

**Universidade Federal do Rio de Janeiro
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis**

Ana Carolina de Gouvêa Dantas Motta

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS
BRASILEIRAS FAMILIARES: ESTUDOS DE CASOS

Rio de Janeiro
2006

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

**Universidade Federal do Rio de Janeiro
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis**

Ana Carolina de Gouvêa Dantas Motta

O processo de planejamento estratégico em empresas brasileiras familiares: ESTUDOS DE CASOS.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da FACC/UFRJ como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Contábeis.

Área de concentração: controle gerencial e cultura organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca.

Rio de Janeiro - Brasil
Agosto de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização do autor, do orientador e da universidade.

Ana Carolina de Gouvêa Dantas Motta

Graduou-se em Administração de Empresas na PUC-Rio em 2000. cursou o MBA de marketing no IAG/PUC-Rio em 2002. Ministrou a disciplina Administração Financeira como monitora no 1º semestre de 2005 na graduação de contabilidade da FACC/UFRJ. Como consultora, participou da elaboração de planejamento estratégico para diversos projetos e foi responsável pela organização, implementação e operacionalização do departamento de marketing em uma empresa onde atuou. Atualmente, pesquisando tecnologias modernas de administração de empresas que sejam apropriadas e eficientes aos valores culturais dos gestores brasileiros.

Ficha Catalográfica

Motta, Ana Carolina de Gouvêa Dantas

Cod

O processo de planejamento estratégico em empresas brasileiras familiares: estudos de casos. / Ana Carolina de Gouvêa Dantas Motta – Rio de Janeiro, 2006. 135 f.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis.
Bibliografia.

1. Contabilidade Gerencial. 2. Controle Gerencial. 3. Cultura Organizacional. 4. Cultura Brasileira. I. Fonseca, Ana Carolina Pimentel Duarte da. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. **III.**
Título.

Bibliotecária: nome e CRB.

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS
BRASILEIRAS FAMILIARES: ESTUDOS DE CASOS

ANA CAROLINA DE GOUVÊA DANTAS MOTTA

Orientadora: Profª Drª Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca

Dissertação de mestrado submetida ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de mestre em Ciências Contábeis.

Data da aprovação: ____/____/____.

Aprovada por:

Profª. _____
Drª Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca – COPPEAD/UFRJ (orientadora)

Prof. _____
Dr. Agrícola Bethlem – COPPEAD/UFRJ

Prof. _____
Dr. José Augusto Veiga da Costa Marques – COPPEAD/UFRJ

Prof. _____
Dr. Samuel Cogan – COPPE/UFRJ

Rio de Janeiro - Brasil
Agosto de 2006

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha querida avó Gioconda Diotaiuti de Gouvêa.

Agradecimentos

À minha orientadora Professora Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca, a quem tanto admiro pela sua forma ousada e fascinante de criar condições de aprendizagem e despertar o espírito científico, compartilhamos felizes coincidências e afinidades, agradeço especialmente pela coragem em enveredar por um campo ainda árido, pelo estímulo e perseverança na parceria para a realização desse trabalho.

À CAPES, pelos auxílios concedidos, sem os quais esse trabalho não poderia ter sido realizado.

Aos meus pais, Ana Maria e Eduardo, por tudo.

Aos meus professores José Augusto Veiga da Costa Marques, Aracéli Cristina S. Ferreira e Moacir Sancovski pelas importantes contribuições e apoio.

Aos meus colegas da FACC/UFRJ, em especial, Marcos Roberto Pinto, Sérgio Henrique Eiti Watanabe e Sidnei Celerino da Silva.

Aos professores que participaram da Comissão examinadora.

A todos os professores e funcionários do departamento pelos ensinamentos e pela ajuda, em particular, a Ísis Nazaré Lima Freitas.

Aos parceiros de idéias que tanto têm iluminado a minha caminhada, Hélio Vianna Júnior, Ricardo Luiz Proença de Gouvêa, Renato Luiz Proença de Gouvêa e Camilla Amado.

Ao meu companheiro José Fernando Guitton Balbi pela sua confiança para as melhores qualidades e possibilidades da realização profissional para projetos dos quais pudesse me orgulhar.

A todos amigos e familiares que de uma forma ou de outra me estimularam ou me ajudaram.

Resumo

MOTTA, Ana Carolina de G. D. **O processo de planejamento estratégico em empresas brasileiras familiares: estudos de casos.** Orientadora: Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca. Rio de Janeiro: FACC/ UFRJ, 2006. Dissertação.

Este trabalho buscou aprofundar e descrever o conhecimento acerca do processo de planejamento em empresas familiares brasileiras. Para tanto, duas empresas de grande porte foram pesquisadas, sendo uma do setor de transporte marítimo e outra de joalheria.

A sua motivação e relevância têm origem no estigma da incompetência que recai sobre as empresas familiares e na escassez de material didático na literatura de administração de empresas que abordem planejamento de empresas e que levem em conta as características do contexto brasileiro.

Com base em uma revisão da literatura a respeito de planejamento, estratégia, cultura brasileira e empresas familiares brasileiras, considerando sua evolução e tipologias e, principalmente, em trabalhos recentes sobre empresas familiares e suas características particulares, formou-se a base teórica para atingir o objetivo mencionado.

Mediante a utilização do método de estudo de caso, a pesquisa indicou as principais práticas e características utilizadas no processo de planejamento, as peculiaridades familiares e culturais brasileiras que afetam o processo de planejamento das empresas familiares brasileiras.

A principal conclusão da pesquisa foi no sentido de confirmar as influências do contexto do planejamento no Brasil no processo de planejamento em empresas familiares brasileiras.

Abstract

MOTTA, Ana Carolina de G. D. **O processo de planejamento estratégico em empresas brasileiras familiares: estudos de casos.** Orientadora: Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca. Rio de Janeiro: FACC/ UFRJ, 2006. Dissertação.

The main objective of this research is to deepen and describe the knowledge on the planning process in Brazilian family enterprises. For that purpose, two large Brazilian family enterprises of different business industry were studied.

The motivation and importance of this work comes from the stigma over family enterprises, as well as the didactic lack at the specialized literature taking into account the proper characteristics on the Brazilian context that influences the planning process in enterprises managed by Brazilians, in Brazil.

Supported by a literature revision on planning, strategy, Brazilian culture and Brazilian family enterprises, including its evolution and typology and, mainly, recent studies about family enterprises and its specific characteristics, meeting the theoretical basis structured to get the mentioned objective.

In order to analyze the problem under a managerial perspective and adopting a case study methodology, this research has indicated the mainly practices and characteristics adopted during the planning process, family and Brazilian culture particularities that affect the planning on Brazilian family enterprises.

The main conclusion was to confirm the influences of the Brazilian context over the planning process on Brazilian family enterprises.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Planejamento.....	17
2.1.1 Conceito de Planejamento.....	18
2.1.2 Processo de Planejamento Estratégico.....	20
2.1.2.1 A dimensão intencional da estratégia.....	26
2.1.2.2 A dimensão de inovação da estratégia.....	31
2.1.2.3 A dimensão de contexto social da estratégia.....	34
2.2 Empresas Familiares Brasileiras.....	36
2.2.1 Origem.....	36
2.2.2 Conceito de empresa familiar.....	37
2.2.3 Tipologias de empresas familiares.....	38
2.2.4 Situação das empresas familiares no Mundo e no Brasil.....	39
2.2.5 Mitos sobre empresas familiares.....	42
2.2.6 Problemas em empresas familiares.....	47
2.2.7 A Cultura Brasileira.....	51
2.2.8 A Gestão Brasileira.....	55
2.3 Planejamento em Empresas Familiares Brasileiras.....	60
2.3.1 Contexto do Planejamento no Brasil.....	60
2.3.2 Evolução do pensamento estratégico no Brasil.....	61
2.3.3 Resultados de estudos realizados no Brasil.....	66
3 METODOLOGIA.....	71
3.1 Tipo de Pesquisa.....	71
3.2 Universo e amostra.....	73
3.3 Coleta de Dados.....	73
3.4 Tratamento dos dados.....	75
3.5 Limitações do Método	75

3.6 As empresas.....	75
4 ESTUDOS DE CASOS.....	79
4.1 Estudo da Empresa-A.....	80
4.1.1 História da navegação mercantil no Brasil.....	80
4.1.2 O perfil da empresa.....	81
4.1.3 Informações sobre as entrevistas.....	84
4.1.4 Resultados.....	85
4.1.4.1 O planejamento na empresa familiar.....	85
4.1.4.2 A influência familiar na empresa.....	94
4.1.4.3 Cultura organizacional.....	96
4.2 Estudo da Empresa-B.....	103
4.2.1 A história do setor de pedras preciosas no Brasil.....	103
4.2.2 O perfil da empresa.....	105
4.2.3 Informações sobre a entrevista.....	105
4.2.4 Resultados.....	105
4.2.4.1 O planejamento na empresa familiar.....	105
4.2.4.2 A influência familiar na empresa.....	112
4.2.4.3 Cultura organizacional.....	114
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	116
5.1 Práticas e características do processo de planejamento.....	116
5.2 Elementos das empresas familiares brasileiras que afetam o processo de planejamento.....	126
5.3 Elementos da cultura brasileira que afetam o processo de planejamento.....	128
6 CONCLUSÕES.....	132
7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	135
ANEXOS	

Epígrafe

“VOU APRENDER A LER PARA ENSINAR MEUS CAMARADAS”.

Gerônimo e Ildásio Tavares.

1. INTRODUÇÃO

A instituição da empresa familiar é marcada até os dias de hoje pelo estigma da incompetência. Gonçalves (2000a, p.7) descreve como as principais associações a ela: o pragmatismo e o imediatismo do empresário, o seu informalismo, o paternalismo e o nepotismo, além de outros adjetivos pejorativos.

A intensidade e o peso de tais críticas lançam a gestão dessas organizações no banco dos réus. Há especialistas no assunto que recomendam a profissionalização de empresas familiares como meio de evitar as vulnerabilidades comuns a esses empreendimentos que envolvem consideráveis expectativas antagônicas. Gonçalves (2000a, p.7) cita que “o que se aconselhou com notável insistência à empresa familiar foi que providenciasse a sua profissionalização”.

Conforme menciona Gonçalves (2000, p.8) ainda nos dias atuais, são muitas as famílias que consideram os ativos da empresa, inclusive os que compõem o ativo fixo, como propriedade pessoal, enquanto os passivos são entendidos como obrigações da empresa. É o que justifica o antigo ditado popular que se refere ao “dinheiro em dois bolsos, mas de um dono só”.

Essas condições tornam-se ainda mais complexas quando combinadas com as características proeminentes do contexto brasileiro, abrangendo a política, economia, sociedade e cultura.

Bethlem (2004, p.135) destaca algumas características do contexto brasileiro. A insuficiência e inconsistência da informação.

O presente estudo foi realizado com o **objetivo final** de aprofundar o conhecimento acerca do processo de planejamento em empresas familiares brasileiras.

Enquanto o objetivo geral de uma pesquisa está ligado a uma visão abrangente do tema, os objetivos específicos possuem uma função intermediária e instrumental, permitindo se atingir o objetivo geral, ao passo que possibilita a aplicação a situações particulares (LAKATOS & MARCONI, 1992, p. 102). Dessa maneira, os **objetivos intermediários** do estudo são:

- (1) Identificar práticas e características utilizadas no processo de planejamento das empresas familiares brasileiras;
- (2) Identificar peculiaridades de empresas familiares que afetam o processo de planejamento das empresas familiares brasileiras;
- (3) Identificar peculiaridades da cultura brasileira que afetam o processo de planejamento das empresas familiares brasileiras.

Conforme orienta Vergara (2000, p.21) o “problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa”. Tal questão, explica a autora, “pode estar referida a alguma lacuna epistemológica ou metodológica percebida, a alguma dúvida quanto à sustentação de uma afirmação geralmente aceita, a alguma necessidade de pôr a prova uma suposição, a interesses práticos, à vontade de compreender e explicar uma situação do cotidiano ou outras situações”.

Constitui-se o **problema** dessa pesquisa: Como ocorre o processo de planejamento em empresas familiares brasileiras?

Para atender a este propósito, foram realizados estudos de casos em duas empresas familiares brasileiras de médio-porte, geridas pela segunda geração familiar, visando conhecer a concepção, a implementação e o acompanhamento do planejamento, permeados por características de ordem familiar, bem como culturais brasileiras. Os estudos de casos consistiram em entrevistas com os dirigentes familiares das duas empresas, sendo que em uma empresa a pesquisa contou com o depoimento de um gerente que não pertence à família.

Dentre os motivos que suscitaram a realização dessa pesquisa, destaca-se o interesse desta autora pela área de planejamento de empresas. Os materiais acadêmicos adotados na graduação, estrangeiros em sua maioria, transmitiam um arcabouço teórico extenso e relatavam situações de empresas, nas quais os executivos deveriam resolver algum grande problema ou alcançar metas ambiciosas por meio da aplicação dessas teorias. Os exemplos dos livros ilustravam a correlação idealizada entre as teorias e as suas aplicações práticas bem sucedidas.

De fato, conforme constatado por Bethlem em pesquisa realizada em 1998, são de origem estrangeira mais de 70% dos materiais didáticos nos cursos de pós-graduação em administração no Brasil (1999, p.184).

A experiência na área de planejamento em empresas multinacionais e, posteriormente, em empresa familiar suscitou questionamentos desses fundamentos. À frustração de estar tão distante da realidade em que situavam as empresas relatadas nos estudos de casos, somava-se à dificuldade do exercício analítico e crítico desses estudos.

Na busca de aprofundar as compreensões acerca da dinâmica estratégica de empresas, cumulativamente brasileiras e familiares, foram encontrados artigos acadêmicos elaborados por autores nacionais que discorriam sobre a necessidade de promover pesquisas para se conhecer tais mecanismos. Uma das referências acerca dessa deficiência foi a seguinte constatação feita pela autora Ângela da Rocha (2000, p.132): “a ausência de dados reflete a pouca atenção dada ao estudo da empresa familiar no país [Brasil]”. Por sua vez, Bethlem (1999, p.11) verificou que pouco se sabe acerca do empresário brasileiro e suas empresas, segundo o autor:

Alguns indivíduos devem estar fazendo muitas coisas e muitas coisas certas nesse país. (...) No entanto, sabe-se muito pouco sobre como atuam, se desenvolvem ou fracassam. Pouco se conhece de seus processos de planejamento, controle, distribuição etc. Devido à sonegação largamente praticada e culturalmente aceita, pouco se sabe sobre suas rendas e resultados.

Assim, o interesse dessa pesquisa se concentrou em conhecer como acontece na prática o processo de planejamento em empresas brasileiras e as teorias, de fato, desenvolvidas por pesquisadores brasileiros atendendo a sua realidade.

O critério escolhido para delimitar as empresas brasileiras foi o daquelas que tinham gestão familiar, por terem grande expressão no contexto socioeconômico do país. Nesse perfil, foram escolhidas empresas familiares brasileiras de porte médio, que apresentam uma estrutura administrativa com um grau de complexidade que permitisse o desenvolvimento dessa pesquisa.

Admitindo-se a importância das empresas brasileiras que conduzem o país à categoria de oitava economia do mundo e responsável por mais de quarenta bilhões de dólares anuais em exportação, onde as empresas familiares representam cerca de 90% do total (BETHLEM, 2004, p.129), constando dentre os principais grupos nacionais, justifica-se a relevância e oportunidade de aprofundar o conhecimento do processo de planejamento nesse campo.

Na perspectiva teórica, destaca-se a importância de se realizar um estudo que discorra sobre as teorias de planejamento estrangeiras ao lado de alguns modelos propostos e considerações de autores brasileiros sobre o tema, passando pelos aspectos específicos de empresas familiares no Brasil, afluindo para a evolução e o contexto atual do planejamento no Brasil.

Quanto ao aspecto que trata de alguns desacertos entre teoria e prática, Ansoff (1983, p.13) verificou que dessa maneira a fundamentação da teoria proporciona pouca orientação à prática, que por sua vez, quando surgem novas abordagens não emprega fundamentos para comprovação de sua validade, nem dos limites para sua adequada aplicação. Como consequência, a tecnologia progride com dificuldade, por tentativas e erros. Mintzberg (2000, p.44) reforça essa idéia ao criticar a falta de pesquisas para descobrir como o planejamento funcionava na prática, já que os autores entusiastas do planejamento se voltavam para a “prescrição” de modelos de planejamento.

Em termos práticos, acredita-se que os resultados esclareçam pontos que podem contribuir para melhorar o processo de planejamento em empresas familiares brasileiras.

O estudo foi organizado em cinco capítulos. Após a introdução, o capítulo de revisão da literatura procurou, no primeiro sub item “Planejamento”, abordar conceitualmente o planejamento e o processo de planejamento estratégico. Para tanto, foram examinadas conceituações de planejamento, tanto em aspectos universais, como no âmbito acadêmico que o contextualiza na corporação empresarial. Em seguida, em “Empresas Familiares Brasileiras”, foram revistos os principais aspectos das empresas familiares, abrangendo suas origens, motivações, conceitos acadêmicos, tipologias e situação no Brasil e no mundo. Este item também abordou a cultura brasileira, em termos sociais e empresariais. O terceiro sub item, “Planejamento em Empresas Brasileiras”, abordou a evolução do pensamento estratégico no Brasil, no levantamento das características da realidade sócio, econômico, político e cultural em que atuam as empresas brasileiras. Encerra apontando os resultados obtidos pelos estudos mais recentes sobre as empresas brasileiras.

No capítulo 3 a metodologia empregada foi revelada, com base na taxionomia apresentada por Vergara (2000, p.46), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Esta pesquisa classifica-se descritiva quanto aos fins, porque visa descrever procedimentos, percepções e expectativas dos dirigentes familiares e funcionários dos casos, acerca do processo de planejamento estratégico.

Quanto aos meios, são utilizados os recursos de estudo de caso e de pesquisa de campo. A pesquisa é estudo de caso, porque se deteve a apenas duas empresas e em profundidade e detalhamento. A investigação também será de campo, porque coletará dados primários das empresas estudadas. Foram apresentadas algumas informações sobre as entrevistas referentes ao local, época, circunstâncias e pessoas envolvidas direta e indiretamente. Finalmente, segue o roteiro de perguntas para as entrevistas, no qual estão incluídos, além dos objetivos norteadores do presente estudo, alguns aspectos da dissertação de Souza (1999), que tratou do processo de profissionalização em empresa familiar brasileira.

No capítulo 4, foram apresentados os resultados da pesquisa relativos ao perfil e ao histórico da empresa, a carreira profissional dos entrevistados e os respectivos depoimentos. Para facilitar a análise, as informações concernentes a cada empresa foram dispostas separadamente, em cada um desses dois grupos, a ordenação foi pelos três temas principais, “O planejamento na empresa familiar”, “A influência familiar na empresa” e “Cultura organizacional”, que foram subdivididos pelos respectivos assuntos pormenorizados.

No capítulo 5, as informações dos depoimentos são analisados frente às próprias informações dos demais entrevistados, que são comparados com as correntes teóricas que abordam as questões tratadas.

O capítulo 6 apresenta as conclusões e recomendações de pesquisa. A principal conclusão da pesquisa foi no sentido de confirmar as influências do contexto do planejamento no Brasil no processo de planejamento em empresas familiares brasileiras. Finalmente, seguem-se as referências bibliográficas e os anexos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO

Conforme escreveu Arnold Toynbee *apud* Gross (1982, p.21) “uma das características do ser humano é fazer planos”. Gross pondera que seja mulher ou homem, jovem ou velho, independente da classe social ou etnia, fazemos todos planos para nos alimentar, nos vestir, dormir, trabalhar e até mesmo para optar em ter ou não filhos.

Outra característica do ser humano é a formação da sociedade, onde o indivíduo torna-se membro de uma família, de um grupo informal, de uma associação, de uma organização formal ou de uma entidade territorial. Tais grupos humanos também podem elaborar planos, sejam esses declarados ou ocultos, de curto ou longo alcance, utópicos ou realistas, rígidos ou flexíveis, amplos ou restritos, detalhados ou gerais. Todavia, conforme aponta Gross, “o planejamento tende a ser dirigido tanto pelo hábito, tradição, decisão prévia ou por pressão externa, como também a ser espontâneo, negligente ou ocasional” (GROSS,1982, p.21).

Todavia, é possível que surjam eventos na implementação do planejamento que comprometam o resultado. Geralmente, para o autor, os problemas que apresentam maior incidência no decorrer do processo de implementação do planejamento são: escassez de recursos, inexperiência em planejamento, bem como apatia, competição ou resistência organizada dos envolvidos (GROSS, 1982, p.21).

Há mais de 1.000 a.C., os sábios chineses já haviam constatado um fluir constante no mundo do qual nada escapa. Essa mutação não era concebida como incidindo sobre seres ou objetos sofrendo modificações, em outras palavras, não há o que mude ou quem mude, só há o mudar. Essa idéia pode ser ilustrada pela seguinte frase “muda constantemente a natureza, porém ao longo das mesmas estações. Nunca as mesmas flores, mas sempre a primavera” (WILHELM, 1982, XII).

Atualmente, é ponto comum comentar sobre as mudanças científicas e tecnológicas que afetam o mundo contemporâneo. No entanto, o que desperta a atenção é a velocidade e a complexidade com as quais essas mudanças estão ocorrendo e com forte repercussão na sociedade como um todo, cada vez mais próxima em decorrência do fenômeno Globalização.

Por mais contraditório que possa parecer, mesmo no contexto de tanta imprevisibilidade e de constante mudança, o papel do planejamento ainda se faz importante ao atuar na redução de incertezas e no melhor aproveitamento de oportunidades, por exemplo. Há muita teoria abrangendo diversos conceitos acerca do planejamento. No entanto, a única certeza até o momento é que não há teoria de planejamento infalível, mas considerações e experiências que formam um conhecimento capaz de fornecer fundamentos aos gestores, dessa forma, aumentando suas chances de ser bem sucedidos em seus empreendimentos.

2.1.1 Conceito de Planejamento

Confúcio havia desenvolvido a concepção de que o nome de algo deve ser considerado não apenas como um rótulo arbitrariamente atribuído, mas, antes, uma expressão do ser mesmo daquilo que em seu nome se deixa ver, se desvela. Para o filósofo chinês a harmonia do mundo dependia da retificação dos nomes. Essa antiga concepção permanece válida mesmo após mais de 2.000 anos (WILHELM, 1982, X).

Em um sentido amplo, o termo planejamento pode ser conceituado da seguinte maneira, como apresenta Aurélio Buarque de Holanda (1981, p. 1.097):

“Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; ou ainda, elaboração, por etapas, com bases técnicas (especialmente no campo socioeconômico), de planos e programas com objetivos definidos; planificação”.

Especificamente no campo da gestão empresarial, o planejamento ganha diversos contornos, gerando uma miríade de conceituações em torno da atividade. Nesse sentido, Bethlem (2003, p.11) constata que a área de planejamento tem sido pesquisada extensivamente em seus diversos aspectos, abrangendo conceituação, formulação, processo e implantação. Entretanto, diversos conceitos permanecem imprecisos e controversos.

Oliveira (1987, p.21) constatou haver dificuldade mesmo no âmbito acadêmico em se conceituar a função planejamento nas empresas, de forma a estabelecer sua real amplitude e abrangência.

Há uma abordagem associativa sobre o planejamento que possui amplo reconhecimento acadêmico e que o considera necessariamente como uma fase intermitente entre a formulação estratégica e o controle gerencial. Dessa forma, não se obtém uma conceituação simples e definitiva, mas a oportunidade de abarcar suas peculiaridades.

Mais especificamente, para esses autores, o planejamento deve estar necessariamente alinhado às diretrizes estratégicas da empresa e estar apoiado em um sistema de controle, cujos objetivos são auxiliar na implantação dos planos de ação e fornecer informações gerenciais para o aprimoramento das decisões da empresa.

Para Horngren et al (2004, p. 5) a estratégia deve ser expressa em ações por meio dos sistemas de planejamento e controle a serem elaborados para suporte nas decisões coletivas da empresa. O planejamento, por sua vez, engloba os seguintes aspectos:

- a) a seleção dos objetivos da organização, previsão de resultados a partir de várias alternativas de alcançá-los, decisão de como alcançar os resultados desejados; e
- b) comunicação para toda organização dos objetivos e como alcançá-los.

O orçamento é considerado a técnica mais comum de planejamento, sua elaboração requer coordenação e comunicação das unidades de negócio da empresa, assim como com seus fornecedores e clientes. A estratégia consta no orçamento pela descrição do plano de vendas, custos e investimentos para atingir os objetivos prevendo vendas, fluxos de caixa antecipados e possíveis necessidades de financiamento (HORNGREN ET AL, 2004, p. 5).

Para Horngren et al (2004, p. 5), o controle consiste em “tomar ações que implementem as decisões de planejamento e decidir como avaliar o desempenho e qual o *feedback* a fornecer que ajude na tomada de decisão futura”.

Paula Laudares, instrutora de planejamento estratégico do Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) analogamente à definição de Horngren, o processo de planejamento pode ser desdobrado da seguinte maneira:

A Formulação Estratégica: “é um processo estruturado para definir a identidade organizacional: visão, missão e valores da organização, suas metas globais e as estratégias para atingi-las. Os três principais produtos de um processo de FE são: visão, metas globais e estratégias. A FE termina com a definição da estratégia, em um direcionamento mais macro para a organização”.

Planejamento Estratégico: “No planejamento estratégico há um avanço: as metas globais e as estratégias são desdobradas, e chega-se ao final do processo com metas desdobradas e vários projetos e planos de ação prontos para serem implementados”.

Gestão Estratégica: “O terceiro conceito é o que se chama de ciclo de planejamento, execução, acompanhamento e ação corretiva, que implica executar a estratégia por meio dos projetos e planos de ação e fazer o acompanhamento do resultado dessas estratégias em relação às metas definidas”.

Por sua vez, Gomes & Salas (2001,p.115) analisam esses conceitos envolvidos pela ótica do controle. Para os autores o sistema de controle deve estar estreitamente combinado ao planejamento estratégico, a partir da formulação de alternativas estratégicas até o posterior processo de controle, a fim de promover a congruência da atuação dos responsáveis pelos diferentes centros de responsabilidade com os objetivos globais traçados para a organização.

2.1.2 Processo de Planejamento Estratégico

Vários autores tentam explicar a origem da aplicação de estratégia. De acordo com Henderson (1998, p.3), em publicação do professor G. F. Gause, considerado “pai da biologia matemática” da Universidade de Moscou, a respeito do resultado de um conjunto de experiências nas quais eram colocados protozoários do mesmo gênero em um frasco com uma quantidade adequada de nutrientes. Caso os animais fossem de espécies diferentes, conseguiam sobreviver e continuar vivos em conjunto, caso fossem da mesma espécie, não conseguiam. Sendo Assim, essa observação o levou ao “Princípio de Gause da Exclusão Competitiva”, onde duas espécies que obtém o seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir.

Dessa forma, constata-se que a competição exista muito antes da estratégia, começando com o aparecimento da própria vida. Henderson (1998, p.3), explica que para os primeiros organismos unicelulares que viviam com adequada quantidade de recursos para sua sobrevivência, a sua população aumentava de geração em geração. Com a evolução dos seres vivos, esses organismos representavam uma fonte de alimento para outros animais ao longo da cadeia alimentar. Mas quando duas espécies quaisquer competiam por um recurso essencial, uma tratava de deslocar a outra e manter um equilíbrio estável em seu próprio território.

Henderson (1998, p.3) menciona que, hoje já foram catalogados mais de um milhão de espécies, cada qual com uma vantagem única na competição pelos recursos que necessita. Sendo que em cada momento, milhares de espécies estão se extinguindo e outras milhares emergindo. O autor explica que quanto mais rico o ambiente, maior o número de variáveis potencialmente significativas que podem proporcionar a cada espécie uma vantagem única e complementa dizendo que também mais acirrada fica a competição.

Ao decorrer de milhões de anos a competição natural não envolveu estratégias, mas a seleção natural de Darwin baseada na adaptação e sobrevivência do mais apto. O mesmo modelo aplica-se a todos os sistemas vivos, inclusive negócios. Em ambas situações, o acaso aleatório é provavelmente o fator mais importante e mais abrangente, por ser responsável por determinar as mutações e variações que sobrevivem e florescem a cada geração, sobrevivendo aquelas que deixarem um maior número de descendentes e deslocando as que menos deixarem. Com isso, temos que as características físicas e estruturais evoluem e se adaptam para melhor corresponder ao ambiente competitivo.

Henderson (1998, p. 4) observa que “de fato, as competições biológica e comercial seguiram o mesmo modelo de mudanças evolutivas graduais, se não fosse por uma diferença. Os estrategistas de negócios podem usar imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças”.

Como os negócios não podem crescer indefinidamente, nem seus respectivos mercados consumidores, em um mundo com recursos finitos, então, os concorrentes em número crescente acabam por eliminar uns aos outros, sobrevivendo aqueles que se mostrarem mais aptos (HENDENSON, 1998, p.4).

Em referência especificamente à gestão empresarial, a formulação estratégica é considerada complexa e de grande responsabilidade, uma vez que um erro estratégico pode ser mais danoso que um erro operacional.

Deste modo, tem-se que o **planejamento** orienta a execução de medidas que em conformidade com a **estratégia** da empresa ajudarão a alcançar os seus **objetivos**. Dentre as

A tamanha complexidade da formulação estratégica pode ser ilustrada pelas várias correntes existentes, das quais Mintzberg et al (2000, p. 13) apresentam uma seleção de dez escolas de pensamento. Tais estudos estratégicos pertencem à disciplina acadêmica administração estratégica.

A escola do planejamento é uma dentre tantas escolas de pensamento de formulação estratégica dessa disciplina de administração estratégica, embora possa haver o emprego de planejamento propriamente dito nas demais escolas.

Para Mintzberg et al. (2000, p. 17) a palavra estratégia existe há muito tempo, hoje está em grande modismo pelos gerentes e é muito influente. Os autores constataam que “estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas freqüentemente usamos de outra”. Em vez de oferecer alguma definição sobre estratégia, os autores afirmam que o termo pode ser composto por cinco definições, a saber: plano, padrão, posição, perspectiva e truque.

A estratégia definida como um “plano” representa a perspectiva de “olhar para frente”, consiste em uma estratégia pretendida. A estratégia como padrão representa o olhar sobre o comportamento passado, consiste em estratégia realizada. Ambas definições parecem ser válidas: as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. No entanto, no decorrer da implementação da estratégia pode haver algumas adaptações. Aquelas intenções que foram plenamente realizadas são conhecidas como estratégias deliberadas, enquanto as não-realizadas podem são chamadas de estratégias irrealizadas. Há um terceiro caso denominado de estratégia emergente, no qual um padrão realizado não era expressamente pretendido (MINTZBERG ET AL., 2000, p.18).

Mintzberg et al. (2000, p.18) constataam que poucas ou nenhuma estratégias são puramente deliberadas ou emergentes. Pois caso contrário, se a estratégia fosse puramente deliberada, significaria que não houve aprendizado algum; enquanto se ela fosse totalmente emergente, denotaria uma falta de controle absoluto. O autor compreende que “todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma: exercendo controle e fomentando aprendizado”.

Além de plano e padrão, há as perspectivas de estratégia como posição, que representado pela localização de certos produtos em certos mercados como forma de conquistar maior lucratividade, cujo maior influente foi Michael Porter. A estratégia como perspectiva valoriza a visão dos empreendedores. A quinta definição é que estratégia é um truque, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente (MINTZBERG ET AL., 2000, p.19).

Inkpen e Choudhury *apud* Mintzberg et al. (2000, p.23) informam ainda que há casos de a administração da empresa optar pela ausência de estratégia com a finalidade de promover consistência de ação em todos os níveis da organização, característica própria de organizações enxutas e não burocráticas. Menciona ainda “que a ausência de um padrão rígido de tomada de decisão estratégica pode garantir que o ‘ruído’ é retido nos sistemas organizacionais, sem o qual a estratégia pode tornar-se uma receita especializada que reduz a flexibilidade e bloqueia o aprendizado e adaptação”.

Mintzberg et al. (2000, p.13) destacaram dez escolas de pensamento, acerca do processo de formulação estratégico, relacionadas a seguir:

- Escola do design, como um processo de concepção;
- Escola do planejamento, como um processo formal;
- Escola do posicionamento, como um processo analítico;
- Escola empreendedora, como um processo visionário;
- Escola cognitiva, como um processo mental;
- Escola de aprendizado, como um processo emergente;
- Escola do poder, como um processo de negociação;
- Escola cultural, como um processo coletivo;
- Escola ambiental, como um processo reativo e;
- Escola de configuração, como um processo de transformação.

Essas escolas poderiam ser classificadas em três grupamentos comuns. As três primeiras escolas são de natureza prescritiva estando mais dedicadas em como as estratégias devem ser formuladas do que como elas são formuladas. As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e dedicam menos atenção à prescrição do comportamento estratégico ideal do que à descrição de como as estratégias são formuladas, são de natureza descritiva. A última escola mencionada possui natureza integrativa e procura expandir o processo de formulação estratégica além do indivíduo, para outras forças e outros agentes (MINTZBERG ET AL. , 2000, p.14).

Bethlem (2003, p.16) constatou que Mintzberg et al. teriam feito uma ressalva sobre a delimitação dessas escolas, na qual algumas descrições se aproximam mais de aspectos de processo estratégico do que de formulação de estratégia, propriamente dita. Em sua experiência de consultoria e exame em mais de 300 casos, onde foram descritos os processos estratégicos em empresas brasileiras, Bethlem não encontrou representantes típicos de nenhuma escola citada. Para ele, há apenas os seguintes enfoques:

- Enfoque do planejamento;
- Enfoque de aprendizagem;
- Enfoque visionário.

Contudo, Bethlem (2003, p.17) conclui com base em sua experiência de consultor que o desenvolvimento de estratégia é realizado apenas por meio do modo de aprendizado. Na visão do autor, o desempenho da implantação de um conjunto de afirmações que possam ser chamadas de estratégia, ou de desenvolvimento de uma série de ações que possam levar ao reconhecimento, está em função do grau de aprendizagem dos conceitos, técnicas, métodos de colaboração e interação pelos responsáveis, em especial pela estrutura de poder da empresa, que é o único grupo capaz de iniciá-lo.

Vasconcelos (2001) propôs um modelo de classificação destas teorias baseado na análise empírica do modelo de escolas de pensamento em estratégia empresarial desenvolvido por Mintzberg et al (2000).

Sabe-se que os pressupostos econômicos de decisão racional e o mercado como sistemas auto-regulados de alocação de recursos escassos formam os alicerces das teorias de estratégia empresarial. No entanto, o autor observa que há teorias que se caracterizam pela crítica sistemática do modelo economicista, fundamentada em uma perspectiva sociológica que valoriza a inserção social e cultural das organizações, bem como as contingências não racionais e não intencionais da tomada de decisão. Para exemplificar, enquanto para Porter a estratégia é uma decisão racional e deliberada de um posicionamento estratégico com base em um sistema de atividades diferenciado; para Mintzberg esta definição não é suficiente por “ignorar aspectos cognitivos e sociais que condicionam a ação estratégica” (VASCONCELOS, 2001, p.1).

O autor com base em uma análise estatística em cerca de 200 empresas sugeriu que as 9 variáveis estudadas poderiam ser agrupadas em 3 fatores revelando alguns atributos comuns dessas escolas de formulação estratégica, sendo que a escola de configuração foi excluída por esta ser uma síntese das outras nove, conforme a própria análise de Mintzberg.

1. **A dimensão intencional da estratégia:** as escolas de *Design*, Planejamento e Posicionamento, que são classificadas como escolas prescritivas, enfatizam o caráter deliberado, intencional e racional do processo de decisão estratégica.
2. **A dimensão de inovação da estratégia:** as escolas de Empreendedorismo, Cognição e Aprendizagem apresentam como elemento comum a ênfase nas estratégias emergentes, baseadas em inovação, criação, descoberta, originalidade e mudança.
3. **A dimensão de contexto social da estratégia:** as escolas de Poder, Cultura e Ambiente apresentam como características comuns os aspectos humanos, sociais e contextuais.

2.1.2.1 A dimensão intencional da estratégia

Escola de Design: a formação de estratégia como um processo de concepção

A mais influente das escolas prescritivas propõe um modelo de formulação estratégica que busca estabelecer uma adequação entre as capacidades internas e externas da empresa, denominado como modelo SWOT em menção aos elementos designados no vocabulário inglês; *strengths, weakn, oportuncries a*

(1) A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente: o autor explica que “a ação deve fluir da razão, ou seja, que estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano rigidamente controlado”. Andrews sugere que “os executivos sabem o que realmente estão fazendo somente quando tornam a estratégia tão deliberada quanto possível”, concluindo que a formulação estratégica é uma aptidão adquirida e que deve ser aprendida formalmente.

(2) A responsabilidade e a percepção desse controle devem ser do executivo principal: essa pessoa é o estrategista: para a escola de design, só há um estrategista e que se situa no ponto mais alto da pirâmide organizacional. Robert Hayes considera que “esta mentalidade de comando-e-controle aloca todas as decisões importantes à alta administração, a qual as impõe à organização e as monitora através de sistemas elaborados de planejamento, orçamento e controle. Mintzberg observou que esta premissa não só relega os outros membros da organização a papéis subordinados na formação da estratégia, bem como os participantes externos”.

(3) O modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal: Essa é uma forma de proteger o modelo da crença de que a elaboração e formalização poderiam dificultar a sua implementação e garantir que o controle da estratégia se mantenha centralizado.

(4) As estratégias devem ser únicas, onde as melhores resultam de um processo de *design* individual: compreende-se nessa premissa que as estratégias devem ser elaboradas sob medida para o caso individual. Por isso, a escola do *design* não se detém no conteúdo das estratégias em si, concentrando-se no processo pelo qual as estratégias devem ser desenvolvidas, consistindo em um ato criativo a fim de se basear na competência distintiva da empresa.

(5) O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva: a escola de design não se atém a visões incrementalistas ou estratégias emergentes, as quais permitem que haja quaisquer reformulações durante ou após a sua implementação.

(6) Essas estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas simples: assim, torna-se mais fácil de serem compreendidas pelos membros da organização.

(7) Finalmente, somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas: Essa escola distingue claramente a formulação de estratégias em relação a sua implementação, assim, separando pensamento da ação. Com isso, conclui que a idéia central seja a da estrutura seguir a estratégia, então, a cada estratégia formulada, a estrutura e tudo mais na organização deve ser considerado de novo.

Mintzberg et al. (2000, p. 42) comentam algumas observações a respeito desse modelo. Os autores analisam que “o modelo da escola do *design* parece aplicar-se melhor como a junção de uma grande mudança para a organização que vem de um período de circunstâncias em mutação e está entrando em um período de estabilidade operacional” e complementam que há um outro contexto que é o da nova organização no qual o modelo poderá ser aplicável também. As principais críticas apontadas pelos autores sobre o modelo proposto pela escola de *design* são as seguintes:

(1) no que se refere à avaliação dos pontos fortes e pontos fracos, Mintzberg et al argumentam que “nenhuma organização poderá saber com certeza, antecipadamente, se uma competência estabelecida irá se mostrar um ponto forte ou fraco”.

(2) Quanto ao fato de a estrutura seguir a estratégia, “equivale a afirmar que a estratégia deve ter precedência sobre as capacidades estabelecidas da organização, as quais estão embutidas em sua estrutura”, mas por sua vez, “essas capacidades são inevitavelmente mostradas como contribuições para a formulação da estratégia, uma parte das forças da organização”. Os autores ainda criticam o fato da estrutura ser alterada a cada estratégia do líder, podendo causar sérios danos nas organizações.

(3) ao tornar a estratégia explícita, pode haver problemas na implementação devido a razões desde pensamentos vagos ou motivos políticos, mas acima de tudo a adequação em lidar com situações de incerteza em ambientes de mudança. Ressalta-se uma citação de como a estratégia se internaliza nos hábitos das organizações e na mente de seus estrategistas: "Existem evidências dos laboratórios de psicologia cognitiva que a articulação de estratégia - o simples fato de uma pessoa falar a respeito do que irá fazer - já a embute, alimentando uma resistência a mudanças posteriores”.

(4) a última consideração é sobre a separação entre a formulação e implementação da estratégia, “como pode um aluno que leu um curto sumário de uma empresa, mas nunca viu os produtos, nunca conheceu os clientes, nunca visitou as fábricas, saber essas coisas? Estes são os dados para se fazer perguntas críticas [apropriadas a uma situação]?”. Os autores ainda mencionam o perigo do incentivo a respostas rápidas a situações mal conhecidas.

No entanto, os autores consideram que as principais contribuições da escola do *design* é o desenvolvimento de um vocabulário para discutir grandes estratégias e que a estratégia representa uma adequação fundamental entre oportunidades externas e capacidade interna (MINTZBERG ET AL. , 2000, p.42).

Escola do Planejamento: a formação de estratégia como um processo formal

A escola do planejamento originou-se concomitante a escola de *design*, porém seguiram caminhos distintos. O livro mais influente dessa escola foi o “*Corporate Strategy*” de H. Igor Ansoff publicado em 1965. A tendência do ensino de administração estava em consonância com as mensagens centrais da escola de planejamento, que exaltavam as virtudes do planejamento formal, treinamento formal, análise formal e muitos números (MINTZBERG ET AL., 2000, p.44).

Sobre o estado do conhecimento de organizações complexas em ambientes turbulentos, Ansoff (1983, p.13) menciona que pode ser dividido em duas partes. A primeira consiste em metodologia prática que oferece prescrições sobre como as organizações deveriam agir, por outro lado, a outra parte trata sobre as descrições teóricas que abordam os fundamentos e métodos adotados efetivamente pelas organizações. Com isso, o autor conclui que há enormes lacunas de conhecimento entre ambas partes, embora o escopo e o volume de cada parte sejam bastante expressivos (ANSOFF, 1983, p.13).

Embora exista uma miríade de modelos diferentes de planejamento estratégico, a maior parte se origina do modelo SWOT, sendo dividido em etapas claramente delineadas, em seguida articuladas cada uma com as tantas listas de verificação e técnicas disponíveis, com atenção especial à fixação dos objetivos logo no início e à elaboração de orçamentos e planos operacionais ao final. Além da elaboração de diagramas para ilustrar o fluxo global dessas etapas (MINTZBERG ET AL., 2000, p.45).

Resumidamente são apresentadas a seguir as premissas da escola de planejamento:

1. “As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas”;
2. “A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores”;
3. “As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos” (MINTZBERG, 2000, p. 51-52).

Mintzberg et al (2000, p. 52) mencionam que ainda assim houve avanços na essência dessas premissas dessa escola, mas mais focalizadas na aplicação, em particular o planejamento de cenários e o controle estratégico. Em relação ao planejamento de cenários, os autores explicam que essa técnica supõe que se não se pode prever o futuro, nesse sentido, emerge a seguinte idéia: “especulando-se sobre uma variedade de futuros pode-se abrir a mente e, com sorte, chegar ao futuro correto”.

A segunda técnica que creditou progressos nas premissas da escola de planejamento, como mencionado anteriormente, foi controle estratégico. Mintzberg et al (2000, p.53) esclarecem que essa técnica consiste no controle da estratégia em si, como forma de revisar e aceitar estratégias, além disso, criticam que na prática o planejamento estratégico funciona como controle estratégico.

Ainda sobre controle estratégico, Goold e Campbell *apud* Mintzberg et al (2000, p.53) o consideram como um dos três estilos para criação de estratégias pela direção de uma empresa de natureza diversificada, das quais destacam-se as seguintes principais características:

1. Planejamento estratégico: Neste estilo, a direção central atua como organizador para determinar com rigorosa análise como os recursos serão coordenados e redistribuídos entre os negócios.
2. Controle financeiro: Nessa linha, há pouco envolvimento da direção central na formação de estratégia, cujo foco se mantém no controle via orçamentação a curto prazo.
3. Controle estratégico: consiste em “um estilo híbrido que envolve a autonomia das unidades de negócios e também a promoção dos interesses corporativos. A responsabilidade pela estratégia fica com a divisão, mas as estratégias devem ser aprovadas pela direção central. O centro usa revisões de planejamento para testar a lógica, identificar argumentos fracos e encorajar os negócios a elevar a qualidade do seu pensamento estratégico”.

Goold e Quinn *apud* Mintzberg et al (2000, p.53-54) realizaram um estudo evidenciando que “na prática, poucas empresas identificam medidas de controle estratégico formais e explícitas [para monitorar progressos estratégicos e garantir a implantação dos planos estratégicos] e os embuti em seus sistemas de controle”. Essa pesquisa realizada com as 200 maiores empresas da Grã-Bretanha “revelou que somente um pequeno número de empresas (11%) declarou empregar um sistema de controle estratégico considerado completamente desenvolvido”. Nesse quesito, Mintzberg et al (2000, p. 54) atentam para a importância do desempenho da organização e não do seu planejamento. Esta escola reconhece as estratégias deliberadas e as irrealizadas, não há incentivo para a adoção de estratégias emergentes, embora possa ocorrer.

Escola do Posicionamento: a formação de estratégia como um processo analítico

A escola de posicionamento, última das escolas prescritivas, não se afastou das premissas das escolas de *design*, nem da escola de planejamento, exceto pela idéia de impor limites sobre as estratégias possíveis de serem implementadas. Sendo assim, a escola de posicionamento, afirmou que poucas estratégias-chave são desejáveis em uma determinada indústria. A lógica era que a empresa deveria defender posições no mercado em uma determinada indústria contra concorrentes atuais e futuros, a conquista de uma certa facilidade de defesa significaria que as empresas que ocupam tal posição obtêm lucros maiores que as demais, portanto, com maior quantidade de recursos e capacidade de expansão e consolidação de suas posições.

A primeira fase do desenvolvimento desta escola baseou-se em antigos escritos militares para a seleção de estratégias específicas como posições tangíveis em contextos competitivos. Os principais documentos foram a “A arte da guerra” de Sun Tzu escrito em aproximadamente 6 séculos a.C. e o trabalho de Von Clausewitz feito no século passado.

A segunda fase se distingue pelas técnicas da matriz de crescimento-participação e a curva de crescimento adotadas pelo Boston Consulting Group (BCG). Na primeira técnica, a empresa diversificada manteria um portfólio de negócios equilibrado, de forma a aproveitar as oportunidades de crescimento. A idéia da aplicação da segunda matriz era o de que as empresas aprendem com a experiência a uma taxa constante, assim, o custo da produção diminuiria a uma taxa idem.

Nesse momento, também foi formulada uma base de dados independente e comercializada pela General Eletric denominada PIMS que é sigla de *Profit Impact of Market Strategies* [Impacto das estratégias de mercado nos lucros]. O modelo PIMS “identificou uma série de variáveis em estratégia - tais como intensidade de investimento, posição no mercado e qualidade dos produtos e serviços - que seriam usados para estimar o retorno esperado sobre o investimento, participação de mercados e lucros” (MINTZBERG, 2000, p. 80).

Por fim, a terceira fase da escola de posicionamento é marcada pela seguinte visão de Michael Porter sobre a estratégia de negócios que “deveria ser baseada na estrutura de mercado no qual as empresas operam”. Destaca-se o modelo de Porter de análise competitiva, seu conjunto de estratégias genéricas e sua noção de cadeia de valor.

Dentre as maiores críticas a essa escola, destacam-se o desprezo pela intuição e foco estreito na escolha das estratégias com base preponderantemente em questões econômicas em detrimento de considerações sociais.

2.1.2.2 A dimensão de inovação da estratégia

Escola Empreendedora: a formação de estratégia como um processo visionário

A escola empreendedora focaliza o processo de formação de estratégia pela liderança personalizada e enfatiza a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Dessa forma, promove uma visão estratégica como perspectiva associada com imagem e senso de direção.

Quanto à orientação estratégica, de acordo com Stevenson e Gumpert *apud* Mintzberg (2000, p. 104) “descrevem o empreendedor como constantemente sintonizado com mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável, ao passo que o administrador...quer preservar recursos e reage de forma defensiva às possíveis ameaças para neutralizá-la”. Mintzberg et al (2000, p. 104) concluem que os empreendedores costumam ter ações revolucionárias visando o curto-prazo, enquanto os administradores teriam ações evolucionárias, com vista a iniciativas de longa duração.

Amar Bhide *apud* Mintzberg (2000, p.105) revela uma pesquisa, sobre empreendedorismo e planejamento, realizada em 1989, por meio de entrevistas aos fundadores de 100 companhias incluídas na lista das 500 de crescimento mais rápido nos EUA, cujos resultados revelaram que os empreendedores se dedicavam muito pouco a seu plano de negócios inicial, transcritos abaixo:

- 41% simplesmente não tinham um plano de negócios;
- 26% tinham apenas um esboço rudimentar de plano;
- 5% elaboraram projeções financeiras para investidores;
- 28% redigiram um plano completo.

Uma das explicações dos empreendedores indicadas pelas entrevistas para a falta de elaboração de planos mais complexos decorre do fato que muitos deles prosperam em mercados que passam por mudanças rápidas e em nichos que tendem a suplantam empresas já estabelecidas.

Quando o planejamento falha, surge a visão do empreendedor, “o grande líder que salvará a organização”. Uma forma de exercer a visão real seria não precisar escrevê-la, mas mentalizá-la (MINTZBERG ET AL, 2000, p. 106).

Uma das maiores deficiências dessa escola é apresentar a estratégia como sendo baseada em um único indivíduo e não esclarece sobre o processo em si da formulação que estaria fundamentada nos mistérios da cognição humana. Com isso, no caso da empresa se encontrar em dificuldade, a prescrição seria, não obstante, trocar imediatamente o líder que não seja mais visionário por um que seja.

Escola Cognitiva: a formação de estratégia como um processo mental

O trabalho da escola cognitiva é “chegar ao que este processo [de formação de estratégia] significa na esfera da cognição humana, utilizando em especial o campo da psicologia cognitiva”.

O questionamento dos pesquisadores buscava identificar os requisitos para o estrategista pensar, posteriormente, passaram a fazer indagações mais diretas sobre com o pensamento em si, sobre o que um estrategista precisa pensar.

Partindo-se da premissa de que os estrategistas, em grande parte, sejam autodidatas e que desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento por meio da experiência direta, temos que a sua experiência forma aquilo que sabem o que servirá de padrão para a sua experiência subsequente. De acordo com Mintzberg (2000, p. 116), “essa dualidade tem um papel central na escola cognitiva, dando origem a duas alas bastante diferentes”.

Há uma ala considerava positivista que compreende o processo e a estruturação do conhecimento análoga aos olhos da mente como uma câmera que prioriza os fatos que mais interessar ao observador, que podem ser consideradas distorcidas por demais pesquisadores. Já a outra ala ressalta um caráter mais subjetivo da observação, com maior destaque para a interpretação do observador. Concluindo pelas palavras de Mintzberg, “enquanto a outra ala procura entender a cognição como uma espécie de recriação do mundo, esta ala acredita que a cognição cria o mundo”.

Escola de Aprendizado: a formação de estratégia como um processo emergente

Mintzberg et al (2000, p.134) explicam que esta escola defende o ponto de vista de que os estrategistas atuando individualmente ou coletivamente aprendem a respeito de uma situação, bem como com a sua capacidade de lidar com ela. Os autores citam a seguinte colocação de Lapierre: “a administração estratégica deixa de ser apenas a administração de mudanças, passando a ser a administração por mudanças”.

Os seguidores desta escola estão focados em como formar as estratégias nas organizações e não como elas são formuladas, assim, tendo um caráter descritivo e não prescritivo (MINTZBERG ET AL, 2000, p.135).

2.1.2.3 A dimensão de contexto social da estratégia

A Escola do Poder: a formação de estratégia como um processo de negociação

Esta escola caracteriza a formação de estratégia como um processo de influência com ênfase no poder e na política para negociar estratégias que atendam a determinados interesses. Nessa escola, o “poder” é considerado como o exercício da influência além da convencional estritamente econômica, o que torna esta palavra mais próxima de “política”.

Quanto mais importante a estratégia e descentralizada a organização, mais provável a existência de manobras políticas. De fato, essas manobras podem tornar difícil que a organização chegue a qualquer estratégia, seja deliberada ou emergente” (MINTZBERG ET AL, 2000, p. 178).

Mintzberg et al (2000, p. 191) esclarecem que as estratégias resultantes desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que perspectivas.

Os autores consideram que embora a dimensão política tenha importância na organização, ela também pode causar muito desperdício e distorção. Embora a formação de estratégia seja um processo que necessariamente leve em consideração o poder e a política (MINTZBERG ET AL, 2000, p. 192).

Escola Cultural: a formação de estratégia como um processo coletivo

Mintzberg et al (2000, p.196) utilizam a palavra ideologia para descrever uma cultura forte em uma organização, consistindo em um conjunto de crenças, compartilhadas com veemência por seus membros, que distingue essa organização das outras.

As principais premissas ou conjunto de crenças da escola cultural são (de acordo com Mintzberg et al, 2000, p.196):

- 1) A formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização;
- 2) Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal;
- 3) Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras;
- 4) Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é melhor descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente); e
- 5) A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente: na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Dentre as maiores críticas a esta escola configura a falta de clareza conceitual. Um dos perigos apontados pelos autores é uma tendência em se desencorajar mudanças, quando estas mais são necessárias, com a justificativa de que pela cultura da empresa ser predominante, torna-se difícil mudá-la. Outro perigo, de acordo com os autores, é um auto-engano que certos gerentes cometem ao igualar vantagem competitiva com singularidade organizacional, podendo passar uma impressão de arrogância (MINTZBERG ET AL., 2000, p. 206).

Escola Ambiental: a formação de estratégia como um processo reativo

Para essa escola o ambiente é determinante para a estratégia das empresas por meio de comportamentos isomórficos, ou seja, pressões institucionais. As principais premissas dessa escola são (de acordo com Mintzberg et al, 2000, p.211):

- 1) “o ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia”;
- 2) “a organização deve responder a essas forças, ou será eliminada ”;
- 3) “assim, a liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização”;
- 4) “as organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis. Então elas morrem”

2.2 EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS

2.2.1 Origem

Em relação a provável origem da instituição familiar como provedora de trabalho e acumulação de renda, Leite (2000, p. 168) explica que foi ainda na Mesopotâmia e no Egito onde se iniciou o mais antigo processo de divisão de terras para os membros de uma família, por iniciativa do Estado como parâmetro de cobrança de impostos em função das colheitas provenientes de solo fértil, resultantes das cheias dos rios Tigre, Eufrates e Nilo (LEITE, 2000, p. 168).

O autor esclarece que essa ciência consistia em “avaliar o tanto de terra agricultável e estipular um valor que servia também para partilha e divisão das terras, definindo os direitos hereditários dos donos da gleba”. Esse procedimento permaneceu na idade média, porém incluindo no patrimônio os empregados na produção agrícola (vassalos) e títulos de nobreza (LEITE, 2000, p. 168).

Desde então os princípios que regem a sucessão de negócios passam pelo poder financeiro e prestígio das famílias revertidos em prosperidade e *status* social. Atualmente, esses princípios estão mais modernos e democráticos. O que antes o proprietário almejava meramente perpetuar era sobretudo o poder político e a influência social da família, passando com o tempo a ter um caráter mais socializante de “proteger a riqueza da família, resguardando a propriedade, assegurando o futuro dos mais jovens e garantindo a sobrevivência de sua espécie genética” (LEITE, 2000, p. 168).

Hoje os princípios seriam outros, a saber: “como manter o dinheiro na família, pagar menos impostos de transmissão da propriedade, manter o controle indireto do patrimônio, proteger os descendentes diretos de terceiros estranhos que possam entrar na família, conservar o poder da dinastia, assegurar financeiramente os fundadores e desfrutar o resto da vida do bem-estar que o patrimônio possa garantir como reserva de valor” (LEITE, 2000, p. 169).

2.2.2 Conceito de empresa familiar

No conceito de Donnelley *apud* Lodi (1993, p.5), a empresa familiar é “aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca”. No entendimento de Lodi (1993, p.6), uma empresa sem herdeiros não deve ser considerada familiar, mesmo que o fundador tenha um estilo de liderança bem determinado pela sua personalidade. O autor descarta a caracterização de empresa familiar uma firma que tenha como investidora uma família.

Lodi (1993, p.6) detalha a sua compreensão de empresa familiar, reforçando a característica de seqüência de gerações para sua formação como tal, descrevendo “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 da família ou com a figura de um fundador”. O autor complementa o conceito da empresa familiar afirmando que ela surge “geralmente com a segunda geração de dirigentes”, para tanto, Lodi considera duas possibilidades, que podem ser motivadas tanto pelo intuito do fundador em pretender abrir caminho para a geração entrante perante seus antigos colaboradores, como pelos futuros sucessores criarem uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Lodi (1993, p.6) esclarece que a empresa não é considerada familiar quando ainda se encontra na geração do fundador, pois “na geração do fundador a firma é quando muito *peçoal* e não *familiar*, havendo entre o primeiro dirigente e seus colaboradores um arranjo de relações muito pessoal, que a segunda geração virá a quebrar ou a transformar”. E assim, “para o fundador, as relações de poder nasceram de sua iniciativa com os seus colaboradores; para a geração seguinte, as relações de poder nascem diretamente do sangue”.

Barry *apud* Souza (1999, p.29) apresenta a seguinte definição cunhada em 1975, de empresa familiar com ênfase meramente na presença do núcleo familiar na direção da empresa, sem considerar a questão da sucessão de gerações: “é aquela que na prática é controlada pelos integrantes de uma única família”.

Em seguida, Souza menciona outra definição para empresa familiar, desta vez segundo o ponto de vista de Miguel Gallo, cunhada em 1995, que abrange a importância dos valores culturais cultivados na empresa e menos no fator consanguíneo: “a definição mais correta deve basear-se no fato de que deve haver uma coincidência de valores importantes da cultura de uma empresa, com os de uma família”; e prossegue mencionando que a empresa deve ser considerada familiar quando há um importante vínculo de união entre ambas partes, com base nos mesmos fundamentos culturais e respeito a crenças e valores (SOUZA, 1999, p.29).

Por sua vez, Bernhoeft *apud* Souza (1999, p.31) considera uma empresa familiar “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém integrantes da família na administração dos negócios”, e acrescenta ainda que os referidos integrantes da família detém o controle da empresa.

Bethlem (2004, p.125) tece considerações ainda mais específicas quanto às características que constituem a empresa familiar. Em particular, o autor aborda o núcleo familiar em si, discorrendo quanto à “família celular”, definindo-a como aquela constituída pelo casal e seus filhos; por sua vez, a “família ampliada” é a composta pelos ascendentes, outros descendentes e colaterais.

2.2.3 Tipologias de empresas familiares

Do ponto de vista do grau de influência na gestão e controle das empresas familiares em geral, Lethbridge (BNDES, p.7) identificou as seguintes tipologias:

1. a tradicional: corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, há pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios;
2. a híbrida: o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares;
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 através de participação acionária significativa.

Quanto ao caráter assumido no tipo de gestão familiar, Bach *apud* Souza (1999, p.25) apresentou as tipologias de família patriarcal, família doméstica e família nuclear, definidos da seguinte forma:

A família patriarcal, ou ainda grande família, é um conjunto homogêneo de pequenas famílias sujeitas à autoridade do patriarca. Este tipo de família só é possível quando existe uma propriedade comum ou quando esta propriedade comum prevalece sobre as propriedades individuais das famílias. Este é o tipo de família mais comumente encontrado nos casos de propriedade de empresas familiares, quando um conjunto de pequenas famílias sobrevive ou vive em torno de uma organização empresarial. (...) A família doméstica, por seu turno, compõem-se de uma única unidade familiar e dispõe de relativa independência e autonomia econômica e cultural. Já a família nuclear, é aquela reduzida às dimensões de uma unidade microssocial.

2.2.4 Situação das empresas familiares no Mundo e no Brasil

De acordo com levantamento realizado por Santos (2004, p.12), na relação divulgada em 2003 da Standard & Poor's, dentre as 500 empresas com maior faturamento nos EUA 30% eram empresas familiares que geram mais de 50% do produto interno bruto do país e ainda são responsáveis por mais de 70% dos novos empregos.

Por sua vez, a Europa possui forte participação na economia de famílias empreendedoras. Uma pesquisa realizada pela revista *The Economist* apontou que quase 100% das empresas italianas, mais de 70% das empresas britânicas e mais de 80% das empresas espanholas são familiares. Com destaque no mundo, constam as gigantes familiares Wal-Mart, Ford, Samsung Group, LG Group, Carrefour, Motorola, Microsoft, Dell, Peugeot Citroën, BMW, Cargill e a Fiat.

No Brasil, os segmentos que mais crescem são os de empresas de portes micro, pequena e média, predominantemente constituídos por empresas familiares. Destacam-se empreendimentos gigantes familiares como o grupo Votorantim (maior grupo industrial brasileiro), o grupo Sul América (um dos líderes do mercado de seguros), o grupo Ipiranga (a segunda no setor de combustíveis, atrás apenas da estatal Petrobrás) e o grupo Pão de Açúcar

– CBD (um dos líderes do grande varejo). Além de notáveis empresas como a Gerdau, Sadia, Suzano, Klabin, Odebrecht, Itaú, Unibanco e Safra (SANTOS, 2004, p. 12)

Até a década de 50, a empresa familiar brasileira teve presença quase absoluta em praticamente todos os segmentos da economia nacional, desde a atividade agrícola até o sistema financeiro, passando pela indústria têxtil, de alimentação, de serviços e de meios de comunicação. A partir daí, iniciado o grande projeto de desenvolvimento e modernização nacional, ela passaria a partilhar cada vez mais espaços com as empresas multinacionais e com as estatais (GONÇALVES, 2000, p.1).

Precede à análise da empresa familiar brasileira, o estudo da cultura da família empresária no Brasil. Essa família tem sido historicamente orientada por dois referenciais básicos: o patrimonialismo e o patronato político. O patrimonialismo sustentou-se nas famílias patriarcais, formando, com muita frequência, parentelas, sob a chefia de um senhor. Em termos práticos, é uma visão patrimonialista que permite à família administrar o patrimônio pessoal e o da empresa como se fosse único e privado (GONÇALVES, 2000, p.1).

As famílias, herdando valores próprios de uma estrutura patriarcal adotando um comportamento patrimonialista, tendem a adotar, quase que necessariamente, nas suas empresas, um comportamento paternalista. Não existe, então, uma relação profissional e jurídica entre a empresa e o empregado, mas uma relação pessoal, necessariamente orientada e disciplinada pelo patrão e dono, baseada em fidelidade e mútua confiança, o que acontece principalmente durante a gestão e administração do fundador. Não pode ser esquecido, porém, que muitas empresas familiares, ou por maturidade, ou mesmo por terem de enfrentar no mercado de trabalho a concorrência de grandes empresas multinacionais, foram libertadas das práticas paternalistas (GONÇALVES, 2000, p.1).

Um recurso usado com bons resultados para chegar-se a isso tem sido a criação de fundações, que, comumente, assumem atividades assistenciais, de treinamento, culturais e de lazer; essas fundações têm condições de realizar de maneira mais madura e aperfeiçoada uma intermediação entre a empresa, o empregado e a família, na qual esteja o fundador ou seus sucessores simbolizados na instituição, que os dispensa de uma presença física e direta nesse relacionamento (GONÇALVES, 2000, p.2).

De qualquer forma, é a visão patrimonialista que provoca as grandes inconsistências da empresa familiar: o autoritarismo, o nepotismo, o uso da confiança pessoal, e não da competência, para a escolha de colaboradores, implicando ainda o paternalismo como forma de relacionamento com os empregados. Com certeza, em grau extremo, o patrimonialismo leva a um fracasso inevitável da empresa. Mas não é assim que ele se manifesta, quase sempre sendo atenuado e disciplinado por diversos condicionantes, sob a forma de valores sociais. Mesmo assim, o patrimonialismo sobrevivente torna a empresa familiar particularmente vulnerável em determinados momentos, aqueles que representam grandes transições e que podem ser chamados de ritos de passagem, que marcam etapas na vida da empresa (GONÇALVES, 2000, p.2).

É sabido que a empresa familiar no Brasil enfrenta tipicamente problemas em sua capitalização adequada e em sua capacidade de sustentar um projeto mais pesado de investimento. Durante muito tempo, a possibilidade prática e viável para a captação de recursos para investimentos foi representada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). É realmente expressivo o número de empresas familiares que puderam realizar competentemente a sua vocação contando com o apoio dessa instituição (GONÇALVES, 2000, p.3).

Mas essa afirmação não invalida a observação de que, com grande frequência, o relacionamento entre os empreendedores familiares e os técnicos do BNDES foi duro e difícil. Ainda uma vez, a cultura patrimonialista impedia o reconhecimento de que um Banco de Desenvolvimento atua a partir de políticas definidas em nível macroeconômico, pretendendo atingi-las interagindo com a iniciativa privada. Era mais fácil que o empresário pensasse que obteve um empréstimo lastreado em garantias pessoais suas, para ser usado na sua empresa onde e como quisesse (GONÇALVES, 2000, p.3).

Caso o BNDES conserve em seus arquivos os projetos apresentados por empresas familiares que foram aprovados depois de feitas as devidas análises, sendo entendidos como compatíveis com os objetivos de um plano de desenvolvimento da economia nacional, mas que acabaram sendo mal-sucedidos, levando essas empresas à falência, existirá, então, uma documentação especialmente rica que futuramente deverá ser estudada por quem tenha interesse na história das empresas industriais familiares no Brasil (GONÇALVES, 2000, p.4).

2.2.5 Mitos sobre empresas familiares

Algumas denominadas “impressões” não se sustentam após levantamento de Bethlem de diversos casos brasileiros que desmentem essas falas equivocadas. Dentre essas “impressões” apontadas por Bethlem (2004, p.131), a primeira é a do “Pai rico, filho nobre e neto pobre”, a segunda refere-se a “competência gerencial do fundador” e a última aborda a “profissionalização” da empresa familiar como melhor forma de gestão.

Sobre a primeira impressão “Pai rico, filho nobre e neto pobre”, Bethlem (2004, p.131) informa que tal pressuposto não se confirma nem no Brasil nem nos Estados Unidos.

Em relação ao Brasil, Bethlem (2004, p.131) cita os casos bem sucedidos de empresas constantes nas listas das renomadas publicações “Melhores & Maiores” da revista Exame e “Balanço Anual” da Gazeta Mercantil, a saber: grupo Antunes, grupo Globo, Grupos Itaú (financeiro e industrial), grupo Klabin, grupo Votorantim e muitos outros.

Bethlem (2004, p.132) mesmo apontando problemas em determinadas empresas como a sucessão caótica no grupo Bradesco, conflitos entre os filhos no grupo Pão de Açúcar até o grupo Mesbla que passou por falência, ainda assim, nenhum dos herdeiros se encontra em situação financeira difícil. Dessa forma, quanto ao Brasil, Bethlem (2004, p.133) conclui que não predomina o empobrecimento dos netos.

No entanto, Vidigal (1996, p.17) não compartilha da interpretação de Bethlem. Em suas palavras, “parece ser uma verdade que, no Brasil, as grandes fortunas, e as grandes empresas, não duram mais do que três gerações ou, no máximo, quatro”. O primeiro exemplo citado por Vidigal, refere-se a família Matarazzo que foi fundada por um imigrante italiano que chegou a representar o maior grupo empresarial da América Latina. Porém, devido a motivações passionais e falta de preparação da sucessão, dentre outras inadequações, a empresa ficou estagnada pelo comando do filho do fundador e chegou à concordata pelas mãos do neto. Outro caso clássico citado por Vidigal (1996, p.17) é o da família Prado, de São Paulo, considerados como “a maior e mais rica família dos barões do café”, possuíam enormes fazendas e participações em indústrias. Nesse caso, afirma Vidigal, não houve falência, mas

diluição do patrimônio ao decorrer dos anos e embora haja alguns membros ricos da família Prado, já não possuem a influência de outrora.

Com base na lista das 400 pessoas e famílias mais ricas do mundo, publicada pela Forbes, Bethlem realizou as seguintes constatações: (a) na segmentação de bilionários, onde consta 60 nomes, apenas quatro tiveram origem pobre; (b) Forbes também apresenta 100 fortunas familiares formadas no início do século XX, que, portanto, estão com os netos. Nesse sentido, Bethlem (2004, p.132) conclui que nos EUA, onde não há filho nobre, pode haver neto pobre ou neto rico; além disso, outra idéia que a lista passa é a da correlação com riqueza e nível de educação, onde havia somente 3% dos participantes sem formação ginasial completa.

O autor faz menção que o desfecho das empresas familiares nem sempre é declinante e exemplifica com casos europeus e brasileiros; como o da Michelin e do grupo Dreyfus, na França e da Fiat, na Itália, que se encontra na quarta geração. Por outro lado, Vidigal (1996, p.18) reconhece casos de sucessos brasileiros como o da centenária companhia de seguros, Sul América, que vai muito bem e é líder de setor, e o grupo Votorantim que se encontra na fase de transição para a quarta geração, estando sólida e pujante.

Na criação da empresa mais antiga do mundo, a japonesa Kongo Gumi, a missão da empresa foi cunhada de modo que se tornasse referência na arte de construir e reformar templos religiosos. O projeto foi perseguido com afinco. A construtora tem hoje 1.426 anos, a família comanda a companhia há 40 gerações e sua atividade principal ainda é a mesma, atingindo um faturamento anual de cerca de 200 milhões de reais (DUARTE, 2000, p.31).

Leite (2000, p.169) acredita que infelizmente prevaleça sobre o bom senso dos empreendedores o velho ditado “pai rico, filho nobre e neto pobre ou neto sem empresa”. O autor alega essa recorrência a um talento do fundador em construir um império, sem, no entanto, saber ou querer planejar a sua sucessão. O autor (2000, p.172) considera que métodos de psicologia comportamental poderiam ser mais úteis do que as técnicas de gestão de empresa para entender os fracassos da sucessão empresarial familiar no Brasil, decorrentes de falta de humildade, previsão e planejamento, levando empreendimentos de sucesso para o abismo.

Para Leite (2000, p. 169) na fase da preparação de sucessão, muitas empresas nem sequer tomam conhecimento das técnicas modernas de gestão de empresas familiares, assim, foram vendidas ou transferidas aos herdeiros de forma inadvertida, com base em decisões meramente emocionais.

No entanto, Leite (2000, p.171) nota que nos EUA, a posição de empresas familiares quanto à sucessão é resolvida com maior senso prático, com base em análises acerca das melhores possibilidades de fazer um sucessor e promovendo um convívio harmônico entre os membros da família através *conselhos de família* para a administração. Dessa forma, objetivam preservar o patrimônio do fundador, a riqueza e o prestígio das famílias.

Já a segunda impressão a respeito da “co

Sobre as competências gerenciais do fundador, Bethlem (2004, p.134) conclui que as características do contexto brasileiro não requeriam excelência em áreas importantes da gerência como marketing, produção e controle, nem nas áreas de tecnologia e recursos humanos, devido à tecnologia ser importada e a mão-de-obra extremamente barata e não reivindicatória. Assim, prossegue Bethlem (2004, p.134), essas formas e processos de administração totalmente equivocados, que foram passadas para as gerações seguintes eram compensados por grandes margens de lucro, porém com a entrada de multinacionais no mercado interno, empresas locais como as de produtos farmacêuticos e de perfumaria foram compradas ou mesmo dizimadas pela concorrência.

Então, Bethlem (2004, p.134) constata que há pouca ou mesmo nenhuma informação sobre as empresas familiares, bem como a administração adequada ao mercado do Brasil atual. E ainda, sobre o argumento comum de administradores familiares que alegam conhecer a cultura da empresa e suas particularidades administrativas, o autor (Op.cit) questiona se justamente “as tarefas principais para administrar essas empresas para obter sucesso no mercado são mudar a cultura e reformular a administração, onde está a vantagem do familiar?”.

Enfim, a terceira impressão é a respeito da profissionalização das empresas ser melhor que a administração familiar, sobre a qual Bethlem (2004, p.135) considera pertinente tecer alguns esclarecimentos. Inicialmente, compreender a diferença de paradigmas, caracterizado na família pelo relacionamento baseado em aspectos afetivos, embora na empresa também haja o afetivo, nesse caso predomina o enfoque de eficiência e eficácia. Para que prosperem, os membros devem encontrar a adequação de comportamentos distintos tanto para a empresa, quanto para a família. No caso desses membros se comportarem na empresa de acordo com os paradigmas familiares, a empresa poderá ter problemas; por outro lado, se os membros se comportarem em família conforme os paradigmas da empresa, provavelmente a família se desagregará (BETHLEM, 2004, p.135).

Para Hall *apud* Souza (1999, p.12), a definição de profissionalização de uma empresa familiar é “um processo que busca a organização e a regularização do comportamento dos integrantes de uma organização, independentemente, dos laços familiares”.

Em vista desses aspectos abordados no que tange à profissionalização da empresa, Bethlem (2004, p.136) considera que o principal é que haja regras “profissionais” (grifo do autor) de eficácia e eficiência para a escolha dos dirigentes da empresa, independentemente do fator consangüíneo.

Todavia, há casos de fundadores que mantém quaisquer membros da família distante da direção da companhia. Bethlem (2004, p.136) cita uma possível circunstância da Dodge Motors, em que seu fundador tivesse optado por manter os seus filhos somente como acionistas, usufruindo os lucros da empresa, no entanto, não os deixando compelidos em seguir a profissão como dirigente da companhia sem ter a vocação. Assim, o Sr. Dodge, sem sequer considerar a hipótese de um de seus filhos vir a ser um bom administrador, acreditava que a medida beneficiaria financeiramente os filhos, e ainda, os deixaria livres para se realizar em uma profissão que os deixasse realmente felizes e a companhia continuaria muito bem administrada.

Assim, Bethlem (2004, p.141) pondera que uma vez que “o fator mais importante de sucesso de uma empresa é estar no negócio certo na hora certa e a administração vem em segundo lugar, a importância da família é secundária”. Nesse sentido, Bethlem afirma que há administradores com capacidade de empreender sucessos, por outro lado, há aqueles fadados ao desastre. O autor ainda informa que dependendo da circunstância, por melhor que seja, a empresa pode ser destruída por um mau administrador. Também se expõe ao fracasso a empresa se situar no lugar errado na hora errada, dificilmente será salva por um gênio.

Acerca a administração e a gestão profissionalizada, Bethlem (2004, p.141-142) destaca os principais questionamentos:

- 1) O ramo de negócio em que a empresa opera é mais importante que a qualidade dos dirigentes, [sejam] familiares ou não?”. Para tanto, o autor mesmo ciente da escassez de informações sobre tal no Brasil, sugere que se utilize como referência um mesmo ramo de negócios, sendo comparadas empresas familiares a empresas profissionalizadas. Nesse sentido, faz mais um questionamento: “Será que em certos ramos houve sucesso igual para empresas familiares e não familiares?”, ou ainda, “fracasso igual para empresas familiares e não familiares?(...)”.

- 2) A primeira geração era competente gerencialmente ou, como sugerido beneficiou-se de uma situação privilegiada de mercado, em que a incompetência era coberta pelas margens enormes de lucro?
- 3) Em famílias em que houve geração de filho único, houve menos problemas do que em empresas de famílias com muitos filhos?
- 4) Existe diferença de desempenho como administradores entre filhos e filhas? Netos e netas? Genros e noras? Etc?
- 5) Quando o patriarca casa de novo, existindo ou não filhos do primeiro casamento, o que acontece?
- 6) A profissionalização da direção executiva tem tornado as empresas que a implantaram mais bem-sucedidas que seus competidores que se mantiveram com direção familiar?
- 7) Há empresas que escolhem dirigentes por critérios profissionais, incluindo no processo membros da família?

Lethbridge (1997, p.1) acredita que seja “a empresa familiar tradicional, avessa a sócios e executivos externos, dificilmente sobreviverá pressionada pela abertura de mercados e pela globalização/regionalização”.

A propósito, Lodi (1993, p.25) mostra as três implicações básicas da profissionalização nas empresas familiares:

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

2.2.6. Problemas em empresas familiares

Um levantamento do Centre for Family Enterprise *apud* Lethbridge (BNDES, p.8), abordando empresas familiares na Comunidade Européia, mostrou que somente três em cada 10 conseguem passar para a segunda geração, e destas somente metade alcançarão a terceira geração [Financial Times (1996)].

Nas empresas familiares a imagem do fundador e o seu papel empreendedor ganham especial destaque na liderança. Em uma abordagem com ênfase na psicanálise, Abraham Zaleznik *apud* Lodi (1993, p.18) revelou que:

“O estilo de liderança do empresário projeta o seu persistente sentimento de insatisfação. Mesmo o sucesso não produz satisfação, porque dominam inconscientemente o seu pensamento os sentimentos de ganhos ilegítimos e recompensas não-merecidas. Na procura da legitimidade e de domínio das suas frustrações infantis, o empresário achará que as realizações não são suficientes. Ele precisa de apoio social, de estima e de admiração que lhe foram negadas durante tanto tempo, para compensar os sentimentos de rejeição centrados na figura paterna. Ele é forçado a realizar as suas idéias, e a empresa se torna o meio tangível de adquirir a auto-estima que ele deseja. Todavia, a concretização de suas idéias, o sucesso podem originar sentimentos ambivalentes de rejeição paterna”.

Lodi prossegue citando o referido autor mencionando que “o investimento afetivo do empresário, a sua ligação com a realidade é a empresa”. Esta compreensão da empresa pelo seu fundador, o empreendedor em questão, pode conduzi-la desnecessariamente a uma situação indesejável.

Sobre a distribuição das diversas funções na extensão familiar, Bach *apud* Souza (1999, p.26) estabelece dois fatores distintos: por um lado, as necessidades da família, e por outro, a pressão das convenções sócio-culturais. Assim, Souza (1999, p. 26) prossegue com o detalhamento de Bach, explicando que “os interesses bem como as necessidades dos diversos integrantes da família são em parte convergentes ou coincidentes e em parte conflitantes e divergentes”, e conclui que a harmonia familiar resultará do esforço em se obter um consenso desses interesses e alerta que conflitos sufocados podem esconder mais desunião do que em uma discussão aberta.

As principais fraquezas características de empresas familiares em comparação às subsidiárias de multinacionais e estatais, são as seguintes de acordo com Lodi (1993, p.4):

- Conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos

administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos;

- Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares. O famoso complexo da galinha dos ovos de ouro;
- Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro resultado totalmente fortuito não planejado;
- Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e de confiança ou à falta de uma boa política de produtos e mercados e
- Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente comprovada.

Lodi afirma que, para preservar ambas instituições na combinação da família e negócios, é importante que não ignorem os problemas desse relacionamento nem a falta de um código de relações. Para tanto, o autor (1993, p.3) acredita que a empresa familiar precisa definir com objetividade como os parentes participarão para promover o sucesso do empreendimento e aconselha que seja adotado um programa sistemático de avaliação dos diretores e gerentes. Lodi cita um estudo conduzido pelo professor Robert G. Donnelley sobre 15 empresas familiares bem sucedidas e observou que a presença de familiares não constitui um indicio de má administração (LODI, 1993, p.3).

Sobre o poder e a política nas organizações, Lodi (1993, p.33), analisa que “há uma tendência para interpretar a empresa em termos racionais, mas muitos observadores já perceberam que as personalidades e a política exercem nela um papel decisivo”. O autor explica em seguida que “a empresa é uma estrutura política, ou seja, ela só funciona enquanto distribui autoridade (poder de mandar e influenciar) e enquanto é um palco para o exercício do poder”.

Nesse estudo, Lodi (1993, p.37) empreende considerações das organizações substituindo a abordagem da teoria da administração pela ciência política e psicanálise, que na opinião dele essas ciências fornecem uma base notável para uma melhor compreensão do poder nas empresas.

Lodi (1993, p.33) esclarece que a atração pelo poder começa na infância ao vivenciar desconfortos físicos, dentre tantos um exemplo seria fome, que incute na criança o medo primitivo de ser dominada por essas experiências abrandadas pela presença materna. Assim, o ciclo dessa experiência (que consiste em fome, desconforto, mãe, segurança e novamente fome) será a base para a construção da segurança da criança em si mesma, aumentando, inclusive, a sua capacidade de suportar demoras cada vez maiores nesse ciclo.

Em relação a distúrbios psicológicos, o eu fragmentado e ansiedade, Lodi (1993, p.33) explica que essas manifestações ocorrem principalmente em ambientes turbulentos e quando a privação é constante.

Em seguida, o autor citando Ana Freud detalha que o indivíduo a fim de evitar ansiedade causada pela privação de segurança, utiliza mecanismos de defesa tais como: “o recurso às drogas e ao álcool, as perversões sexuais, o uso do sexo como droga e o uso do poder como droga”. Sendo assim, Lodi explica que o poder pode ser para alguns “um compensador de ansiedade ou um instrumento de identificação própria” e menciona que Henry Kissinger (diplomata dos EUA) teria cunhado a seguinte frase: “o poder é o maior dos afrodisíacos (LODI, 1993, p.33)”.

Lodi (1993, p.42) aponta que “o problema da liderança é que o método institucional de selecionar e treinar líderes perpetua o eu isolado” e complementa que “a antiga riqueza cultural para aprofundamento da experiência pessoal foi depauperada pela programação de poder”. Dessa forma, conclui Lodi, “o objetivo consciente é atingir metas; o propósito implícito é a conservação do poder” e que “a única proteção para a auto-estima nas circunstâncias em que o julgamento da competência é tão vago e obscuro é o desligamento e a despersonalização”.

2.2.7. A Cultura Brasileira

Recorrendo novamente ao Aurélio (1981, p.409) a fim de consultar o significado preciso dos vernáculos críticos dessa pesquisa, tem-se que cultura é: “o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade; civilização”.

Para Eliot (1988, p.33), o termo “cultura” pode ser compreendido por três perspectivas, a saber: de um indivíduo, de um grupo ou classe e de toda uma sociedade. O autor defende que a cultura do indivíduo depende da cultura de um grupo ou classe, e que esta, por sua vez, depende da cultura da sociedade a qual pertence. Ele acredita que a cultura da sociedade seja fundamental, devendo esta ser examinada essencialmente.

Sérgio Buarque de Holanda (1995, p.31) discorre em sua obra prima “Raízes do Brasil” sobre o modo de relacionar e suas conseqüências entre Mundo novo e a velha civilização:

A tentativa de implantação da cultura européia em extenso território, dotado de condições naturais, se não adversas, larg

O fato de naquela época a distância social entre senhores e escravos ser abissal, pode explicar a atual indiferença da classe dominante pelos miseráveis, diferente do que ocorre em demais países onde a noção de igualdade é maior. Por isso, muitos elementos da cultura nacional são freqüentemente apontados como representação da adaptação da atitude do colonizador ao colonizado (MOTTA, 1995, p. 32).

Os portugueses representaram o pólo divergente na economia estabelecida na então colônia, embora tivessem conflitos com os senhores de terra, havia grande interdependência comercial entre eles, fato que vai constituir a base histórica da economia brasileira, precisamente, o modelo agroexportador (MOTTA, 1995, p. 32).

Ressalta-se que na exploração européia, o português vinha buscar riqueza, “mas que custa ousadia, não riqueza que custa trabalho” (HOLANDA, 1995, p.31). Motta (1995, p.32) delinea os fatores determinantes que compuseram o contexto no qual se iniciou o ambiente mercantilista no Brasil:

A formação de um mercado, com base na abertura dos portos, a consolidação da economia competitiva e a entrada do país no capitalismo monopolista, depois da Segunda Guerra Mundial, dão força à burguesia e acabam por instalar no país muitas empresas multinacionais, que em conjunto com alguns grupos nacionais ou seminacionais, além de algumas empresas públicas, começam a dar forma a uma tecnocracia local, de orientação bastante internacionalizante em seus valores e comportamentos. Assim mesmo, os traços básicos brasileiros estão presentes.

Quanto à questão da obediência o autor (Op. Cit) discorre sobre as causas da dificuldade em se conceber no Brasil a obediência como princípio de disciplina, acarretando instabilidade na vida social:

À autarquia do indivíduo, à exaltação extrema da personalidade, paixão fundamental e que não tolera compromissos, só pode haver uma alternativa: a renúncia a essa mesma personalidade em vista de um bem maior. Por isso que rara e difícil, a obediência aparece algumas vezes, para os povos ibéricos, como virtude suprema entre todas. E não é estranhável que essa obediência – obediência cega, e que difere fundamente dos princípios medievais e feudais de lealdade – tenha sido até agora, para eles, o único princípio político verdadeiramente forte. A vontade de mandar e a disposição para cumprir ordens são-lhes igualmente peculiares.

Sobre a falta de solidariedade e o empenho no trabalho, Holanda (1995, p. 39) ressalta que “o certo é que, entre espanhóis e portugueses, a moral do trabalho representou sempre fruto exótico. Não admira que fossem precárias, nessa gente, as idéias de solidariedade”.

Considera-se que o padrão tradicional passe ao moderno em ritmos diferentes em todas as regiões, embora aquelas mais progressistas sejam reduzidas a traços de modernização. Isso não ocorre por possíveis resistências culturais, haja vista que o desejo de transformação renovadora é mais freqüente em povos novos, entre os quais os brasileiros se situam. O problema decorre do fato desses progressos de primeiro mundo não serem adequados à realidade cultural do terceiro mundo e estarem desajustados em relação às necessidades de suas populações. O motivo disso pode ser porque em países da América Latina, Ásia e África a idéia de progresso não surgiu genuinamente desses povos, nem foram legitimadas mediante observação criteriosa pela sociedade, nem desenvolvidas pela população local (MOTTA, 1995, p. 32-33).

A ambigüidade na sociedade brasileira se origina nos valores e comportamentos de “pretensa aristocracia de senhores de engenho”, que não cultivam, na prática, valores democráticos, mas também não configuram uma autocracia, situando-se em uma esfera intermediária, ambígua. Tais características favorecem a informalidade e as relações por favorecimento, reforçando, assim, o procedimento da classe dominante em contornar as práticas sociais descoladas da lei (MOTTA, 1995, p. 32-33).

Duby (1986) *apud* Motta (1995, p.33) considerou como as principais características da intensa latinidade e africanidade no Brasil:

O gosto por idéias gerais de retórica e de literatura, de paixão pelo jogo e horror à solidão, de desigualdade entre os sexos com base na organização entre espaço público e espaço privado, de busca da felicidade no presente, de intensa expressão das emoções, de amor ao espetáculo, de exaltação da paixão amorosa e de dramatização da morte.

Interessante a associação de Laplatine & Olivenstein (1993) *apud* Motta (1995, p.33) no que tange a influência da religiosidade africana, especificamente, o candomblé nas relações sociais brasileiras:

“O Exu, uma divindade ambivalente, farsante e maliciosa, é a única capaz de fazer a intermediação entre o céu e a Terra. Ele abre os caminhos e é por essa razão que se deve recorrer a ele para se conseguir um emprego ou uma promoção, bem como para uma conquista amorosa, ou outra demanda mais difícil. Enfim, Exu abre caminhos. Porém, para se chegar a Exu, deve-se passar pelo pai de santo, isto é, pelo sacerdote. Também aqui, o informal não se livra do formal, da hierarquia”.

Talcott Parsons (1964) *apud* Motta (1995, p. 34) realizou pesquisas que constaram que sociedade brasileira tende a ser mais nepotista no provimento de trabalhos e não pode ser caracterizada como universalista, nem empreendedora.

Conforme explica Caligaris (1993) *apud* Motta (1995, p. 34) acerca da tentativa em se interpretar a cultura brasileira:

É possível ver em cada brasileiro um colonizador e um colono. Os imigrantes portugueses, espanhóis, italianos, alemães, árabes, japoneses, coreanos e todos os demais, à medida que se aculturaram, passaram a falar como colonizador e colono, ao mesmo tempo; e este é o discurso dominante no Brasil. Uma vez mais, o brasileiro não fala como colonizador ou colono, ele fala nas duas condições, ou em alguma condição intermediária, como aprendeu a falar desde muito cedo.

O autor ressalta que é especialmente como colono que ele fica ressentido de não ter encontrado no Brasil o pai que deixara na terra natal, ao falar: “este país não presta”. Tal afirmativa não significa que não aprecie o país, mas apenas uma frustração diante de uma expectativa muito alta. Entende-se como pai, nesta situação, o papel daquele que regulamenta o apetite do gozo, que estabelece limites e sendo assim aquele que “deveria organizar um quadro social que outorgaria ao colono uma cidadania”.

2.2.8. A Gestão Brasileira

As diferentes sociedades encontram modos diferentes de responder a demandas semelhantes, cujo processo de socialização constitui uma construção única e peculiar. A cultura é dinâmica, mutante ao longo do tempo. Portanto, não cabe responsabilizar a cultura pelos acertos e erros de uma sociedade (BARROS & PRATES, 1996,p.16).

Roberto DaMatta tem o princípio de que “os valores culturais se exprimem em tudo que a sociedade produz, de sorte que é possível assumir que as empresas de um dado sistema social são – tal como ocorre com a música, com a literatura, com a política e com a família – expressões dessa sociedade” (BARROS & PRATES, 1996,p.14).

“A variação cultural refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros. Entretanto, é relativamente recente o estudo das formas que essas diferenças assumem no mundo do trabalho. Não faz muito tempo, todos acreditavam que regras gerais se aplicavam a todas as situações de administração, trabalho e organização, independentemente dos contextos em que eram encontradas” (MOTTA, 1997, p. 25).

Tendo em vista que os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, assim como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa estão permeados pelas marcas de sua cultura nacional, então, a cultura nacional configura um dos fatores mais importantes na distinção de culturas das empresas (MOTTA E CALDAS, 1997, p.19).

Em busca de conhecer além dos aspectos relacionados ao caráter nacional, características do povo brasileiro e os traços típicos encontrados em nossa sociedade, Prates & Barros (1997; p.55) realizaram uma investigação com o objetivo de analisar cada um desses aspectos de forma individualizada, investigando suas raízes nos componentes da história, geografia, formação étnica dentre outros elementos.

Essa recente investigação tem como alicerces dois componentes fundamentais. Soma-se o resultado das pesquisas realizadas, mencionadas e desenvolvidas anteriormente, por Prates & Barros sobre os principais traços culturais presentes nas empresas brasileiras à consulta em leituras a respeito da cultura brasileira (DaMatta, 1984, 1987; Barbosa, 1992) e sobre

temáticas das culturas nacionais (Hofstede, 1980; Bolinger & Hofstede, 1987) (PRATES & BARROS; 1997; p.55).

O fruto dessa investigação foi o desenvolvimento de um modelo da ação cultural brasileira na gestão empresarial, denominado como “Sistema de Ação Cultural Brasileiro”. A proposta então prover uma visão sistêmica de dois universos de ação simbiótica, considerando os traços culturais genuínos de nossa cultura integrados a outros traços a fim de criar uma rede de causas e efeitos que se reforçam e se sustentam.

Nessa perspectiva, o modelo pode ser caracterizado como um sistema composto de quatro subsistemas que apresentam traços culturais em comum e traços especiais que articulam o conjunto como um todo, a saber: o institucional (ou formal) e o pessoal (ou informal), o dos líderes e o dos liderados (PRATES & BARROS; 1997; p.56-57).

Compreende-se o subsistema institucional como o relacionado aos traços culturais observados no espaço “da rua”, conforme define DaMatta (1987), enquanto, por sua vez, o subsistema pessoal é composto pelos traços típicos do espaço “da casa”. O subsistema dos líderes reúne traços daqueles que detém o poder, enquanto o subsistema dos liderados compreende aspectos culturais referentes aos subordinados ao poder (PRATES & BARROS; 1997; p.57).

Ressalta-se a possibilidade de ocorrer o fenômeno do englobamento, quando esse conjunto de traços culturais se sobrepõe, com maior ou menor grau de intensidade, formando um outro subconjunto. Há dois sentidos de direção do englobamento. Em primeiro lugar, o fato do indivíduo contaminar a pessoa, ou seja, quando os critérios impessoais dominam os processos tratados de forma familiar, como ocorre na profissionalização de empresa familiar. No segundo caso, ocorre quando os critérios pessoais (“relações entre pessoas”) se sobrepõem a critérios formais e regulamentados, como o fenômeno da familiarização e tribalização (PRATES & BARROS; 1997; p.57).

Há também a possibilidade de ocorrer nos dois sentidos o englobamento na esfera dos subsistemas dos líderes e dos liderados. No caso onde todos são líderes, há um processo de horizontalização, onde se atinge um estágio avançado de igualdade, segundo o conceito de

Hofstede, que, por sua vez, considera os aspectos culturais da sociedade em que a organização está inserida. Ao passo em que quando todos são liderados, ocorre a verticalização, que segundo o conceito de Hofstede, representa um estágio de grande distância do poder. Assim, há uma variedade de configurações, seja com predomínio de uma dessas categorias, até mesmo a convivência simples entre elas (PRATES & BARROS; 1997; p.57).

O sistema de funcionamento desses subsistemas é o que define o sistema de ação cultural brasileiro. Tais subsistemas apresentam quatro possibilidades de interseção entre si, identificando traços comuns, as principais características abrangem a concentração de poder, o personalismo, a postura de espectador e pelo evitar conflito. Desse modo, entende-se como “concentração de poder” a interseção dos subsistemas líderes e formal; como “postura de espectador” a interseção dos subsistemas liderados e formal; como “personalismo” a interseção dos subsistemas líderes e pessoal, por fim, como “evitar conflito” a interseção dos subsistemas liderados e pessoal (PRATES & BARROS; 1997; p.57).

Os subsistemas são articulados por traços culturais que mantêm o funcionamento do sistema, evitando que seja rompido. Os pontos flexíveis, e, portanto, passíveis de mudança são os seguintes: paternalismo, lealdade às pessoas, formalismo e a flexibilidade. A combinação de todos os traços citados é o que compõe o modelo proposto por Prates & Barros, cujos subsistemas poderiam ser descritos de uma forma mais detalhada.

Subsistema dos líderes: nesse subsistema, são tratadas as dimensões de “concentração de poder”, “personalismo” e “paternalismo”.

No que tange à “concentração de poder”, devido à presença marcante da força militar na história recente do Brasil, consolidou-se uma cultura baseada na hierarquia/ subordinação, reforçado pelo ditado “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”, ou ainda, “Você sabe com quem está falando?”. Nos EUA prevalece a igualdade quanto aos termos de código cultural, onde em princípio cada cidadão é respeitado e tratado igualmente perante a autoridade.

No que se refere ao “personalismo”, como a palavra “cidadão” é compreendida em nossa sociedade sempre como alguém em posição desfavorecida, por outro lado, a autoridade geralmente é exercida por líderes carismáticos, para citar alguns nos anos recentes, Getúlio

Vargas, Juscelino Kubitschek, Leonel Brizola e Fernando Collor. Destaca-se que os partidos ficavam em segundo plano, enquanto a autoridade carismática sobressaía. Com isso, a precedência do magnetismo pessoal sobre a competência profissional propiciou o acesso às benesses pelos bem-relacionados, enquanto o indivíduo isolado ficava desamparado pelo poder público.

Já o “paternalismo” consiste na combinação dos dois traços mencionados, possuindo duas facetas: o patriarcalismo e o patrimonialismo. No patriarcalismo, ressalta-se que ao patriarca tudo é possível, pois o clã lhe deve obediência, podendo até mesmo excluído do âmbito das relações caso um membro o desobedeça, representa a face supridora e afetiva do pai. O patrimonialismo representa a face hierárquica absoluta, impondo com a tradicional aceitação sua vontade aos membros. A sociedade brasileira, onde o poder é distribuído de forma desigual, há a tendência em aceitação e permanência dessa relação de líderes e liderados.

Subsistema institucional: nesse subsistema, são tratadas as dimensões de “postura de espectador”, “formalismo” e “impunidade”.

A “postura de espectador” é marcada pelo paternalismo, caracterizado pelo mandonismo, protecionismo e dependência. As principais vertentes que resultaram no traço cultural denominado “postura de espectador” são o mutismo e a baixa consciência crítica que são refletidas “na baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e de transferência de responsabilidade das dificuldades para as lideranças”.

Quanto ao “formalismo” constata-se um hiato entre o direito e o fato. Provavelmente em decorrência da baixa qualificação educacional,^{8.2sdização 1}w[(o insupridorl725 TD75 TD0.00 i(a0bcnl 2rênc33

Quanto à “impunidade”, constata-se que no Brasil os líderes passam ao largo das punições, reforçando assim o caráter de espectador dos cidadãos e evidenciando que a lei só existe para os indiferentes. A máxima popular “salve-se quem puder” ilustra a obtenção de privilégios nas relações pessoais, e a conhecida “Lei de Gerson – onde é preciso levar vantagem em tudo” ressalta o caráter de impunidade presente. Desse modo, a impunidade é compreendida como um prêmio. Esse pensamento deveria ser revertido, considerando o prêmio como estímulo a uma atitude realizadora. Contudo, essa mudança ainda não encontra ressonância em nossa sociedade.

Subsistema pessoal: nesse subsistema, são tratadas as dimensões “lealdade pessoal” e “evitar conflito”.

Quanto à lealdade pessoal, observa-se que representa uma contrapartida ao formalismo do subsistema institucional, sendo assim, responsável por articular os subsistemas dos líderes e liderados, pelo gancho do pessoal. Constata-se que o membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo, preterindo as necessidades de um sistema maior onde está inserido, ou seja, centrado na pessoa. Assim, a confiança é depositada no líder. Esse comportamento é característico em sociedades onde a individualidade é baixa e a dependência exercida pelo controle do comportamento é alta. No entanto, essa configuração apresenta fragilidades, principalmente, quando não há coesão, o ambiente se torna propício a formação de estratificações, compartimentalizações, em outras palavras “panelinhas”.

No Brasil, a cada reforço de formalismo que as organizações recebem, mais se fortalece a lealdade às pessoas, como forma de buscar o controle da incerteza.

Quanto à postura de evitar conflito, em um contexto caracterizado pela desigualdade de poder há a tendência de alienação, baixa motivação e, com isso, passividade e pouca iniciativa. A combinação dessa situação de desigualdade de poder com a forte dependência em nossa sociedade pode levar a uma situação de conflito latente, assunto tratado no âmbito das relações pessoais, pelo intermediador entre os líderes e os liderados. Ressalta-se também no caso de nossa sociedade que o padrão competitivo foi muito pouco estimulado, tendo sua história de colonização européia sido marcada pela distribuição das capitânicas hereditárias até os cartéis setoriais econômicos atuais.

Subsistema dos liderados: nesse subsistema, é tratada a dimensão “flexibilidade”.

Denomina-se “flexibilidade” o que outrora se convencionou chamar de “jeito criollo” que de acordo com Hirshman trata-se de um termo usado na América espanhola para designar o jeito de fazer as coisas adaptado à circunstância local, sem preceder de um plano intelectual, essencialmente, de origem estrangeira. Essa dimensão abarca dois aspectos, o da adaptabilidade e o da criatividade.

Dessa forma, o caráter da sociedade brasileira pode ser compreendido como paradoxal, “uma sociedade alegre e harmônica, mas pobre; criativa, mas com baixo nível de crítica”. Assim, a forma de operar esses paradoxos é o que torna a nossa cultura autêntica. Destaca-se também nossa notável capacidade relacional que consiste na arte de conviver com os opostos, descritas nas palavras do DaMatta (1984) como “que pretende ligar, como força, sugestividade e inigualável desejo, o alto com o baixo, o céu com a Terra, o santo com o pecador, o interior com o exterior, o fraco com o poderoso, o humano com o divino, o passado com o presente”.

2.3 PLANEJAMENTO EM EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS

2.3.1 Contexto do Planejamento no Brasil

Bethlem (2002, p.115) salienta que ao se elaborar o planejamento no Brasil é imprescindível se considerar a precariedade das informações disponíveis. Dessa forma, constituindo-se o primeiro passo do pesquisador a análise rigorosa das informações disponíveis, considerando aspectos como pertinência, atualização e precisão.

Bethlem (2002, p. 115) explica que devido a grande parcela de informalidade nas transações comerciais no país, pode haver alteração dos resultados de indicadores, até mesmo no tamanho da economia brasileira, tornando as estatísticas oficiais pouco precisas. Sobre as empresas e profissionais pertencentes à economia formal, Bethlem (2002, p. 116) constata que no Brasil há grande carência de informações referentes à receita e despesa e volume de importação e exportação.

Não obstante, Bethlem (2002, p. 116) atenta para uma possibilidade da economia real do país ser quase o dobro do que informam as estatísticas e conclui que “as análises políticas e sociais do Brasil parecem ter pouca validade”. Bethlem (2002, p. 116) conclui que assim é possível compreender por que tantas previsões catastróficas não se confirmaram nos últimos anos.

Tendo em vista as características nacionais de erros estatísticos vultosos até mesmo situações políticas variadas, Bethlem (2002, p. 116) discorre sobre as formas de minimização das incertezas dos planejadores brasileiros, que poderá ser com base em planos altamente flexíveis, vários cenários possíveis nos âmbitos econômicos, políticos e sociais. Isso tudo, de acordo com Bethlem (2002, p. 116) para que o planejador possa examinar com certa segurança o cenário que de fato sucederá. Bethlem (2002, p. 116) sugere que talvez essas dificuldades e inconveniências relatadas, embora não justificáveis, possam explicar a causa da “ojeriza nacional”, sem incluir o Governo, pelo planejamento.

Quanto aos impactos decorrentes desses possíveis vieses dos dados em análises e no planejamento, Bethlem (2002, p. 116) alerta que uma margem de erro dessa magnitude pode invalidar o esforço dos planejadores.

2.3.2 Evolução do pensamento estratégico no Brasil

Bethlem (2002, p.134) procurou mapear a geração e o desenvolvimento do pensamento estratégico no país, trabalho em caráter preliminar, devido à falta e imprecisão de informações disponíveis. Para o autor o conceito de pensamento estratégico consiste em “atitude mental de pensar que a atuação futura das empresas vai ser função”, abrangendo:

- a) as características do meio ambiente e do ramo de negócio nos quais a empresa pretende atuar, e da evolução dessas características no tempo; e
- b) a obtenção e utilização de recursos pela empresa na implementação de estratégias que se mostrem eficazes.

Nesse sentido, Bethlem (2002, p.134) averigua que o “pensamento estratégico implica em ajustar a maneira de pensar e de agir às mudanças ambientais do país e do ramo de negócios nos quais a empresa atua e às mudanças ocorridas dentro da própria empresa”.

Bethlem (2002, p.134) reconhece que são mínimas as possibilidades de se conhecer o comportamento da economia brasileira. Com isso, há a predominância no país da má qualidade da informação disponível e as disparidades econômicas entre regiões e indivíduos de uma mesma região, dificultando projeções e análises.

No intuito de conhecer a evolução brasileira no pensamento estratégico, Bethlem (2002, p.135) procurou estruturá-la em quatro fases, havendo limitações quanto ao elemento temporal, especificamente, duração das fases, variação de região e variação de negócio.

A primeira fase que Bethlem (2002, p.135) delimitou até os primeiros anos da década de 70, consistia na adoção pelas indústrias brasileiras do modelo de substituição de importações. O autor acredita que os pensamentos prováveis dos dirigentes ou estrategistas da época eram voltados para as seguintes questões:

1. Descobrir um produto importado com bom volume de vendas. O bom é significativamente variável em função do ramo de negócios;
2. Fabricar e comercializar uma percentagem do volume importado desse produto;
3. Obter todas as vantagens de custos disponíveis do modelo de substituição de importações e das condições do ambiente (será analisada adiante);
4. Transformar qualquer recurso financeiro disponível em estoque de matéria-prima ou produto acabado. A isto se chamava ganhar na prateleira. O pensamento inflacionário dizia que o dinheiro apodrecia, as mercadorias não; e
5. Autofinanciar a expansão de seus negócios. A demanda pela quase totalidade dos produtos era maior que a oferta; isto, acrescido da proteção tarifária, permitia preços de venda altíssimos e margens de lucro enormes, que por sua vez iam permitir o autofinanciamento do crescimento dos negócios. Esse crescimento era também autolimitado, em condições mono ou oligopolistas, maximiza-se o retorno, e não o volume, e os empresários conheciam pelo menos essa parte da teoria econômica.

Quanto às condições ambientais as quais Bethlem (2002, p.135) se referiu anteriormente, o autor as apresenta detalhadamente a seguir:

1. Proteção tarifária, alfandegária e burocrática para o *similar nacional* que significava cerca de 300% de vantagem ou folga sobre o custo de fabricação do similar estrangeiro”;
2. Facilidade de sonegar; produtos vendidos sem nota permitiam não pagar impostos e taxas, reduzindo os custos fiscais (...);
3. Possibilidade de obtenção de financiamentos subsidiados (...);
4. Possibilidade de garantir matérias-primas por preço abaixo do de mercado reduzindo o custo de fabricação. Isto ocorria, por exemplo, das concessões e incentivos como na mineração (subsolo do Brasil é do governo) e na agricultura. Alguns empresários recorriam à sonegação através de contrabando ou conseguiam importação subsidiada;
5. Mão-de-obra abundante, barata e dócil. Os sindicatos no Brasil foram criados por decreto e eram dominados por pelegos (indivíduos que usavam o sindicato para se promover ou locupletar); e
6. Tecnologia importável por baixa percentagem de preço de venda, às vezes com pagamento de *royalties*, às vezes copiando sem pagar. O Brasil não subscrevia o tratado internacional de patentes.

Bethlem (2002, p.136-137) menciona características peculiares que protegem o mercado brasileiro da concorrência tanto interna quanto externa, funcionando como “barreiras de entrada” e prossegue listando-nas:

1. Conhecimentos (políticos) eram indispensáveis para obtenção de vantagens como as citadas;
2. Os bons negócios eram concedidos pelas autoridades – Cartas-patente, autorização de lavra, compra com dispensa de concorrência e etc. (Jaguaribe chamou o Brasil de República Cartorial);
3. Burocracia impenetrável para os não iniciados (despachantes, escritórios de advocacia administrativa);
4. Perseguição fiscal aos não protegidos por conhecimentos;
5. Quase impossibilidade de obtenção de recursos financeiros via mercado devido a:
 - a. Ausência de fontes de capital de risco;
 - b. Financiamento de longo prazo somente junto a entidades estatais (BNDE, BB, bancos regionais de fomento); e
 - c. Dificuldades de obter recursos de curto prazo – bancos oligopolizados muito dependentes do governo, operando em parte por conhecimentos.
6. Controle de preços – CIP e outros;
7. Corrupção, criando dificuldades para uns e facilidades para outros;
8. Além das tarifas elevadas, alfândega imprevisível, tornando importar uma loteria;
9. Portos insuficientes provocando atrasos e danos às mercadorias, tornando o custo incerto;

10. Instabilidade econômica; e
11. Problemas sociais verdadeiros e graves, porém ainda mais ampliados pela mídia nacional e internacional.

Com as características apresentadas que predominavam então, Bethlem (2002, p.137) conclui que as empresas brasileiras atuavam em um contexto em que havia muita carência de tudo, portanto, não havia necessidade de controle de custos, nem de marketing. Com isso, o autor (2002, p.137) acredita que “uma geração inteira de empresários se formou com um pensamento estratégico adequado às descrições citadas” e prossegue explicando que “o que eles praticavam e sabiam não só era inútil para condições diferentes, como era contravenção ou mesmo crime, daí o seu horror às mudanças e seu medo de se abrir o mercado às empresas estrangeiras”. Bethlem (2002, p.137) cita os lemas da época que marcaram a intenção daqueles empresários em manter tudo como estava: “em time que está ganhando não se mexe” e “Brasil ame ou deixe-o”.

Apesar das tentativas dos conservadores em manter o *status quo*, muitas mudanças ocorreram configurando o início da segunda fase que duraria desde os meados da década de 70 até o início da de 80, Bethlem (2002, p.137-138) destaca as seguintes:

- a) Cansaço do *modelo de substituição de importações*. A demanda por produtos melhores e mais modernos, o *efeito demonstração* trazido pela televisão e pelos brasileiros que viajaram, as importações, o contrabando etc;
- b) A existência de mercados maiores acarretou empresas já com tamanho significativo em relação às fortunas da época, o que começou a enfraquecer o *dono* ou *patrão* (embora um grande número de empresas ainda fosse de um dono só) e a provocar a procura de eficiência, qualidade, serviço etc., o que diminuiu a importância dos *conhecimentos* e relações pessoais;
- c) Ao mesmo tempo esse crescimento dos mercados trouxe a possibilidade de economias de escala e assim atraiu competidores internacionais ativos e grandes multinacionais, alguns dos quais já investiam modestamente no Brasil; e
- d) Crescimento do mercado financeiro em volume e sofisticação das operações, permitindo a distribuição de risco.

Com isso, Bethlem (2002, p.138) informa que os empresários brasileiros precisaram se adequar às mudanças e passar a pensar estrategicamente, percorrendo as seguintes etapas:

- a) Aprendizagem do novo pensamento estratégico, adequado as novas características do ambiente, pelo líder da empresa;
- b) Disseminação desse novo pensamento pela estrutura do poder;
- c) Engajamento em exercícios de formulação de estratégias da empresa, em geral apenas; e

d) Como produto dos exercícios, produção de estratégias escritas para comunicação aos demais membros das direções.

Então, para a empresa percorrer essas etapas, adequando a sua realidade às condições ambientais em transformação, Bethlem (2002, p.138) conta que houve uma grande procura por consultorias.

A terceira fase do pensamento estratégico no Brasil, abordada por Bethlem está inserida na década de 80, denominada por muitos como “década perdida”, o que na opinião do autor é um equívoco por se tratar de uma má interpretação dos fatos que serviram como ajustamentos necessários que acompanharam tantas mudanças ocorridas (BETHLEM, 2002, p.139).

O autor relembra as transformações ocorridas na fase anterior, tornando propenso o crescimento do mercado e as margens de lucro, assim, atraindo novas empresas. Dessa forma, muitas empresas reconheceram a necessidade de se preparar para atuar em ambientes mais competitivos, requerendo, portanto, um processo estratégico formal (BETHLEM, 2002, p.139).

Ainda assim, Bethlem esclarece que nesta fase ainda persistiam algumas características das anteriores, tais como: reserva de mercado e repressão a concorrência predatória (BETHLEM, 2002, p.139).

Sobre a década de 80, Matos (2002, p.20) complementa que a partir desse momento e em decorrência de sucessivas crises associadas a um processo inflacionário crônico e de endividamento externo, o planejamento econômico para o desenvolvimento do Brasil voltou-se prioritariamente para a estabilização monetária. Nas décadas de 50,60 e 70 havia uma forte presença estatal na elaboração de diversos planos dedicados ao desenvolvimento que foram decisivos para o comportamento da economia brasileira.

Como forma de as empresas se adaptarem adequadamente nesse contexto de aumento de competitividade houve uma grande busca por orientação de consultores e grupos de planejamento estratégico para formalizar o processo estratégico com base em análise ambiental e competitiva. Entretanto, devido a pouca experiência desses profissionais e dirigentes em lidar com condições de mercado inexistentes nas fases anteriores, foram

cometidos muitos enganos decorrentes do emprego irrestrito de formulações estrangeiras sem considerar as características peculiares do ambiente brasileiro, para citar alguns processos malsucedidos: reengenharia, achatamento das estruturas e de planejamento estratégico (BETHLEM, 2002, p.140).

Devido a esses maus resultados, Bethlem explica que muitas empresas se tornaram avessas ao planejamento estratégico, sendo esse comportamento agravado pelos sucessivos fracassos da indústria americana perante os japoneses, provocando nos EUA uma reação contra o planejamento estratégico (BETHLEM, 2002, p.140).

A quarta fase definida por Bethlem, se inicia no governo Collor, com o fim do modelo de substituição de importações e a queda das alíquotas de importação, ocasionando a perda de competitividade da indústria brasileira, sobretudo nos setores têxtil, de brinquedos, eletromecânico e automobilístico. O governo FHC, eleito posteriormente, manteve essa política de baixa alíquota, penalizando assim, nossas indústrias que por mais que fabricassem produtos com nível de qualidade internacional, não se mostravam competitivos, principalmente em termos de custos (BETHLEM, 2002, p.140).

Conforme indica Bethlem (2002, p.141), a relativa estabilização da moeda advinda do Plano Real e a onda de privatizações e de abertura comercial ocasionaram muitas mudanças naquele ambiente, trazendo as seguintes tendências:

- a) A retirada, pela privatização das empresas do governo, de recursos financeiros do mercado de capitais que poderiam ser utilizados na democratização do capital das empresas já particulares e carentes de capital; e
- b) A falta de um mercado de capitais de dimensão compatível com o Brasil, que pode provocar desnacionalização do capital das empresas privadas necessitadas de crescimento. Exemplos: Mahle na Metal Leve, Magneti Marelli na Cofap, HSBC no Bamerindus, ABN Amro no Banco real, JC Penney na Renner, já concretizados, e outros possíveis.

Atualmente, Bethlem (2002, p.141) compreende o pensamento estratégico no Brasil como igual ao dos países desenvolvidos, devido ao empenho das empresas nacionais em lutar pela sua sobrevivência desenvolvendo suas capacidades frente intensa competitividade. Porém, explica adiante o autor que a demora para sair das fases anteriores, possivelmente, prejudicou as empresas gerando enormes desvantagens competitivas, das quais destaca: “mercado financeiro incipiente, nível de educação de executivos superiores e operários abaixo

do que na maioria dos países com os quais competimos, ausência de laboratórios de P&D [pesquisa e desenvolvimento] que provocam dependência tecnológica, ausência de imagem internacional adequada, principalmente por falta de tradição industrial” (BETHLEM, 2002, p.141).

Contudo, Bethlem (2002, p.141) acredita que não haja razão para pessimismo e aponta alguns dados animadores: dos anos 70 até 1999 houve um tênue aumento na competitividade de empresas brasileiras, reflexo do aumento da incidência de empresas particulares de capital nacional entre as maiores do país em termos de venda.

2.3.3 Resultados de estudos realizados no Brasil

Bertero et al (2003, p.59) realizou um levantamento sobre estratégia empresarial considerando a produção científica brasileira, no período entre 1995-2002. A pesquisa foi realizada com base em publicações da Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista Organização e Sociedade (O&G), Revista de Administração Contemporânea e os anais da Enanpad.

O estudo evidenciou a importância que a área de estratégia tem conquistado tanto nas empresas como no âmbito acadêmico, tendência alinhada ao comportamento internacional. Constatou-se que a estratégia se mantém como um campo em comum com diversas áreas, tais como a economia, sociologia, ciências políticas, análise organizacional, finanças e marketing (BERTERO ET AL, 2003,p. 59).

Mais detalhadamente, o estudo propiciou o entendimento que embora não estivéssemos alheios ao que se passa internacionalmente sobre o assunto, procuramos adotar seletivamente os tópicos adequados à realidade estratégica das empresas que atuam no Brasil. Nesse sentido, a temática expressa a realidade e a problemática estratégica de nossas empresas. Como consequência, a ênfase na adaptação e mudança no processo de gestão estratégica denota características de empresas pouco inovadoras e que se posicionam no sentido de reagir, em vez de progredir. Com isso, constata-se que as mudanças vêm de fora e frequentemente são suscitadas por ações estratégicas de empresas que não estão em nosso país (BERTERO ET AL, 2003,p. 59).

Nota-se também que devido à estratégia constituir uma área muito recentemente, tanto no mundo como no Brasil, a origem dos pesquisadores em diversas áreas, sendo a maioria advinda de organizações, marketing e finanças. Há ausência de produção com lastro nas ciências sociais e comportamentais. Em terceiro lugar, constatou-se o predomínio da concepção da estratégia como posicionamento, verificando-se uma forte influência da teoria de Porter. Por fim, observou-se uma produção concentrada em um número relativamente reduzido de autores que com o passar do tempo poderá ser redimido com a pressão dos regulamentos de avaliação sobre as instituições acadêmicas (BERTERO ET AL, 2003,p. 59)

Juchem & Lovatto (2003) realizaram pesquisa sobre o sistema de gestão relacionado ao gerenciamento, sucessão e comportamento nas empresas familiares.

As autoras observaram recentes modificações substanciais na forma de estruturação na maioria dos negócios familiares, como sendo ponto de equilíbrio do poder. Logo, constataram que o fato de ser designado familiar comprometido e competente tem sido um facilitador para o desenvolvimento das empresas familiares, sendo assim, um estímulo às práticas que levam a desconcentrar o processo decisório e descentralizar responsabilidades.

Juchem & Lovatto (2003) verificaram, então, que é imprescindível que haja normas precisas e respeitadas, em particular, para evitar a confusão entre o patrimônio pessoal e patrimônio da empresa. Diante dessa constatação, a pesquisa busca respostas para o seguinte problema: “Quais as questões abordadas no sistema de gestão relacionado ao gerenciamento, sucessão e comportamento das empresas familiares de Ibiaçá?”

A pesquisa procurou analisar o processo operacional de gerenciamento das empresas, identificar o processo de transferência do comando e contribuir com estratégias empresariais para a sobrevivência no mercado. Nesse estudo, foram pesquisadas empresas familiares de Ibiaçá-RS, com abordagem qualitativa descritiva, por meio da aplicação de questionários voltados para identificar a percepção dos agentes que se relacionam diretamente com a organização.

Os resultados da apontaram a centralização das tomadas de decisões nos fundadores (gestores) das empresas familiares e que a maioria desses gestores se preocupa em ter um sistema gerencial adequado; a falta de iniciativa do gestor em preparar alguém para assumir os negócios. No entanto, o comportamento organizacional sugere a preparação voltada ao aprendizado real objetivando redimensionar a estrutura organizacional à sobrevivência no mercado.

Por sua vez, a pesquisa desenvolvida por Santos (2004), cujo objetivo central consiste em analisar “como as características particulares de uma cultura organizacional podem impactar no desempenho de uma empresa familiar”, contesta a falácia a respeito de as empresas familiares brasileiras não terem performance comparável às empresas administradas profissionalmente, estando conseqüentemente fadadas ao fracasso.

O problema tratado foi o seguinte: “qual o impacto da cultura no desempenho organizacional de uma empresa familiar?”. A pesquisa analisou sob uma perspectiva gerencial e utilizou a metodologia de estudo de caso único na empresa Ceras Johnson Ltda. Essa empresa familiar centenária está inserida em uma indústria extremamente competitiva e ainda assim, se sobressai como líder em quase todas as categorias em que atua.

A conclusão da pesquisa realizada por Santos (2004), de acordo com a análise do referencial teórico e com o estudo de caso, foi a de rejeitar a premissa

Neste contexto, Rodrigues (2005) identificou que a Mesbla e a Lojas Americanas, fundadas em 1912 e 1929 respectivamente, desenvolveram uma trajetória contínua de crescimento até 1990, mantendo-se entre as dez maiores empresas do varejo nacional (MELHORES E MAIORES, 1976 a 1990). A partir desse momento, nesse ambiente competitivo caracterizado pela abertura de mercado, surgiram novos desafios para as duas empresas.

O objetivo do trabalho de Rodrigues é entender a trajetória de crescimento dessas duas empresas, através de uma análise longitudinal da história de ambas. A pesquisa histórica norteou a análise das respostas organizacionais aos desafios do crescimento, utilizando os conceitos presentes no modelo de Arquétipos de Sucesso e Fracasso Organizacional proposto por Fleck (2005).

Assim, a referida pesquisa identificou que a Mesbla e a Lojas Americanas reagiram de forma diferente os desafios de integração e coordenação das atividades da firma. Por um lado, as Lojas Americanas priorizaram as iniciativas de integridade, sendo as atividades de controle e de coordenação intensificadas após a aquisição da empresa por sócios de um banco de investimentos em 1981. Enquanto na Mesbla, foi observada suposta ausência dos mecanismos de controle e coordenação, fatores aparentemente fundamentais para operar em um ramo de margens reduzidas.

Além dos citados, também podem ser destacados vários estudos de casos em profundidade de empresas brasileiras, a maioria de gestão familiar, elaborados e desenvolvidos recentemente por Bethlem (2003), abrangendo as seguintes: Puma Veículos, Belprato, Companhia Internacional de Seguros – CIS, Metal Leve S.A., Companhia Fabricadora de Peças – COFAP, Mesbla, Jornal Extra, Organizações Globo, dentre outros.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Embora existam várias taxonomias, Vergara (2000, p.46) propõe dois critérios básicos. Assim, as pesquisas podem ser classificadas quanto aos fins e quanto aos meios. Vergara (2000, p.49) observa que os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, permitindo assim, que o pesquisador utilize formas combinadas.

A presente pesquisa será descritiva quanto aos fins, porque visa descrever procedimentos, percepções e expectativas dos dirigentes familiares e de um gerente acerca do processo de planejamento estratégico.

A pesquisa descritiva consiste em apontar características de uma dada população ou dado fenômeno, possivelmente pode estabelecer correlações entre variáveis e definir a sua natureza. No entanto, não possui o compromisso de explicar fenômenos os quais descreve (VERGARA, 2000, p.47).

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa ao mesmo tempo, tipo estudo de caso e de campo. A pesquisa será estudo de caso, porque se deteve a apenas duas empresas e em profundidade e detalhamento, e de campo, porque coletará dados primários das empresas estudadas.

Quanto aos meios, uma pesquisa de campo consiste em uma investigação empírica, baseada na experiência e na observação, acerca de um fenômeno que ocorre ou tenha ocorrido, a fim de buscar elementos para explicá-lo. Dessa forma, pode ser realizada por meio de entrevistas, aplicação de questionários e observação participante ou não (VERGARA, 2000, p.47).

O estudo de caso é limitado a uma ou poucas unidades, podendo ser: pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Este tipo de investigação possui um caráter de profundidade e detalhista, possui como alternativas poder ser realizado em campo ou não (VERGARA, 2000, p.49).

Para Yin (2005, p. 20) o estudo de caso possibilita uma investigação que preserve as características holísticas e importantes dos fatos reais, tais como: “ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos”.

Sobre o caráter subjetivo do estudo de caso, Goode Hatt (1979, p.421) chama a atenção sobre a necessidade da investigação tipo estudo de caso usar fundamentos claros e sólidos para nortear a pesquisa:

O estudo de caso é frequentemente considerado como um tipo de abordagem intuitiva, derivada da observação participante e usando toda a sorte de documentos pessoais (...) sem um plano de amostragem adequado ou verificação de vícios e distorções resultantes de pontos de vista pessoais sobre a realidade social.

Quanto aos principais cuidados que o pesquisador deve ter para a formulação de problema, incluem-se: verificar se o problema é de natureza científica, estar em forma de pergunta, fazer o questionamento de forma clara e concisa, formular questões que sejam possíveis de se encontrar a solução, por fim, definir a perspectiva temporal-espacial do estudo no sentido de torná-lo factível (VERGARA, 2000, p.21).

Por sua vez, Miranda e Gusmão (1999, p. 14) explicam que qualquer assunto pode ser objeto de estudo científico, contanto que sejam observadas algumas condições na escolha de um assunto, tais como originalidade, importância e viabilidade.

Ferrari (1982) considera a definição do problema a tarefa mais complexa da pesquisa, já que vai além da mera identificação, pois exige os primeiros preparos operacionais como o de isolar e compreender os fatores específicos que constituem o problema no plano das hipóteses, sendo esta a exigência básica. Não se pode tomar qualquer assunto como um suposto problema, pois isto se tornará uma decepção frustradora para o pesquisador que despreze esta exigência (ESTOLANO, 2002, p. 76).

Seguindo na mesma linha, e procurando sugerir uma correta definição do problema, Gil (1991) afirma que “Um problema é de natureza científica quando envolve variáveis que podem ser tidas como testáveis”.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Conforme definem Miranda e Gusmão (1999, p.21), o objeto de estudo a ser observado constitui o universo ou população da pesquisa. Os autores chamam a atenção para o fato de que em geral uma pesquisa não é feita com todos os elementos de uma população, então, o pesquisador buscará selecionar uma parte da população que a represente adequadamente, que se trata da amostra. No entanto, é necessário que o pesquisador deixe claro os princípios norteadores que utilizou para determinar o tamanho da amostra, bem como a margem de

Miranda e Gusmão (1999, p.24) compreendem que a entrevista, por sua vez, proporciona maior flexibilidade que o questionário, no entanto, o pesquisador deve tomar algumas precauções na coleta de dados estruturada, deve ter como suporte um roteiro elaborado previamente pelo pesquisador.

Ao se preparar uma entrevista, Miranda e Gusmão (1999, p.24-25) tecem as seguintes sugestões:

- a. Condução da entrevista: o pesquisador deverá ter sensibilidade para saber quando deve ter uma atitude mais flexível ou mais controlada, a fim de obter as informações que anseia de seu entrevistado.
- b. Objetivos: ao entrevistado tomar conhecimento dos objetivos da entrevista, torna-se mais fácil de poder fornecer informações mais claras.
- c. Perguntas: devem ser planejadas em conformidade com o tipo de pesquisa que se busca desenvolver, levando em consideração os mesmos critérios apresentados a seguir na preparação das perguntas para questionários.

No entanto, comentam Miranda e Gusmão (1999, p.25) embora uma das vantagens mais evidente da entrevista seja a possibilidade do entrevistador observar reações e atitudes do entrevistado, por outro lado, a coleta de dados pode ser prejudicada em caso de a presença do entrevistado inibir o entrevistador.

No total, foram gravadas cerca de sete horas de entrevistas e transcritas cerca de 50 páginas. Apesar de se basearem no mesmo roteiro de perguntas, os depoimentos refletiram a importância que os assuntos tinham para os entrevistados, uma vez que a intensidade com que os temas foram abordados ficou a critério deles. Como o roteiro foi preparado de maneira bem abrangente, houve casos em que as perguntas não eram cabíveis, sendo dessa forma, suprimidas da entrevista. Houve o caso contrário, em que foi necessário incluir perguntas que foram suscitadas pelos entrevistados, como no caso da entrevista do fundador da Empresa-A que se deteve principalmente às questões dos valores culturais brasileiros.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Essa seção explicita como foram tratados os dados, de forma a justificar a escolha de um determinado tratamento e sua adequação aos propósitos do projeto. Os dados podem ser tratados de forma quantitativa, por meio de procedimentos estatísticos, como no teste de hipóteses. Nesse caso, havendo dois grandes grupos de testes estatísticos, os paramétricos e os não-paramétricos. Bem como, os dados podem ser tratados de forma qualitativa, sendo codificados e sendo apresentados de forma mais estruturada e analítica. Há ainda técnicas mistas, onde o pesquisador combina dados quantitativos e qualitativos (VERGARA, 2000, p.55).

O presente estudo possui natureza qualitativa. Os dados e as informações obtidas nas entrevistas foram primeiramente transcritos e, posteriormente, classificados de acordo com os grupos a qual pertenciam, fosse sobre “O planejamento na empresa familiar”, “A influência familiar na empresa” e, ainda, “Cultura organizacional”. Na fase seguinte, cada um desses grupos foi detalhado em subitens para abranger as principais questões concernentes.

Assim, buscou-se ordenar as informações obtidas de modo a possibilitar a análise de discurso dos depoimentos, tratados separadamente para cada empresa, e especificamente, por tópicos. Com essa ordenação foi possível elaborar a conclusão.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Conforme mencionado, o método não permite a extrapolação das conclusões obtidas para o universo de empresas familiares brasileiras do qual fazem partes as empresas estudadas. O intuito é investigar pontualmente cada caso.

3.6 AS EMPRESAS

Os nomes das empresas envolvidas nas análises foram alterados para nomes fictícios. Este procedimento é recomendável para evitar que a empresa seja identificada e prejudicada de alguma forma. Assim, a empresa da indústria de transporte naval, foi designada como Empresa-A, enquanto a empresa da indústria de jóias e pedras preciosas, teve o nome alterado para Empresa-B.

O acesso a Empresa-A foi possível, depois de muita insistência, pelo antigo vínculo de amizade com um familiar do fundador. Esse familiar mora no exterior, não tem intenção de se envolver nos negócios da família da parte de sua mãe, ligada a indústria naval, mostrou interesse em desenvolver a carreira que abraçou, igual a do pai, arquitetura, com quem não descarta a possibilidade de vir a trabalhar eventualmente.

Já o acesso a Empresa-B, foi possível pelo Professor José Correia de Oliveira, da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), que possibilitou o acesso ao neto do fundador da Empresa-B, calouro na faculdade de Administração de Empresas desta faculdade, como forma de estimular a troca de informações e o debate sobre as expectativas em relação à gestão de empresas familiares brasileiras. Em conversa prévia com o neto do fundador da Empresa-B, em cerca de 3 horas, foi explicado o problema e os objetivos da pesquisa, por sua vez, ele expôs, com base nas informações que conhece da empresa, a necessidade de desenvolver e implantar sistemas de planejamento e controle na empresa, já que os atuais são muito incipientes. Essa afirmação não era condizente com a percepção do vulto e da tradição da empresa. O aluno demonstrava ao mesmo tempo muito interesse em que os negócios da família continuassem prosseguindo bem, ao mesmo tempo em que se posicionava como se fosse seguir uma carreira independente em um período de curto a médio prazo. Enfim, ele conhecendo e concordando com os propósitos da pesquisa, possibilitou o acesso para entrevistar o dirigente atual que é o seu pai, genro do fundador.

As entrevistas ocorreram entre os meses de outubro e novembro de 2005, na cidade do Rio de Janeiro. Procurou-se entrevistar todos os funcionários envolvidos diretamente com o processo de planejamento.

Primeiramente, o contato com a empresa designada como Empresa-A, sobre a qual havia uma grande expectativa de fazer um único estudo de caso e em profundidade, devido seu porte. Antes da entrevista, procurou-se obter informações sobre a empresa por meio de pesquisa via Internet, na página da própria empresa e em páginas de noticiários. Também foi realizada pesquisa prévia sobre a indústria na qual a empresa opera de transporte naval, utilizando-se como referência livros e teses sobre o assunto.

Contudo, a primeira entrevista foi concedida pela filha do fundador da Empresa-A, que é diretora de administração financeira da Empresa-A. Após seu depoimento, possibilitou a entrevista em seguida com o gerente de planejamento e o agendamento da entrevista com o fundador. A entrevista com ela foi bastante objetiva e proveitosa em termos do processo de planejamento da empresa, contudo ela procurou ser bem comedida nas informações apresentadas, pedindo licença para ocultar alguns dados sobre faturamento e consultoria realizada para o novo projeto em vista.

O depoimento do gerente começou com observações críticas acerca do modo ao qual a empresa vinha sendo gerida, mencionou algumas características da personalidade do fundador, porém, logo se redimia. Em seguida, abordou questões relevantes sobre aspectos de planejamento e de relacionamento interpessoal sob a gestão familiar. No final de seu depoimento, ao discorrer sobre o novo projeto do grupo, no qual participa, juntamente com a diretora e seu marido, e onde há menor influência do fundador, ele demonstra maior satisfação e contentamento em trabalhar.

Por fim, após 20 dias, foi realizada a entrevista com o fundador da Empresa-A. A realização dessa entrevista foi a mais difícil de todas. O fundador ao ser informado do problema e dos objetivos da pesquisa defendeu de maneira áspera os argumentos justamente opostos aos apresentados, passando cerca de duas horas justificando veementemente a sua opinião de que não há valores culturais brasileiros a serem estudados. Dessa forma, dedicando menos tempo para discorrer sobre o planejamento e a influência familiar na gestão de sua empresa. A ironia dessa entrevista com o fundador foi que várias pessoas haviam ressaltado o espírito nacionalista dele, seu envolvimento na indústria naval brasileira, como idealizador de um projeto que busca articular as demais empresas nacionais do ramo para fazer frente à concorrência internacional. Talvez o que havia sido chamado de “espírito nacionalista”, fosse mais bem designado como “espírito de sobrevivência”.

Configurou-se uma boa surpresa a possibilidade de fazer entrevista na Empresa-B, após muitas tentativas diretas ou por conhecidos em se ter acesso a empresas com esse perfil. Essa entrevista foi importante não somente pela sua notabilidade, mas também por estar em plena operação, enquanto a Empresa-A representava uma empresa em desinvestimento.

A entrevista foi realizada apenas com o diretor da área administrativa-financeira da Empresa-B, que vem a ser o genro do fundador. Ele avisou de pronto que não forneceria informações financeiras, nem quaisquer outras que ele considerasse importantes do ponto de vista estratégico da empresa. Durante cerca de três horas o diretor destacou fatos sobre o processo sucessório na empresa, a tentativa de implementação do BSC e seus resquícios, os procedimentos atuais de planejamento da empresa e a cultura organizacional da empresa. Depois ofereceu dois livros do fundador e uma visita guiada por uma funcionária especializada ao museu da empresa, onde estão expostas um pouco da história, as principais pedras e jóias da empresa. No entanto, não foi obtida a permissão para a realização de entrevistas com demais funcionários.

4. ESTUDOS DE CASOS

Dentre os principais problemas apontados por Gil (1991, p.123) em referência a análise e interpretação de dados para o estudo de caso, está a não observância das etapas. De acordo com o autor, as conseqüências possíveis dessa deficiência podem ser, por um lado a apresentação final de pesquisa de somente os dados coletados, ou o pesquisador elaborar interpretações com generalizações que vão além dos dados.

Max Weber apud Gil (1991, p.123) dizia que as formas de classificação provenientes de teorias de reconhecido valor evita que a interpretação de dados envolva julgamentos implícitos, preconceitos, intuições, opiniões de senso comum etc.

Esta pesquisa de campo desenvolveu-se como objetivo de constatar a real utilização e relevância do planejamento na gestão de empresas familiares brasileiras.

Observa-se que o olhar de um entrevistador nunca será totalmente isento e sempre denotará certa subjetividade.

Foi usado o mesmo roteiro que está disposto no Anexo I para os entrevistados. Esse roteiro utilizou como referência o roteiro de SOUZA (1999, anexo I).

A pesquisa está dividida em três subsistemas, iniciando pelo item “o perfil da empresa”, são apresentados características principais, atividade e desempenho das empresas entrevistadas; a seguir no item “a influência familiar nas empresas”, são abordados aspectos críticos nas relações entre sócios e familiares e seus herdeiros, e também questões específicas entre os herdeiros, como competência profissional e situação em que haja novos casamentos; por fim, em “o planejamento na empresa familiar” é abordado especificamente os métodos de planejamento empregados nessas empresas, possíveis dificuldades e vantagens, e ainda, influências das características da empresa familiar no processo de planejamento.

4.1 ESTUDO DA EMPRESA-A

4.1.1 História da navegação mercantil no Brasil

Até 1930, a navegação mercante foi muito utilizada no Brasil, principalmente, para o transporte de carga a granel. No entanto, ecoando o lema “governar é construir estradas”, Washington Luís, ao assumir a presidência do país redirecionou os investimentos para a construção de estradas, pavimentação de vias e manutenção da malha rodoviária (ONO, 2001, p. 3).

Nas décadas 50 e 60, o transporte aquaviário foi ainda mais prejudicialmente afetado com a chegada ao país de indústrias automobilísticas. Dessa forma, reforçando a política de desenvolvimento com base no transporte modal rodoviário (ONO, 2001, p. 2).

A fim de reverter essa situação, Ono (2001, p. 3) explica que o governo criou o Fundo da Marinha Mercante e a Superintendência nacional da Marinha Mercante (Sunamam) a fim de:

- a) retomar o desenvolvimento da construção naval no Brasil;
- b) estabelecer linhas regulares de navegação a serem atendidas pelas empresas responsáveis;
- c) obtenção de recursos para investir em infra-estrutura portuária; e
- d) adequar frota de embarcações brasileiras para que atendam a demanda perdida para o transporte rodoviário.

No entanto, nessa ocasião, tais medidas não foram bem sucedidas em decorrência do contexto altamente inflacionário em que o país vivia. Como principais conseqüências dessa iniciativa mal implantada houve o encarecimento demasiado do custo da construção naval brasileira e a ineficiência dos portos. Com isso, grande parte das cargas permaneceu no transporte modal rodoviário, apenas restando para o transporte marítimo parte da carga de graneis líquidos e sólidos, que representavam um volume muito grande, porém de baixo valor (ONO, 2001, p. 3-4).

A efetiva retomada da indústria naval brasileira ocorreu na década de 70, apresentando números expressivos, como a construção de 50 navios, totalizando quase 1,5 milhão t. Porém, esse desenvolvimento ocorreu de forma desordenada, por isso, não se manteve. Mesmo duas crises de petróleo (1973, 1979) que elevaram os custos dos combustíveis não abalaram a predominância do transporte rodoviário no Brasil (ONO, 2001, p. 4).

Ao final da década de 90, a privatização das estradas e o aumento dos pedágios pressionaram ainda mais o frete rodoviário, assim, nesse contexto, surgia uma oportunidade importante para a retomada dos serviços de cabotagem. Na ocasião, o transporte marítimo representava cerca de 18%, enquanto o transporte rodoviário representava 56% do total (ONO, 2001, p. 5).

4.1.2 O perfil da empresa

A Empresa-A, estabelecida na região sudeste, começou a operar no final dos anos 70, no setor de transportes marítimos. O fundador, que possuía experiência em atividades da marinha mercante, foi visionário em identificar o grande potencial desse setor naquele momento e se aliou a um sócio com experiência em serviços de logística.

As operações da companhia consistem em transporte marítimo de containeres, automóveis e vagões. No começo, as rotas da companhia eram empreendidas nas margens litorâneas entre Brasil e Argentina, posteriormente, passou a compreender a Europa e EUA.

A empresa depois de passar por um momento privilegiado de grande participação nas transações comerciais nas décadas de 80 e começo de 90, foi surpreendida pela desregulamentação do setor no Brasil que culminou em uma grande competitividade do mercado com empresas estrangeiras aliado às reduções dos subsídios do governo de 50% para 25% a participação do Fundo de Marinha Mercante - fundo especial com o propósito de financiar empresas brasileiras para a aquisição e modernização de embarcações marítimas. Além disso, não havia uma atuação efetiva do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) em cumprir o seu papel de zelar pela livre concorrência, então, empresas estrangeiras adotavam preços muito baixos dos fretes, que na disputa pelo mercado ocasionou

sucessivas doses de descapitalização das concorrentes, até retirar do mercado as empresas nacionais que se encontravam nesse segmento.

Considerando em particular este último tópico abordado, o preço do frete Brasil-Europa praticado pelo mercado era aproximadamente de USD 2.500 por contêiner, com a desregulamentação do setor, empresas estrangeiras chegaram a cobrar até USD 500 por contêiner. Assim, esse procedimento levou com que as empresas estabelecidas previamente sacrificassem suas margens de lucro até ficarem vulneráveis financeiramente a uma situação de insolvência de ter que vender a empresa ou fechar o negócio. Atualmente, após a aquisição da Aliança Navegação e Logística, a alemã Hamburg Süd concentra razoável parcela de mercado nos transportes marítimos oferecidos no Brasil. Essa prática comercial se aproxima muito do *Dumping*

havia pelo menos cinco empresas que atuavam no setor promovendo a verdadeira livre concorrência. Contudo, o que houve foi a concentração do mercado em forma de monopólio por empresa estrangeira, tendo como conseqüências óbvias remessas de divisas para o exterior, desemprego em massa de brasileiros, empobrecimento industrial com o fechamento de diversas empresas, encarecimento do transporte marítimo com reflexos negativos para o “Custo Brasil” e etc.

A Empresa-A que chegou a ter um faturamento anual de US\$ 150 milhões durante a década de 90, hoje gera uma receita de módicos US\$ 10 milhões alugando suas embarcações porta-contêiner para a empresa monopolista estrangeira. O seu fundador acredita que, para voltar a atuar nesse setor de maneira competitiva, deverá aumentar substancialmente a sua frota.

Para tanto, foi idealizado por ele um projeto de montar com um grupo de empresários brasileiros, que adquiriria uma frota composta de 12 navios de containeres, viabilizada por um grande porte de financiamento governamental. O financiamento seria feito via *leasing* mensal ao BNDES. Conforme foi planejada, essa transação não geraria riscos para o banco, pois os próprios navios seriam a garantia. No entanto, desde a realização do pedido de financiamento ao BNDES, já se passaram dez anos e nunca receberam resposta.

Para se ter uma dimensão dos efeitos sob a indústria naval nacional, hoje, não há sequer um navio porta-contêiner, de bandeira verde e amarela, nos tráfegos internacionais, há apenas na cabotagem, alguns navios transitando com pouca expressão no litoral sul do continente.

A Empresa-A é familiar e brasileira e já se encontra na segunda geração de familiares executivos. O fundador que possui cerca de 80 anos de idade está à frente da presidência da empresa, seguido pela sua filha na diretoria administrativo-financeira e pelo genro na diretoria de novos projetos. O fundador está casado pela segunda vez, e teve um filho desta união. A atual esposa trabalha em outra empresa do grupo. Não foram relatados problemas quanto à divisão da herança, nem questões sobre as competências profissionais de cada um dos familiares que exercem atividades nas empresas pertencentes ao fundador da Empresa-A. Logo, aparentemente, vivem em harmonia quanto a essas questões mencionadas.

É muito complexa a operação de transporte de contêineres, vagões, guindastes, automóveis e até mesmo helicópteros, dessa maneira, requerendo um grande *know-how* específico. Os principais aspectos envolvidos são tempo, adequação da acomodação do material que está sendo transportado, segurança contra roubos e avarias. Em particular, esses dois últimos itens mencionados, aumentam expressivamente os custos envolvidos com seguros, porém, transmitem uma imagem de maior confiabilidade para o cliente e protegem as finanças da empresa contra grandes imprevistos. O seguro do navio é completo, abrange tudo o que está contido nele. Para viabilizar a contratação de seguros para os navios, de forma a minimizar os riscos para a seguradora, as empresas marítimas formaram clubes, tal como o P&I (*Protection and Indemnity*).

4.1.3. Informações sobre as entrevistas

Foram realizadas três entrevistas na Empresa-A, sendo uma com o fundador, com a filha do fundador – diretora administrativo-financeiro e, por fim, com um gerente operacional. Para facilitar a identificação das respostas, cada um deles será denominado respectivamente como: o fundador, a diretora e o gerente.

O perfil do fundador da empresa (cujas operações iniciaram há 26 anos) é brasileiro, mais de 70 anos de idade, formado em engenharia pelo IME na década de 40, e em economia pela UFRJ na década de 70, filho de militar que, dentre tantos destaques, teve inclusive participação do exército brasileiro no episódio conhecido como “Retirada da Laguna”.

A diretora administrativo-financeiro, brasileira, é filha do fundador do primeiro casamento, possui aproximadamente 50 anos, formada em arquitetura, antes de trabalhar na empresa da família, obteve experiência por mais de oito anos, em diversas áreas ligadas ao *shipping management* de outra empresa marítima, com destaque para a área financeira. Para aprimorar o seu arcabouço técnico, ela cursou o MBA em finanças no IBMEC-Rio e integra a empresa da família há cerca de 20 anos.

Por fim, o gerente, brasileiro, possui aproximadamente 60 anos, formado em economia pela UFRJ na década de 70, juntamente com o fundador, ocasião na qual se conheceram, possui forte experiência profissional calcada em empresas multinacionais e está na Empresa-A há cerca de dez anos.

4.1.4. Resultados

4.1.4.1 O planejamento na empresa familiar

(1.1) Fase da empresa no ciclo de vida

Quando indagado sobre a fase no ciclo de vida na qual a Empresa-A se situava, o fundador afirmou que a Empresa-A está operando normalmente, embora com capacidade reduzida. De acordo com o depoimento da diretora da área administrativo-financeira a empresa está em fase de desinvestimento. Por sua vez, o gerente informou que a operação principal da empresa que é a navegação marítima não está sendo realizada pela Empresa-A, que atualmente aluga sua frota para um concorrente, caracterizando, portanto, uma fase apenas de manutenção do ativo patrimonial.

Havia nos jornais pesquisados essas duas diferentes considerações a respeito da fase atual da Empresa-A, tanto a consideração otimista do ponto de vista do fundador, bem como uma postura mais “realista” ou, ainda, “objetiva” da situação a qual a empresa está vivendo, que é a de desinvestimento e não-operacional, apenas administrando os ativos.

(1.2) Concepção do processo de planejamento

De modo a compreender, de forma abrangente, o planejamento na empresa familiar designada como Empresa-A, com base nos depoimentos dos entrevistados, buscou-se conhecer a concepção do processo de planejamento da empresa em cada um deles.

Na opinião do fundador da Empresa-A, o processo de criação só pode ser individual e afirma que em sua trajetória profissional criou tudo individualmente. Para tanto, ele acredita que “uma vez que as ciências se encontram, o homem culto é capaz de aprimorar e dominar os seus conhecimentos e tomar decisões de forma abrangente e com eficiência”. Embora o entrevistado faça uma ressalva quanto ao apoio que recebe para atividades burocráticas e acesso a informações prestadas por profissionais os quais qualifica como “assistentes técnicos”, e os relaciona, exemplificando: “advogados, financistas e engenheiros”.

Para o fundador é impossível que se crie alguma idéia ou se elabore um planejamento em conjunto, ele ilustra o caos que imagina que seja a tentativa de processo de planejamento em partidos políticos e em governos, exemplificando: “basta ver a falta de articulação dos comunistas e países como a Rússia ou o Brasil que tentam resolver os problemas em vão, sempre envolvendo muita gente, em mesas grandes com muitos políticos”.

Para a diretora, o planejamento deve permanecer no âmbito dos sócios e dela como responsável pela área administrativo-financeira. Em sua opinião, os gerentes fornecem dados, informações e análises que são utilizadas como referência para a elaboração do planejamento pela alta cúpula.

O gerente descreve que antes de trabalhar na Empresa-A, era absolutamente “formatado pelas empresas multinacionais onde havia trabalhado por cerca de 30 anos, tanto na forma de analisar, avaliar, planejar, e até mesmo, na forma de obter e distribuir bônus”. Ele ressalta que todo patrimônio que construiu foi antes de trabalhar na Empresa-A, embora não reclame de suas remunerações atuais.

Mesmo o gerente possuindo forte base em planejamento proveniente de sua experiência em empresas multinacionais reconhecidas, não conseguiu influenciar a elaboração do planejamento na Empresa-A. O gerente explicou que muitas análises e estudos preliminares que ele havia desenvolvido para defender uma determinada idéia ou proposta não foram consideradas pelo fundador em um primeiro instante. O gerente relatou que geralmente o fundador toma as decisões e estabelece estratégias sem considerar estudos formais ou a opinião dos colaboradores, nem mesmo de membros da diretoria.

Assim que chegou a Empresa-A foi surpreendido por um salário baixo que constava em sua carteira de trabalho, sendo que de tempos em tempos, quando o fundador desejasse, distribuía bônus sem critérios formais e em frequências irregulares. O gerente considera equivocada essa forma de remuneração e revelou que no começo foi um choque cultural e tardou para que pudesse se adaptar profissionalmente e pessoalmente.

De acordo com o gerente, no final do ano, o fundador fala: “seus olhos são bonitos, toma 10 mil dólares [como bônus]!”. Sobre esse fato, o gerente lembra que o fundador é capaz de dizer: “você encheu me perturbou nesse ano, mas tome esse prêmio”. O gerente disse que hoje em dia, não tem mais preocupação em termos de trabalho, pois já criou seus filhos, tendo assim mais liberdade.

Contudo, o gerente reafirma que “tira o chapéu” para o fundador. Em seguida, volta tecer críticas diretas sobre o modo de trabalho do fundador, dizendo que “ele não tem método, ele não conseguiu descobrir um método, mas as tiradas [se referindo a pensamentos estratégicos] dele são sensacionais nas reuniões de acionistas”.

Sobre o planejamento estratégico, o gerente informou não constar mais dentre suas atividades desenvolver qualquer tipo de planejamento para a Empresa-A. Ele informou que não há o que planejar na atual circunstância e que suas atividades se restringem somente em conduzir as rotinas simples da empresa. Porém, ele ressaltou que independente da situação de dificuldade atual da empresa, o contexto governamental se apresentou sempre muito imprevisível e volátil, como mudanças significativas do sistema de financiamento, nas legislações que regem o setor (“mudanças nas regras do jogo”) e alterações nos critérios de cálculo das dívidas. Dessa forma, não havia um ambiente propício para se elaborar planejamento.

O gerente disse que embora o fundador tenha um modo “seco” de lidar com os funcionários e colaboradores, quando estes têm uma iniciativa de expor idéias, o fundador os ouve, porém dificilmente leva adiante alguma idéia que não seja dele próprio.

De acordo com o gerente, em uma situação de choque de idéias que houve, ele teve uma discussão pesada com o fundador sobre conceitos. De um lado, explica o gerente, que se sentiu muito provocado pelas argumentações e contra-respostas do fundador, que segundo ele “ostentava um porte de professor universitário”. Mas, em compensação, o gerente se sentiu apto a discutir questões teóricas, pois “possui experiência de cerca de 30 anos em empresas multinacionais, boa formação, seus filhos possuem títulos de mestre em administração e já são professores universitários e estão bem empregados em empresas de sucesso”.

Na opinião do gerente, se o fundador tivesse sido mais flexível na gestão da empresa, tivesse ouvido a opinião de seus colaboradores, os alertas apontados, “poderia estar muito mais milionário hoje”. Ele acredita que a filha e a esposa atual estão de acordo com ele [o gerente], já reconhecem verdadeiramente esse seu ponto de vista, e ele também explica que esse entendimento foi obtido com o tempo, analisando as conseqüências reais dos atos.

O gerente reconhece que o fundador da empresa é o líder, esse é o segundo ponto, o que configura a dependência que o grupo tem em relação a ele. O gerente reconhece que o fundador define as diretrizes, em suas palavras: “é ele quem dá a liderança, no momento zero da fundação da empresa, ele precisava de um sócio para colocar dinheiro. No entanto, a intelectualidade, a liderança é dele”.

É tamanha a importância do planejamento para o gerente, que disse: “certamente uma sociedade mais organizada, permitiria que todos nós nos planejássemos para as coisas mais simples, nos permitindo economizar tempo, por exemplo, caso tivéssemos acesso a informações precisas de que o transporte vai sair na hora certa”. Dessa forma, defende o gerente, essas ações nos trariam uma qualidade de vida enorme. Ele acredita que tudo em nossas vidas são feitas com base em planejamento, pois, ao contrário, se fizermos pela intuição, não conseguimos nada.

(1.3) Etapas do planejamento

O fundador havia afirmado que o processo de planejamento é individual e que ele havia criado profissionalmente tudo sozinho. O entrevistado não apontou quaisquer etapas e métodos no processo de planejamento.

A diretora informa que a primeira etapa do planejamento consiste em receber informações operacionais e financeiras pela gerência dos departamentos administrativo e comercial, para em seguida, a diretoria administrativo-financeira juntamente com os sócios decidir as ações e os rumos da empresa.

Embora seu cargo descreva ser “gerente de planejamento”, ele disse não estar elaborando ou participando de quaisquer tipos de planejamento na Empresa-A e que suas atividades se restringem à manutenção das atividades rotineiras da empresa.

(I.4) Instrumentos de planejamento

Sobre esse tópico, apenas a diretora respondeu, informando que o instrumento de planejamento utilizado é o fluxo de caixa.

(I.5) Instrumento de controle

A diretora também informou que ela e os dois sócios estimam receitas e gastos para o ano e monitoram mensalmente num processo que chamam de “*budget follow-up*”.

(I.6) Problemas operacionais recorrentes

A diretora esclareceu que a operação de transporte de contêineres é muito complexa, abrangendo: vagões, guindastes, automóveis e até mesmo helicópteros. As principais variáveis críticas envolvidas na operação são: tempo, adequação da acomodação do material que está sendo transportado, segurança contra roubos e avarias. Em especial, os dois últimos itens mencionados elevam os custos do seguro, que é obrigatório em uma operação como essa, proporcionando mais confiança para o cliente e protegendo a empresa contra imprevistos financeiros de grande ordem.

Quanto aos possíveis problemas do transporte marítimo, a diretora informou que não há caso de roubos (piratas). O que geralmente a empresa teme são casos de imigração ilegal de cidadãos que escapam da vigilância nos terminais e adentram os navios buscando, assim,

refúgio em demais países. Tal procedimento configura para a empresa um crime, portanto, ela deve se precaver de que esteja a bordo apenas a sua tripulação, haja vista que a partir desse instante, esses refugiados tornam-se responsabilidades da empresa.

Outros problemas possíveis mencionados pela diretora, são avarias em geral que podem trazer danos ao meio ambiente ou impossibilitar a operação do navio.

(1.7) Principais riscos para o negócio

O fundador considera o governo como o principal risco para os seus empreendimentos. Para fundamentar essa afirmação, ele diz acreditar que a força do poder é muito grande, sendo que para fazer o bem é muito pequena essa força, mas que para fazer o mal ela é inimaginável e pior, que a inveja é a força retrograda e que impera no Brasil, e exemplifica, mencionando a história de sabotagens dos governos com o Barão de Mauá.

Sobre o governo atual, ele diz que o atual presidente do Brasil, como também aqueles com quem Lula diz ter afinidade, como Hugo Chávez e Fidel Castro, se comportam como os antigos coronéis, aqueles que são assistencialistas, populistas. Por sua vez, o povo em troca de banana vota nesses políticos sem comprometimento com o desenvolvimento do país. O entrevistado considera ainda que o presidente Lula está destruindo a força trabalhadora. Por outro lado, ele pondera que o Brasil teve líderes importantes para a nação, como o Barão do Rio Branco, Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek e os incontáveis militares. Ele compreende que a carga tributária cobrada pelo governo brasileiro de 40% sobre o faturamento é muito pesada para os fretes marítimos.

O gerente afirmou que independente da situação de dificuldade atual pela qual a empresa está passando, o contexto governamental sempre se apresentou muito imprevisível e volátil. Dessa forma, dificulta planejamento a longo prazo e aumenta o risco para investimento em empreendimentos, gerando uma série de obstáculos para o desenvolvimento da empresa.

(1.8) Variáveis fundamentais para planejar

A diretora disse que no contexto do ambiente da indústria naval, há um comportamento cíclico natural da definição do preço dos fretes, explicou que quando o preço do frete está valorizado, surgem várias empresas e navegação comprando navios ou encomendando a construção de navios para galgar novas oportunidades no mercado. Em decorrência do aumento de oferta desse tipo de serviço, o preço cobrado do frete sofre redução, levando uma parte das empresas a passar por dificuldades financeiras, podendo, até mesmo, fechar o negócio. O empresário do ramo deve conhecer esse comportamento dos preços para prever a compensação dos momentos de alta rentabilidade com os de baixa rentabilidade ou até mesmo prejuízo.

Para o gerente, um dos mais sérios problemas que criam obstáculos na competitividade das empresas desse setor no Brasil, é o custo da mão-de-obra da tripulação. Ele explica que a empresa possui seis tripulações, que atualmente ficam a bordo no máximo por até dez dias, redução de jornada que foi possível com a modernização que trouxe agilidade aos portos. Antes, a jornada era mais longa a bordo, então, havia muitos problemas decorrentes disso, tal como alto nível de homossexualidade, alcoolismo, depressão, agressão, etc. Para evitar tais comportamentos, foram encurtadas as jornadas a bordo e quanto aos direitos dos tripulantes, deve ser obedecido o limite de mínimo de 90 dias por ano em terra, o que significa do ponto de vista da empresa mão-de-obra ociosa. Além disso, o salário é composto em grande parte de benefícios sociais, representando uma despesa alta para empresa.

Por outro lado, o gerente informa que as práticas das empresas internacionais nem sempre respeitam alguma legislação trabalhista o que agrava ainda a mais a competitividade das empresas brasileiras. Ele explica que geralmente, os concorrentes internacionais recrutam pessoas muito pobres, sem oportunidade na vida, de países como Índia, China, Paquistão e até do Sri-Lanka. O entrevistado informou que “o sujeito trabalha ininterruptamente no navio por um ou dois anos, sem contrato formal de trabalho, o acordo é fechado de boca e não há leis de proteção do trabalhador”. O pagamento total dos trabalhos realizados é feito na saída, sendo que esse dinheiro é remetido direto para a conta do trabalhador. Depois de finda a jornada, o sujeito fica de três a quatro anos vivendo com a família com o dinheiro que recebeu e depois volta retorna para esse trabalho em busca de dinheiro para sobreviver. O gerente alerta que

uma empresa nacional não pode seguir tais procedimentos, que liberam o empresário de enormes dispêndios.

Logo, o gerente conclui “que com essas variáveis tão críticas para se poder planejar, teoricamente, é necessário bastante profissionalismo e bastante agilidade da empresa como um todo”. Entretanto, ele pondera que a empresa familiar tem como característica o “*big-boss*”, requerendo uma total subserviência a ele, a mentalidade e idealismo dele. Pois, geralmente o chefe não quer ultrapassar limites, nem arriscar. Por outro lado, o gerente reconhece que quando estava na empresa multinacional, tinha de se arriscar, senão, “morria”, ou seja, seria demitido.

(I.9) Metas da empresa

Conforme informado pela diretora, devido à empresa encontrar-se em fase de desinvestimento e ainda gerar receitas apenas do aluguel de sua frota em contratos de 10 anos, não há meta no âmbito operacional

(I.10) Novos projetos

O fundador disse que está voltado para o novo projeto voltado a terminais marítimos. Ele ressalta que essa idéia havia sido dada informalmente por um executivo norte-americano, ainda no auge de seus êxitos na empresa de navegação. Ele acredita que esse executivo, então, já havia enxergado os problemas potenciais pelos quais a Empresa-A passaria e a oportunidade mais sólida em se trabalhar com portos no Brasil.

Diante da falta de perspectiva em se recuperar o mercado no setor de transporte marítimo, vale mencionar alguns aspectos do novo projeto que o sócio fundador da Empresa-A está planejando e que representa uma opção mais promissora na indústria marítima, no caso, o terminal em Santos (SP).

Conforme mencionou a diretora, esse novo projeto consiste em expandir um determinado terminal que eles possuem juntamente com outro sócio. Para tanto, encomendaram um estudo de viabilidade por meio de uma tradicional consultoria de origem

estrangeira que, com base em dados levantados por outra empresa de consultoria em negócios, vai prover informações e análises para auxiliá-los a tomar a decisão quanto ao projeto pretendido.

A diretora informou que para se fazer o planejamento, uma das perguntas iniciais é saber o tamanho que o mercado de terminais para armazenamento de contêineres comporta em termos de volume, ou seja, conhecer a demanda total potencial, sendo que a Codesp é uma das fontes de informação que responde a essa interrogação.

Ela considera que esse mercado de terminal para contêineres não atrai tanto a atenção de empresas estrangeiras, como o mercado de transportes marítimos atraiu, devido à considerada “barreira de saída” do negócio ser alta. Assim, em caso de uma empresa estrangeira tentar implantar um terminal no Brasil e não ser bem sucedida, o desenlace operacional é muito complicado, além das perdas financeiras, pois requer uma série de cuidados jurídicos, legais, operacionais e financeiros que podem ser altamente custosos e demorados.

Especificamente, quanto ao planejamento estratégico do projeto do terminal, são consideradas com rigor determinadas exigências de seus clientes potenciais, tanto brasileiros e estrangeiros, como uma determinada quantidade de berços (local onde a embarcação fica ancorada para carregar ou descarregar), equipamentos para facilitar o manuseio, mão-de-obra especializada e sistemas de informação eficientes.

Além disso, a diretora constata que há uma preocupação dos gestores em focar uma postura altamente profissionalizada na administração do terminal, como investir em treinamento dos profissionais e se adequar aos certificados ISO.

O gerente informa que ele está colaborando na condução do planejamento desse novo projeto juntamente com o genro do fundador (marido da diretora administrativo-financeiro). Ele relatou que o projeto está prosseguindo bem, devido ao terminal se situar em outro estado, com isso, possuem o distanciamento do fundador necessário para conduzir os trabalhos com autonomia.

4.1.4.2. A influência familiar na empresa

(II.1) Imagem do fundador

Esse item foi mencionado espontaneamente nos depoimentos da diretora e do gerente respectivamente, gerando a necessidade de criar esse campo para apresentação de seus registros. Teria sido interessante ter perguntado ao fundador qual é a imagem que ele imaginaria que a diretora e o gerente teriam em relação a ele, para, dessa forma, verificar se sua opinião estaria compatível com a dos demais.

Ela disse que o convívio entre os dois sócios, o capitalista (o outro) e o pai dela (fundador-idealizador) é formidável quando a empresa se encontra em uma fase próspera. No entanto, quando a empresa passa por períodos de receitas menores, há mais chances de conflito. Ela acredita que o seu pai está mais disposto em fazer sacrifícios financeiros pessoais a favor da empresa, enquanto o outro é sócio capitalista e não tem essa mesma disposição, mesmo considerando a condição de igualdade na participação da sociedade.

O gerente também tece considerações sobre a imagem do fundador. Para ele, a sua relação pessoal com o fundador é de gratidão e respeito. Para ele o fundador desempenha claramente o papel de líder da organização, ele representa a intelectualidade estratégica da empresa. Por sua vez, ele considera o outro sócio com um papel mais restrito de investidor.

Na percepção do gerente, embora o fundador tenha o costume de tratar as pessoas de forma “seca”, ouve as argumentações e até chega a discuti-las em certos casos, mesmo que “ele possa parecer estar absolutamente desinteressado no que o funcionário está falando, mas ele te respeita, ele processa a informação e na frente ele pode vir a usar ou não sua opinião”. O gerente explica que ele e o fundador são amigos desde a faculdade e chegaram a se formar juntos em economia, curso que seria a segunda graduação do fundador.

(II.2) Sucessão

O fundador tem receio que os herdeiros destruam tudo o que foi feito, abrangendo as diversas empresas que fazem parte do grupo empresarial que criou no setor naval e de

transportes e projetos expressivos que estão sendo desenvolvidos. Para evitar esse cenário, já providenciou assessoria de um escritório de advocacia para fazer a sucessão da forma apropriada.

O fundador não entrou em detalhes sobre esse assunto, nem quanto a possível escolha do sucessor, nem valores, nem parte dos herdeiros no negócio. No entanto, há fortes indícios de que a sucessora natural será a sua única filha que atua em cargo de alta confiança na empresa, na diretoria administrativa-financeira. O segundo e último filho, cerca de 30 anos mais jovem que a primeira filha, fruto do segundo matrimônio, não teve uma incursão bem sucedida na empresa, em um cargo de responsabilidade, sendo configurada a necessidade de seu afastamento.

(II.3) características das relações entre parentes/ sócios na empresa

A diretora destaca a ausência de obstáculos na comunicação como uma das principais características positivas da relação entre os parentes na empresa. Assim, o diálogo é direto e instantâneo, possibilitando, inclusive, que a discussão dos

americana; por outro, a mulher tende a ser mais emocional, agressiva e explosiva, mas também possui maior capacidade de acatar e ouvir melhor as opiniões dos colaboradores.

Para o gerente, qualquer atitude, aconselhamento e orientações sobre o dinheiro da empresa, bem como tudo que traga conseqüências para o patrimônio da empresa, representa uma grande importância para a família e, portanto, os familiares devem ter visibilidade do que está sendo feito. Por isso, procura compartilhar todas as informações com a diretora.

(II.4) capacitação profissional requerida de familiares

Como referência, o fundador ingressou no Instituto Militar de Engenharia – IME aos 17 anos, onde se graduou. Décadas mais tarde, fez a faculdade de economia e ministrou por oito anos aulas nas disciplinas de micro-economia, matemática financeira e contabilidade de custos na Escola Militar de Engenharia.

Para a contratação de familiares, a filha, cuja formação é em arquitetura, antes de assumir a diretoria administrativo-financeira trabalhou por cerca de oito anos em outra empresa marítima, obtendo experiência em diversas áreas ligadas ao *shipping management*, com destaque para a área financeira. Para aprimorar o seu arcabouço técnico, ela cursou o MBA em finanças no IBMEC-Rio.

4.1.4.3. Cultura organizacional

(III.1) Cultura brasileira

Ao apresentar ao entrevistado o problema dessa pesquisa de dissertação de mestrado, discorrendo sobre valores culturais brasileiros de forma a correlacioná-los às práticas gerenciais que estão fortemente influenciadas por teorias estrangeiras, o fundador da Empresa-A afirmou que não reconhece valores culturais no Brasil, que a nossa cultura é um verdadeiro “*melting pot*”, caracterizando uma cultura sem identidade, uma massa derretida com a mistura de diversos imigrantes, negros, índios e portugueses.

O entrevistado teceu considerações bastante particulares sobre cada uma dessas influências que o Brasil recebeu em sua formação cultural e afirmou que “o africano é zero de cultura, suas danças típicas são horrorosas, eles não trouxeram nada de bom, são muito pequenos culturalmente, além do mais, a cidade de Salvador (BA) é feia, primitiva e atrasada, similar a Dakar e a Nigéria”. Acrescenta ainda que “os negros que vieram para o Brasil, eram negros perdedores, escravizados e vendidos por outros negros”. De acordo a opinião dele, as culturas bem desenvolvidas que imigraram para o Brasil, como a italiana e a espanhola, não se firmaram, não predominaram aqui, ficaram isoladas, antes tivessem predominado, estaríamos melhor, pois esses povos possuem uma cultura rica.

Sobre o nosso problema cultural, ele conclui que não tivemos um núcleo, bem estaríamos se tivesse predominado o núcleo do italiano. Ele acrescenta que para o Brasil só vieram os imigrantes que representavam o lixo da Europa e dos EUA. Logo, a sua sugestão para resolver essa situação é que forjássemos uma cultura melhor, mais adequada para ser brasileira.

O entrevistado considera que o Brasil é muito pobre no plano cultural, trata-se de um povo sem alma, e que esse costume de ressaltar essas danças típicas negras e sua religiosidade é uma forma artificial de cristalizar algum traço cultural para que o povo possa se identificar com algo.

(III.2) Comparação da cultura brasileira com demais sociedades

Por sua vez, os EUA também foram colônia, como foi o Brasil. Mas a vantagem dos EUA é que lá predominou os atributos de uma cultura cívica fundada no paradigma anglo-saxão que, na opinião do fundador, é uma cultura muito melhor. Só para se ter uma idéia, para se entrar no primeiro nível da sociedade (*high-society*) americana, o sujeito deve possuir as qualidades mencionadas pela sigla chamada “WASP”, que respectivamente quer dizer em inglês: *white Anglo-Saxon Protestant* (em português: branco Anglo-Saxão Protestante).

(III.3) Impactos de ideologias e religiões nas nações

Sobre a religião brasileira oficial, a Católica Apostólica Romana, ele diz que é “uma religião muito frouxa”. Enquanto, para ele a religião judaica é detentora de critérios mais rígidos do que a católica. Para ele, dentre todas as religiões, sobressaem a protestante e a muçulmana que propiciam um ambiente melhor para se ter sucesso na vida.

O entrevistado demonstrou descontentamento em relação ao pensamento mundial atual que está muito esquerdista. Citou que a ONU está toda esquerdista também, que a entidade pretende anarquizar a cultura dos EUA e da Europa. Mas ele ressalta que essa ala esquerdista se esquece que “se não fosse o seu Conselho de Segurança, a entidade em si não teria força”.

Quanto ao posicionamento político, ele acredita que a convenção de esquerda e direita foi algo inventado pela a chamada esquerda, que se coloca como os defensores do bem comum, e caracteriza como maus os de direita. Ele não acredita nisso e não se define nem como de esquerda, nem de direita.

Ainda sobre as idéias do pensamento mundial, ele acredita que 90% dos livros não prestam, mas que sempre foi assim. Sugere que se leiam os clássicos, como Léon Tolstói, Antonio Gramsci, Franz Kafka e George Orwell (livro 1984). O restante das publicações, sejam livros ou jornais estão impregnados por ideais marxistas.

Ele cita como Gramsci havia ponderado acerca do poder da ideologia que é maior do que o da guerra, onde “não é mais necessário derramamento de sangue para a dominação, mas infiltrar com ideologias os meios de comunicação, as referências históricas e até mesmo materiais acadêmicos”. Em sua opinião, os esquerdistas do mundo todo tem usado desse artifício. Para ele, um dos maiores exemplos desse movimento é o escritor Mário de Andrade e suas influências negativas na arte moderna e no cinema com Macunaíma - o herói sem caráter, uma referência que para ele depõe contra a imagem brasileira.

O fundador ingressou na Escola Militar de Engenharia aos 17 anos, onde se graduou em engenharia. Décadas mais tarde, fez a faculdade de economia e estranhou a distorção dos fatos nos materiais acadêmicos e nas aulas ministradas, principalmente sobre a história do

Brasil e do mundo, que o entrevistado observou ter sofrido um grau altíssimo de influência esquerdista.

Ele ministrou por oito anos aulas nas disciplinas de micro-economia, matemática financeira e contabilidade de custos na Escola Militar de Engenharia. O entrevistado informou que primeiro o pensamento esquerdista invadiu a profissão dos jornalistas, depois passou para a de sociólogos e atualmente atua fortemente entre os engenheiros.

Na opinião do entrevistado, nem os jornalistas estão corrompidos, nem os políticos estão vendidos ao capital a fim de se beneficiar individualmente, mas que de fato reina no Brasil a falta de uma identidade única. Assim, todos ficam vulneráveis aos devaneios dos ideais de esquerda que está dominando tudo. O pior na opinião dele é que o comunista está mudando tudo com verbetes anarquistas, com isso, a memória se perde.

Como um exemplo de grande homem na história, o entrevistado citou Oliver Cromwell, Lorde Protetor da Comunidade Britânica no século XVII, e que publicou o "Ato de Navegação" (lei sobre a navegação marítima) que permitia a importação pela Inglaterra somente de mercadorias estrangeiras transportadas em embarcações inglesas ou de países que produziam as mercadorias importadas.

(III.4) Evolução do pensamento estratégico no Brasil

Sobre a indústria da navegação brasileira, o entrevistado disse que o país viveu bons e curtos momentos de prosperidade, como na década de 80, antes da desregulamentação do setor. Ele se pergunta: “por que razão se tira o tapete da navegação brasileira?”. Ao que responde ser devido à falta de cultura, pois o Brasil é incapaz de pensar grande. Enquanto isso, demais países estão entrando e crescendo no setor, como a China, Noruega dentre muitos outros. O entrevistado acredita que o único governo a planejar e a fazer grandes realizações foi o governo militar.

Ele acredita que o Brasil sobreviveu como uma nação de terceira categoria e exemplificou que a nossa maior força exportadora é a agroindústria que injeta USD 40 bilhões por ano em nossa economia, representa 8% do PIB em dinheiro líquido. Além do que, tudo

aqui no Brasil é forjado, desde as estatísticas até o PIB também tem informações falsificadas. O estado brasileiro parece kafkiano por não possuir autoridade, justiça e sem entender nada e com alto grau de corrupção e retruca que “as CPI’s sempre terminam em pizza”.

Ele revelou que há 20 anos atrás, em uma conversa com um executivo de uma determinada empresa americana, na ocasião parceira comercial da Empresa-A, foi questionado por que não saia da navegação e investia em terminais. Essa reflexão fez com que o entrevistado acreditasse que o executivo americano tivesse uma visão empresarial exemplar, pois previu exatamente o que aconteceria no Brasil.

Ele relatou que poucas empresas nacionais resistiram ao poder de competição com o do exterior ao serem surpreendidos com a desregulamentação do setor estabelecida pelo governo Fernando Collor e sustentada pelos governos sucessivos, Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso.

Portanto, o entrevistado conclui que os americanos possuem muito mais base técnica em termos de práticas gerenciais e estratégicas do que nós brasileiros, então, devemos reconhecer isso e nos espelhar nos americanos sim. Além disso, devemos consultar informações sobre o Brasil em fontes estrangeiras, nas publicações dos brasilianistas, pois o distanciamento permite ao observador ter uma visão menos impregnada do que vivendo os fatos aqui.

O fundador mencionou a experiência do seu pai como soldado no episódio histórico conhecido como a Retirada da Laguna, o que define como grande trapalhada e que não deveria se chamar “retirada”, mas “derrota”.

Nesse episódio, em que cerca de 5.000 soldados brasileiros seguiram a pé do Rio de Janeiro até Cuiabá por quase um ano, para tentar cercar o Paraguai pelo norte, sobreviveram apenas 400 homens, dentre os quais encontrava-se o seu pai, para enfrentar o exército paraguaio. Contudo, o exército inimigo estava fortemente munido devido ao apoio do aliado exercito inglês. O ditador paraguaio Francisco Solano Lopes tinha como objetivo aumentar o território de seu país e obter uma saída para o Oceano Atlântico, através dos rios da Bacia do Prata.

Só para lembrar a Retirada da Laguna ocorreu entre 08 de maio e 11 de junho de 1867, durante a Guerra da Tríplice Aliança, teve início na fazenda Laguna, situada no Paraguai, e desenvolveu-se na região compreendida pelos atuais municípios de Bela Vista, Antônio João, Guia Lopes e Nioaque (MS).

Quanto à perda da memória da história do país, o entrevistado constata que é necessário reconhecermos os verdadeiros valores do Brasil, como o herói Duque de Caxias (Luiz Álvares de Lima e Silva), voltar a cantar o hino nacional nas escolas como era na sua época e a cultuar datas importantes como o do dia da bandeira que é dia 19 de novembro. Além de heróis americanos, como Thomas Jefferson, Tenente Coronel George Armstrong Custer e o General Dwight D. Eisenhower. Hoje em dia, ele considera que Duque de Caxias é execrado, dá nome a um município decadente e diz que os heróis cultuados são péssimos exemplos, como Cazuza que era um homossexual sem vergonha, Zumbi e o Antônio Conselheiro que eram, em suas palavras, “heróis de merda”.

(III.5) Estilo de gerenciamento

A diretora considera que mais do que emoção deve prevalecer sobre o bom senso e vivência conjugada com experiência no negócio do gestor para melhores tomadas de decisões para a empresa. Para ela, a adequada separação entre o emocional e o racional no planejamento e na conseqüente tomada de decisões é muito importante para a melhor condução da empresa.

O gerente considera uma tarefa muito difícil planejar no Brasil. Ele justifica que primeiramente, temos como característica cultural sermos subservientes; e em segundo lugar, temos uma formação cultural “terrível” que é a eterna desconfiança das pessoas, perguntamos freqüentemente “o que esse cara quer?”. Especificamente, sobre a desconfiança, ele acredita que não deveríamos de ter preconceito com as pessoas, mas levar em consideração o que elas são, não o que elas possuem.

O gerente acredita que chave do seu sucesso é julgar a pessoa pelo o que ela é de fato, ele comenta que passou por situações difíceis na empresa familiar, quando o fundador contratou profissionais da marinha para auxiliá-lo na gestão da empresa. A expectativa era de

que fossem pessoas com boa formação, rigorosas, com conhecimento das atividades compreendidas pela marinha mercante. No entanto, o gerente constatou que essas pessoas exerciam suas atividades com total incompetência na empresa, demonstravam uma aparente subordinação ao fundador, não manifestavam suas idéias, mesmo detectando problemas graves não informavam para não desagradar o chefe, enfim, estavam aqui na empresa por interesse próprio.

O entrevistado considera que os trabalhadores brasileiros se preocupam em se defender nas situações ruins da empresa, e se envaidecer nas situações boas. No entanto, para o gerente o ideal é que houvesse nas empresas uma postura mais objetiva, mais profissional, ou seja, pensar em uma atuação estratégica tanto nos momentos ruins quanto bons, obviamente, respeitando as diferenças apresentadas. Na empresa, ele observa que para a maioria dos funcionários, prevalecem os propósitos pessoais e não os profissionais.

4.2 ESTUDO DA EMPRESA-B

4.2.1 A história do setor de pedras preciosas no Brasil

Na ocasião da eclosão da II Guerra Mundial, houve um aumento súbito da demanda pela pedra quartzo para a produção de equipamentos eletrônicos, tais como aparelhos de comunicação e radares, para serem utilizados pelos militares dos EUA e seus aliados.

Nessa ocasião, em torno de 1939-1941, os governos brasileiro e norte-americano como aliados, formaram uma parceria para promover uma intensa pesquisa nos solos brasileiros em busca do quartzo. Para garantir o desempenho das pesquisas e agilidade na exploração, havia praticamente em cada consulado americano instalado no Brasil, um “Mineral Attaché” que exerce atividades de um adido especializado em minérios. Em decorrência dessa busca pelo quartzo, foram encontradas diversas pedras preciosas coloridas no solo brasileiro, que nesse momento embrionário eram consideradas como “subprodutos”, tanto do ponto de vista da prioridade, quanto da falta de reconhecimento do valor estético e comercial das pedras.

Não demorou muito, começou haver grande demanda internacional por essas pedras coloridas, que além do Brasil são encontradas somente na África. Assim, foram atraídos para o Brasil muitos empresários para o ramo, bem como profissionais de ourivesaria e lapidação de países tradicionais nesses ofícios, tais como: Alemanha e França.

A cidade de Belo Horizonte (MG) representava o mais importante entreposto de pedras do país, já o Rio de Janeiro era tido como o maior centro de comercialização, acredita-se pela sua vocação em atrair estrangeiros que desde então constituíam os compradores mais significativos e da sua privilegiada condição de capital do Brasil, durante o período de 1716 a 1960.

Nessa ocasião, o fundador da empresa havia partido de seu país natal para trazer ao Brasil suas técnicas de lapidação de pedras preciosas. Inicialmente, ele se instalou em Belo Horizonte (MG) e se mudou definitivamente para o Rio de Janeiro, onde já tendo dominado o ciclo completo de lapidação de pedras preciosas passa a empreender o projeto de se tornar

uma joalheria integrada verticalmente, com controle de todas as etapas de fabricação de uma jóia de alta qualidade. O diretor disse que mais do que visão empresarial da oportunidade que o mercado oferecia, o fundador teve “paixão pelas pedras preciosas brasileiras” e obstinação em vê-las devidamente reconhecidas no mercado internacional.

Deve-se a ele o reconhecimento internacional da esmeralda brasileira em 1963, e várias descobertas de ocorrências como a pedra Opala. Para tanto, o fundador trouxe da Europa grandes mestres ourives com conhecimentos específicos em filigrana e ourivesaria. O passo seguinte foi abrir a joalheria em uma das áreas mais nobres de Copacabana.

Quanto ao reconhecimento do mercado interno, o diretor informou que durante muitos anos, prevalecia o costume por parte dos habitantes das classes média-alta e alta do Rio de Janeiro, e em geral pelos brasileiros, de considerar que as jóias com pedras coloridas fossem adornos típicos de turistas. Houve uma mudança nessa percepção, provavelmente, a partir de um lançamento internacional pela joalheria americana Tiffany & Co de uma coleção de jóias com ênfase no roxo da pedra ametista. Logo, compreende-se que com notável projeção internacional das jóias de pedras coloridas, o mercado brasileiro tenha sido influenciado, passando, então, a valorizá-las também. Hoje em dia, as pedras brasileiras coloridas são moda tanto no mercado internacional quanto no mercado brasileiro, não havendo mais nenhum preconceito.

Conforme o diretor explicou, no Brasil, todas as riquezas que constam no subsolo de qualquer propriedade pertencem à União. Nos outros países que se tem conhecimento, as riquezas encontradas no subsolo pertencem ao proprietário da terra. Dessa forma, constata-se que há um controle intenso nas riquezas minerais pelo governo por meio de sua autarquia DNPM (Departamento Mineral de Produção Mineral) que irá conceder a licença para a realização de pesquisas e finalmente, conforme o resultado obtido, a concessão da lavra. O passo seguinte é combinar com o proprietário da terra o percentual que ele receberá sobre a exploração de minérios, que por lei é 10%, podendo na prática alcançar maiores montantes dependendo da negociação. Tal prática favorece a extração por pequenos mineradores independentes conhecidos como garimpeiros.

4.2.2 O perfil da empresa

A Empresa-B foi fundada nos anos 60, por um europeu naturalizado brasileiro. A primeira geração foi responsável, no decorrer dos primeiros 40 anos, por um grande progresso da empresa, formando os alicerces para as gerações seguintes.

A empresa já teve capital aberto, mas por uma questão de segurança pessoal dos donos e funcionários, o fundador em conjunto com os sucessores considerou prudente mudar o regime societário de “Sociedade por ações” para “Ltda”. Para essa pesquisa, o diretor também considerou mais adequado não informar quaisquer valores financeiros da empresa, tais como o número de lojas no exterior, valor do faturamento, a margem de lucro e o montante dos tributos recolhidos.

4.2.3. Informações sobre a entrevista

Foi realizada somente uma entrevista na Empresa-B, com o genro do fundador, que é o diretor administrativo-financeiro.

O perfil do diretor é brasileiro, de aproximadamente 55 anos, formado em engenharia pela UFRJ, na década de 70, de origem judaica, bem como o fundador.

4.2.4. Resultados

4.2.4.1. O planejamento na empresa familiar

(I.1) Fase da empresa no ciclo de vida

De acordo com as informações fornecidas no depoimento, a empresa deve ser considerada de médio porte, tanto em termos de faturamento como em números de funcionários no Brasil, cerca de 450 pessoas, e compreende cerca de 25 lojas no Brasil e algumas no exterior.

A empresa possui duas minas próprias, dessa forma, elimina intermediários e garante um suprimento contínuo de matéria prima e fornece consultoria técnica e assistência financeira a demais parceiros que prospectam e mineram pedras preciosas no Brasil, a fim de garantir direito de primeira escolha sobre a produção minerada.

Quanto ao comércio exterior, a Empresa-B acompanha o movimento das transações comerciais das pedras preciosas e jóias montadas com pedras preciosas, sendo o mercado externo bastante superior em termos de venda e de faturamento em comparação ao mercado interno. Com isso, um dos fatores que mais influenciam a sua performance é a taxa de câmbio.

(1.2) Concepção do processo de planejamento

Na transição da geração do fundador para a segunda geração, foi realizada uma consultoria para implantar o instrumento de gestão BSC (*Balanced Scorecard*). O principal motivo da escolha do BSC percebido pelo diretor foi o de representar uma forma eficiente de comunicar para a toda a organização quem são os novos diretores (“comandantes”) a partir desse momento. Além disso, outra intenção era a de reorganizar os processos para atender o novo estilo gerencial desses novos gestores e se modernizar para se adequar às mudanças dos novos tempos.

Embora, o BSC não permaneça adotado formalmente na empresa, devido à extrema complexidade de seus procedimentos, o diretor informou que todo o processo foi seguido com diligência e os principais níveis hierárquicos próximos à diretoria da empresa se apoiaram no arcabouço teórico para implantá-la rigorosamente. Só para citar, cinquenta funcionários ligados à diretoria e as gerências de cada departamento, juntamente com seus principais assistentes, estiveram reunidos por dois dias consecutivos para delinear os primeiros passos necessários para implantar o BSC. As causas apontadas do desuso desse instrumento de gestão foram:

- (a) excesso de indicadores-chaves, que desviou as atenções dos funcionários da empresa para ficar gerenciando índices, que muitas vezes demonstraram ser

adequados para uma determinada unidade, ao passo que se demonstrava inadequada para outras;

(b) falta de maturidade gerencial; e

(c) imposição de uma inflexibilidade gerencial que não repercutiu de acordo com os valores culturais da organização, que são mais dinâmicos.

No entanto, o diretor reconhece que ainda assim, o processo de preparação do BSC foi muito importante para a organização, na conscientização dos funcionários acerca de conceitos de qualidade de desempenho, tais como as apresentadas a seguir:

- Modernização da linguagem profissional;
- Melhora da performance;
- Aumento do comprometimento dos funcionários; e
- Definição e cumprimento dos prazos das atividades estabelecidas ou metas (acabou com o costume dos funcionários usarem os verbos no gerúndio).

O diretor ressalta que essa mudança permeou por todos os níveis hierárquicos e em toda a cadeia produtiva, portanto, gerou benefícios significativos potencializados pelo efeito em cascata para a empresa.

Na fase embrionária do BSC foi delineado um manual de gestão estratégica em Recursos Humanos (RH), cuja principal idéia era estimular o espírito ágil e prático nos funcionários, além de reduzir as atitudes burocráticas. A empresa acredita ser melhor encorajar seus funcionários a conhecer os procedimentos na prática do que criar muitos manuais e procedimentos inflexíveis e teóricos que possam até mesmo acabar por nem serem adotados na prática, causando, até mesmo ruídos de comunicação.

Assim, o extinto BSC deixou o sentido de planejamento na organização, embora sem um caráter de rigidez ou formalidade, já que as principais características da cultura organizacional da empresa é que os funcionários possuam grande responsabilidade e comprometimento profissional.

Tratando especificamente da elaboração do planejamento estratégico, a empresa procura considerar os dados do ano que passou, mas o planejamento é feito *on-going*, isto é, a empresa reage com agilidade às mudanças do mercado. Assim, a empresa não fica engessada num contexto de um planejamento formal.

Nesse sentido, o diretor compreende que há sempre possibilidade de somar novas idéias para o ano seguinte, para tanto, é necessário que a empresa tenha um caráter mais flexível. No entanto, é imprescindível que seja levando constantemente em consideração a posição de liderança da empresa no setor de pedras preciosas. Dependendo do mercado, as metas estabelecidas poderão ser adaptadas para se manter na liderança. No ponto de vista do diretor, não é necessário um planejamento que envolva muita sofisticação em detalhe e extensão para se gerir a empresa, de modo a preservar a posição de mercado da empresa. Ele observa que a inovação estratégica será decisiva para assegurar a sua liderança.

(1.3) Etapas do planejamento

O processo de planejamento de trabalho (PT) ocorre no começo do ano, sendo definidos quatro principais projetos por departamento. A empresa está bastante oxigenada, ou seja, as unidades interagem com facilidade entre si e estão atentas as suas prioridades. Porém, o diretor é o responsável por fornecer a diretriz das ações discutidas entre esses departamentos. Foi criado um sistema para valoração desses projetos que orienta na tomada de decisões, utilizando critérios de importância das ações (peso) e grau (nota) para cada ação de cada projeto de cada departamento. Esse sistema de controle representa uma forma simples e barata de perseguir as metas esperadas.

Para cada um dos quatro projetos definidos por departamento no plano de trabalho, há os planos de ação. Esses planos de ação estão alinhados com as metas gerais da empresa nos níveis tático e operacional. O diretor afirma que não há processo que não possa ser melhorado continuamente. Ele na condição de diretor administrativo-financeiro define o alinhamento estratégico a ser seguido, dentre os quais engloba questões como redução de custos de forma a tornar a empresa mais eficiente, sem comprometer qualidade de serviços e atendimento; além de trabalhar com uma visão de um horizonte de atuação para os próximos 30 anos.

A área técnica da empresa se sobressai às demais, constitui a cultura dominante da empresa, ou seja, é a prioridade na elaboração do planejamento estratégico. Essa área concentra o conhecimento da empresa e por não estar formalizado em manuais, nem registrado, sendo passado pela experiência acumulada de funcionário para funcionário, pode também ser caracterizado como conhecimento tácito.

Além disso, em termos de planejamento estratégico, não há cartazes espalhados na empresa ditando sua missão, nem estratégias a serem seguidas pelos funcionários, pois eles sabem para onde a empresa caminha, buscando um horizonte perene e oferecer produtos e serviços de alta qualidade técnica.

O diretor ilustra o ambiente interno da empresa, caracterizada como moderna e ágil, com a seguinte frase: “a empresa pulsa”. Ele detalha que todos os funcionários têm acesso à diretoria e gerentes para dar sugestões para melhorar processos e até mesmo em produtos. O clima organizacional é ótimo, os funcionários adoram trabalhar na empresa. O diretor compreende as reclamações dos funcionários como uma evidência da abertura da diretoria para diálogos e troca de idéias. Os funcionários estão bastante identificados com a direção da empresa pela segunda geração, respeitam a hierarquia e apóiam e discutem novos processos.

No caso de produtos, o diretor relata a situação em que até mesmo a telefonista sugeriu o tema de futebol para o desenho das jóias, tal idéia logo foi encaminhada para o setor técnico para se testar a viabilidade da idéia. Assim, em caso da sugestão ser aprovada, a equipe técnica produzirá um protótipo, que será analisado para fins de viabilidade comercial pelo departamento de marketing por meio da realização de testes com grupos de pessoas de fora da empresa, cujas suas reações e sugestões orientarão a avaliação do protótipo do produto. Com a aprovação da nova peça, será definido um cronograma envolvendo a sua colocação no rol das jóias disponíveis na loja, requerendo treinamento para os vendedores. O diretor apresentou um quadro que demarca bem a participação dos setores da empresa em cada uma dessas etapas criativas.

(1.4) Instrumentos de planejamento

O diretor considera que a empresa possui rudimentos de planejamento, devido seu caráter mais prático e simples de gestão. Ele apontou que é utilizado como ferramenta de apoio no processo de elaboração de planejamento um software de orçamento e reforçou que o foco no planejamento é no cliente, portanto, tornando a qualidade da mão-de-obra e profissionais imprescindíveis para se atingir o objetivo de qualidade. Detalhando ainda mais os aspectos ligados ao orçamento, foi definido que as despesas são gerenciadas por departamento, que prioriza a satisfação dos clientes, não há uma rigidez no orçamento, embora seja uma atitude positiva se evitar desperdícios o que é diferente de ter compromisso com a qualidade na prestação de serviços, seja para clientes internos ou externos (cada departamento possui n clientes).

(1.5) Instrumento de controle

A gestão da empresa está cada vez mais profissionalizada com a adoção de sistemas de informação, software de gestão, procedimentos profissionais, relatórios de acompanhamento de desempenho, contratação de executivos qualificados e etc.

O diretor preferiu não entrar em detalhes quanto ao sistema de informática, porém mencionou que há dois sistemas distintos de gestão tanto para a área de produção, quanto para a administrativa, sendo que o próximo objetivo é integrá-las, fazendo com que esses sistemas troquem informações. A empresa responsável pelo desenvolvimento do software e implantação faz parte da holding da família, o que denota um cuidado na preservação informações concernentes a empresa.

Um sofisticado ambiente de *Intranet* foi criado de forma a congregar informações úteis da empresa para os funcionários, fornecendo uma visibilidade dos departamentos e do organograma, bem como agilizando troca de informações entre todos.

(I.6) Problemas operacionais recorrentes

O diretor acredita que a empresa operando em um tamanho ótimo, conhecendo bem os seus funcionários e até mesmo seus familiares, propiciando um clima organizacional estimulante e estável. Assim, ele acredita reforçar o vínculo de comprometimento com os funcionários, evitando-se possíveis problemas de roubo de insumos ou quaisquer atitudes de funcionários que possam lesar a empresa.

(I.7) Principais riscos para o negócio

Dentre os principais fatores que podem afetar a empresa, o diretor cita possíveis mudanças nas regras (ambiente legislativo-governamental), violência, desenvolvimento social do país e no âmbito interno, o processo sucessório.

(I.8) Variáveis fundamentais para planejar

O posicionamento da empresa na indústria de jóias é a de oferecer produtos da mais alta qualidade em termos de tecnologia, *design*, qualidade e atendimento, ao passo que oferece um preço competitivo em relação ao mercado internacional. Tem muito sucesso ao oferecer aos clientes uma coerência entre o preço praticado e a qualidade proporcionada.

O diretor considera como os principais concorrentes da empresa as joalherias formais estabelecidas e apesar de não ter como dimensionar a abrangência não exclui as informais, como importantes concorrentes.

Para a Empresa-B, a jóia deve ser considerada como uma representação da pedra preciosa e não tida meramente como uma *commodity* ou mesmo um mero acessório de moda, conforme o entendimento de muitas empresas desse setor. As jóias da Empresa-B acompanham um certificado atestando a genuinidade dos componentes e reconhecimento mundial, garantindo a certeza da qualidade e boa procedência da jóia. Com isso, há uma reserva de valor no produto.

O diretor utiliza como referencial para planejamento a idéia de que “o dinheiro está sempre mudando de mão”, então, os gestores devem se preocupar com a seguinte questão: “para onde o dinheiro está indo?” Em caso de os agropecuários estarem prosperando significativamente, o estrategista tem que se perguntar “como eu vou buscar esse dinheiro?”. Para tanto, é feito um planejamento estratégico para conseguir conquistar e atender esse determinado público-alvo.

(I.9) Metas da empresa

A empresa vislumbra um horizonte perene, com vistas a sua continuidade *ad aeternum* por muitas e muitas gerações.

(I.10) Novos projetos

Quanto a possíveis ambições de expansão comercial, o diretor explicou que a empresa funciona na sua capacidade ótima no tamanho. Dessa forma, não há intenção de crescer e ilustra dizendo “*small is beautiful*”. Ele informa que a Empresa-B já teve mais de 1.000 funcionários e atualmente há cerca de 450. Assim, os gestores acreditam que não perderão o contato com o nome da empresa e exercem um controle muito forte sobre a qualidade de seus produtos. Até mesmo porque, a empresa estando coesa e seus funcionários atentos, torna-se mais propício para atitudes éticas de todos, pois os relacionamentos profissionais são criados com base em laços de amizade e confiança.

4.2.4.2. A influência familiar na empresa

(II.1) Imagem do fundador

O fundador presidiu a empresa até 1985, passando atualmente a fazer parte do conselho de administração, participando da tomada de decisões com escopo mais abrangente que influencie a formulação estratégica da empresa. Há ainda alguns poucos funcionários dessa primeira geração, na faixa de idade em torno de 80 anos, que estão ativos na empresa, inclusive, em atividades operacionais da empresa.

(II.2) Sucessão

Em 1995, aproximadamente, se iniciou o processo efetivo de sucessão para a segunda geração. Para tanto, os maiores interessados, ou seja, a família, procurou orientação de uma consultoria altamente especializada em sucessão em empresas familiares. Na ocasião, foi providenciado um acordo de acionistas, no qual participam todos os familiares, do qual se destacam os seguintes tópicos: a meta de horizonte perene da empresa, as obrigações e deveres dos acionistas, por fim, o processo de contratação de familiares com grande ênfase em capacidade, preparo profissional e talento.

A segunda geração que assumiu então a direção da empresa foi formada pelos dois filhos e pelo genro do fundador, sendo um filho responsável pela área comercial/ publicidade/ marketing, a filha responsável pela produção de jóias e o genro responsável pela área administrativo-financeira.

(II.3) características das relações entre parentes/ sócios na empresa

O diretor informou que tanto ele próprio – na condição de genro - como cada um dos dois filhos do fundador atuam em áreas bem delimitadas na empresa e portanto não apresentam conflitos.

Da mesma forma, o fundador e sua esposa mesmo não estando mais exercendo atividades diárias na empresa, são sempre participados e consultados em questões importantes para a empresa.

(II.4) capacitação profissional requerida de familiares

Embora a sucessão da empresa pela terceira geração pareça estar distante, os diretores atuais estão atentos para orientar os sete netos (herdeiros) para conhecer suas habilidades profissionais. Caso essa vocação esteja relacionada ao negócio da família, então, o interessado deverá buscar experiência em outras empresas, obter sucesso profissional por mérito próprio (não é válido ser promovido por tempo de trabalho) e se qualificar tecnicamente, se necessário

no exterior. Com base em sua decisão pessoal, o interessado deverá demonstrar e defender formalmente para os sócios a intenção de vir trabalhar na empresa, de forma a apresentar os argumentos com base nos rígidos critérios de contratação de familiares. Dentre os critérios, encontram-se: forte comprometimento com as metas, presença no dia-a-dia da empresa e salário de mercado.

Atualmente, os netos encontram-se na faixa de idade que varia dos 13 aos 31 anos. Ainda nenhum deles trabalhou diretamente na Empresa-B, somente em outras empresas do grupo. A nova geração ainda não é pressionada ou estimulada para trabalhar na Empresa-B, nem tem manifestado interesse no momento. De um modo geral, observa-se que os herdeiros estão se qualificando, buscando experiência, para se afirmarem profissionalmente, com vista em um futuro próximo decidirem que postura será adotada em relação à empresa.

4.2.4.3. Cultura organizacional

(III.1) Cultura brasileira

O diretor não mencionou esse aspecto em seu depoimento. A Empresa-B produz jóias com pedras preciosas do Brasil para os mercados nacional e internacional. Embora voltadas para as elites, essas jóias enfatizam desenhos da fauna e flora brasileira, valoriza alguns elementos da cultura brasileira.

(III.2) Comparação da cultura brasileira com demais sociedades

O diretor não mencionou esse aspecto em seu depoimento. A postura pragmática do diretor, causa a impressão de a comparação entre as culturas não ser um aspecto que inspire paixões a favor ou contra, ele demonstra estar voltado a identificar e aproveitar os bons aspectos que as sociedades tem a oferecer a sua empresa.

(III.3) Impactos de ideologias

O diretor não mencionou esse aspecto em seu depoimento. Ele foi objetivo em suas exposições, não demonstrou estar preocupado com ideologias.

(III.4) Evolução do pensamento estratégico no Brasil

O diretor não mencionou esse aspecto em seu depoimento. No entanto, considerou as intempéries do Governo brasileiro como possíveis riscos para seu negócio.

(III.5) Estilo de gerenciamento

Sobre o planejamento em si, o diretor demonstra estar aberto para procedimentos mais adequados ao afirmar que não há processo que não possa ser melhorado continuamente. Para ele, o foco no planejamento é no cliente.

Outro traço que chama atenção é o fato do diretor não estimular a elaboração de manuais e cartazes espalhados na empresa para lembrar sua missão, nem estratégias a serem seguidas pelos funcionários, ele valoriza mais a cultura na qual os funcionários saibam de fato para onde a empresa caminha.

O caso que relata a sugestão da telefonista para o desenho de uma jóia, que de fato foi implementada, demonstra o caráter da gestão participativa, cuja distância do poder tende a ser baixa.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 PRÁTICAS E CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

(1.1) Fase da empresa no ciclo de vida

Estudo da Empresa-A

Quando indagados sobre a situação operacional da empresa, o fundador respondeu que a empresa operava normalmente, já os outros dois entrevistados responderam cada um da sua maneira que a empresa está em fase de desinvestimento. Para mencionar o depoimento de cada um, a diretora informou de maneira direta que a empresa está em fase de desinvestimento, enquanto o gerente informou que não faz quaisquer atividades de planejamento e que alugam as naves para a concorrência. O gerente ressalta que o escritório da empresa situa-se em um local extremamente valorizado, ocupa um espaço muito maior do que sua real necessidade atual e que mantém apenas por luxo ou por pena de despedir alguns empregados antigos, que exercem atividades de base, como limpeza e serviços gerais. Para o gerente, o fundador procura manter uma imagem da empresa que não mais corresponde com o porte atual.

Estudo da Empresa-B

O diretor procurou reforçar a classificação da Empresa-B como sendo de médio porte, tanto em termos de funcionários, sobre o qual ele alega ter 450 pessoas no Brasil, quanto em termos de faturamento, cujo montante não informou alegando ser informação sigilosa.

O diretor não informou quantos funcionários a Empresa-B possui no exterior, mas de acordo com a sua *homepage*, há mais de 9 lojas no exterior. No decorrer da entrevista, o diretor confrontado com essa informação, procurou ser discreto, pediu para que fosse informado na pesquisa que há menos, apenas 5 lojas no exterior. Extrapolando esses dados, com base na informação de que haja 450 funcionários para a operação de 25 lojas no país, poderia se calcular a média de 18 funcionários por loja. Logo, com base nesses cálculos, para as operações internacionais em 5 lojas, seriam necessários mais 90 funcionários.

Esse resultado pode não refletir a realidade das operações da empresa no exterior, mas serve como parâmetro do potencial de tamanho real da empresa em termos de funcionários, que ultrapassando 500 pessoas, se classificaria pelos critérios do Sebrae, como empresa de grande porte. Essa hipótese é bem possível com base na informação do depoente que o volume de vendas no exterior é muito superior ao do mercado interno.

Em termos de faturamento, o diretor disse ser sigiloso e não informou quaisquer dados. Nem sequer, após persistentes pesquisas na Internet e em materiais acadêmicas, foi possível levantar pistas sobre o faturamento da Empresa-B. Porém, tendo como referência o setor de joalheria, ao qual pertence, e o fato de empresas maiores, porém semelhantes em posicionamento de mercado (qualidade, tradição e marca), terem obtido em 2004 um faturamento total líquido de cerca de R\$ 200 milhões, considerando que a Empresa-B tivesse obtido a metade desse faturamento, no ano de 2005, ainda sim, de acordo com os critérios do BNDES (2006), poderia ser considerada grande empresa, conforme a seguinte classificação por faturamento:

- Microempresa: Receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200 mil.
- Pequena Empresa: Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil.
- Média Empresa: Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil e inferior ou igual a R\$ 60 milhões.
- Grande Empresa: Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões.

Fonte: BNDES <http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>, acesso em 01/02/2006.

Ele manifestou claramente preocupação em classificar a empresa como de médio porte, ele teme que empresas de grande porte possam facilmente perder o controle da gestão e o contato com a qualidade de seus produtos.

A Empresa-B, que possui as minas de extração de pedras, demonstra exercer independente e um controle rigoroso da cadeia de valor de sua produção. Embora haja a flexibilidade de contar eventualmente com a produção de outros profissionais que prospectam e mineram pedras no Brasil, contudo, de uma forma privilegiada, onde a Empresa-B aparece com preferência para escolher os insumos.

(1.2) Concepção do processo de planejamento

Estudo da Empresa-A

O fundador considera individual o processo de planejamento, essa idéia é reforçada quando menciona que a tentativa de resolver problemas em conjunto resulta na retórica e na inação. Essa característica individualista é identificada na escola empreendedora. Esta escola focaliza o processo de formação de estratégia pela liderança personalizada e enfatiza a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério pessoal. Dessa forma, promove uma visão estratégica como perspectiva associada com imagem e senso de direção do líder. Uma pesquisa apontou que menos que a terça parte de empreendedores utiliza planejamento formal. Sobre esse traço de individualista do fundador, o gerente fez uma ponderação, sobre a qual a filha e a esposa atual concordam, em que supunha que se o fundador tivesse sido mais flexível, tivesse possibilitado a manifestação das idéias de seus colaboradores, que então o fundador estaria muito mais bem sucedido financeiramente hoje.

Embora para o fundador esse processo seja individual, ele pondera que assessoria técnica de advogados, financistas e engenheiros o auxiliam a tomar decisões. Essa postura do fundador caracteriza um autoritarismo.

A diretora enfatiza a distância do poder dos funcionários, restringindo apenas a participação dos sócios na elaboração do planejamento e na estratégia da empresa.

O gerente se sente frustrado por não ter espaço na empresa para exercer sua vasta experiência em planejamento em notáveis empresas multinacionais. Mas, por outro lado, reclama da volatilidade das políticas brasileiras que não propiciam um contexto estável em que as empresas possam planejar.

O gerente demonstra descontentamento em relação à falta de formalismo na sua contratação e de critério para bônus e remuneração. Para ele, se na sociedade houvesse planejamento desde os detalhes até sobre questões mais complexas, a qualidade de vida de todos seria muito melhor. Tal depoimento do gerente denota o seu reconhecimento da importância do papel do planejamento tanto na empresa, quanto na sociedade como um todo.

Por outro lado, o gerente desconsidera a importância da intuição enquanto conhecimento subjetivo na compreensão dos fatos. Ainda assim, o gerente afirma ter admiração pelo fundador que mesmo sem metodologia, possui uma inteligência visionária.

Estudo da Empresa-B

O diretor tem formação em engenharia e na década de 70 fez um curso de especialização em negócios nos EUA. Ao começar a assumir o comando da empresa, em decorrência da transição para essa segunda geração, houve a tentativa de se implantar o BSC, como uma forma de marcar a mudança de comando e fazer os funcionários participar ativamente dessa fase, para minimizar quaisquer possíveis resistências. Pode, também, ter sido um meio do diretor desmistificar o funcionamento dessa empresa complexa que acabara de assumir.

A concepção do BSC como referencial de instrumento estratégico havia sido admirada pelo diretor desde o período de estudos em que passou nos EUA, então, nesta primeira chance que teve, recorreu aos seus recursos. O processo de implantação do BSC foi seguido com seriedade, comprometimento e rigor pelos funcionários que foram bem orientados por consultoria externa.

No entanto, a tamanha burocracia trazida BSC inviabilizou a sua adoção por um tempo prolongado. Mesmo assim, esse exercício preparatório para implantação do BSC trouxe benefícios para o desempenho dos funcionários e nos procedimentos operacionais da empresa.

Essa experiência demonstrou que prevaleceu na empresa a característica de “responsabilidade e comprometimento profissional” sobre o BSC, que representa um sistema de controle intenso de registros, indicadores e performances.

Atualmente, de acordo com o diretor, o planejamento é realizado para responder objetivamente as demandas de curto prazo, dessa forma, não se dedicariam em elaborar planejamentos visando longos prazos. Ele acredita assim ter maior flexibilidade.

De acordo com o Diretor, a área técnica (produção das jóias) se sobressai às demais, constituindo a cultura dominadora da empresa e representando prioridade na elaboração do planejamento estratégico.

Nessa área onde o conhecimento da empresa é muito grande e como não está formalizado em manuais, nem registrado, sendo passado pela experiência acumulada de funcionário para funcionário, pode também ser caracterizado como conhecimento tácito.

(1.3) Etapas do planejamento

Estudo da Empresa-A

O fundador não possui um método de trabalho formal, o que pode ser agravado pelo fato da empresa não estar exercendo regularmente sua atividade principal que é o de navegação e também pelo fundador ter delegado à diretora (filha) as atividades rotineiras da direção da empresa.

A diretora é a única dos entrevistados da Empresa-A a detalhar as etapas, citando o fluxo das informações operacionais e financeiras transmitidas pelas respectivas gerências para a cúpula formada pelos sócios, que, enfim, decidirá as ações a serem empreendidas.

Os depoimentos acima que tratam especificamente das etapas de planejamento retratam com exatidão o depoimento do gerente, no qual afirma que não exerce quaisquer atividades relacionadas a planejamento na Empresa-A, apenas acompanha algumas informações relacionadas à operação mínima da empresa.

Estudo da Empresa-B

São realizados planejamentos de trabalho (PT) para cada uma das áreas gerenciais da Empresa-B, consistindo em quatro projetos para cada, que são visam atender as metas táticas e operacionais gerais da empresa. Há um processo de interação e discussão, embora as diretrizes sejam estabelecidas pelo diretor.

(1.4) Instrumentos de planejamento

Estudo da Empresa-A

O fundador por não se pronunciou quanto aos instrumentos de planejamento, tão pouco se passou com o gerente. Talvez para o primeiro, esses recursos sejam próprios de técnicos, aqueles que o apóiam em suas decisões, quanto ao segundo, porque efetivamente não faz parte do planejamento na empresa, quando muito apenas no levantamento de informações requeridas pela diretoria.

A diretora que participa ativamente do planejamento da empresa utiliza o fluxo de caixa que embora seja um recurso simples, transmite as informações básicas necessárias para a administração financeira rotineira da empresa.

Estudo da Empresa-B

No começo do ano, é elaborado o planejamento de trabalho (PT) para aquele ano. Nesse planejamento, são considerados fatos que influenciaram os resultados da empresa no ano anterior. Com base nas diretrizes estabelecidas pelo diretor, os responsáveis das respectivas áreas da Empresa-B discutem, tecem considerações, participam no estabelecimento das ações.

Há um sistema de avaliação de desempenho com base na importância das ações e o desempenho alcançado, com o objetivo de se mensurar se os departamentos internos estão atendendo as metas operacionais esperadas, já que não se pode medi-los por vendas.

(1.5) Instrumento de controle

Estudo da Empresa-A

Nem o fundador, nem o gerente contribuem nesse tópico por motivos mencionados.

A diretora acompanha o fluxo de caixa e suas variações mensais pelo relatório denominado “*budget follow-up*”. Tal procedimento aumenta o nível de controle sobre as movimentações financeiras, contribuindo, dessa maneira, para uma gestão com um certo grau de dinamismo à medida que acompanha os fatos reais.

Estudo da Empresa-B

Há um programa de computador desenvolvido exclusivamente para a Empresa-B também desse grupo, para controle dos orçamentos das áreas, bem como para seus registros operacionais. Não há uma política rígida de orçamento, mas o diretor reconhece que há uma orientação para realizar gastos bem fundamentados. O diretor não quis abordar mais informações sobre os programas de computador exclusivos, a exemplo do faturamento, considera esse quesito sigiloso. Um ambiente de *Intranet* foi criado para disponibilizar as informações institucionais na organização, bem como facilitar o contato dos funcionários.

(I.6) Problemas operacionais recorrentes

Estudo da Empresa-A

O setor no qual atua a Empresa-A requer altíssima qualificação operacional e tecnológica e mão-de-obra especializada para o transporte adequado de uma grande variedade de bens, de variados valores, que requerem distintas formas de armazenamento e manuseio. Há também alto risco de acidentes no decorrer da navegação, podendo causar perda de vidas, impactar sistemas ecológicos, causando uma grande repercussão na imprensa. Tais cuidados sempre foram observados pela empresa em questão, ocorrendo poucos incidentes sem nenhuma gravidade.

Estudo da Empresa-B

O diretor acredita que possíveis problemas operacionais são afastados em empresas de médio porte, o que considera um tamanho ótimo, e possibilita um clima organizacional estimulante e estável, o que reforça o vínculo de comprometimento com os funcionários.

(I.7) Principais riscos para o negócio

Estudo da Empresa-A

Para o fundador a instabilidade política, econômica e legal do país representam um risco para seu empreendimento à medida que se sente vulnerável devido às impetuosas mudanças pelas quais passamos, agravadas pela falta de representatividade perante os governos do setor de transporte marítimo, que vem sofrendo constantemente com a desregulamentação entre outros gravames.

No depoimento do fundador ele apresenta explicações de problemas concretos do contexto empresarial brasileiro, no entanto, ao colocar esses fatos como obstáculos, pode acabar culpando os outros pelos seus insucessos.

O gerente embora seja um defensor do planejamento na sociedade como um todo, bem como na empresa, considera muito difícil elaborar planejamento, principalmente o de longo prazo, no contexto volátil dos governos que formam a história do país.

Esse ponto levantado pelo gerente incide na questão da escola do planejamento, abordada por Mintzberg et al (2000, p.54), cujos exageros podem conduzir o planejamento a falácias, tais como a de recorrer a padrões passados que não necessariamente se repetirão, a se alienar da realidade para se concentrar na elaboração do planejamento, ou ainda, o engessamento de participações espontâneas e desestímulo a novas idéias.

No entanto, a falta de planejamento pode incorrer na falta de controle gerencial das operações da empresa, ocasionando o desperdício de recursos e falta de visibilidade dos eventos.

Estudo da Empresa-B

Para o diretor, as principais ameaças para a empresa em seu ambiente externo, são representadas pelas mudanças regulamentares do setor pelo Governo ou pela violência decorrente da má distribuição de renda; no ambiente interno, é o processo sucessório.

(1.8) Variáveis fundamentais para planejar

Estudo da Empresa-A

A diretora mencionou determinados fatores do setor de transporte marítimo que atuam diretamente nas operações da empresa, e que, portanto, quando a empresa estava em franca operação eram utilizados como referência, a saber: sazonalidade, que atrai novos concorrentes, que conseqüentemente, abatem os preços praticados, o que leva dificuldade a muitas empresas, fazendo com que uma grande parte deixe o setor.

A diretora tem uma opinião baseada em longa experiência no ramo e observa que o empresário deve estar preparado para passar por essas oscilações, tanto em termos financeiros como estratégicos.

O gerente culpa o que se convencionou chamar de “custo-Brasil” e tece considerações sobre o alto custo dos funcionários pela legislação brasileira frente a outros países, os quais não regulamentam a mão-de-obra.

Nesse item, aparece a questão da competitividade trazida a reboque pela proliferação da globalização, que em nome da livre concorrência derruba salários, direitos, preços, leis, só para citar alguns eventos. A gravidade desse contexto, de tamanha competitividade e crise de valores, leva o gerente a reclamar das condições legais mais amenas nas quais as empresas concorrentes atuam, enquanto ignora as condições de degradação às quais esses funcionários são submetidos.

Estudo da Empresa-B

O diretor enfocou como principais elementos que influem sobre seus negócios, duas variáveis internas da empresa: produto, serviço e preço adequado. Para ele, conforme mencionou o foco é no cliente, considerando então, que os dois primeiros quesitos respeitem os padrões de alta qualidade da empresa, observando a relação custo *versus* benefício, dessa forma, continuará boa a aceitação de seus produtos do mercado.

(1.9) Metas da empresa

Estudo da Empresa-A

Indagado sobre as metas da empresa, o fundador mencionou o plano que gostaria que se concretizasse para fazer frente à concorrência no setor de transporte marítimo, onde empresas da América do Sul se uniriam para constituir um grupo forte, que pelo financiamento do BNDES adquiriria uma frota composta por 12 navios e assim teria condições plenas de competir.

Por sua vez, a diretora mencionou que a empresa atualmente opera em sua capacidade mínima, não tem meta estabelecida, apenas se manter. Dificilmente irá recuperar sua

capacidade anterior, mas que há pendências jurídicas que podem ajudar a ressarcir prejuízos causados pelo governo em episódios relacionados à desregulamentação e, em especial, a calúnia de membros do BNDES que muito prejudicaram a empresa.

Se for observado o ciclo de vida da empresa, independente dos fatores que a abalaram e a levaram a essa situação e dos passos futuros, suas operações situam-se na quarta e última fase denominada “declínio”, onde mesmo com menor demanda, o empresário ainda obtém algum proveito financeiro.

Estudo da Empresa-B

A empresa trabalha com uma visão de um horizonte de atuação para os próximos 30 anos. Tal norteamento é feito com base em oferecer produtos e serviços de alta qualidade técnica, buscando um horizonte perene, onde a empresa nunca acabe, atravesse as gerações. Um dos diferenciais das jóias da Empresa-B é um reconhecido certificado internacional que atesta a genuinidade que gera uma reserva de valor do produto.

(I.10) Novos projetos

Estudo da Empresa-A

Quanto a possíveis novos projetos para a Empresa-A, o fundador e a diretora mencionaram o projeto de formação de uma frota por empresários brasileiros para fazer frente à concorrência estrangeira. Esse projeto é ainda incipiente e depende de financiamento do BNDES, que não acena com a intenção de ser liberado. Tanto o fundador, a diretora e o gerente mencionaram como novo projeto do grupo do qual a Empresa-A faz parte, a criação de uma nova empresa para a implantação da gestão do terminal no porto de Santos (SP).

Estudo da Empresa-B

Pelo seu depoimento, a intenção do diretor da Empresa-B é manter o negócio no tamanho e na proporção em que se encontra. Parece uma pretensão modesta para uma empresa tão importante e próspera.

5.2. ELEMENTOS DAS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS QUE AFETAM O PROCESSO DE PLANEJAMENTO

(II.1) Imagem do fundador

Estudo da Empresa-A

Para a filha-diretora, o fundador é um referencial de dedicação, disposto a fazer sacrifícios, mais até que o outro sócio, em nome da empresa. Além de ser representar para a filha uma referência de competência, perseverança e realização profissional, mais ainda, de uma intelectualidade profissional.

Para o gerente que não guarda relações familiares consangüíneas com o fundador, esse representa um líder, uma referência importante na qual a empresa se norteia, mas lamenta que o fundador não proporcione manifestações de opiniões e sugestões nos negócios. Com isso, distanciando os funcionários do poder.

Estudo da Empresa-B

Há uma relação de respeito e confiança mútua do diretor com o fundador.

(II.2) Sucessão

Estudo da Empresa-A

Embora o fundador tenha contratado assessoria jurídica especializada para tratar do processo sucessório na Empresa-A, ele tem receio que seus sucessores venham a destruir tudo o que construiu.

Estudo da Empresa-B

Medidas legais, jurídicas, políticas, estratégicas e operacionais foram providenciadas para tornar o processo de sucessão seguro, correto e mais tranqüilo possível para a organização e para a família.

(II.3) características das relações entre parentes/ sócios na empresa

Estudo da Empresa-A

De acordo com a diretora, uma das vantagens em lidar com parentes é abordar os assuntos diretamente, sem rodeios, enquanto um funcionário comum teria maior propensão em fazer rodeios com a finalidade de minimizar possíveis falhas que tenha cometido. Ela destaca que o objetivo do parente é preservar o patrimônio, enquanto do funcionário comum seria o de preservar, em última instância, seu nome profissional.

Essa postura da diretora aponta o traço característico de distância do poder e desconfiança com relação a quem não é da família.

O gerente por sua vez demonstra considerar a devida importância, em suas atitudes, aconselhamentos e orientações, às conseqüências no patrimônio da família. Tanto que, procura compartilhar e antecipar possíveis considerações que possam refletir nesse item.

O gerente tece considerações sobre gêneros da gestão familiar, enquanto para ele o homem parece machista, protetor e autoritário, ele considera a mulher mais orientada emocionalmente, mais agressiva e explosiva, embora esteja mais acessível para receber sugestões e discuti-las. Ele também reconhece, como a própria diretora disse, a facilidade na comunicação e entendimentos entre os membros familiares.

Estudo da Empresa-B

Os parentes dirigem áreas bem delimitadas na empresa.

(II.4) capacitação profissional requerida de familiares

Estudo da Empresa-A

O fundador tinha longa experiência na marinha, conheceu o funcionamento de navios, a burocracia aduaneira envolvida e a organização da mão-de-obra. Dessa maneira, foi condizente que empreendesse um negócio voltado ao transporte marítimo naval. Ele buscou

para sócio-capitalista, que contribuiria também ao trazer uma visão comercial mais apurada, por já ser naquela ocasião um empresário especializado em transportes rodoviários.

O fundador teve o cuidado de aprimorar o seu arcabouço técnico em economia, no que seria o seu segundo curso de graduação em universidade conceituada. Posteriormente, ministrou aulas em diversas faculdades, por cerca de 8 anos.

A diretora embora tivesse formação em arquitetura, orientou desde cedo sua carreira para a administração de empresa marítima, obteve experiência prévia em uma outra empresa do setor, para depois assumir a direção na empresa do pai. Houve a preocupação de aprimorar o seu arcabouço técnico em finanças em curso de especialização em universidade conceituada.

Estudo da Empresa-B

Foram estabelecidos critérios rigorosos para atestar a competência técnica dos herdeiros e métodos de controle para evitar possíveis problemas na saúde financeira e operacional da empresa.

5.3 ELEMENTOS DA CULTURA BRASILEIRA QUE AFETAM O PROCESSO DE PLANEJAMENTO

(III.1) Cultura brasileira

Estudo da Empresa-A

O fundador dedicou grande parte da conversa sobre esse tópico, contestou arduamente a existência de valores culturais brasileiros. Na opinião dele, os brasileiros não tem uma identidade cultural, devido a sua mistura inadequada de diversos povos sem qualidades. Dessa forma, resultando em um povo brasileiro subdesenvolvido. É bem evidente a discriminação do fundador em relação aos negros e índios e, até mesmo, portugueses; em contraposição à valorização de culturas européias. Para ele, o Brasil teria melhor destinação se tivesse sobressaído uma cultura européia, fosse a italiana ou a espanhola. Chama-se atenção para esse ponto, pois são mais comuns do que se pensa a defesa de tais argumentos infundados e racistas para justificar a condição de subdesenvolvimento do país.

(III.2) Comparação da cultura brasileira com demais sociedades

Estudo da Empresa-A

O fundador compara a condição de colônia inicial dos EUA e do Brasil, sendo que para ele o fator determinante de sucesso no desenvolvimento na outra sociedade é referência anglo-saxã, característica de povos brancos e que seguiam a religião protestante.

(III.3) Impactos de ideologias

Estudo da Empresa-A

Sobre as religiões, ele acredita que tanto a protestante e a muçulmana são as seguidas por homens vencedores, enquanto considera “frouxa” a religião brasileira oficial, a Católica Apostólica Romana. Para ele, a religião judaica é mais rígida que a católica, portanto, melhor. Chama atenção o fato dessa avaliação do fundador não ser realizado com base em valores ligados à espiritualidade do praticante, mas sim em sua capacidade de prosperar.

Para ele há uma supervalorização do pensamento “esquerdista” e deturpação dos fatos reais e importantes na mídia, nos materiais acadêmicos, na mentalidade dos governos, e inclusive nas artes, o que ele lamenta.

Ele enfatiza a importância de se rememorar verdadeiros heróis e homens que foram exemplo de vida, tais como: a) Oliver Cromwell, Lorde Protetor da Comunidade Britânica no século XVII; b) Duque de Caxias; c) Thomas Jefferson, Tenente Coronel George Armstrong Custer e o General Dwight D. Eisenhower.

Como forma de driblar as mas influências esquerdistas, em especial marxistas, ele aconselha a leitura de clássicos universais estrangeiros. Ele explica que os esquerdistas utilizam como “arma de guerra” a infiltração de seus ideais disfarçadamente na literatura e nas artes em geral. Cita no Brasil, como um dos maiores ícones desse movimento e poluidor da cultura brasileira, o Mario de Andrade e sua obra “Macunaíma – o herói sem caráter”.

Em seguida, ele afirma que falta no Brasil uma identidade única. Reforça a necessidade do povo cultivar a memória nacional.

(III.4) Evolução do pensamento estratégico no Brasil

Estudo da Empresa-A

Sobre a desregulamentação do setor de transporte marítimo, ocorrido na década de 90, no Brasil, o fundador que demonstrou ter credo liberal, se contradiz ao se posicionar contra essa mudança, cuja atitude do Governo brasileiro ele considera que tenha “tirado o tapete” de sua empresa.

Ele reclama da falta de pensamento estratégico do Governo brasileiro, aponta para os investimentos equivocados na agroindústria, reclama da falta de informações oficiais confiáveis, da grande burocracia que permeia a estrutura administrativa pública e do alto grau de corrupção dos políticos.

Para ele, os americanos possuem muito mais base técnica em termos de práticas gerenciais e estratégicas do que nós brasileiros, devemos reconhecer isso e nos espelhar nos americanos sim.

Ele aconselha que consultas às informações sobre o Brasil devem ser procuradas em fontes estrangeiras, nas publicações dos brasilianistas, pois o distanciamento permite ao observador ter uma visão menos impregnada do que vivendo os fatos aqui.

Para o fundador o contexto político econômico é muito volátil e não confiável. Ele relata uma história vivida pelo seu pai, que passou por uma guerra do Brasil contra o Paraguai e que os próprios relatos históricos tentam encobrir os percalços desastrosos pelos quais os soldados passaram.

(III.5) Estilo de gerenciamento

Estudo da Empresa-A

A diretora ressalta o caráter racionalista sobre o intuitivo para tomada de decisões na empresa.

O gerente é pessimista sobre as condições para se planejar no Brasil. Aponta como principais problemas de nossa cultura a subserviência e a desconfiança. Ele relata uma passagem na qual o fundador teria contratado profissionais especializados, militares da Marinha, para exercer atividades de destaque de planejamento na empresa. Contudo, para surpresa do gerente, por trás de uma aparente imagem de subordinação ao fundador, tinham uma postura omissa, não apontavam problemas para não se comprometerem, nem desagradar o fundador. Dessa forma, comprometeram por um momento a operação da empresa, sem se envolver em problemas que requerem alta qualificação e dedicação.

6. CONCLUSÕES

Embora os casos tratassem de empresas em situações financeiras e operacionais contrárias, ou seja, uma estava em plena decadência e a outra em uma situação financeira sólida e confortável, ainda assim, a pesquisa parece ter permitido que fossem evidenciados nos dois casos aspectos do processo de planejamento em empresas familiares. A identificação destes pontos poderia possibilitar melhor compreensão de oportunidades nesse processo de planejamento.

Quanto às práticas e características utilizadas no processo de planejamento das empresas familiares brasileiras, constatou-se que na Empresa-A não há evidências de quaisquer métodos de planejamento, enquanto na Empresa-B, foram observados aspectos voltados para o enfoque de Aprendizagem.

O excesso de concentração de poder no fundador e a informalidade dos registros podem causar distorções no processo de planejamento das empresas, principalmente das gerações futuras. A Empresa-A, sempre dependeu das decisões de ordem estratégica elaboradas individualmente pelo do fundador, com base em dados fornecidos por assessores, mas sem compartilhar idéias. Atualmente o fundador permanece na presidência da empresa e sua filha dirige a empresa sob sua liderança.

Enquanto na Empresa-B, a sucessão foi bem sucedida. A família se precaveu para que a transição fosse planejada. Atualmente a segunda geração da empresa, composta dos dois filhos e de um genro na diretoria administrativo-financeira, procurou uma com a implantação de um instrumento de planejamento sofisticado, o BSC, e que mobiliza toda a empresa na busca de melhores resultados para os indicadores adotados, desmistificar o funcionamento da estrutura, estabelecer diretrizes de planejamento e evidenciar a mudança de comando para a organização. Embora mais tarde essa metodologia não tenha persistido, absorveram os benefícios que o método poderiam lhe trazer. Parece que o profissionalismo vem aumentando, em diferentes ritmos, nas duas empresas.

Ambas empresas possuem processos de planejamento e estilos de gerenciamento distintos que poderiam ser atribuídos a:

- a) Presença ou não do fundador.
- b) Preocupação em profissionalizar a empresa.

Dessa maneira, haveria um desempenho melhor naquelas empresas que adotam instrumentos mais sofisticados?

Quanto às peculiaridades de empresas familiares que afetam o processo de planejamento das empresas familiares brasileiras, na Empresa-A foi possível observar o fundador ainda presente e o poder concentrado na família. Provavelmente, devida a fase de desinvestimento da empresa, a ênfase é em viver o presente. Em relação aos projetos futuros da empresa, o fundador já não faz mais parte. Na Empresa-B, verificou-se que o fundador foi afastado e há maior preocupação com a sucessão e a inclusão de membros da família capacitados.

Destaca-se, dentre as maiores influências familiares nas empresas, a distinção dos tratamentos do funcionário comum em relação ao funcionário parente. Ambos tipos de funcionários consideram que há maior facilidade de discussão e exposição de idéias entre os que possuem laços consangüíneos, seja em nome da preservação do patrimônio no clã ou seja por desconfiança dos propósitos ocultos. Talvez seja por isso, que ambas empresas apresentaram distância do poder decisório, embora com diferentes graus de flexibilização. Observam-se nos dois casos que há preocupação na vocação e capacitação profissional das seguintes gerações para possibilitar que venham a trabalhar nas respectivas empresas.

Quanto às peculiaridades da cultura brasileira que afetam o processo de planejamento das empresas familiares brasileiras, observou-se em ambos casos a questão do risco do contexto regulatório e social do país. Em especial na Empresa-A, constatou-se um pensamento que reflete um ambiente com grande concentração de poder e lealdade dos funcionários. Por sua vez, na Empresa-B, parece ter sido influenciada por práticas gerenciais que são favorecidas em ambientes democráticos e também pela cultura organizacional que estimula a flexibilidade e inovação.

Verificam-se dentre os maiores riscos para essas empresas o processo sucessório e as vicissitudes da administração pública no Brasil, principalmente no que toca mudanças nas leis e incidência de cargas tributárias. Essa talvez seja explicação da Empresa-B que procura conservar rigorosamente sigilosas suas informações sobre faturamento e procedimentos operacionais de seu sistema de informática. Além da alegada falta de segurança e baixa distribuição de renda que prevalece no país, causando desníveis sociais que, por sua vez, podem gerar violências contra os cidadãos mais abastados.

Evidenciaram-se em todos os depoimentos o conhecimento de certa parte do arcabouço de teorias de planejamento norte-americanas e sua respectiva importância como referencial. Em diferentes graus de complexidade, essas empresas experimentaram e atualmente também aplicam instrumentos estrangeiros de planejamento, inclusive, mantendo os respectivos nomes em Inglês, embora houvesse também certas flexibilidades adotadas no decorrer da utilização desses instrumentos.

Assim, como recomendação de pesquisa futura, investigar em uma maior escala, por meio de uma pesquisa quantitativa representativa, os instrumentos de planejamento em empresas familiares brasileiras, de médio porte, de modo a correlacioná-los com os desempenhos obtidos. Em seguida, via pesquisa qualitativa, os instrumentos de planejamento que estivessem mais bem cotados, poderiam ser analisados à luz da cultura organizacional, buscando identificar quais características desses instrumentos se adaptam as idiosincrasias dos valores gerenciais brasileiros, das questões relacionais que surgem nas empresas familiares brasileiras e a realidade em que tais instrumentos são aplicados. Dessa forma, criando oportunidades para observação de possíveis lacunas entre a teoria e a prática e suscitando questionamentos que auxiliem o constante aprimoramento no ramo.

Finalmente, poderiam ser repetidas as análises em outras empresas familiares de outros países e culturas e em outras indústrias.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. Administração estratégica. Tradução de Mário Ribeiro da Cruz; revisão técnica de Luis Gaj. São Paulo: Atlas, 1983.

ANTHONY, Robert N; GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de controle gerencial. Tradução Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, Vaine de Magalhães. Informações contábeis como instrumento de gestão empresarial: uma investigação nas construtoras de Belo Horizonte com certificação ISO 9000. FACC/UFRJ, Rio de Janeiro, 2002. (dissertação de mestrado)

BERTERO, Carlos Osmar; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BINDER, Marcelo Pereira. Estratégia Empresarial: a produção científica brasileira entre 1992 e 2002. Revista de Administração de Empresas – RAE. V. 43 – n. 4 – outubro-dezembro 2003.

BETHLEM, Agrícola. Gestão de Negócios: uma Abordagem Brasileira. 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

BETHLEM, Agrícola. Evolução do Pensamento Estratégico no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.

BETHLEM, Agrícola. Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BETHLEM, Agrícola. Gestão estratégica de empresas brasileiras: casos resolvidos. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BROMLEY, Ray. O processo de planejamento: lições do passado e um modelo para o futuro. In____.BROMLEY, Ray; BUSTELO, Eduardo S. Política x Técnica no planejamento. São Paulo: Brasiliense, 1982. p.123-131.

DUARTE, Dina. O desafio de permanecer rico. Sete conselhos de especialistas para que as famílias mantenham suas empresas e fortunas. Revista Exame. São Paulo: Abril, ano 38, n. 19, ed. 827, p. 31-32, 29 de setembro de 2004.

ELIOT, T.S. Notas para uma definição de cultura. Editora Perspectiva. São Paulo: 1988.

ESTOLANO, Alexandre Luiz Degani. Processos de planejamento estratégico em empresas brasileiras: um estudo sobre sua disseminação e sobre os benefícios de sua adoção. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD,2002.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Josir Simeone & SALAS, Joan M. Amat Salas. Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. Patrimônio, família, empresa – um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000a.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. As empresas familiares no Brasil. *RAE Light* • v. 7 • n. 1 • Jan./Mar. 2000b.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. Métodos de Pesquisa Social. 4ª edição. São Paulo, Nacional: 1973.

GROSS, Bertram M. O planejamento numa era de revolução social. In_____.BROMLEY, Ray; BUSTELO, Eduardo S. Política x Técnica no planejamento. São Paulo: Brasiliense, 1982. p.21-83.

HENDERSON, Bruce D. - As Origens da Estratégia. In: Montgomery, C. & Porter, M. (org). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. Raízes do Brasil. 26ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. Contabilidade de custos, v.1: uma abordagem gerencial. Tradução Robert Brian Taylor; revisão técnica Arthur Ridolfo Neto, Antonieta E. Magalhães Oliveira, Fabio Gallo Garcia. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos. 4 ed. – São Paulo: Atlas, 1992.

LEITE, Roberto Cintra. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In:_____. Empresa Familiar: Tendências e racionalidades em conflito. Organizado por Denise Grzybovski, João Carlos tedesco. – 2. ed – Passo Fundo: UPF, 2000. Cap.6, p. 167-196.

LEONE, George Sebastião Guerra. Custos: um enfoque administrativo. 14ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. Revista BNDES nº 7 - junho de 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/rev_10a6.asp> acesso em 20 out. 2005.

LODI , João Bosco. A Empresa Familiar. São Paulo. Thompson: 1998.

MATOS, Patrícia de Oliveira. Análise dos planos de desenvolvimento elaborados no Brasil após o II PND. 2002. 203 f. Dissertação (Mestrado em economia aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz Queiroz” – Universidade de São Paulo. Piracicaba, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-08012003-110722/publico/patricia.pdf>> acesso em 20 out. 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. trad. Nivaldo Montingelli Jr. – Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, José Luís Carneiro de; GUSMÃO, Heloisa Rios. Projetos & Monografias – Niterói: Intertexto, 1999.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil. EAESP/FGV, 1995. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (organizadores) Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

NEDER, Gizlene. Ajustando o foco das lentes: um novo olhar sobre a organização de famílias no Brasil. In: _____. Família brasileira: a base de tudo. Sílvio Manoug Kaloustian (org.) – 6.ed. – São Paulo: Cortez; Brasília, DF; UNICEF, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. – São Paulo: Atlas, 1987.

ONO, Ricardo Terumichi. Estudo de viabilidade do transporte marítimo de contêineres por cabotagem na costa brasileira. São Paulo, 2001. 132 f. (Mestrado em engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP).

PRATES, Marco A. Spyer; BARROS, Betania Tanure. O Estilo Brasileiro de Administrar. Fundação Dom Cabral - MG, 1995. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (organizadores) Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, André Moreira. O impacto da cultura no desempenho de uma empresa familiar: um estudo de caso. Rio de Janeiro: PUC, departamento de Administração, 2004. 144 f. (Dissertação mestrado)

SOUZA, Vladimir de. O processo de profissionalização da eletrônica Selenium S.A.: as questões fundamentais ao final da gestão familiar e as mudanças na empresa. 1999. 133 f. (Mestrado em administração de empresas) – PUC-Rio e Unisinos.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração de planejamento. 2002. 238 f. (Mestrado em engenharia de produção) – USP – Escola de engenharia de São Carlos.

TOFFLER, Alvin. A empresa flexível. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: Uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. Anais do XXV Encontro Nacional da ANPAD – Campinas, 2001.

VIDIGAL, Antonio Carlos. Viva a empresa familiar! Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000.

WILHELM, Richard, tr. O livro das Mutações. I-Ching. 3ª ed. 1982.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO I – ROTEIRO DA ENTREVISTA

I. Sobre a empresa

- 1) Nome e razão social
- 2) Fundador e ano de início da empresa
- 3) Ramo/ indústria da empresa
- 4) Evolução do tamanho da empresa, suas atividades e clientes principais (mercados).
- 5) Principais fatos (externos e internos) que impactaram positivamente ou negativamente a empresa
- 6) Possui relação com clientes internacionais (mercados)?
- 7) Possui filial seja no Brasil ou no exterior?
- 8) Qual é o porte da empresa? Faturamento anual? Taxa de crescimento do faturamento anual nos últimos 5 anos?
- 9) Histórico da evolução financeiro, econômico, político, histórico e operacional pela qual a empresa vem passando desde a sua fundação até os dias de hoje.
- 10) Quais foram as principais dificuldades nas diferentes etapas da evolução da empresa?

II. Sobre a influência da família na empresa

- 11) Como é o convívio entre os sócios?
- 12) Como é o convívio entre os sócios e suas famílias e entre estes e os demais colaboradores da empresa?
- 13) Como os sócios conseguiram manter-se unidos no negócio durante todo este tempo?
- 14) A empresa possui gestão familiar? (Caso negativo, responder questões abaixo).
 - a. Quais eram as expectativas quando decidiram pela profissionalização?
 - b. Houve frustrações em relação àquelas expectativas? Quais?
 - c. O que gostavam na empresa antes da profissionalização e não gostam mais?
 - d. O que gostam na empresa atualmente e não gostavam antes da profissionalização?
 - e. O que melhorou com a profissionalização?
 - f. O que piorou com a profissionalização?
 - g. Quais as principais dificuldades que a empresa tinha antes da primeira etapa do processo de profissionalização?
 - h. Ha insatisfações em relação ao processo de profissionalização? Quais são?
 - i. Mudariam alguma decisão em relação ao processo de profissionalização?
 - j. Identifique eventuais riscos/ ameaças à continuidade/ sucesso do processo de profissionalização.
- 15) O fundador se encontra na liderança da empresa? (Caso negativo, responder questões abaixo).
 - a. Quais são os sentimentos com o afastamento do dia-a-dia da empresa?
 - b. Do que tem se ocupado com a saída do dia-a-dia da empresa?
- 16) Quantos membros familiares trabalham na empresa? (identificar por família estendida ou nuclear)
- 17) Quais são os cargos ocupados por eles? Desde quando estão nesses cargos? Já passaram por outros cargos?
- 18) Os familiares empregados já trabalharam em outras empresas, e que eram caracterizadas por ser gestão familiar?
- 19) Os familiares empregados passaram por um processo seletivo criterioso?
- 20) Em que geração a diretoria/ presidência da empresa se encontra?

- 21) Quais características da família auxiliam na gestão empresarial? E quais atrapalham?
- 22) Identifique eventuais riscos/ ameaças a continuidade/ sucesso da empresa no que se refere à relação entre os sócios.
- 23) Identifique eventuais riscos/ ameaças a continuidade/ sucesso da empresa no que se refere à relação entre os familiares dos sócios.
- 24) Identifique eventuais riscos/ ameaças a continuidade/ sucesso da empresa no que se refere à relação entre os herdeiros.
- 25) Identifique eventuais discordâncias com relação ao que aconteceu atualmente na empresa que não se relacione propriamente ao seu processo de profissionalização.
- 26) Identifique eventuais concordâncias com relação ao que acontece atualmente na empresa que não se relacione propriamente ao seu processo de profissionalização.

III. Sobre o planejamento na empresa familiar

- 27) Quais são os métodos de planejamento adotados pela empresa? Há adaptações feitas de modelos oriundos dos EUA ou de outros países?
- 28) A empresa em algum momento adotou técnicas de planejamento de outros países? (à propósito, existem técnicas de planejamento tipicamente brasileiras, ou seriam do tipo criadas pelos empreendedores especialmente para sua empresa?).
- 29) Em caso da empresa ter clientes internacionais, para atendê-los adequadamente, precisou fazer alterações em seu modelo de planejamento? Se afirmativo, citar quais.
- 30) Os dirigentes encontram dificuldades para alcançar a adequada implantação do planejamento? Se afirmativo, citar quais.
- 31) Quais características da família auxiliam na elaboração e implementação do planejamento na empresa? E quais atrapalham?

Tabela 1:

Classificação das empresas segundo o porte

Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
SEBRAE			
Por faturamento: Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14.	Por faturamento: Receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.	-	-
Por número de funcionários: I) na indústria e construção: até 19 pessoas ocupadas; II) no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas.	Por número de funcionários: I) na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas; II) no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas.		

**Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis**

Avenida Pasteur 250, sala 251
Urca (Campus Praia Vermelha)
Rio de Janeiro - Brasil
www.facc.ufrj.br

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](#)