco e estilo inovador. Isso pode confirmar a percepção de que o fundador era um visionário e não media esforços para alcançar os seus objetivos. A liderança exercida pelo fundador possui características carismáticas e personalistas, a estratégia era intuitiva, com decisão centralizada e processos informais.

Isso está alinhado com Dyer (1986) que sugere que empresas familiares passam pelo estilo paternalista. Isto também se alinha à teoria de Gonçalves (2000), ao sugerir que as famílias tendem a adotar nas suas empresas um comportamento paternalista. Na medida em que evolui, há uma clareza do comportamento dos proprietários em promover relacionamentos individualizados com os principais dirigentes (Davis et al, 1997).

O estudo de caso teve como “pano-de-fundo” a estratégia de pesquisa contextualista sugerida por Pettigrew (1987), segundo a qual a mudança estratégica das organizações deve ser entendida como um processo político, cultural e educacional; por isso, deve ser estudada a partir de três dimensões: o processo, ou “como” mudou; o contexto, ou “por que” mudou, e o conteúdo, ou “o quê” mudou. Nesse sentido, as mudanças foram estudadas com base na percepção da coalizão dominante (Child, 1987), isto é, o modo como a empresa reagia em função das percepções dos seus executivos.

Faz-se necessário destacar, que a Reunidas poderá enfrentar problemas de conflitos familiares e de mando administrativo a partir da terceira geração. Nesse sentido, é importante que a mesma se faça valer, antecipadamente, de medidas como a criação de um Conselho Familiar que deverá representar ao interesses da família ou grupo de acionistas, pois caso um dos membros que estejam atuando como executivo venha a faltar temporariamente ou definitivamente, a empresa não sofrerá conseqüências prejudiciais à organização, sendo que este órgão também pode ser usado para resolver conflitos de ordem familiar relacionados à empresa. Para corroborar (Gorini Neto, 2002, p. 26) afirma que:

A família precisa entender que os parentes não são os melhores sócios, a família precisa por meios de um conselho familiar, ajudar os seus membros que trabalham na empresa a desenvolver uma lealdade à empresa. Não há necessidade de se afastar a família, mas sim desenvolver o nepotismo esclarecido.

A empresa estudada demonstrou que soube conduzir as mudanças, mesmo não existindo um plano para a sucessão. Porém, é importante destacar que isto nem sempre ocorre de forma a garantir a continuidade e crescimento dos negócios da família. Por isso faz-se necessário estabelecer um planejamento consciente para este processo que é tão complexo, não esquecendo as estatísticas de que a cada 100 empresas brasileiras, 30 permanecem na segunda geração e apenas 5% chegam à terceira.

Diante do cenário mundial de instabilidade e mudanças, o grande trunfo que se pode extrair de uma empresa familiar, é que estas consigam manter longevidade, e que cada geração possa transferi-la aos sucessores de uma forma tão sólida quanto a recebeu.

O grupo Reunidas nos últimos anos vem passando por drásticas mudanças. Iniciou-se em 1999 um processo de profissionalização da empresa, visando em última instância à melhoria na lucratividade e desenvolvimento mais agressivo no mercado.

Para tanto foi dada partida a diversos projetos objetivando o crescimento da empresa para os próximos anos, consolidando a posição como primeira empresa de transportes do sul do Brasil e uma das maiores do País.

As informações apresentadas nos tópicos anteriores demonstram as dimensões da empresa, mercados que atinge, empregos que gera, frota utilizada, em fim toda a sua estrutura e importância em seu segmento e para toda a sociedade onde atua. Para atender todo este complexo sistema de operações e de forma adequada seus clientes, a empresa possui um sofisticado sistema interligado de forma on-line, por meio de uma nova arquitetura de rede, em parceria com a Brasil Telecom, via linhas terrestres e internet, integrando-a em todo o país, e um parque de informática de última geração para realizar com rapidez e segurança suas transações.

Outra novidade, na mesma parceria, foi à implantação das principais

operações da empresa em Datacenter, agilizando as mesmas e aumentando a segurança de dados. Dentro deste sistema de informatização, mantém uma central de atendimento 24 horas, através de um serviço 0800 exclusivo para os pontos de venda que ainda não possuem o sistema on-line de interligação, permitindo total integração de todos os seus pontos de vendas espalhados por todo o País.

Em 2003 a empresa adquiriu mais de 200 máquinas portáteis de emissão de passagens para utilização em todas as linhas operadas com cobradores. Conseqüentemente propiciou-se com isto sensível melhoria no atendimento aos usuários e agilidade na obtenção das informações de venda nas referidas linhas. Informatizou-se assim a última fronteira de venda de passagens manuais.

Também em 2003 foi adquirido software de gestão da Logocenter S.A., o ERP Logix, integrando todas as informações da empresa em uma base única, permitindo agilidade nas informações e facilitando significativamente a tomada de decisões gerenciais e estratégicas.

Estão sendo desenvolvidos projetos específicos para incremento da atuação na área de turismo, por meio da Reunidas Turismo S.A., operando no setor de viagens especiais procurando atender todo o território nacional e países do cone sul, com veículos adquiridos especialmente para este fim.

A empresa investe em treinamento para melhorar a qualidade de seus serviços bem como visando em uma segunda etapa adequação a ISO 9000. Possui também planejamento de constante renovação de sua frota, oferecendo maior conforto e segurança a seus clientes.

O grupo está passando por um intenso processo de profissionalização, por meio da adoção de técnicas administrativas de vanguarda. Mantém uma equipe de profissionais que executam a reestruturação e modernização da empresa em um

processo de gestão participativa, com intenso foco no futuro.

Neste novo ambiente de globalização fez-se parceria com 30 empresas no país onde foi criada a Rede Brasil de Viagens, que proporciona ao cliente da Reunidas comprar passagens em seus pontos de atendimento para 5000 localidades do país facilitando a seus clientes adquirir passagens da Reunidas nas agências das empresas integradas nesta Rede.

A Empresa nos últimos 6 anos vem recebendo consecutivamente, no segmento de transportes, o prêmio TOP OF MIND. Este prêmio tem por objetivo revelar as marcas mais lembradas pelos consumidores brasileiros em diversos segmentos. Anualmente, milhares de brasileiros respondem à pergunta: "Qual a marca que lhe vem à cabeça quando se fala em?" No segmento de transportes a Reunidas S/A é a vencedora.

Com todas estas mudanças a empresa vem nos dois últimos anos melhorando sensivelmente seus resultados conforme é demonstrado nos balanços publicados neste período, comprovando que as mudanças estão gerando crescimento e levando o Grupo Reunidas a um novo patamar de desenvolvimento.

A qualidade, eficiência e a total satisfação do cliente são palavras de ordem. Vidas são transportadas e por isto a empresa tem o maior respeito pelos seus clientes. Assim a Reunidas S/A constrói a sua história encurtando distâncias e contribuindo para o desenvolvimento do país.

Diante do exposto, pode-se dizer que a Reunidas é uma empresa de sucesso, uma vez que passou por transições complexas e manteve sua lógica de crescimento. E deve isso aos valores que a guiaram ao longo de sua história, baseado em um Proprietário Controlador visionário que queria correr riscos, queria crescer. Depois, com

a sucessão a empresa passa a ser uma Sociedade entre Irmãos que querem ter uma empresa profissionalizada.

Destaca-se, portanto, a contribuição teórica que a pesquisa se propôs a dar em termos do conhecimento científico no campo da teoria das organizações, com o resultado da investigação observado neste estudo, e que incorpora o conjunto particular de estudos na caminhada da construção de uma teoria mais ampla a respeito do tema adaptação estratégica organizacional.

É importante ressaltar o caráter relevante e original da pesquisa em relação à investigação do tema adaptação estratégica organizacional em uma empresa familiar catarinense que hoje figura entre as dez maiores do Brasil, além do caráter contextualista e processual da pesquisa, cuja análise aborda fenômenos de uma maneira histórica, tratada segundo uma perspectiva longitudinal, que contribui significativamente para o estudo das mudanças estratégicas organizacionais.

Este estudo também oferece contribuições gerenciais para o campo empresarial, com informações para os administradores, possibilitando a compreensão teórica do processo de adaptação estratégica, o que proporciona aos seus gestores uma reflexão e avaliação do comportamento estratégico adotado, como também subsídios para ações e decisões futuras.

Por fim, as abordagens teóricas adotadas na pesquisa procuraram demonstrar, de forma didática, os relacionamentos dos fatores externos e internos que intervieram no processo de adaptação estratégica na empresa objeto deste estudo, juntamente com a forma de interação que os administradores perceberam, interpretaram e agiram em relação às contingências do meio, e a resposta da empresa, ao longo do tempo, às mudanças do ambiente, consubstanciadas nas mudanças estratégicas.

6 RECOMENDAÇÕES

Nos tempos atuais, há uma necessidade constante de atualização, de modernas técnicas de administração que estão tomando forma, novos conceitos e padrões de qualidade de serviços e produtos são requeridos.

Para que as organizações continuem em crescimento, ou até mesmo mantenham-se no mercado, a necessidade de adaptar-se é uma constante. Essa necessidade se coloca para a empresa estudada e também para as pessoas que a compõem. Desta forma, o presente estudo abre uma perspectiva de que sejam, no futuro, realizadas outras pesquisas ligadas ao tema, como:

- a) análises quantitativas;
- b) estudo do comportamento estratégico; e
- c) estudos multicasos em empresas familiares de transportes.

Os estudos quantitativos podem possibilitar a mensuração dos impactos das mudanças ao longo do processo de adaptação, permitindo uma interpretação mais apurada do fenômeno; para tanto se faz necessário uma pesquisação, onde o pesquisador se encontre junto do ambiente, acompanhando o processo decisório.

O estudo do comportamento estratégico possibilitará descrever a predominância de algumas estratégias sobre outras, bem como a sua frequência.

E a realização de estudos multicasos é de grande importância, pois possibilitará fornecer padrões comparativos para a avaliação de mudança e adaptação estratégica em uma empresa familiar, como a utilizada neste caso.

7 REFERÊNCIAS

AGOSTINI, S. R. **Análise de fatores determinantes do sucesso na sucessão de empresas familiares de médio porte com destaque na economia regional do extremo oeste de Santa Catarina: estudo de multicasos.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. e **O método nas ciências naturais sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALVES FILHO, A. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. XXVIII ENANPAD, **Anais....**CD-ROM, 2004.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional.** São Paulo: Atlas, 2001.

AVELAR, A. Os desafios das empresas familiares. **Caderno de Economia.** Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 5, 16 ago. 1998.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 5. ed. Florianópolis: UFSC, 2004.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida, 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

_____. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). São Paulo: Senac, 1996.

BIDIGARAT, L. F. H. **Erros comuns das empresas nacionais**. 2.ed. Porto Alegre: Sagra, 1990.

BOJIN, J.; SCHOETTL, J. M. **Les outils de la stratégie**. Paris: Éditions d'Organization, 2005.

CALISH, I. G.; GAMACHE, R. D. How to overcome organizational resistance to change. **Management Review**, New York. v.5, n 1, Oct. 1981.

CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, maio/ 1982.

CHILD, J. **Organizational structure, environment and performance**: the role of strategic choice. *Sociology*, v.6,n.2, p.2-22, 1972

CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation – Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.555-593, nov. 1987.

CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento**. Trabalho apresentado para concurso de professor titular na área de gestão de produção, 1996.

DAVIS, J. et al. **De geração para geração**: ciclo de vida da empresa familiar. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

----- . Uma radiografia da relação empresa+família+propriedade. **HSM Management**, N. 41, V. 6,p.96-102, novembro dezembro/2003.

DEAN, F. H. Novas tendências em administração de empresa familiar. **Digesto Econômico**. V. 54, n. 388. Jan/fev 1998.

DONNELLEY, Robert. A empresa familiar. **RAE**, v.7, n.22, p.161, jun. 1967.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

DYER, W. G. **Cultural change in family business**. San Francisco, Jossey Bass, 1986.

ELLIOT, R. D. The challenge of managing change. **Personnel Journal**, Costa Mesa, v. 69, n. 3, mar. 1990.

FERRARI, M.; KALOUSTIAN, S. (Orgs.) **Família brasileira: a base de tudo**. 3.ed. São Paulo: Cortez, Brasília, DF: UNICEF, 1998

FLORIANI, O. P. **Sucessão empresarial: um estudo crítico das empresas familiares na região de Blumenau**. Projeto de dissertação, 1999.

FRITZ, R. **Empresa familiar: uma visão empreendedora**. Tradução de Maria Paro. Revisão técnica de Heitor Pereira. São Paulo: Makron Books, 1993.

GALBRAITH, J. K. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 35, n. 3, maio/jun, 1995.

GOES, J. B.; MEYER, A. D. Patterns of Strategic Change, Environmental Change and Performance: A Longitudinal Study of California Hospitals. **Academy of Management Proceedings**, v. 50, n. 8, nov/ 1990.

GONÇALVES, J. S. L. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, V. 7, n. 1, p. 7-12, janeiro março 2000.

GORINI NETO, D. **Metodologia para coordenar equipes em fase de sucessão familiar**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

GOUVEIA, A. J. Notas a respeito de diferentes propostas metodológicas. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo: v.49, n. 10, maio/1984.

GREINER, L. R. Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações. **Biblioteca Harvard de administração de empresas**, n. 14, v. 1, mar/1975.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. XXVIII ENANPAD, **Anais**. CD_ROM, 2004.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HALL, R. H. Uma revisão. **Ciencia y Sociedad**, v. XV, n.4, p. 376-411, outubro-diciembre 1990.

HERZOG, J. P. People, the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, Cleveland. Mar. 1991.

HERZOG, J. P. **New dimensions in strategic leadership**. Chicago: Strategic Leadership Forum, 1997.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v.30, p. 336-349, 1985.

HUNTER, J. H. **O monge e o executivo** – uma história sobre a essência da liderança. Sextante. 10 edição, 2004.

JENNINGS, D. F.; SEAMAN, S. L. High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure and performance. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 459-475, 1994.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, J. (Coord.) Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativa. Petrópolis: Vozes, 1973.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic Inquiry**. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.

LOBOS, J. A. **Comportamento organizacional**. Atlas, São Paulo, 1978.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____ **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária – EPU, 1986.

MARTINS, I. G. da S. et al. **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo: Negócio, 1999.

MILES, R.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. McGraw-Hill, 1978.

MILES, R. **Coffin nails and corporate strategies**. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1973.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORHMAN, S. A e CUMMINGS, T. G. **Self-Designing Organizations: Learning How to Create High Performance**. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1989.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional – a teoria e a prática de inovar**. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1998.

NEDER, E. Ajustando o foco das lentes: um novo olhar sobre a organização das famílias no Brasil. In: FERRARI, M., KALOUSTIAN, S. (Orgs). **Família brasileira: a base de tudo**. 3.ed. São Paulo: Cortez, Brasília: UNICEF, 1998.

PEREIRA, M. F. **A construção do processo de planejamento estratégico a partir da percepção da coalizão dominante.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PETTIGREW, A. Conceptualists research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER III, E. E. et al (Eds). **Doing research that is useful in theory and practice.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____ Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p.649-670, nov. 1987.

PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; McKEE, L. **Shaping strategic change.** London: Sage, 1992.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIBEIRO, R. M. et. al. Estrutura familiar, trabalho e renda. In: FERRARI, M.; KALOUSTIAN, S. (Orgs). **Família brasileira: a base de tudo.** 3.ed. São Paulo: Cortez, Brasília: UNICEF, 1998.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROCHA. C. H. M. da. Profissionalização X modernização : um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. XXVI ENANPAD, **Anais....CD_ROM**,2002.

RODRIGUES, A. M. Padrões efetivos na família e empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas.** v 31, n.4, p.35-48, out/dez. 1991.

SALAMA, A. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para investigação do desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração Pública,** n. 28 (1), p. 32-42, jan./mar. 1994.

SAUSEN, J. O. **Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A.** Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis,2002.

SCHON, D. **Beyond the stable state**. New York: The Norton Library, 1971.

SECCO, R. O administrador organizacional e o processo decisório. **Revista Executivo**, Porto Alegre, v. 6, p. 36-67, maio/ago. 1980.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and TECHNIQUES**. Newbury Park (CA): Sage Publications Inc., 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 14 ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

_____ As origens da empresa familiar no Brasil. In: MARTINS, J. G. (Coord.) et al. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

_____ A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.35, n.2,p.66-71, abril/junho 2000.

WANT, J. H. Managing change in a turbulent business climate. *Management Review*, New York, nov. 1990.

WOOD JR, T. (coord) et al. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____ **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

8 APÊNDICE A

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Data :
Entrevistado :
Idade :
Cargo :
Tempo na empresa :

Empresa Familiar

1. Como você define uma empresa familiar?
2. Como é a participação da família na Reunidas?
3. Quantas pessoas da família trabalham na empresa? Que cargos ocupam?
4. Os proprietários possuem participação simbólica ou exercem alguma autoridade na empresa?
5. A gestão da Reunidas hoje possui características profissionais ou familiares?
6. A empresa possui conselho de família?
7. Qual é o seu objeto fundamental?
8. Que tipos de assuntos são discutidos?

9. Qual a sua relação com o conselho de família?
10. Qual a sua relação com o conselho de acionistas?
11. Hoje, ser membro da família já é o suficiente para trabalhar na empresa?
12. Já existe reservado para seus filhos acessos especiais na empresa?
13. O que você acha da frase de John Davis que diz: Antes de profissionalizar a empresa, deve-se profissionalizar a família?
14. Quais são os maiores desafios da empresa familiar?

Mudança Organizacional

15. Que mudanças ocorreram na organização de ao longo de sua existência? De que forma ocorreu?
16. Porque ocorreram?
17. Dentre as mudanças havidas no período, quais são as mais relevantes?
18. Neste período, quais foram às mudanças mais difíceis que a empresa passou? Por quê?
19. Como ocorreram essas mudanças, de forma gradual ou súbita?
20. Quais foram às ações, reações e interações da coalizão dominante no momento dessas mudanças?
21. Quais foram os fatores internos responsáveis pelas mudanças (estratégias, estrutura, cultura, missão...)?

22. E os externos (contexto nacional econômico, político e social, planos econômicos, desvalorização do real / do dólar, mudanças da política econômica...)?
23. Existe em algum momento a relação de mudança com a movimentação de uma pessoa (de um setor para outro, membro da família para também funcionário, funcionário para também proprietário?...)?
24. Houve mudanças na(s) famílias(s), proprietário(s) que provocaram alguma mudança na empresa?
25. A empresa já passou por alguma grande reestruturação?
26. Quais foram as principais mudanças operacionais que a empresa passou? (introdução de nova tecnologia, produtos ou serviços...)?
27. A empresa já passou por alguma mudança direcional (uma identidade renovada, liderança...)?
28. Já foi preciso alguma mudança fundamental (resposta a drásticas mudanças ambientais ou concorrenciais)?
29. Houve necessidade de mudança total (situação limite com a sobrevivência da empresa ameaçada, mudança de ramo)?
30. Quais são as barreiras mais comuns na realização de mudanças?
31. E as mais críticas?
32. Como você lida com a questão da resistência às mudanças?
33. Para que a mudança tenha sucesso, o que é preciso?

34. A empresa projeta mudanças futuras?

Propriedade

35. Como está configurada a estrutura de propriedade da empresa atualmente (quem possui quanto, e qual tipo de ação)?

36. E como foi no passado?

37. Quando ocorreram as mudanças na estrutura da propriedade?

38. Quando elas ocorreram, quais mudanças ocorreram na dinâmica da Reunidas?

39. A progressão de propriedade foi desenvolvimentalista? Ela seguiu uma seqüência previsível (proprietário controlador, sociedade entre irmãos, consórcio de primos)?

40. Quantos sócios funcionários a Reunidas possuem?

41. Quantos sócios não funcionários?

42. Como é composto o grupo de acionistas?

43. Os sócios não funcionários participam do conselho de administração?

44. Como é composto o conselho de administração?

45. Ele desempenha o papel de aconselhamento ou endossa aquilo que os proprietários decidem?

46. A Reunidas criou alguma holding? Por quê?

47. Quando criou?

48. Como é a relação entre elas?
49. A Reunidas já contratou algum consultor? Quem? Por quê?
50. O que constitui o sucesso da Reunidas?

Sucessão

51. A empresa já passou por sucessões?
52. De que forma?
53. Como foram distribuídas as ações da Reunidas com a sucessão?
54. A Reunidas está se preparando para a próxima sucessão? Se sim, de que maneira?
55. Quais são os critérios necessários para a sucessão?
56. Na sua opinião, o sucessor tem que ser alguém da família?

Profissionalização

57. Houve profissionalização na Reunidas?
58. De que forma ocorreu?
59. Quando você considera que a Reunidas foi definitivamente profissionalizada?
60. Como foi marcada a profissionalização?
61. Que fatores você considera que foram fundamentais para isso?

Perguntas complementares

62. Como foi sua entrada na empresa?
63. Quando?
64. Como foi seu crescimento na organização?
65. Como ocorreu a criação da Reunidas?
66. Quais foram às fases de crescimento da empresa?
67. Como foi o ciclo de vida da empresa, em etapas?
68. Quais foram os momentos críticos que a empresa enfrentou (crises, sucessões...)?
69. O que mudou na Reunidas após cada um desses momentos?
70. Como você avaliaria o crescimento da empresa em cada uma destas etapas?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)