

**PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Joel Lima**

**A GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR DE FUNDIÇÃO:  
OBSTÁCULOS E ESTÍMULOS À PROFISSIONALIZAÇÃO**

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães

BELO HORIZONTE  
2004

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**PONTÍFICIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Joel Lima**

**A GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR DE FUNDIÇÃO:  
OBSTÁCULOS E ESTÍMULOS À PROFISSIONALIZAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais em convênio com a Fundação Dom Cabral como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães

BELO HORIZONTE  
2004

FICHA CATALOGRÁFICA  
Elaborada pela Biblioteca da  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

L732g	<p>Lima, Joel</p> <p>A gestão em empresa familiar de fundição: obstáculos e estímulos à profissionalização / Joel Lima. – Belo Horizonte, 2004. 194f. : il.</p> <p>Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Liliane de Oliveira Guimarães. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração. . Bibliografia.</p> <p>1. Empresas familiares -Administração - Estudo de casos. 2. Fundição. I. Guimarães, Liliane de Oliveira. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p> <p>CDU: 658.11</p>
-------	---

Bibliotecária : Maria Auxiliadora de Castilho Oliveira – CRB 6/641

Ata da sessão de *defesa da dissertação de mestrado* do aluno **Joel Lima** do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às dez horas do dia seis de agosto do ano de dois mil e quatro, na sala 203 do prédio 04 do *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pela *orientadora profa. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães* (Doutora em Administração de Empresas, MPA PUC Minas/FDC) e composta pelos membros *profa. Dra. Ofélia de Lanna Sette Torres* (Doutora em Docteur D'etat ès-Sciences Économiques, EAESP-FGVSP) e *prof. Dr. Roberto Costa Fachin* (Doutor em Ciências Humanas, MPA PUC Minas/FDC) para exame da dissertação "**A Gestão em Empresa Familiar de Fundação: obstáculos e estímulos à profissionalização**", de autoria do aluno **Joel Lima**, matriculado no Curso de Mestrado Profissional em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou *ao candidato* que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra *ao candidato*. Encerrada a apresentação *do candidato*, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada           *Aprovada*           (aprovada ou reprovada). Em seguida, a *professora orientadora* comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 06 de agosto de 2004.

Profª.           *Liliane de Oliveira Guimarães*            
*Orientadora Profª. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães (Doutora em Administração de Empresas, MPA PUC Minas/FDC)*

Profª.           *Ofélia de Lanna Sette Torres*            
*Profª. Dra. Ofélia de Lanna Sette Torres (Doutora em Docteur D'etat ès-Sciences Économiques, EAESP-FGVSP)*

Prof.           *Roberto Costa Fachin*            
*Prof. Dr. Roberto Costa Fachin (Doutor em Ciências Humanas, MPA PUC Minas/FDC)*

A Gisele, minha esposa, pelo amor e apoio em todos os momentos. Aos meus pais, Azael e Célia, a quem tudo devo. A meus filhos, Priscila e Gustavo, na esperança de que meu esforço para ser *amestrado* sirva-lhes no futuro como exemplo.

## **AGRADECIMENTOS**

Meu agradecimento ao Senhor Jesus, por mais esta oportunidade.

À Prof<sup>a</sup> Dra. Liliane Oliveira Guimarães que passou por um verdadeiro teste para sua paciência e sabedoria ao me orientar.

Aos professores do MPA, em especial a Prof<sup>a</sup> Dra. Janete Bertucci, à Luciene da secretaria, ao Jodeílson, Sara, Marcelo, João Márcio, Eduardo, Simone, J.A. Carneiro, Lilian, Mônica, Bia, Beth e aos demais colegas.

Ao pessoal das bibliotecas da FDC e da PUCMINAS.

Ao Prof. José Maria M. Lima pela compreensão e orientação para a organização deste trabalho.

Aos colegas do CEFET-MG, particularmente, aos professores Wanderley, Joel Romano, Rachel, Dra. Ivete, Euclídes, André e Dr. Leonardo.

À empresa de fundição na pessoa dos seus sócios, pela oportunidade de desenvolvimento deste trabalho.

Ao empresário Afonso Gonzaga, presidente do Sindicato das Indústrias de Fundição – SIFUMG.

À Associação Brasileira de Fundição – ABIFA – a seus funcionários e ao seu secretário executivo Sr. Roberto João de Deus.

Aos engenheiros Jaldo Faria Lima, Ronaldo Viana, Cláudio Pedro Sartori, Flávio Santos, Walter Teixeira, José Antônio Dias e também Wanderley Romano, Cláudio Esberárd e Marcelo Caldeira, pela colaboração técnica.

À minha amada Gisele e à amiga Fabiana, pela organização deste trabalho.

Finalmente, à minha mãe Célia Guimarães Lima, a Evanir, Mary, Anaceli, Edwirges, Simone Miranda e aos irmãos da Betel, pelas orações.

## RESUMO

As empresas familiares, segundo as estatísticas, têm um ciclo de vida reduzido se comparadas às empresas não familiares. Tal fato ocorre, principalmente, quando passam a ser administradas por familiares da segunda ou terceira gerações dos seus fundadores. O presente estudo teve como objetivo identificar e analisar os obstáculos e os estímulos à profissionalização da gestão em empresa familiar, do setor de fundição, considerando a profissionalização como uma importante estratégia de continuidade dessas empresas no mercado. A indústria de fundição em Minas Gerais e no Brasil é predominantemente constituída por empresas familiares, e a gestão familiar nessas empresas é apontada como principal causa das dificuldades encontradas pelo setor para se expandir. A empresa familiar analisada neste trabalho é gerenciada pelos filhos de seu fundador e atua no mercado de fundição de peças técnicas em aço e ferro sob encomenda. O trabalho desenvolvido compreendeu a elaboração de levantamento bibliográfico específico sobre os temas: empresa familiar e profissionalização da gestão, a fim de conhecer as principais características apresentadas pela literatura que envolvem esse tipo de empresa e as peculiaridades da gestão nas mesmas. Procurou-se elucidar os objetivos da pesquisa, por meio de entrevistas com os sócios e pela observação direta. Para complementar o cenário em que a empresa familiar em estudo está inserida e no qual se discute a profissionalização da gestão, também foram realizadas entrevistas com representantes de entidades de classe do setor, clientes e fornecedores da empresa. A literatura revisada sobre o tema aborda os problemas de sobrevivência e de continuidade da empresa familiar e apresenta a profissionalização da gestão como uma alternativa para atenuar os conflitos e garantir a sustentabilidade da empresa, com resultados que satisfaçam os objetivos da família e do negócio. Dentre as conclusões obtidas, pode-se identificar que o principal obstáculo para a profissionalização da gestão na empresa familiar em questão está relacionado à postura dos sócios que não demonstram comprometimento substancial para consolidar um processo de profissionalização. Por outro lado, o principal estímulo identificado para a profissionalização da gestão na empresa familiar de fundição estudada refere-se ao mercado consumidor de fundidos que tem valorizado produtos oriundos de empresas confiáveis em termos de cumprimento de prazos e manutenção de padrão de atendimento e qualidade.

**Palavras-chave:** empresa familiar, fundição, profissionalização da gestão .



## **ABSTRACT**

Family companies, according to statistics, have a reduced cycle of life if compared to the non-family companies. It occurs, specially, when they become managed by founders' second or third generation relatives. The present study aimed at identifying and analyzing the obstacles and stimulus to the management professionalization in family companies of the foundry sector, considering professionalization as an important strategy of these companies continuity in the market. The Foundry industry in Minas Gerais and in Brazil is predominantly constituted by family companies, and the family management on the companies is indicated as the main cause of the difficulties found, by the sector, to expand. The family company, analyzed in this paper, is managed by the sons of its founder and operates, upon order, in the steel and iron technical parts foundry market. The developed work comprised the elaboration of a specific bibliographic survey on the subjects: family company and management professionalization in order to know the main characteristics presented by literature that comprise this type of company and the peculiarities of their management. It was attempted to clarify the objectives of the research by means of interviews with the partners, and direct observation. To complement the scenery in which the family company under study is inserted and in which the management professionalization is discussed, it was also performed interviews with the class entities representatives of the sector, clients and suppliers of the company. The revised literature on the subject approaches survival and continuity problems of family companies, and presents the management professionalization as an alternative to lessen the conflicts and to ensure the sustainability of the company, with results that satisfy the objectives of the family and the business. Among the conclusions obtained, it is possible to identify that the main obstacle for the management professionalization of the family company in question, is related to the stance of the partners, who do not demonstrate substantial commitment in consolidating a professionalizing process. On the other hand, the main stimulus identified for the management professionalization in the foundry family company studied is referred to the foundry consumer market, who have valued products originated from reliable companies, in terms of time compliance and assistance standards and quality maintenance.

**Key words:** family company, foundry, management professionalization

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	O problema de pesquisa e justificativa.....	17
1.2	Objetivos .....	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO: A EMPRESA FAMILIAR</b> .....	20
2.1	Empresa familiar: definição e tipos .....	22
2.2	Organização empresarial: a empresa familiar, suas características e modelos de desenvolvimento .....	27
2.3	Dilemas da empresa familiar .....	45
	2.3.1 Sucessão .....	50
	2.3.2 Profissionalização .....	59
	2.3.3 Obstáculos e estímulos à profissionalização .....	68
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	74
3.1	Concepção da pesquisa .....	74
3.2	Método de pesquisa .....	76
3.3	Procedimento para coleta e análise de dados .....	78
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	84
4.1	A fundição: compreendendo as especificidades do setor ....	84
	4.1.1 Noções gerais sobre o processo de fabricação .....	85
	4.1.2 Características mercadológicas das fundições .....	89
	4.1.3 A indústria de fundição no Brasil .....	92
	4.1.4 A indústria de fundição em Minas Gerais .....	97
4.2	O setor de fundição: a visão das entidades de classe .....	101

4.3	A empresa: origem e trajetória .....	112
4.3.1	A história da empresa .....	114
4.3.2	A visão dos clientes sobre o setor e a empresa .....	125
4.3.3	A visão dos fornecedores sobre a empresa .....	132
4.3.4	A empresa familiar em estudo .....	137
4.3.5	A visão dos sócios sobre a empresa e uma análise da composição família / empresa .....	138
4.3.5.1	A visão dos sócios sobre a gestão familiar ....	144
4.3.5.2	A visão dos sócios sobre a necessidade de profissionalização da gestão .....	149
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>158</b>
5.1	Limitações do trabalho .....	170
5.2	Sugestões para novos estudos .....	170
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>172</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>180</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>182</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O modelo de três círculos da empresa familiar .....	29
Figura 2 - Os públicos da empresa familiar .....	30
Figura 3 - O modelo tridimensional de desenvolvimento .....	31
Figura 4 Quadro mostrando a dimensão de desenvolvimento da propriedade .....	32
Figura 5 - Quadro mostrando a dimensão de desenvolvimento da família	33
Figura 6- Quadro mostrando a dimensão de desenvolvimento da empresa .....	35
Figura 7 - Ciclo de vida da empresa familiar .....	37
Figura 8 - Quadro mostrando as etapas de desenvolvimento da empresa .....	38
Figura 9 - As cinco fases de crescimento da empresa familiar .....	42
Figura 10 - Quadro mostrando as fases de crescimento e as práticas gerenciais .....	43
Figura 11 - Modelo sustentável de organizações familiares .....	48
Figura 12 - A relação continuidade – maturidade da família e empresa ...	57
Figura 13 - Relação quantidade de administradores – Tipo de empresa	63
Figura 14 - Quadro mostrando a administração profissional comparado com administração pioneira .....	67
Figura 15 - Forças propulsoras e restritivas à profissionalização .....	68
Figura 16 - Quadro mostrando a divisão das entrevistas por categorias ..	79
Figura 17 - Modelo de referência para análise dos dados .....	82
Figura 18 - Fluxo de produção de uma peça fundida .....	87
Figura 19 - Macrofluxo do processo de fundição .....	88
Figura 20 - Gráfico com a produção mundial de fundidos 2001 .....	93
Figura 21 - Gráfico com a produção de fundidos por tipo de liga no Brasil (2002) .....	94

Figura 22 - Gráfico com a distribuição setorial das vendas (2002) .....	95
Figura 23 - Gráfico com a distribuição da produção por região (2002) .....	97
Figura 24- Gráfico com a distribuição da produção por tipo de liga em Minas Gerais(2000-2001) .....	99
Figura 25 - Quadro mostrando os estímulos para a profissionalização na visão dos representantes das entidades de classe .....	111
Figura 26 - Quadro mostrando os obstáculos para a profissionalização na visão dos representantes das entidades de classe .....	112
Figura 27 – Análise conclusiva das forças propulsoras e restritivas à profissionalização .....	168

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIFA	- Associação brasileira de fundição
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social
CETEF	- Centro tecnológico de fundição
ENANPAD	- Encontro nacional de pós graduação em administração
FDC	- Fundação Dom Cabral
FIEMG	- Federação das indústrias do estado de Minas Gerais
IBGE	- Instituto Brasileira de Geografia e Estatística
IEF	- Instituto da empresa familiar
IEL	- Instituto Euvaldo Lodi
INDI	- Instituto de Desenvolvimento industrial de Minas Gerais
PIB	- Produto interno bruto
RFFSA	- Rede Ferroviária Federal S/A
SBT	- Sistema brasileiro de televisão
SEBRAE	- Serviço de apoio às Micro e Pequenas empresas
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SIFUMG	- Sindicato das indústrias de fundição de Minas Gerais
UFRJ	- Universidade Federal do Rio de Janeiro
USP	- Universidade de São Paulo

## 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação foi elaborada com a finalidade de identificar os principais estímulos e obstáculos à profissionalização de uma empresa familiar de fundição, considerando a profissionalização da gestão como uma alternativa para garantir a sobrevivência e continuidade da empresa familiar no mercado, conforme apontam diferentes autores, dentre eles, Bernhoeft (1989), Lodi (1994), Bethlem (1994), Vidigal (1996), Padula (2002), Ricca Neto (1998) e Muchon e Campos (1998).

O interesse de acadêmicos brasileiros no desenvolvimento de pesquisas sobre a empresa familiar tem aumentado, o que pode ser constatado pela frequência com que o tema tem sido apresentado no Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração – ENANPAD – e por meio de programas específicos desenvolvidos por diversas instituições como a Fundação Dom Cabral – FDC –, a Universidade de São Paulo – USP – e o Instituto da Empresa familiar – IEF – como exemplos.

O tema profissionalização da empresa familiar do setor de fundição envolve dois ícones da maior importância: o primeiro, a empresa familiar, origem das principais organizações que se destacam em vários setores da economia no País e, estatisticamente, predominante na maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento do ocidente; o segundo, a indústria de fundição, um dos mais antigos processos de fabricação de que o homem tem conhecimento e que, pela sua versatilidade, tornou-se fundamental para a obtenção de produtos acabados ou semi-acabados, destinado a aplicações diversas na vida moderna.

O estudo realizado analisou o caso de uma empresa familiar, que atua no mercado de fundição de peças sob encomenda, ou seja, a empresa não apresenta uma linha de produtos seriados.

A empresa produz peças técnicas, que atendem as necessidades de manutenção e de fabricação de equipamentos nos diferentes setores da indústria nacional.

A empresa familiar de fundição estudada é uma empresa de capital nacional, fundada no início da década de setenta, estando, portanto, há trinta anos no mercado. Há aproximadamente dez anos é administrada pela esposa do fundador e dois dos seus filhos. Nesse período, tem vivido etapas em que os resultados positivos favoreceram seu crescimento e momentos em que os insucessos colocaram em risco a sua sobrevivência.

Essas oscilações em seu desempenho aumentam as divergências entre os sócios e ilustra duas questões muito discutidas entre os estudiosos do tema. A primeira diz respeito ao antagonismo existente entre família e empresa que, muitas vezes, incompatibiliza a gestão da empresa por familiares, em função dos diferentes objetivos de cada uma das partes (BERNHOEFT, 1989; GALLO e RIBEIRO, 1995; GRZYBOVSKI e TEDESCO, 2000).

A segunda questão, estreitamente relacionada com a primeira, trata da dificuldade que a empresa familiar encontra para sobreviver a partir da gestão dos sucessores do fundador, ou seja, da segunda geração, pois os conflitos entre os interesses pessoais e interesses empresariais se avolumam quando o fundador deixa a gestão da empresa, no que concordam vários estudiosos da empresa familiar como Lodi (1989), Bernhoeft (1989), Vidigal (1996), Grzybovski e Tedesco (2000), Neto e Freitas (2003), Silva Júnior (2001).

Para Ricca Neto (1998), o comportamento de familiares na empresa, com o mesmo sentimento com que se relacionam e tratam os problemas na família, é a principal consequência negativa de uma organização familiar,



pois os assuntos pessoais e familiares exigem postura diferente daquela que se deve ter frente aos negócios, sendo a recíproca verdadeira. O tratamento de forma similar de questões de foros diferentes, inevitavelmente, gera o conflito (BERNHOEFT, 1989).

Uma outra observação pertinente para explicar a dificuldade da empresa familiar em sobreviver na segunda geração de sua administração está relacionada com a pulverização da sociedade, representada pelo direito à propriedade por parte dos herdeiros do fundador. Esse direito permite aos novos sócios interferirem nos rumos da organização mesmo que não estejam à frente de sua administração, surgindo divergências de interesses quanto aos planos para o desenvolvimento da empresa e os objetivos pessoais de cada sócio.

Na medida em que o tempo passa, essa é uma situação que, por questões naturais, se agrava quando os filhos do fundador se casam e surgem os netos, provocando uma nova mudança na sociedade. A reivindicação de oportunidades de trabalho na empresa por parte de familiares e a subsistência da família cujas necessidades aumentaram em função do maior número de membros podem tornar o negócio inviável no que concordam autores como Bernhoeft (1989), Gersick et al. (1997), Muchon e Campos (1998), Aquino (2002) dentre vários outros.

Também é comum na empresa familiar, familiar em posição gerencial estratégico, por características pessoais ou ainda falta de preparo, cuidar diretamente de aspectos operacionais do processo. Por outro lado também não é raro, nessas empresas, fundadores atenderem pessoalmente a clientes e fornecedores ou realizar tarefas de caráter rotineiro, em detrimento das funções ou atividades essenciais à continuidade dos seus negócios (LODI, 1994). Neste contexto de indistinção de papéis, a problemática e a necessidade da profissionalização da gestão se inclui na pauta de discussões.

A profissionalização da gestão das empresas familiares em termos mais amplos para Lodi (1989, p.25) é

o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Acredita-se que, por meio da administração profissionalizada, pode-se alcançar a sustentabilidade dessas organizações, considerando esta, de acordo com Stafford et al. (1998) e também Davel e Colbari (2000), como o pleno atendimento ou a satisfação dos anseios e objetivos da família, conjugados com a continuidade do negócio de forma próspera.

Para Stafford et al. (1998) e Davel e Colbari (2000), o procedimento que se deve adotar para o alcance da sustentabilidade é a consonância entre uma família disposta a atuar na empresa de forma a torná-la rentável por meio da forma de administrá-la, respondendo adequadamente as rupturas surgidas no desenvolvimento de suas ações sendo a profissionalização da gestão a maneira mais segura para isto e extraído do mercado em que ela está inserida a rentabilidade necessária para sua sustentação e a satisfação da família, de forma contínua.

A profissionalização da gestão, segundo Bernhoeft (1989), pode ser implementada basicamente de duas formas principais: 1 - a sucessão familiar realizada com gestores familiares adotando posturas profissionais e 2 - a sucessão profissionalizada desenvolvida com o afastamento completo da família da gestão e a contratação de profissionais no mercado para desenvolver as atividades de administrar a empresa.

Ambas as propostas apresentam possibilidades de êxito ou não, que devem ser consideradas quando da decisão sobre a sucessão. A gestão profissionalizada desenvolvida por familiares tem como ponto-chave definir como a relação família-gestão será tratada de forma a não comprometer o desempenho da empresa.

A gestão por profissionais contratados tem como principal vantagem a possibilidade de trazer para a empresa profissionais com experiência que podem representar um diferencial competitivo. A desvantagem está no fato de que outras empresas podem oferecer a esses profissionais melhores oportunidades e, como o vínculo é somente profissional, sua transferência pode acontecer normalmente, e a empresa novamente ter que recorrer ao mercado para sua substituição. Frugis (2001) defende que a gestão da empresa familiar por profissionais somente deve ser pensada quando a família fracassar em todas as tentativas de se profissionalizar.

Modernamente, a formação de conselhos de família e de administração Lodi (1989), Bernhoeft (1989) e Vidigal (1996), desenvolvida para minimizar os conflitos nas empresas familiares é uma alternativa que tem ganhado respaldo, inserida na abordagem de que a profissionalização da gestão deve evoluir para a profissionalização da propriedade e, em decorrência, para a profissionalização da gestão da propriedade (GARCIA, 2001; ÁLVARES, 2003 e BERNHOEFT e GALLO, 2003).

Muchon e Campos (1998) apresentam, em seus estudos, que a gestão em uma empresa familiar será considerada familiar ou profissional em função da ação de forças propulsoras ou de forças restritivas à profissionalização no contexto de sua administração. Em um primeiro momento, a profissionalização é consequência do crescimento da organização e, posteriormente, ela passa a ser causa do crescimento.

Portanto, a profissionalização da gestão também representa, na visão de Muchon e Campos (1998), uma perspectiva de desenvolvimento e crescimento da empresa familiar a médio e longo prazo.

### 1.1 O problema da pesquisa e sua justificativa

Baseado no fato de que a literatura indica a profissionalização da gestão como alternativa para que a empresa familiar se mantenha no mercado, a problemática desse estudo se concentra no questionamento das razões que fazem com que as empresas familiares modifiquem ou não seus métodos de gestão, implementando ou não a profissionalização da gestão.

Dessa forma, ao analisar uma empresa familiar de fundição, pretende-se:

- . a identificação dos obstáculos à profissionalização e esclarecer os motivos pelos quais a empresa mantém a gestão familiar.
  
- . a identificação dos estímulos à profissionalização, explicar os fatores que proporcionam à empresa familiar condição para a sustentabilidade e continuidade no mercado.

Em particular, o presente estudo tem como foco a fundição de aço sob encomenda, por questões relacionadas à tecnologia e mercado, pois as aplicações e a própria elaboração do aço obedecem a exigências técnicas mais rigorosas, motivos pelos quais esse produto tem maior valor agregado.

As empresas do setor de fundição de aço que trabalham sob encomenda têm como especificidade a dificuldade para a obtenção de maior produtividade e para se tornarem mais competitivas, uma vez que a

produção sob encomenda não permite uma adequação específica de equipamentos, ferramental e fluxo de processo, pois os produtos que fabricam e as quantidades dos mesmos variam com muita frequência, fato evidenciado pela carteira de pedidos dessas empresas, em que os produtos a serem produzidos em um período mudam drasticamente se comparados com os produtos produzidos em um período anterior.

Normalmente, essas empresas têm também uma carteira de clientes diversificada e exporta pouco, levando-se em consideração a demanda internacional e comparada a exportações de ferro fundido.

Por fim, a relevância do estudo se confirmou com a declaração da conceituada professora e pesquisadora Dra. Glória de Almeida Soares, que em seu livro sobre o processo de fundição, ao analisar o parque industrial brasileiro e, especificamente, a empresa de fundição, escreveu:

ao lado de conceituadas empresas, convive um grande número de fundições de “fundo de quintal” com, geralmente, administração familiar e grande problemas tecnológicos. Com o incentivo cada vez maior às exportações, só restam dois caminhos para essas empresas: o profissionalismo ou a falência (SOARES, 2000, p.5).

## 1.2 Objetivos

Diante da perspectiva de sustentabilidade e continuidade da empresa familiar, via profissionalização de sua gestão, o objetivo geral estabelecido para este trabalho é analisar uma empresa familiar do setor de fundição de aços, procurando identificar os fatores propulsores – estímulos – e os fatores restritivos – obstáculos – à profissionalização de sua gestão.

A pesquisa também busca: evidenciar ações e programas desenvolvidos pelas entidades de classe para apoio à gestão, profissionalização e

sobrevivência da empresa familiar de fundição no mercado; verificar se a empresa familiar é vista por clientes, fornecedores e sócios, como tendo dificuldades para a sua continuidade.

Este estudo está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo procura apresentar o problema da pesquisa, a justificativa para o estudo e os objetivos pretendidos com o mesmo. No segundo, está a revisão da literatura sobre a empresa familiar apresentando sua definição, suas características, modelos para análise de seu desenvolvimento e seus principais dilemas.

A metodologia utilizada para realização do estudo e a descrição e análise dos dados pesquisados são apresentados respectivamente nos capítulos 3 e 4.

Finalmente, no capítulo 5, estão as conclusões e considerações finais do trabalho, apontando, ainda, seus limites e sugestões para novos estudos. As referências bibliográficas, o anexo e apêndices complementam este trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO: A EMPRESA FAMILIAR**

A origem da empresa familiar está intimamente ligada ao aparecimento das primeiras comunidades em que as famílias, para prover o próprio sustento, cultivavam alimentos e complementavam suas necessidades com o excedente da colheita, por meio do sistema de trocas de produtos. Assim, a agropecuária foi a primeira atividade em que se destacou a empresa familiar.

A agropecuaria também induziu o surgimento da manufatura, pois outras famílias se dedicavam ao artesanato para prover as necessidades diferentes da alimentação – ferramentas, armas, transporte e vestuário – para as famílias que plantavam e ou cuidavam dos animais. Era comum que essas atividades fossem passadas de pai para filho por várias gerações (FRITZ, 1993).

A revolução industrial e a conseqüente introdução de processos mecanizados no início do século XIX propiciaram o surgimento de grandes empreendimentos. A manufatura passou a adotar métodos de produção em massa, surgiram as grandes corporações e modernas usinas com equipamentos sofisticados que criaram uma grande diversidade de produtos e serviços, representando uma era totalmente nova no mundo dos negócios (GRZYBOVSKI, 2002).

Vidigal (1996) e Grzybovski (2002) concordam que a revolução industrial propiciou, de um modo geral, as características das modernas empresas – hierarquia, procedimentos, instalações. Reforçando as observações de Fritz (1993) sobre a origem da empresa familiar, esses autores consideram que, muito antes da revolução industrial, o embrião das empresas familiares já existia, por meio dos primeiros artesãos que

trabalhavam e ensinavam seus ofícios aos seus familiares das novas gerações.

No Brasil, muitas empresas familiares são conhecidas e destacadas publicamente, assim como os seus líderes e ou famílias que as administram, como: GrupoVotorantin, Rede Globo, Grupo Itaú, Gerdau, Grupo Pão de Açúcar, SBT dentre outras (REIS, 2003) .

Comumente, os serviços ou produtos de micro, pequenas e médias empresas familiares (farmácias, oficinas, padarias, restaurantes) são utilizados por grande parte da população e esta é a confirmação de que esse tipo de empresa é muito difundido em nosso País (GONÇALVES, 2000).

De acordo com Souza (2002), no Brasil, quase noventa por cento dos trezentos maiores grupos nacionais privados são administrados por membro da família controladora, gerando um total de aproximadamente 1,6 milhões de empregos diretos. As empresas familiares representam mais de noventa e nove por cento das empresas não estatais brasileiras, e somente as pequenas e micro empresas familiares são responsáveis por cinquenta e dois por cento do PIB no Brasil.

Em se tratando da importância econômica da empresa familiar em nível mundial, Souza (2002) afirma:

aproximadamente oitenta por cento de todas as empresas no mundo são familiares, sendo que muitas delas são micro e pequenas organizações, porém uma grande porcentagem está entre as maiores e mais bem-sucedidas empresas do mundo (SOUZA, 2002, p.38).

O mesmo autor complementa esclarecendo que:



esse tipo de negócio é a primeira fonte de crescimento de empregos nos Estados Unidos e na Europa Ocidental, empregando mais de cinquenta por cento do total da força de trabalho e responsável por aproximadamente quarenta por cento da renda nacional (SOUZA, 2002, p.38).

Souza (2002) também afirma que, apesar de ser a forma predominante de empresa em quase todos os países do mundo, a empresa familiar apresenta uma série de características e dilemas que podem reduzir sua capacidade de sobrevivência.

A definição, os tipos, as características das empresas familiares, seus problemas, os obstáculos e estímulos encontrados no processo de sucessão e profissionalização das mesmas são tratados a seguir.

## 2.1 Empresa familiar: definição e tipos

Antes de abordar algumas características da empresa familiar, bem como especificar os diversos fatores que a torna centro de discussão e preocupação em quase todas as principais economias do mundo, torna-se necessário mostrar e conhecer os fatores citados por diferentes autores para classificar uma empresa como sendo familiar.

Silva Jr. (2001) apresenta estudo comparativo entre definições para empresa familiar elaboradas por autores nacionais e estrangeiros. Nele pode-se identificar que os principais critérios utilizados para as definições estão relacionados com a propriedade – controle ou influência familiar – e com as tradições e valores familiares.

No mesmo comparativo, Silva Jr. (2001), observa que a definição atribuída a Donnelley (1976) parece ter fundamentado todas as demais. Além disso, Donnelley (1976) destaca um outro fator – a hereditariedade

– incorporada ao controle, às tradições e aos valores familiares, já apresentados.

Uma empresa é considerada familiar quando pelo menos duas gerações se identificam com uma mesma família e quando essa ligação influencia na política da empresa e nos interesses e objetivos da família (DONNELLEY,1976, p.4) (grifos do autor da dissertação).

É importante considerar, baseado na definição proposta por Donnelley (1976), que o conceito de empresa familiar somente é aplicado para uma organização a partir da segunda geração, pois a empresa, enquanto dirigida pelo fundador, configura-se como um negócio pessoal e não se enquadra nessa definição. Também não se enquadram nessa definição os casos de empresas em que a família apenas investe capital e tem participação nos lucros, ou ainda, os casos de empresa cujo fundador não tem herdeiros (ANDRADE, 2004).

Segundo Lodi (1989), a empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e em que os valores institucionais da empresa identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Também, para Bernhoeft (1989), as empresas familiares são aquelas que têm sua origem e sua história vinculadas a uma família na administração dos negócios.

Como forma de estabelecer uma definição abrangente no sentido de concordar com os diferentes fatores apontados por vários autores como Donnelley (1976), Bernhoeft (1989), Lodi (1994), Gersick et al. (1997) e o comparativo elaborado por Silva Jr. (2001), a seguinte definição é adotada pelo autor deste trabalho, considerando que ela sintetiza, de algum modo, os pontos comuns de todas as definições analisadas:

*Uma empresa familiar é uma organização na qual dois ou mais membros da família, em qualquer grau, influenciam a direção dos negócios por meio do exercício de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.*

Outro aspecto importante para a caracterização da empresa familiar é a identificação dos diferentes tipos que se destacam na economia. Lethbridge (1997) aponta três categorias básicas: a tradicional, a híbrida e a de influência familiar.

1 - a tradicional é a que mais corresponde ao estereótipo da instituição, ou seja, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira, e a família exerce um domínio completo sobre os negócios. 2 - a forma híbrida é aquela em que 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, que é aquela em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica por meio de participação acionária significativa.

Além desses três tipos de empresa familiar apontadas por Lethbridge (1997), Gonçalves (2000) e também Bernhoeft e Gallo (2003) destacam um novo tipo de empresa familiar: a empresa multifamiliar, que é caracterizada pelo fato de os sócios fundadores da primeira geração não apresentarem vínculos familiares.

Os autores esclarecem que, nos casos de empresas multifamiliares, os vínculos criados na sociedade são de confiança e podem até ser mais fortes do que aqueles provocados apenas pelo afeto familiar.

A empresa multifamiliar poderia ser enquadrada no gênero das empresas familiares mas tem diferenciações muito próprias, dentre elas, o fato de que, nesse tipo de empresa, ao contrário do que acontece na empresa familiar, é a empresa que conduz as famílias dos sócios ao convívio e ao desenvolvimento de relações sociais próximas.

É semelhante ao que ocorre com o parentesco mas que não se confunde com ele, uma vez que as famílias passam a ter interesses comuns, sempre em razão do objetivo econômico representado pela empresa (GONÇALVES, 2000).

Muchon e Campos (1998) classificam as empresas privadas, apresentando quatro estágios do seu processo de evolução, no qual, o estágio como empresa familiar encontra-se presente. O primeiro estágio é o da empresa individual ou pessoal, em que o proprietário dirige e executa praticamente todas as funções e atividades; a empresa familiar, propriamente dita, constitui-se no segundo estágio, em que a família é introduzida na gestão da empresa.

A empresa familiar profissionalizada, quando as funções propriedade e gestão são bem definidas, representa o terceiro estágio no processo de evolução da empresa privada. Nesse caso, a administração é de responsabilidade de profissionais especializados e remunerados para tal e, por fim, a empresa de capital aberto, quando a empresa apresenta seu capital e controle acionário pulverizados, sendo mais difícil identificá-la com uma pessoa física.

Do ponto de vista da constituição jurídica da empresa familiar, conforme Martins, Menezes e Bernhoeft (1999), podem ser distinguidos dois grupos básicos. Ao primeiro, dá-se o nome de empresas familiares centralizadas ou de controle centralizado; ao outro, empresas familiares descentralizadas ou abertas.

O grupo das empresas familiares centralizadas é composto por empresas de pequeno e médio portes, de capital fechado, com a propriedade concentrada ou até exclusiva da família, nas quais o controle geralmente é exercido por um ou mais membros da família, que ocupam os principais cargos administrativos.

Já o grupo das empresas familiares descentralizadas é composto por grandes empresas familiares, as quais tendem a sofrer certas transformações, como abertura ao capital, redução do grau de concentração da propriedade do capital, profissionalização da gestão e busca de maior descentralização do controle administrativo (MARTINS, MENEZES e BERNHOEFT, 1999).

Gersick et al. (1997) também desenvolvem uma tipologia para a empresa familiar, considerando o uso combinado dos elementos propriedade, família e gestão. O primeiro tipo seria a empresa em seu estágio inicial, dirigida pelo proprietário fundador. O segundo, a empresa estabelecida e de propriedade de uma sociedade entre irmãos, ou seja, gerenciada pelos filhos do fundador passando por um crescimento e mudanças muito rápidos.

Outro tipo é o complexo e maduro consórcio de primos, quando uma empresa é gerenciada pelos netos do fundador e, por último, a empresa à beira da transição, controlada por uma família no estágio de *passagem do bastão*, ou seja, o processo de transferência da gestão da empresa, por familiares, para gestores da família ou não, por motivo de profissionalização, venda ou abertura da participação societária ao mercado.

## 2.2 Organização empresarial: a empresa familiar, suas características e modelos de desenvolvimento

As empresas familiares, para Bernhoeft e Gallo (2003), apresentam características muito próprias e, de maneira especial, é preciso considerar que, no caso brasileiro, a maioria das primeiras empresas familiares tem sua história vinculada à figura de um imigrante que normalmente chegava ao País fugindo de uma realidade adversa e sem grandes recursos materiais.

Motivado pelo seu espírito empreendedor e sem medo de correr riscos, sem nada a perder e alguma habilidade, esse migrante adentrou no mundo dos negócios de forma muito intuitiva, apoiando-se mais em sentimentos e emoções do que em bases lógicas ou visão estratégica. Esse histórico explica, de certa maneira, o legado de dificuldades encontradas pelos dirigentes das empresas familiares para fazer a necessária distinção entre família, propriedade e gestão, considerando, principalmente, que o surgimento da empresa objetivava, na maior parte das vezes, a manutenção da unidade familiar (BERNHOEFT e GALLO, 2003).

O estudo das empresas familiares como sistemas teve início tímido e marcado por artigos em publicações especializadas nas décadas de 60 e 70 e focalizavam problemas que, supostamente, impediam o seu desenvolvimento (GERSICK et al., 1997). Como exemplo de tais problemas, pode-se destacar o alto índice de funcionários parentes, detentores de privilégios em relação aos demais funcionários – nepotismo –, os conflitos entre os interesses pessoais e familiares com os interesses empresariais e uma administração classificada de não profissional devido à maneira intuitiva como a empresa é gerida e da forma centralizadora com que as decisões são tomadas, considerando, muitas vezes, o caráter

peçoal da decisão sem se basear em um planejamento para a construção dos resultados.

Nessa perspectiva, as empresas familiares se caracterizariam pela figura de dois círculos que representam a família e a gestão. A área de interseção desses círculos é que justifica a existência dos problemas, pois a exigência de obrigações no âmbito dos dois círculos – família e gestão – geralmente conflitantes, leva a situações de constantes litígios pela própria incapacidade de satisfazer amplamente as necessidades e interesses divergentes (TAGIURI e DAVIS, 1996).

Autores consagrados como Drucker (1996), ao abordarem a administração da empresa familiar e verificarem as dificuldades de se conciliar os interesses empresariais com os interesses familiares, chegaram a estabelecer regras para as empresas lidarem com essa problemática. A principal delas consiste essencialmente em minimizar ou, até mesmo, separar nitidamente empresa e família. Essa orientação de Drucker (1996) é condizente com a perspectiva de Tagiuri e Davis (1996) e reforça que os dois círculos não devem se sobrepor. Drucker (1996, p.29) reflete claramente seu posicionamento frente à questão ao afirmar que “a empresa e a família somente sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa. Nenhuma das duas seguirá bem se a empresa for dirigida para servir a família.”

Também Magalhães Neto e Freitas (2003), ao estudarem as organizações familiares e, de maneira específica, suas dificuldades, declararam confirmando Tagiuri e Davis (1996) e Drucker (1996) que, independentemente das estruturas organizacionais, o que distingue a empresa familiar das demais é que, na empresa familiar, confundem-se duas dimensões distintas: o negócio e a família.

Ao avaliarem as situações de envolvimento de proprietários com a gerência da empresa e com a família, Gersick et al. (1997) elaboraram o modelo dos três círculos sobrepostos: gestão, propriedade e família, em que apresentam as possibilidades de correlação entre esses elementos, conforme se pode ver na figura 1.

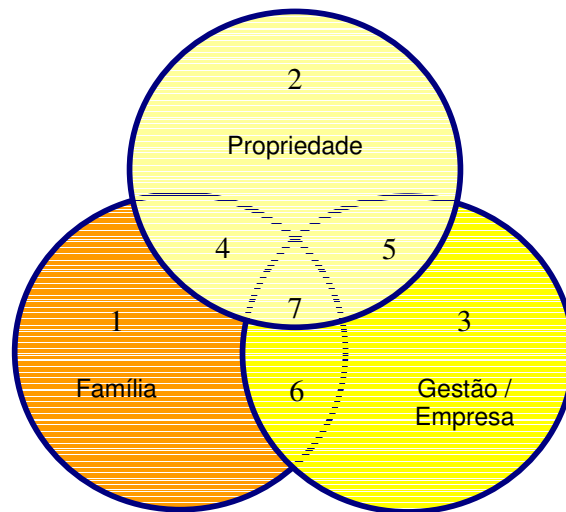


Figura 1 - O modelo de três círculos da empresa familiar

Fonte - GERSICK et al., 1997.

No modelo apresentado na figura 1, a união dos círculos dá origem a sete posições distintas, que podem afetar os resultados e influenciar o destino das empresas familiares. O espaço 1 é caracterizado por familiares que não são proprietários e não atuam na empresa. Em 2, situam-se os proprietários não familiares que não atuam na empresa. No espaço 3 estão localizados os empregados que não são acionistas e não têm vínculo familiar. Na interseção definida pelo espaço 4, encontram-se os familiares com participação na empresa e que não atuam em sua gestão. Já em 5 estão os proprietários não familiares que atuam na gestão da empresa. Em 6, os familiares não proprietários que atuam na empresa e, finalmente, em 7, estão os familiares que detêm ações e atuam na empresa.



Bernhoeft e Gallo (2003) utilizam a figura de Gersick et al. (1997) e introduzem uma oitava posição que seria ocupada por membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na sociedade.

Os autores fazem referência à necessidade da existência de conselhos nesse tipo de empresa, pois tanto a família quanto a sociedade exigem fóruns distintos e competentes para lidar com questões estratégicas do capital. Segundo os mesmos autores, essa necessidade é agravada, considerando-se que cada nova geração se transforma numa nova sociedade e, quando isso acontece, ocorre também a pulverização da participação acionária, em função, por exemplo, de o número de netos ser geralmente maior que o de filhos em uma família. Isso pode ocasionar maiores dificuldades para se gerenciar a empresa familiar, uma vez que os conflitos entre os interesses familiares e pessoais com os interesses empresariais também poderão ser aumentados. A figura 2 apresenta a inclusão da oitava posição feita por Bernhoeft e Gallo (2003).

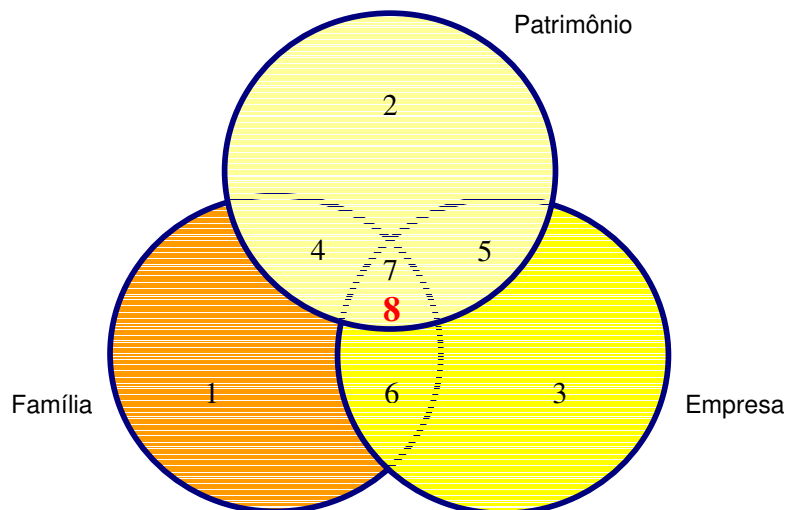


Figura 2 - Os públicos da empresa familiar

Fonte - BERNHOEFT e GALLO, 2003.

Baseados no modelo dos três círculos da empresa familiar, Gersick et al. (1997) também elaboraram o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, conforme figura 3.



Figura 3 - O modelo tridimensional de desenvolvimento

Fonte - GERSICK et al., 1997.

Esse modelo considera que o fator tempo gera mudanças na família, na organização e na propriedade e constitui, assim, uma razoável e aceitável tentativa de se explicar a evolução dos problemas que envolvem as empresas familiares. Dessa forma, o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar de Gersick et al. (1997) engloba três dimensões: desenvolvimento da propriedade, desenvolvimento da família e desenvolvimento da empresa, conforme apresentado e descrito nas figuras 4, 5 e 6.

Na primeira dimensão, é abordado o desenvolvimento da propriedade. Inegavelmente, o que torna uma família empresária é o fato de a mesma deter a propriedade de uma empresa, como mencionado anteriormente.

Portanto, a estrutura e a distribuição de propriedade podem ter efeitos significativos sobre as decisões empresariais e familiares. Os estágios mais freqüentes na dimensão do desenvolvimento da propriedade e os desafios de cada um estão demonstrados na figura 4.

	<b>PROPRIETÁRIO CONTROLADOR</b>	<b>SOCIEDADE ENTRE IRMÃOS</b>	<b>CONSÓRCIO DE PRIMOS</b>
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou casal</li> <li>. Outros proprietários, caso existam, possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Dois ou mais irmãos com controle acionário</li> <li>. Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Muitos primos acionistas</li> <li>. Mistura de sócios funcionários e não funcionários</li> </ul>
<b>DESAFIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Capitalização</li> <li>. Equilibrar o controle unitário com contribuições de acionistas importantes</li> <li>. Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios</li> <li>. Definir o papel dos sócios não funcionários</li> <li>. Reter o capital</li> <li>. Controlar a orientação das facções dos ramos da família</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Administrar a complexidade da família e o grupo de acionistas</li> <li>. Criar um mercado de capitais para a empresa familiar</li> </ul>

Figura 4 - Quadro mostrando a dimensão de desenvolvimento da propriedade

Fonte - GERSICK et al., 1997, resumida pelo autor da dissertação.

Na perspectiva de Gersick et al. (1997), à medida que o número de proprietários se amplia, os desafios no que diz respeito à administração da complexidade família / negócio aumentam, tornando-se necessário elaborar fórmulas para que os sócios tenham controle sobre a empresa. Também é preciso definir sobre a entrada ou não de novos sócios na

gestão da empresa e, principalmente, manter o equilíbrio financeiro, pois haverá maior tendência à exigência da distribuição de dividendos.

O desenvolvimento da propriedade, com o aumento do número de sócios, também acarreta a possibilidade de incremento de conflitos em função da ampliação da família.

A segunda dimensão é a dimensão de desenvolvimento da família. Nela, Gersick et al. (1997) apresentam a evolução etária natural e os desdobramentos que ocasionam para a empresa, conforme demonstrado na figura 5. Na visão dos autores, as mudanças no perfil familiar geram novos desafios no que concerne à gestão da empresa.

	<b>JOVEM FAMÍLIA EMPRESÁRIA</b>	<b>ENTRADA NA EMPRESA</b>	<b>TRABALHO CONJUNTO</b>	<b>PASSAGEM DO BASTÃO</b>
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Geração adulta abaixo de 40 anos.</li> <li>. Filhos, se houver, abaixo de 18 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Geração mais velha entre 35 e 55 anos.</li> <li>. Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Geração mais antiga entre 50 e 65 anos.</li> <li>. Geração mais jovem entre 20 e 45 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Geração mais velha com 60 anos ou mais.</li> </ul>
<b>DESAFIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Criar um empreendimento viável.</li> <li>. Tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família.</li> <li>. Estabelecer relacionamentos com a família ampliada.</li> <li>. Educar os filhos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Administrar a transição da meia-idade.</li> <li>. Separar e individualizar a geração mais nova.</li> <li>. Facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreiras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Promover cooperação e comunicação entre gerações.</li> <li>. Encorajar a administração produtiva de conflitos.</li> <li>. Administrar as três gerações da Família que Trabalham em Conjunto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Desligamento da geração mais velha da empresa.</li> <li>. Transferência da liderança da família de uma geração para outra.</li> </ul>

Figura 5 - Quadro mostrando a dimensão de desenvolvimento da família

Fonte - GERSICK et al., 1997, resumida pelo autor da dissertação.

Ao analisar o quadro da dimensão do desenvolvimento da família – figura 5 – pode-se verificar uma seqüência cronológica partindo da jovem família empresária, a entrada de outros membros da família na empresa até a família que trabalha em conjunto. Souza (2002) observou que o eixo da família apontado por Gersick et al. (1997), no modelo tridimensional de desenvolvimento – figura 3 –, é regido pelo envelhecimento biológico dos membros da família, e sua evolução é progressiva e irreversível.

Dentre os desafios que surgem na dimensão da família, podem ser destacados o controle da entrada de novos membros na gestão da empresa, a preparação adequada dos familiares a serem introduzidos na empresa e a promoção de ações cooperativas que possibilitem a minimização de conflitos e melhor performance da gestão conjunta, ou seja, envolvendo diferentes gerações.

Cabe ressaltar alguns autores, dentre eles, Lodi (1994), Muchon e Campos (1998), Oliveira (1999), Garcia (2001), Álvares (2003) e Bernhoeft e Gallo (2003), que apresentam, como alternativa para superar o desafio que surge em decorrência da mudança no número de sócios da empresa familiar, a formação de conselhos, sendo o de família e o de administração os principais.

O conselho de família, segundo os autores, deveria ser estabelecido para tratar das questões relativas à família, do qual participam os familiares independentemente da sua relação com a empresa. Já o conselho de administração deveria ser estabelecido para tratar das questões ligadas à gestão da empresa e da propriedade, do qual participam os sócios e gestores, sendo sugerida ainda a participação de consultores ou profissionais externos à empresa e à sociedade, para equalizar interesses e garantir tratamento empresarial às decisões tomadas.

Por fim, a terceira dimensão apresentada por Gersick et al. (1997) consiste na dimensão de desenvolvimento da empresa, em que a mudança organizacional – respeitando as diferenças de porte, idade, estrutura e desenvolvimento financeiro da empresa – considera duas principais perspectivas de como as organizações mudam com o tempo.

A primeira, relacionada com o ambiente externo, ou seja, com pressões por mudanças oriundas do mercado, como, por exemplo, as características da indústria, as preferências de clientes, os custos de fornecedores, a captação de recursos financeiros e questões ambientais / ecológicas. A atenção para as forças externas é importante para explicar como a organização reage e se ajusta a essas pressões, sem, contudo, prever quais e quando as mudanças ocorrerão. A segunda perspectiva de como as organizações mudam com o tempo está relacionada a fatores do ambiente interno, principalmente aqueles ligados a questões estratégicas, estruturais e gerenciais. Nessa dimensão, os estágios são apresentados na figura 6.

	<b>INICIAL</b>	<b>EXPANSÃO / FORMALIZAÇÃO</b>	<b>MATURIDADE</b>
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estrutura organizacional informal, com o proprietário-gerente no centro</li> <li>. Um produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estrutura cada vez mais funcional</li> <li>. Produtos ou linhas de negócios múltiplos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estrutura organizacional favorece a estabilidade</li> <li>. Base de clientes estável (ou em declínio), com crescimento modesto</li> <li>. Estrutura divisional dirigida pela equipe de alta gerência</li> <li>. Rotinas organizacionais bem-estabelecidas</li> </ul>
<b>DESAFIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento)</li> <li>. Análise racional versus o sonho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Evolução do papel de proprietário-gerente e profissionalização da empresa</li> <li>. Planejamento estratégico.</li> <li>. Sistemas e políticas organizacionais</li> <li>. Administração do caixa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Novo foco estratégico</li> <li>. Empenho de gerentes e acionistas</li> <li>. Reinvestimento</li> </ul>

Figura 6 - Quadro mostrando a dimensão de desenvolvimento da empresa

Fonte - GERSICK et al., 1997, resumida pelo autor da dissertação.

Na figura 6, podem ser identificados três estágios distintos de desenvolvimento da empresa – cada um apresentando características peculiares.

O primeiro é o estágio inicial, em que a formação e a sobrevivência se destacam, compreendendo o período em que o empreendedor transforma seu sonho em realidade e vivencia, juntamente com seus familiares, as dificuldades para manter a empresa. O segundo, estágio da expansão / formalização, abrange a necessidade que uma empresa já formada tem de melhorar sua estrutura organizacional para dar sustentação ao seu crescimento e desenvolvimento. O terceiro e último estágio consiste na resolução de problemas ou dilemas que envolvem e comprometem a continuidade da existência da empresa.

É nesse estágio, denominado maturidade, que o empresário ou dirigente tem que eleger estratégias para a renovação da empresa pois, em caso contrário, pode ser induzido a uma dissolução ou morte da empresa familiar.

Garcia (2001) considera que existe uma similaridade muito importante entre ciclo de vida de um produto e ciclo de vida de uma empresa familiar, a partir da observação de que muitas empresas familiares surgem da identificação de uma oportunidade no mercado, visando atender a necessidade de produtos e serviços.

O autor alerta para o fato de que, da mesma forma que a empresa familiar, produtos e serviços sofrem influências que não lhes garantem existência eterna e podem, até mesmo, abreviar suas vidas como mudanças nos hábitos de consumo e avanços tecnológicos (KOTLER, 1999).

Estar atento às necessidades do mercado, ao que os concorrentes atuais e potenciais estão fazendo, às mudanças tecnológicas, utilizar estratégias de *marketing* e não se acomodar com o sucesso de seus produtos são observações do autor para que as empresas familiares não obedeçam ao mesmo ciclo de vida de seus produtos e, com isso, não tenham sua continuidade ameaçada ou vida curta (GARCIA, 2001).

A figura 7 mostra o ciclo de vida da empresa familiar, adaptado por Garcia (2001) dos estudos de Adizes (1990) e de Lodi (1994).

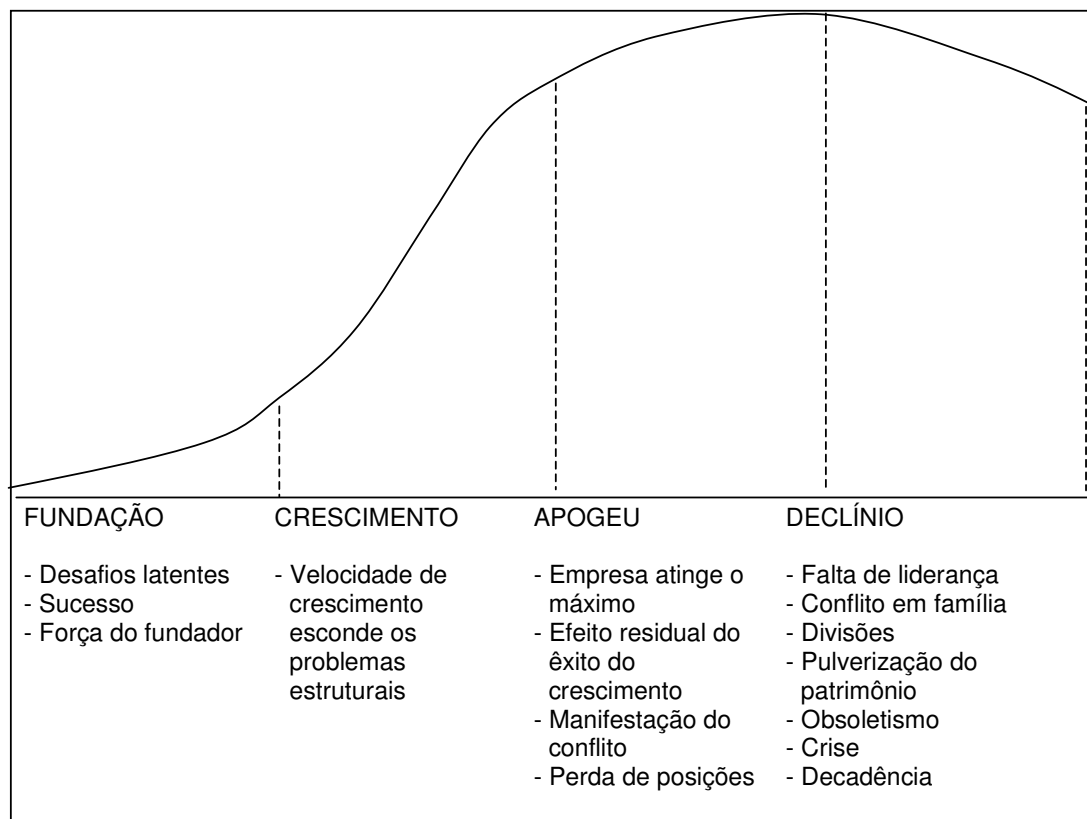


Figura 7 - Ciclo de vida da empresa familiar

Fonte: GARCIA, 2001, adaptada pelo autor da dissertação.

A figura 7 mostra que o período de fundação da empresa familiar é marcado pelas dificuldades iniciais de instalação, entrada no mercado e realização de atividades múltiplas, centralizadas no fundador. Uma vez vencidas as dificuldades iniciais e impulsionada por bons resultados, a



empresa cresce, e seu gestor sente necessidade de melhor estruturar a empresa para manter o crescimento. A falta de estrutura adequada, em qualquer dos aspectos – pessoal, tecnologia, processo e outros –, interrompe o crescimento, e a empresa entra em uma fase de estagnação que pode ter como conseqüência o seu declínio.

Leach (1996) afirma que é possível categorizar de várias maneiras as fases de desenvolvimento de empresas bem-sucedidas, dependendo do tipo, da complexidade da análise e dos aspectos particulares do ciclo de vida que se quer destacar. Aponta três fases de evolução, conforme mostra a figura 8.

<b>ETAPA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>EMPRESA MOVIDA A PRODUTO</b>	Um produto é identificado e levado ao mercado de maneira lucrativa Um sistema de produção e administração do produto é desenvolvido
<b>EMPRESA MOVIDA A PROCESSO</b>	O processo básico teve sucesso e são introduzidos métodos e controles para aumentar a eficácia e eficiência
<b>EMPRESA MOVIDA A PLANEJAMENTO</b>	A empresa amadureceu. Usa-se de planejamento para formalizar atividades contínuas, proporcionar uma base para administração eficaz, localizar com precisão novas oportunidades e fomentar o futuro crescimento da empresa

Figura 8 - Quadro mostrando as etapas de desenvolvimento da empresa  
Fonte – LEACH, 1996, adaptada pelo autor da dissertação.

Porter (1991) alerta também para o fato de ser comum nas empresas familiares, pela experiência técnica desenvolvida em determinado setor de atividade econômica, a empresa manter a vantagem competitiva por um período de tempo. Como dificilmente essa vantagem é patenteada, os novos entrantes, caso possam comprar equipamentos mais modernos ou se adaptar a novos métodos criando inovações no produto ou processo, superam a vantagem por meio da tecnologia ou experiência diferenciada.

Para Porter (1991), é primordial antecipar-se às inovações e planejar o futuro. É preciso compreender e se antecipar às ameaças da concorrência e gerar novas oportunidades, novos diferenciais competitivos (PORTER, 1991).

Esse autor reforça ou sustenta o que foi também comentado por Lodi (1994) e Garcia (2001) sobre o risco de as empresas familiares terem o seu desenvolvimento ou ciclo de vida confundido com o ciclo de vida dos seus produtos.

De maneira diferente de Gersick et al. (1997), estudos elaborados por Greiner (1998) apresentam um modelo de cinco variáveis consideradas, por ele, como fundamentais para a compreensão do processo de desenvolvimento da empresa.

A História mostra que as mesmas práticas organizacionais não são mantidas durante um longo período de vida. Isso demonstra um ponto básico: os problemas e princípios de administração estão profundamente interligados com o fator tempo de existência da organização - primeira variável na visão de Greiner (1998). A passagem do tempo também contribui para a institucionalização de atitudes administrativas. À proporção que essas práticas se solidificam e eventualmente se tornam desatualizadas, o comportamento dos funcionários não só fica mais previsível como também difícil de mudar.

Os problemas e as soluções de uma empresa tendem a se alterar consideravelmente à proporção que o número de funcionários e o volume de vendas aumentam. Os problemas de coordenação e comunicação se ampliam, funções novas emergem, níveis na hierarquia da administração se multiplicam, e as tarefas se tornam mais interrelacionadas proporcionalmente ao tamanho da organização, a segunda variável

considerada por Greiner (1998), para se entender o desenvolvimento da empresa.

À medida que as organizações envelhecem e crescem, outro fenômeno emerge: o crescimento prolongado que podemos chamar de período evolucionário ou evolução – terceira variável definida por Greiner (1998). A maioria das organizações em crescimento não se expande durante dois anos e, então, regridem por mais um ano; aquelas que sobrevivem a uma crise, pelo contrário, geralmente desfrutam de quatro a oito anos de crescimento contínuo sem um retrocesso econômico significativo ou um rompimento interno grave. O termo evolução parece apropriado para descrever esses períodos tranquilos porque são necessários apenas alguns ajustes simples para manter o crescimento dentro do mesmo padrão de administração.

Uma evolução tranquila pode ocorrer. No entanto, não pode ser sustentada de forma indefinida. A quarta variável considerada por Greiner (1998) diz respeito aos períodos turbulentos da organização, chamados de períodos de revolução porque eles exibem tipicamente um verdadeiro levante de práticas de administração. Práticas tradicionais, que eram apropriadas para uma empresa de tamanho menor e para um período anterior, já não funcionam e são minuciosamente examinadas por executivos de primeira linha, que se sentem frustrados, e por administradores de um nível mais baixo, que se mostram desiludidos.

Durante os períodos de crise, várias empresas não conseguem ser bem-sucedidas nos negócios. Aquelas que não forem capazes de abandonar práticas antigas e efetuar mudanças organizacionais de peso, provavelmente, irão à falência ou terão seu crescimento estagnado. A tarefa crítica para a administração em cada período revolucionário é, para Greiner (1998), descobrir um novo conjunto de práticas organizacionais

que se tornarão a base para administrar o próximo período de crescimento evolutivo.

A velocidade com que uma organização experimenta fases de evolução e revolução está estreitamente relacionada com o ambiente de mercado de sua indústria – quinta variável. A evolução também pode ser prolongada, e as revoluções retardadas, quando os lucros vêm facilmente. Ainda assim, períodos revolucionários continuam a ocorrer, quando as oportunidades de lucro começam a desaparecer. Por outro lado, quando o ambiente de mercado é desfavorável, as revoluções parecem ser muito mais profundas e difíceis de solucionar.

Ao se avaliar as variáveis do modelo de desenvolvimento das organizações desenvolvido por Greiner (1998), fica claro que as práticas administrativas que funcionam bem em uma fase podem provocar crise em outra.

Ainda, segundo Greiner (1998), as organizações, em sua pressa de crescer, freqüentemente negligenciam questões fundamentais para o seu desenvolvimento como, por exemplo, uma avaliação sobre seu processo de fundação e como superou essa fase de formação e sobrevivência; reflexão sobre o nível de desenvolvimento que alcançou em sua fase de expansão e formalização e qual o significado que as respostas a essas perguntas têm para as decisões a serem tomadas em relação ao seu futuro .

Pode-se perceber, ainda, que, em síntese, o desenvolvimento de uma organização é marcado por períodos evolucionários pelos quais a empresa passa ao longo de sua existência. Os períodos de evolução são caracterizados por crescimento constante e conseqüente estabilidade, geralmente terminando em um período de revolução, marcado pelo

descrédito em relação às práticas administrativas vigentes e a necessidade de mudanças para alcançar um novo período de evolução.

A oscilação entre os períodos evolutivos e revolutivos estão diretamente relacionados com o mercado em que a empresa está inserida. A situação financeira da empresa e, principalmente, sua rentabilidade podem desencadear evoluções mais duradouras ou revoluções, cuja solução se torna mais complexa (GREINER, 1998).

Os estudos de Greiner (1998) foram adaptados por Padula (2002) e apresentados de forma específica para a empresa familiar, detalhando as cinco fases pelas quais passa uma organização, desde sua criação até a sua maturidade, conforme apresentado na figura 9. Esses estudos diferem das proposições de Gersick et al. (1997), ao apontarem os motivos para as evoluções.

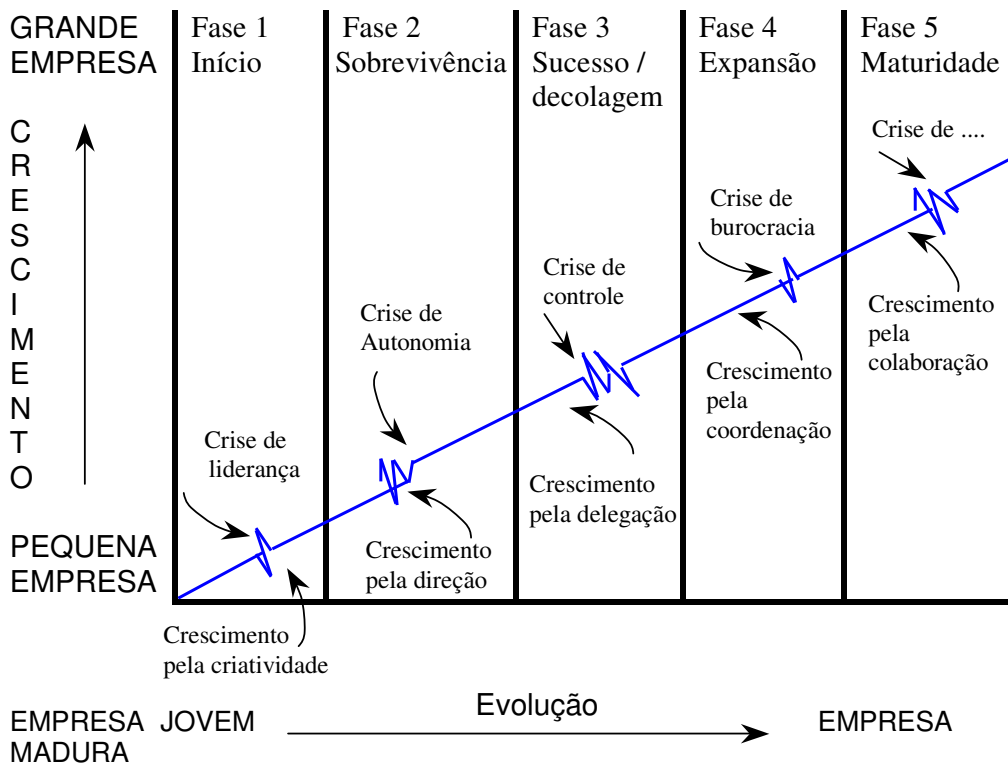


Figura 9 - As cinco fases de crescimento da empresa familiar

Fonte – PADULA, 2002.

Cada uma das fases apresentadas na figura 9 contém um período de crescimento relativamente calmo que pode culminar numa crise de gerenciamento. Cada fase é fortemente influenciada pelas etapas precedentes, o que pode permitir ao corpo diretivo o aproveitamento dos ensinamentos da história da organização para antecipar e se preparar para a próxima crise de gerenciamento que possivelmente chegará. Nas palavras de Padula (2002, p.18),

A organização passa por estágios que são muitas vezes caracterizados por mutações profundas em sua estrutura, em seu estilo de administração e até mesmo em sua própria identidade. Na verdade, o processo de transição de uma fase a outra pode ser visto como a metamorfose no sentido de um estágio qualitativo e quantitativamente diferente em termos de problemas a enfrentar e estruturas administrativas deles resultantes.

Padula (2002) entende que essa transformação ou metamorfose organizacional, desencadeada por uma mudança de fase que basicamente corresponde à adoção de novas práticas gerenciais, revela um processo sobre o qual o empresário pode atuar e, conscientemente, exercer influência sobre sua evolução. O mesmo autor descreve as principais práticas e comportamentos organizacionais que caracterizam cada uma das diferentes fases de crescimento da empresa familiar, resumidas na figura 10.

<b>PRÁTICAS GERENCIAIS</b>	<b>FASE 1 INÍCIO</b>	<b>FASE 2 SOBREVIVÊNCIA</b>	<b>FASE 3 SUCESSO</b>	<b>FASE 4 EXPANSÃO</b>	<b>FASE 5 MATURIDADE</b>
<b>PREOCUPAÇÕES OU TAREFAS PREDOMINANTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Definição dos mercados</li> <li>. Desenvolvimento dos produtos</li> <li>. Obtenção dos recursos financeiros para o início das atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Organização das atividades da empresa</li> <li>. Obtenção dos recursos financeiros, materiais e humanos</li> <li>. Rentabilidade dos recursos organizacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Desenvolvimento de novos produtos e mercados</li> <li>. Desenvolvimento dos recursos e sistemas operacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Profissionalização da administração</li> <li>. Obtenção dos recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento esperado</li> <li>. Coordenação das atividades e esforços organizacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Colaboração interpessoal para a resolução de problemas</li> <li>. Desenvolvimento e difusão da cultura da empresa</li> </ul>

Figura 10 - Quadro mostrando as fases de crescimento e as práticas gerenciais. (Continua)

PRÁTICAS GERENCIAIS	FASE 1 INÍCIO	FASE 2 SOBREVIVÊNCIA	FASE 3 SUCESSO	FASE 4 EXPANSÃO	FASE 5 MATURIDADE
<b>SUBSISTEMA DE GESTÃO : PLANEJAMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Políticas e objetivos não explícitos</li> <li>. Inexistência de planejamento estratégico ou operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Políticas e objetivos não explícitos</li> <li>. Planificação estratégica e/ou operacional informais , pelo dirigente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Políticas e objetivos explícitos, estabelecidos pelo empresário</li> <li>. Planificação estratégica e operacional formais mas não sistematizadas (consultiva)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Políticas e objetivos explícitos, estabelecidos pelo grupo dirigente</li> <li>. Planificação estratégica e operacional formais e sistematizadas (participativa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fixação mútua (empresário e colaboradores) das políticas e objetivos da empresa</li> <li>. Planificação formal e participativa</li> <li>. Sistemas formais de escuta e avaliação do meio ambiente</li> </ul>
<b>SUBSISTEMA DE GESTÃO : ORGANIZAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estrutura informal (simples)</li> <li>. Centralizada em torno do empreendedor</li> <li>. Papéis e responsabilidades não definidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estrutura funcional</li> <li>. Centralizada em torno do empreendedor</li> <li>. Separação das funções de produção e comercialização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estrutura descentralizada, funcional ou divisional</li> <li>. Esforços para a definição dos papéis e responsabilidades</li> <li>. Consolidação dos sistemas operacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estrutura descentralizada, por grupo de produtos e/ou <i>staff</i> e linha. Sistemas formais para a coordenação de atividades</li> <li>. Certas funções ainda centralizadas</li> <li>. Papéis e responsabilidades explicitados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estrutura descentralizada, matricial ou por grupo de produtos.</li> <li>. Grupos de coordenação, resolução de problemas</li> <li>. Sistemas de tomada de decisão em tempo-real</li> </ul>
<b>SUBSISTEMA DE GESTÃO: CONTROLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estilo <i>empreendedor</i> de comando: diretivo</li> <li>. Ausência de sistemas de avaliação e recompensas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estilo <i>empreendedor</i> de comando: diretivo</li> <li>. Sistemas de controle informais</li> <li>. Ausência de plano formal de formação</li> <li>. Recompensa via melhoria de salários e por mérito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Delegação de certas responsabilidades (estilo diretivo)</li> <li>. Sistema de controle de gestão fundamentado em relatórios esporádicos e centros de custos</li> <li>. Formação no próprio posto de trabalho</li> <li>. Desenvolvimento não sistematizado dos recursos e capacidades do corpo gerencial</li> <li>. Recompensa individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estilo <i>profissional</i> de administração: supervisão, consultivo</li> <li>. Sistemas formais de controle de gestão</li> <li>. Planos e programas de desenvolvimento do corpo gerencial</li> <li>. Planos e programas de formação para o pessoal operacional.</li> <li>. Participação nos lucros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estilo <i>profissional</i> de administração: participativo</li> <li>. Planos de educação e formação continuada</li> <li>. Consideração dos aspectos sociais e culturais nos sistemas de controle de gestão</li> <li>. Iniciação à inovação</li> <li>. Participação nos lucros</li> </ul>

Figura 10 - Quadro mostrando as fases de crescimento e as práticas gerenciais. (Conclusão)

Fonte – PADULA, 2002.

Por meio da figura 10, fica evidente a subdivisão estabelecida por Padula (1998) para caracterizar cada fase do crescimento da empresa familiar e correlacionar as principais práticas gerenciais assumidas em cada uma

dessas fases. Pode-se observar que, nas previsões de Padula (2002), o estilo de controle na fase inicial da empresa familiar é do tipo diretivo e centralizado na pessoa do empreendedor / fundador, passando pela delegação de responsabilidades até alcançar, nas fases de expansão e maturidade, um estilo profissional primeiramente de supervisão consultiva e, posteriormente, participativa.

Paralelamente, a estrutura organizacional e os sistemas administrativos são simples, centralizados e informais, na fase inicial, passando a uma estrutura mais complexa definida por grupos de produtos ou por departamentos, agregada a sistemas formais de coordenação de atividades e de grupos para solução de problemas. Os objetivos inicialmente não explícitos e a inexistência de estratégia cedem lugar a objetivos explícitos e estratégias informais até se consolidarem em objetivos fixados pelo dirigente, juntamente com seus colaboradores, e planos estratégicos sistematizados, continuamente avaliados (PADULA, 2002).

Padula (2002) também introduz a necessidade da empresa familiar – para atender ao seu objetivo de produzir, comercializar produtos e ou prestar serviços – de constituir sistemas organizacionais e administrativos apropriados para profissionalizar a gestão e, assim, dar sustentação ao seu desenvolvimento e continuidade.

### 2.3 Dilemas da empresa familiar

Para melhor compreender a maneira como a empresa familiar se desenvolve e conhecer as dificuldades que a mesma encontra para sua continuidade, torna-se necessário conhecer as críticas que freqüentemente a organização familiar recebe.



Dentre essas críticas, a que mais se destaca está relacionada ao fato de a *competência gerencial*, nessas empresas, ser muito questionada, principalmente frente às estatísticas que denunciam que esse tipo de empresa apresenta uma vida mais curta que as empresas não-familiares e que a maioria não ultrapassa a terceira geração, conforme abordado anteriormente, com base nas afirmações e pesquisas de Bernhoeft (1989), Lodi (1994), Kets de Vries (1996), Grzybovski (2002), Silva Jr. (2001), Souza (2002) e outros.

Um dos autores que trata a questão da competência gerencial é Andrade (2004). Para ela, as empresas familiares passam constantemente por diversos problemas, como erros gerenciais e despreparo profissional para a tomada de decisões, o que, na sua visão, pode acarretar problemas de desempenho ou mesmo a extinção das empresas.

Bethlem (1994) entende que não se deve atribuir o fracasso das empresas familiares unicamente a fatores gerenciais, sem considerar, na análise, as condições econômicas e sociais do ambiente empresarial, mas considera que o conhecimento específico sobre administração e o uso adequado das ferramentas de gestão, tanto para o fundador como para seus sucessores, são considerados imprescindíveis.

Ainda com relação à competência gerencial, Ehlers (2002) argumenta que os valores que levam uma família a ser integrada não são os mesmos que conduzem uma empresa ao sucesso. Nesse sentido, os valores que unem os familiares podem não ser suficientes para determinar o bom desempenho de uma empresa. A forma de gestão das empresas familiares geralmente é determinada pela opção que o empresário faz ao se defrontar com a necessidade de maior lucratividade, normalmente diante de uma crise, afirmação que reitera os argumentos de Greiner (1998) e Padula (2002).

Analisando por outro lado, Magalhães Neto e Freitas (2003) consideram que o desconhecimento, por parte dos envolvidos na empresa familiar, das relações existentes entre o negócio e a família, constitui o principal fator causador de problemas nesse tipo de organização.

Os autores destacam como principais problemas ou dilemas da empresa familiar: a sucessão do controle e da gerência do negócio, a ignorância dos gestores familiares quanto à necessidade de maior profissionalização para obter a sustentabilidade do negócio e conflito entre os sócios, sendo esses, na visão dos autores, os principais responsáveis por reduzir o ciclo de vida das empresas familiares.

O conflito, freqüentemente, tem como causa a divergência entre os interesses pessoais e familiares em relação aos interesses empresariais, sendo importante fazer referência a alguns autores como Stafford et al. (1999), Paisner (2000), Davel e Colbari (2000) e, mais especificamente, Silva Jr. (2001), que tratam com maior profundidade o tema – conflito de interesses e sua estreita relação com a sustentabilidade da empresa familiar.

Apesar do antagonismo que apresentam família e empresa – duas instituições de caráter essencialmente diferentes, uma movida pelo sentimento e afeto a outra por aspectos econômicos e racionais, geralmente divergentes em seus interesses e objetivos, conforme abordam Bernhoeft (1989), Solonca (1994) e Grzybovski e Tedesco (2002) – é possível minimizar o conflito ou extrair do mesmo contribuições positivas para as empresas familiares.

Para que isso ocorra, Stafford et al. (1998) propõem um modelo de sustentabilidade da organização familiar, conforme mostra a figura 11, em que a família e o negócio ou empresa devem ser colocados em um mesmo patamar ou nível de importância.

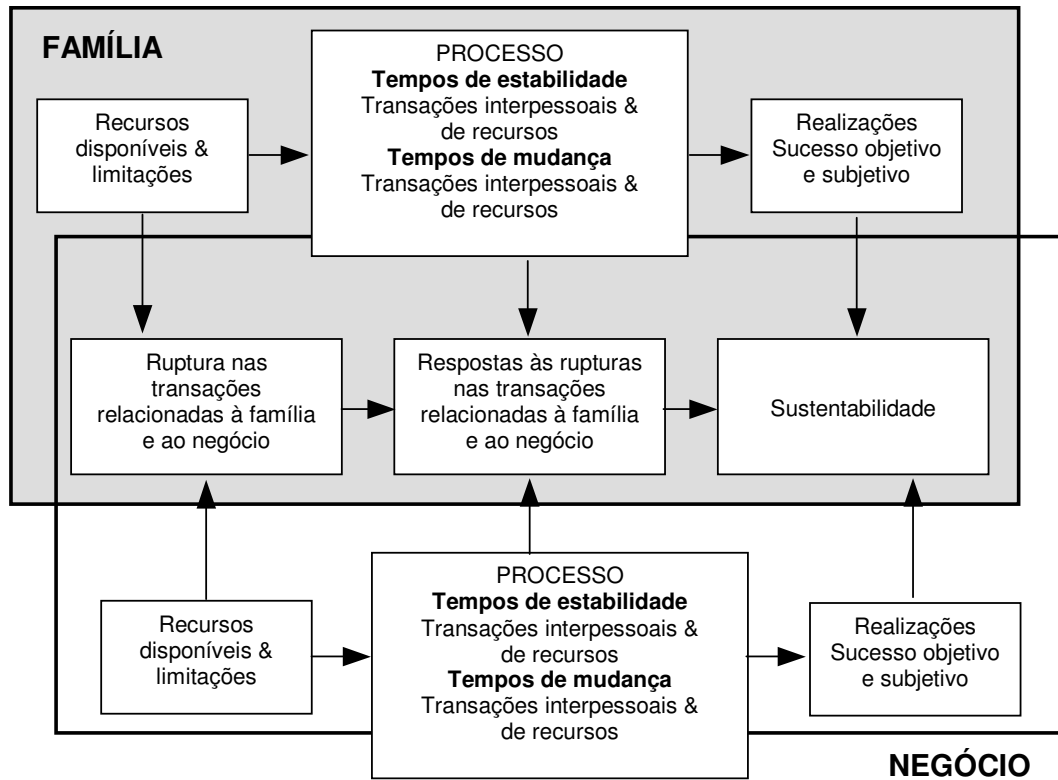


Figura 11 - Modelo sustentável de organizações familiares

Fonte: SILVA Jr., 2001.

Na visão de Stafford et al (1998), é pré-requisito básico para a sustentabilidade do empreendimento familiar aceitar as características de cada um dos envolvidos e perseguir a formação do que elas denominaram famílias funcionais e negócios prósperos. As famílias funcionais são aquelas capazes de oferecer soluções para os problemas e para conduzir a empresa, por meio de ações planejadas, a uma gestão de resultados. Isso, na perspectiva de Stafford et al. (1998), levaria a negócios prósperos, ou seja, empresas promissoras e com projeção de evolução a curto e médio prazos.

Para Stafford et al. (1998), a maneira como as relações interpessoais e de recursos acontecem durante os processos de estabilidade e de mudanças determina os resultados que podem ou não atender as expectativas da

família em seus aspectos objetivos e subjetivos e do próprio negócio objetivo e subjetivo. A satisfação de ambos concorre para a sustentabilidade ou para a continuidade da empresa.

Davel e Colbari (2000) concordam com Stafford et al. (1998), indicando que a confluência da harmonia familiar e do bom desempenho do negócio é resultante da agilidade das respostas às rupturas, ou seja, conflitos e dilemas que colocam em risco o equilíbrio de ambos os envolvidos.

Para os mesmos autores, na gestão de conflitos na empresa e na família, podem ser utilizadas diferentes estratégias: a negação, quando os conflitos são ignorados e evitados; a arbitragem, quando os conflitos ou suas razões devem ser ponderados, julgados ou avaliados e a confrontação, quando se busca o estabelecimento de fóruns apropriados para a análise do conflito e se buscam soluções por meio do diálogo.

Silva Jr. (2001) sintetiza de maneira clara a íntima relação entre conflitos e sustentabilidade dos empreendimentos familiares.

Depende diretamente da relação entre família e empresa bem como da articulação entre seus interesses. A articulação entre os interesses é responsável por duas situações opostas: a sustentabilidade e a sobrevivência, ou o fracasso e a morte da empresa familiar. Vale ressaltar ainda que a sustentabilidade depende da forma como os conflitos oriundos da família e da empresa são tratados, sendo fundamental uma gestão de conflitos eficiente e um preparo para a negociação por meio de técnicas de administração de conflitos (SILVA JR., 2001, p.35).

Inegavelmente, o conflito de interesses se constitui num dos principais dilemas da empresa familiar e essa é a visão de vários autores. Solonca (1994) afirma que a diferença entre competição e conflito está no fato de que, na competição, as partes envolvidas não comprometem os objetivos. No conflito, uma das partes envolvidas é capaz de impedir que a outra atinja seus objetivos.

A estreita relação entre os conflitos e a continuidade ou a longevidade das empresas familiares é tratada na abordagem feita por diferentes autores como Bernhoeft (1989), Solonca (1994), Venceslau (1999), Frugis (2001), sendo que existe concordância entre eles quanto a sua manifestação e influência direta na preparação para a sucessão e na profissionalização da gestão das empresas familiares

A empresa familiar, na sua trajetória e no seu processo de desenvolvimento, geralmente passa por várias crises e convive com alguns dilemas. No entanto, dois deles são bem evidentes e muito discutidos na literatura da área: sucessão e profissionalização.

### 2.3.1 Sucessão

Uma oportunidade concreta e decisiva para avaliar se é positiva a resultante dos interesses familiares e empresariais ou se há confluência dos mesmos em favor da continuidade da empresa familiar surge quando a mesma planeja um processo de sucessão ou nele se envolve.

Em seu trabalho, Silva Jr. (2001), citando Martinez<sup>1</sup>, declara que a articulação entre os interesses empresariais e os da família é um processo constante na história e nos ciclos de vida de uma empresa familiar. Essa articulação pode desembocar em duas situações fundamentais: a de convergência de interesses e a de divergência de interesses.

Ainda, segundo Silva Jr. (2001), na primeira fase do seu ciclo de vida, por ocasião da fundação, quando a empresa e a família têm interesses convergentes – já que ambos necessitam de que o novo empreendimento prospere e sobreviva –, a relação é de cooperação, de ajuda e de total envolvimento.

---

<sup>1</sup> MARTINEZ, J. A. A idade da razão. **Revista Exame**, São Paulo, v. 34, n.14, jul.2000.

Porém, a partir do primeiro processo sucessório, quando a segunda geração entra e assume a gestão da empresa familiar, inicia-se uma fase em que os interesses familiares e empresariais podem divergir.

Bernhoeft (1989) argumenta que o primeiro processo de sucessão é o mais complexo por ser a partir dele que a empresa deixa de ser uma sociedade baseada no trabalho que estava até então vinculada à figura do fundador. Os filhos do fundador, os quais tornaram-se sócios, não têm compromissos iguais aos do pai, pela simples razão de que não tiveram a liberdade de se escolherem, bem como pelo fato de o negócio em suas vidas não representar uma escolha espontânea, mas, sim, uma casualidade.

Nessa mesma perspectiva, a sucessão, para Grzybovski (2002), é a substituição do criador do empreendimento por um sucessor, o qual dará prosseguimento à obra projetada, criada e gerada pelo pioneiro, porém com enfoque alterado em relação ao estilo de liderança, podendo renovar a empresa em função da sua formação atualizada em termos teóricos e práticos. Em outras palavras, a sucessão é a transferência de liderança e envolve a escolha de um novo controle que deverá estar relacionado com a reciclagem de uma estrutura que funcionou durante o mandato de liderança do fundador.

O processo sucessório envolve muitas questões, as quais estão relacionadas com o papel e o perfil do fundador – no sentido de definir qual o tipo de liderança que ele planeja para a empresa – além de avaliar o tipo de relacionamento que existe entre os membros da nova geração.

A escolha do sucessor passa por essas premissas e, em função delas, a nova administração poderá ser individualizada, na figura de um único sucessor, geralmente, um de seus filhos, ou conjunta, por meio de vários filhos, ou seja, administração de irmãos (GERSICK et al., 1997).

Grzybovski (2002) enfatiza que o conflito familiar pode dificultar ou facilitar o desenvolvimento do processo sucessório de maneira harmoniosa. Nesse sentido, é necessário que o sucedido conheça o momento certo de começar a se afastar da empresa e a delegar funções aos membros familiares, pois um processo de sucessão só se consolida integralmente no momento em que o fundador concede espaço para a geração futura agir. Grzybovski (2002) recomenda, no entanto, que a sucessão ocorra de maneira gradual, ou seja, a transferência de poder não deve ocorrer de maneira abrupta.

Para Oliveira (1999), o processo de sucessão deve, preferivelmente, ser realizado em uma fase estável da organização. Existem exemplos de sucessores que assumiram a empresa numa fase difícil e realizaram grandes transformações, mas, para que o processo possa ser conduzido adequadamente, é importante haver um clima positivo.

O autor lembra que não existe uma empresa pronta, e o fundador não pode pretender chegar a esse ponto, pois pode retardar o processo e, conseqüentemente, prejudicar seus resultados. Ocorre que, diante da sua dificuldade em transferir o poder, o sucedido retarda o processo sucessório, sob a justificativa de que a situação ainda não está adequada para isso e, assim, coloca em risco a própria empresa, conforme reitera o mesmo autor.

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. Se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida (OLIVEIRA, 1999, p.29).

Segundo Bernhoeft (1989), podem ser identificados dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. A sucessão familiar é que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, mas deve-se considerar a sucessão

profissional como em significativa evolução nas referidas empresas. A questão da sucessão familiar se dá por duas situações: a profissionalização, na qual executivos profissionais passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar, e os representantes da família ficam em um conselho, que pode ou não atuar como um conselho de administração, e a gestão da empresa familiar pelos membros da família. Nesse caso, o mais importante é debater a questão da interação da empresa familiar com a família e vice-versa (BERNHOEFT, 1989).

Segundo o mesmo autor, quando se aborda a sucessão profissional, podem-se considerar as seguintes situações: empresa com administração familiar que passa a ser administrada por profissionais contratados e empresa já profissionalizada em que ocorre a troca de um ou mais executivos.

Em função das freqüentes críticas sobre os problemas da gestão nas empresas familiares e das dificuldades que envolvem o processo de sucessão, principalmente quanto aos conflitos de interesses que se iniciam, segundo vários autores, nesse momento, muitos fundadores estabelecem a estratégia de manter os filhos afastados das empresas como forma de provocar uma sucessão profissional, o que, para Bethlem (1994), é uma manifestação nítida da incompatibilidade entre família e empresa e externa a impossibilidade de deslocar e administrar conflitos entre o afetivo e a racionalidade empresarial (BETHLEM, 1994).

Na visão de Frugis (2001), se o desejo do fundador é que a empresa tenha uma gestão profissional, ele deve, então, implementá-la ainda em sua gestão. Não tomando tal iniciativa, ele poderá, até mesmo, destruir a empresa. Frugis (2001) acredita que, mesmo assumindo a posição de estruturá-la para a gestão de profissionais recrutados no mercado, o fundador terá também inúmeras dificuldades e, inclusive, conflitos entre a sua forma de gerenciar e a dos profissionais contratados.



Frugis (2001, p.194), defendendo que o fundador deve iniciar o processo de sucessão profissional, entende, no entanto que “é um engano pensar que a melhor sucessão consiste no total afastamento da família. A profissionalização total é necessária quando a família fracassou em oferecer uma alternativa familiar.”

Para Bernhoeft (1989), as principais vantagens da sucessão profissional são: o fato de um executivo profissional ter a possibilidade de trazer experiências, acumuladas em outras empresas, e um nível de conhecimento bastante interessante para a empresa familiar, podendo implementar, na empresa, novos estilos e filosofias de administração, de forma a alavancar seus resultados.

O autor esclarece ainda que, os executivos profissionais, quando necessário, são substituídos com relativa facilidade, pois o que se busca em um executivo são requisitos exclusivamente profissionais, ficando de lado os aspectos emocionais, proporcionando uma flexibilidade, que pode ser importante para a empresa familiar, quando realizar mudanças necessárias ao seu melhor desempenho.

As desvantagens da sucessão profissional estão diretamente relacionadas com a postura e forma de trabalho do novo executivo, pois os novos estilos de administração podem não ser adequados à maneira de ser da empresa familiar. Uma outra desvantagem se estabelece no vínculo do executivo não familiar, pois é maior a possibilidade de o executivo vislumbrar outras oportunidades que surgem no mercado de trabalho deixando facilmente a empresa via rescisão de contrato ou pedido de demissão (BERNHOEFT, 1989).

Apesar de cada organização ter suas características e em função de elas agirem de forma singular diante do processo sucessório em que está envolvida, a literatura sobre o tema, elaborada por diversos autores,

apresenta algumas considerações de como evoluir positivamente no processo, objetivando, por meio do planejamento da sucessão, alcançar a sustentabilidade e a continuidade da empresa.

A falta de planejamento sucessório e, conseqüentemente, do planejamento na transição de gerações na empresa familiar é considerada a principal causa do fracasso nesses processos. O adiamento das discussões sobre essas questões geralmente ocorre em função do medo de se perder o controle da situação (LEACH, 1996).

Segundo Bernhoeft (1989), os aspectos preparatórios que compõem o planejamento do processo sucessório devem envolver toda a organização. Em seguida, o mesmo autor apresenta alguns exemplos do que deve ser observado: 1. a existência de estrutura administrativa e o controle das atividades, principalmente financeiras, bem como de uma equipe treinada e preparada para dar suporte ao processo; 2. a família deve ser preparada para o processo e, se possível, estar em harmonia, alcançada possivelmente com a conscientização para a importância do processo; 3. os produtos ou serviços, assim como os demais atores presentes no mercado, devem estar inseridos num bom plano de negócios, formalmente elaborado para que eventuais alterações nos mesmos (fornecedores, clientes, concorrentes, produtos ou serviços) não impliquem atropelos ao planejamento da sucessão; 4. as lideranças formais e informais devem ser estimuladas a aprovar o plano e também a participar de sua elaboração e implementação.

Bernhoeft (1989) recomenda um cuidado especial com os chamados *velhos de casa* que em muitas empresas carregam consigo valores, crenças e estabelecem paradigmas e relações afetivas maiores e mais difíceis de serem superados que os do próprio sucedido. Ferramentas gerenciais e políticas de controle acionário devem regular a dependência da empresa em relação à família e também o contrário.

A elaboração de um amplo e de um detalhado e profundo levantamento de situações, preferencialmente por meio de um diagnóstico técnico e comportamental da empresa, realizado por um agente externo de modo a conscientizar a todos os envolvidos das possíveis alternativas detectadas é considerado fundamental na fase inicial do processo (FOCKINK, 1998).

Deve ser consideradas também, segundo o mesmo Fockink (1998), a saúde física e psicológica da pessoa a ser sucedida e a saúde econômica e financeira da empresa, conforme também salientado por Garcia (2001). Caso uma das duas não esteja bem, seu restabelecimento deve ser priorizado antes do processo de sucessão ser iniciado. Se ambas estiverem comprometidas, o processo sucessório deve ser adiado e todo o esforço concentrado em buscar soluções para os problemas .

Para Paisner (2000), a identificação dos elementos que compõem a cultura, os valores, as tradições e a ética da família são fatores determinantes para a sustentabilidade ou continuidade da empresa familiar. Dentre vários fatores citados pelo autor, os seguintes podem ser destacados: a inserção dos filhos e possíveis sucessores na empresa de maneira planejada, preferencialmente por meio da qualificação e treinamentos adequados; a manutenção da propriedade da empresa nas mãos de pessoas comprometidas com a mesma e sua história; a preparação de sucessores para assumir a empresa familiar e o planejamento da aposentadoria dos gestores familiares.

Os fatores anteriormente apontados por Paisner (2000), praticamente, revelam a proposição do autor quanto ao assunto sucessão, pois deixam clara a participação da família na gestão. No entanto, um outro grupo de fatores que compõem a sua lista torna mais ampla suas considerações quanto à sustentabilidade e continuidade da empresa familiar, merecendo destaque: 1. o reconhecimento da diferença entre valor de mercado da empresa e valor de herança agregada de aspectos sentimentais; 2. a

criação de oportunidades para empregados não-familiares; 3. a utilização de dirigentes profissionais com experiência de mercado; 4. a renovação constante do negócio em função das demandas do mercado; 5. a consciência de conveniência da venda ou não da empresa.

Nesse sentido, as proposições de Paisner (2000) são consonantes com as de outros autores sobre a continuidade da empresa familiar como, por exemplo, Garcia (2001), que, utilizando um quadro apresentado por Lodi (1993), sugere a avaliação da empresa em relação à sua continuidade de acordo com o estágio de maturidade das duas vertentes: família e empresa como se pode ver na figura 12.

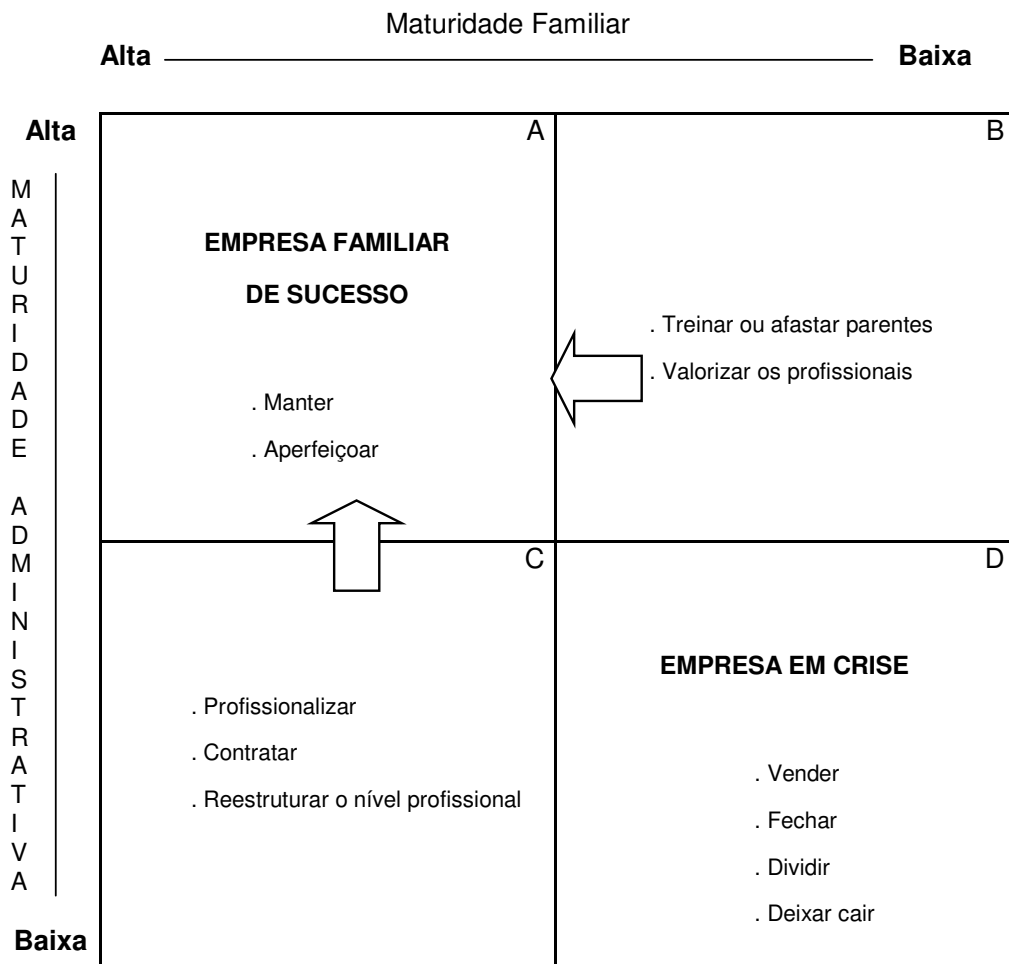


Figura 12 - A relação continuidade – Maturidade da família e empresa

Fonte – GARCIA, 2001.

Por meio da figura 12, a empresa pode ser avaliada em relação a sua continuidade, considerando basicamente dois aspectos: a maturidade familiar, ou seja, o nível de preparação em que se encontra a família em relação ao processo de transferência da responsabilidade da gestão do fundador ou dirigente familiar de uma geração para um dirigente de outra geração e a maturidade da administração em relação aos níveis de controle existentes, principalmente sobre seus aspectos financeiros como, por exemplo, fluxo de caixa, ativos, passivos e a estrutura organizacional existente.

A avaliação da estrutura adequada é feita em relação ao número e qualificação de pessoas, identificando, nesse momento, o número de familiares que compõe sua administração e também a existência de métodos de trabalho formalizados ou não, inclusive planos e programas oriundos de planejamento gerencial ou do negócio.

Nos quadrantes formados pelas coordenadas dos eixos – maturidade familiar e maturidade administrativa – surgem perspectivas de ações para a continuidade da empresa familiar. Em B, ainda em relação à figura 12, o cenário é altamente desfavorável e com alternativa de solução geralmente conflitante, pois os interesses familiares terão que ceder lugar aos interesses empresariais com a contratação e valorização de executivos profissionais. Em D, a situação é caótica e as alternativas possíveis indicam a dissolução do vínculo familiar de maneira parcial – via divisões – ou total – via venda – e, em última instância, o fechamento da empresa. Nos demais quadrantes, têm-se as melhores situações e perspectivas de ações. Em A, a melhor opção é a manutenção e aperfeiçoamento do negócio e, em C, a profissionalização da gestão.

Sintetizando, para planejar a transição entre gerações e encontrar soluções satisfatórias e viabilizadoras da continuidade da empresa familiar, a mesma deve ser considerada sobre diferentes ângulos como,

por exemplo, sua situação econômico-financeira, seu potencial de competitividade, a atratividade do setor em que atua, a disponibilidade de recursos humanos qualificados, sua capacidade de investimento e ou seu grau de endividamento, seu estágio de desenvolvimento tecnológico e a velocidade com que se adapta às novas realidades (GARCIA, 2001).

A alternativa de profissionalização relatada por Bernhoeft (1989), Lodi (1994), Muchon e Campos (1998), Paisner (2000), Garcia (2001) e vários outros autores passa a ser apresentada, neste trabalho, como estratégia de continuidade ou sustentabilidade da empresa familiar.

### 2.3.2 Profissionalização

Os problemas da fase inicial de uma empresa, como definição de produtos e serviços em sintonia com as necessidades do mercado e ou a captação de recursos financeiros para investimentos nas atividades, são gerenciados pelo próprio empreendedor, por imposição da sua autoridade pessoal. Entretanto, para Padula (2002),

quando as atividades empresariais se ampliam, os problemas-chave evoluem: busca-se a rentabilidade dos investimentos aplicados na criação da empresa; criam-se sistemas administrativos que possam instrumentalizar o empreendedor e seus pares à tomada de decisão; ao perceberem uma oportunidade de crescimento profissional, os funcionários passam a requerer maior autonomia. Então, o empreendedor é confrontado com o problema da delegação e, caso não tenha preparado alguém da família ou não esteja disposto a fazê-lo, a empresa passa a enfrentar problemas de continuidade (PADULA, 2002, p.61).

Nesse contexto de ampliação das atividades e continuidade da empresa familiar, descrito por Padula (2002), Bernhoeft (1989) afirma que um dos fatores-chave para o sucesso do processo de desenvolvimento organizacional é a aptidão do empresário proprietário para perceber a empresa de forma sistêmica. Ele sugere que o empresário avalie a

empresa como um todo, ao invés de praticar reflexões redutoras em termos de produtos, mercados, pessoas e operações cotidianas. Nas suas palavras,

o empresário que recusa uma abordagem sistêmica e racional dos problemas empresariais, que desdenha dos métodos de planejamento, de gestão ou de controle, tem poucas chances de assegurar um futuro de sucesso para sua empresa. Além disso, será muito menos provável que ele consiga cercar-se de pessoas competentes, necessárias para lutar contra a concorrência e para adaptar-se às mudanças que o ambiente de negócios exige (BERNHOEFT, 1989,p.49).

Também para Leach (1996), uma das dificuldades que os proprietários enfrentam é adaptar seus estilos administrativos às exigências de uma empresa maior e mais complexa. Para que a empresa continue a crescer, o autor defende que os métodos instintivos de administração devem dar lugar a uma abordagem *profissionalizada* da empresa, abordagem esta baseada em planejamento e controle do crescimento com uso de técnicas estratégicas de administração.

Bernhoeft (1989) afirmam que o fortalecimento e modernização da economia brasileira passam, inevitavelmente, pela profissionalização da empresa familiar nacional. Essa afirmação é baseada no fato da empresa familiar ser grande geradora de empregos, ser o tipo de empresa predominante em nossa economia e, uma vez profissionalizada, pode apresentar maior resistência às ameaças a sua sobrevivência. Os autores também reconhecem, nessas empresas, agilidade e rapidez para mudança quando esta é detectada e viabilizada como, por exemplo, por meio de recursos específicos para isso, a captação de recursos e a percepção para mudanças são mais bem geridas por profissionais.

Padula (2002) aponta estudo do SEBRAE revelando que cerca de setenta e três por cento das pequenas e micro empresas brasileiras são controladas ou gerenciadas por familiares mas observa que, à medida que a empresa começa a crescer, esse percentual tende a se reduzir, principalmente em função da necessidade de uma melhor organização da atividade produtiva, o que nem sempre ocorre. Essa característica peculiar de a empresa familiar não sobreviver diante das necessidades de mudanças que surgem em decorrência de seu crescimento é também estudada por Drucker (1996).

É claro que não há diferenças entre empresas dirigidas por profissionais e as comandadas por uma família com respeito a todo trabalho funcional: pesquisa, marketing ou contabilidade. Mas, com respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias muito diferentes que precisam ser estritamente observadas; caso contrário, ela não conseguirá sobreviver tampouco prosperar (DRUCKER, 1996, p.25).

*As regras próprias muito diferentes* a que se refere Drucker (1996) que afetam a sobrevivência e prosperidade, ou seja, a continuidade da empresa familiar pressupõe, na visão de Bernhoeft (1989), conseguir estabelecer abordagens adequadas para cada um dos três componentes: família, propriedade e administração.

Profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. O processo de profissionalização tem que se iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou morte da empresa (BERNHOEFT, 1989, p.20).

Na empresa familiar, profissionalização implica três pontos básicos segundo Lodi (1986), sendo eles: a perfeita integração entre profissionais e familiares na direção e gerência da empresa; a adoção de práticas administrativas mais racionais e com as quais se obtenham melhores



resultados e a incorporação de instrumentos de apoio, advindos de consultorias ou assessorias externas adaptados à realidade da empresa e agregando valor ao desempenho.

Quanto à discussão se a profissionalização deve ser realizada com familiares ou com a contratação de profissionais junto ao mercado para gerenciar as empresas, minimizando, assim, os conflitos e promovendo uma melhor integração para os resultados conforme apresentou Lodi (1998) e enfatizado por Ehlers (2002), o fracasso das empresas familiares se deve ao grande número de problemas que envolvem sua gestão e, independentemente de os administradores serem ou não familiares, a profissionalização é apresentada como única saída para a evolução e desenvolvimento de estratégias competitivas.

Profissionalização é administrar com postura profissional, racional, competente e com base em indicadores confiáveis onde, cada área e cada gestor sabem o seu papel, é cobrado por isto e luta pelo seu espaço, que está ameaçado pelos erros que cometer. Ou seja, uma empresa familiar pode ser administrada por elementos da família e ser altamente profissionalizada (EHLERS, 2002, p.2).

Com respeito à profissionalização da gestão, Bethlem (1994) diz que a grande questão está em como conciliar a diferença entre os paradigmas afeto – eficiência e eficácia –, conseguindo que a família e a empresa prosperem sem conflitos, o que dificilmente ocorre, pois, na família, o relacionamento é baseado principalmente em aspectos afetivos, enquanto, na empresa, o foco é a eficiência e a eficácia, sem importância nos relacionamentos familiares.

O mesmo autor defende a posição de que, se a profissionalização é alcançada com o estabelecimento de práticas administrativas e regras que conduzem à eficiência e eficácia, a presença ou não de familiares na gestão não será tão significativa com relação aos resultados da empresa

que estarão, portanto, relacionados aos métodos e sua efetiva aplicação (BETHLEM, 1994).

Muchon e Campos (1998) consideram que a substituição de membros da família por profissionais desfaz a interseção até então existente, entre propriedade e gestão e todas as conseqüências da mesma (TAGIURI e DAVIS, 1996), como, por exemplo, o nepotismo. Também afirmam, fazendo uma abordagem quase puramente matemática, que a profissionalização da empresa é maior ou menor em função do número de administradores profissionais que exercem cargos de gerência ou direção, em relação aos cargos ocupados por membros da família, conforme mostrado na figura 13.

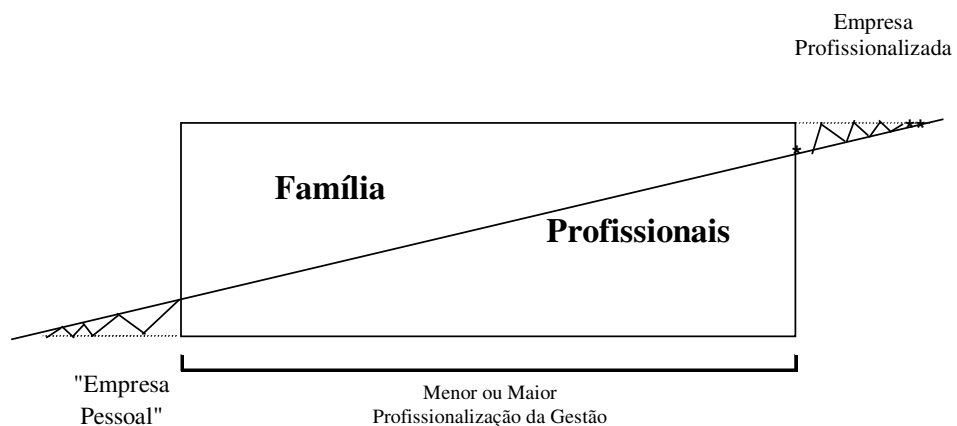


Figura 13 - Relação quantidade de administradores – Tipo de empresa

Fonte - MUCHON e CAMPOS, 1998.

Além do aspecto quantitativo, a profissionalização tem, para Muchon e Campos (1998), um componente qualitativo concentrado no fato de que profissionais não familiares precisam receber autonomia, ou seja, poder de decisão, fator este que pode aprimorar a qualidade das decisões na empresa uma vez que as decisões não devem ser contaminadas por aspectos afetivos ou sentimentais, uma ação comum nas empresas familiares. Muchon e Campos (1998) concordam com Ehlers (2002) ao

afirmarem que as decisões numa empresa profissionalizada devem ser tomadas tendo em vista a relação custo-benefício das opções viáveis, considerando os objetivos da empresa com base em fatos, dados e análises dos riscos presentes no negócio ou escolha a ser feita.

Nesse sentido, para Muchon e Campos (1998), é fundamental que a gestão de recursos humanos na empresa profissionalizada avalie as pessoas pela sua competência e desempenho. Também o interesse de familiares na empresa, bem como sua remuneração e permanência na organização devem ter esse mesmo foco.

Segundo Muchon e Campos (1998), a profissionalização é a ação de incumbir um profissional pela condução da empresa e considera profissional uma pessoa preparada para desenvolver uma atividade especializada recebendo para isso remuneração.

A pessoa que ocupa um cargo de gerência ou de direção recebe pelo seu trabalho uma remuneração sob a forma de salário. Aqui se estabelece uma separação clara entre a remuneração do capital e da gestão (MUCHON e CAMPOS, 1998, p.32).

A qualificação de um administrador é fundamental para o seu bom desempenho à frente de qualquer organização, independentemente de ser ela uma empresa familiar. Estudando esse aspecto da profissionalização, Frugis (2001) afirma que nem todo bom administrador profissional obterá êxito na empresa familiar, pois, nesse tipo de empresa, ele terá que substituir inevitavelmente a *confiança mútua por competência*, e fatores como: problemas superiores a sua capacidade técnica de resolvê-los; não adaptação à cultura da empresa, gerando uma desconfiança maior que a habitual e falhas pessoais como má monitoração dos indicadores de desempenho ou omissão podem dar fim a sua gestão.

Estabelece-se diante deste risco, em muitas empresas ou empresários, o seguinte paradigma:

o insucesso do profissional em uma empresa coloca em risco somente seu emprego, ao passo que, do lado do empresário, o insucesso coloca em risco o seu patrimônio. Esta fala é, por si só, uma manifestação clara de resistência à profissionalização (MUCHON e CAMPOS, 1998, p.33).

Para Frugis (2001), um processo de profissionalização não deve existir sem o engajamento dos elementos da família e dos profissionais contratados – mesma indicação de Lodi (1998) ao tratar o assunto sucessão – e propõe a profissionalização em etapas.

Numa primeira etapa, as empresas devem encontrar um equilíbrio entre familiares e não-familiares, tentando atrair alguns profissionais que, misturando-se com os familiares, consigam fazer um conjunto de administração menos doméstico e aberto a novas técnicas (FRUGIS, 2001, p.193).

Considerando ainda a profissionalização como estratégia de continuidade para a empresa familiar, o mesmo autor complementa:

a profissionalização deverá ser feita *de dentro para fora*, envolvendo as partes comprometidas, para não acontecer uma guerra interna e até comprometer a sobrevivência da organização” (FRUGIS, 2001, p.194).

O processo de profissionalização da administração, segundo Padula (2002), pode ser compreendido, de maneira geral, como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento. De forma mais específica, a profissionalização se apoia em duas grandes frentes de ação: o processo de delegação de responsabilidade e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das ações dentro da organização.

Entende-se por sistemas formais de administração o processo explícito de estabelecimento das políticas, dos objetivos, dos planos e programas, dos orçamentos e dos critérios de avaliação e recompensa no interior da empresa (PADULA, 2002, p.37).

Para fazer a evolução para um estilo profissional de administração, Padula (2002) orienta que o empresário deve, primeiramente, reconhecer e convencer-se da necessidade de tais mudanças. Ele deve estabelecer e implantar um programa de ações para facilitar o processo de mudanças profundas que a profissionalização implica. A organização de um sistema de gestão dividido em atividades de planejamento, organização e controle de forma integrada e em todos os setores da empresa, serve de orientação para realizar os grandes objetivos organizacionais (PADULA, 2002).

Segundo Leach (1996), a profissionalização da empresa familiar deve ser baseada em administração estratégica, ou seja, devem se examinar e analisar os principais fatores que compõem a empresa e elaborar planos com metas atingíveis. Reafirmando o que foi apresentado por Padula (2002), Leach (1996) conclui que o resultado deve ser a integração de todas as partes da organização – sistemas operacionais, estrutura, estratégia, capital, *marketing*, diretoria e recursos humanos – estabelecendo vantagens competitivas duradouras para esse tipo de organização pela ação conjunta, coerente de todos os envolvidos na mesma direção.

Em resumo, a organização precisa tornar-se menos centralizada e deslocar a ênfase do controle para a coordenação. Para acomodar essa mudança de ênfase, é necessário um ambiente de trabalho mais disciplinado, com a direção da empresa mais delineada. As principais áreas envolvidas nessa distinção, entre o que pode ser considerado

profissional em oposição à administração pioneira, são ilustradas na figura 14.

<b>FUNÇÕES GERENCIAIS</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PIONEIRA</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL</b>
<b>DESENVOLVIMENTO</b>	Improvisado, principalmente por meio de treinamento no emprego	Administrativo planejado; identificando exigências; projetando programas
<b>ORÇAMENTO</b>	Orçamento não explícito; não há análise de variações dos parâmetros operacionais	Administração por padrões e análises das variações dos parâmetros operacionais
<b>INOVAÇÃO</b>	Favorece grandes inovações; disposições para assumir grandes riscos	Favorece inovações incrementais; disposição de assumir riscos calculados
<b>LIDERANÇA</b>	Estilo diretivo ou <i>laisser-faire</i>	Estilos consultivos ou baseados em participação
<b>CULTURA</b>	Orientada para a família	Orientada para resultados
<b>LUCRO</b>	O lucro visto como subproduto em relação a status e poder	O lucro é meta explícita
<b>PLANEJAMENTO</b>	Informal improvisado	Formal sistemático: estratégico, operacional e de contingência
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	Estrutura informal, com responsabilidades sobrepostas e não definidas	Descrições explícitas e formais, de cargos completas e mutuamente exclusivas
<b>CONTROLE</b>	Parcial, improvisado; escasso uso de medição formal	Sistema planejado de controle organizacional, formal, explícito quanto a objetivos, metas, medidas, avaliações e recompensas

Figura 14 - Quadro mostrando a administração profissional comparado com administração pioneira

Fonte – LEACH, 1996.

A empresa coordenada profissionalmente possibilita, na visão de Chandler (1998), também vantagens nos aspectos de maior produtividade, menores custos e lucros mais elevados. A coordenação administrativa e a gestão profissionalizada, efetivamente instituídas, tornam-se fonte de estabilidade e crescimento constantes.

### 2.3.3 Obstáculos e estímulos à profissionalização

Segundo Muchon e Campos (1998), a empresa familiar têm em crises, ou em revoluções, como os períodos de crises foram chamados por Greiner (1998), um estímulo à profissionalização, se elas ocorrem pelo lado das chamadas forças propulsoras, e obstáculos ou barreiras à profissionalização, quando acontecem pelo lado das chamadas forças restritivas. Nas palavras dos autores,

a profissionalização é uma das mudanças mais fortes dentre as que podem acontecer na vida de uma empresa. Uma empresa, com gestão tipicamente familiar, mudará mais rápida e facilmente no sentido da profissionalização, de acordo com a intensidade de uma crise, localizada do lado das forças propulsoras (MUCHON e CAMPOS, 1998, p.28).

A figura 15 mostra quais os elementos são considerados por Muchon e Campos (1998) como elementos que restringem ou que estimulam o processo de profissionalização da gestão em empresas familiares.

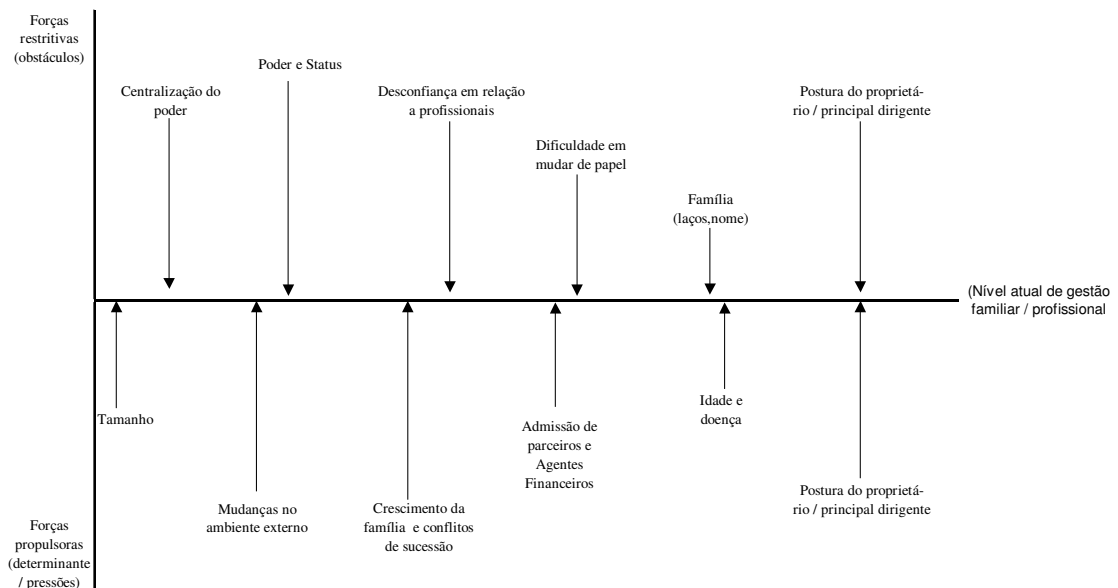


Figura 15 - Forças propulsoras e restritivas à profissionalização

Fonte - MUCHON e CAMPOS, 1998.

São considerados forças propulsoras ou estímulos à profissionalização, conforme mostra a figura 15, o tamanho da empresa, mudanças no ambiente externo, o crescimento da família, novos parceiros, problemas de saúde do fundador e a postura do proprietário.

Ao crescer, uma empresa familiar pode ser estimulada a contratar profissionais para ocuparem os cargos de gerência e direção em função do número insuficiente de familiares ou devido à pouca idade dos filhos do fundador. O crescimento, primeiramente, é causa e, depois da profissionalização, pode ser consequência da mesma.

Para sobreviver e se desenvolver, toda e qualquer empresa precisa estar atenta às mudanças que ocorrem no ambiente externo, especialmente aquelas de impacto direto sobre a organização. As mudanças podem exigir melhores condições de competitividade e de lucratividade. Surge, então, um outro estímulo ou uma oportunidade para a profissionalização da gestão da empresa.

A empresa pode ficar pequena, para oferecer funções diretivas e gerenciais a todos os familiares em decorrência do crescimento da família. Também os conflitos por diferentes questões pessoais, casamentos e separações provocam a pulverização acionária. A sucessão igualmente é dificultada e, nesse momento, a profissionalização pode representar um meio de proteger a empresa e atenuar os conflitos.

Uma crise econômico-financeira pode levar a empresa familiar a admitir um novo sócio disposto a injetar capital na organização. É comum que esse parceiro, para participar do empreendimento, solicite a substituição dos membros da família por profissionais não familiares e, dessa maneira, a profissionalização da gestão é imposta.



A profissionalização é vista como uma solução para a empresa, quando o proprietário está em idade avançada ou com a saúde debilitada. Para prevenir que os conflitos familiares que certamente podem surgir com o seu afastamento comprometam a continuidade da empresa, ele, o proprietário, profissionaliza a empresa ainda na sua gestão.

Também são tidos como forças restritivas ou obstáculos à profissionalização, conforme mostra a figura 15, a centralização das decisões, o poder e o *status*, a desconfiança em relação aos profissionais, as dificuldades em mudar de papel por parte do fundador ou proprietário, a família e novamente a postura do proprietário em relação ao processo de profissionalização.

A centralização do poder ocorre na empresa familiar quase de forma natural com raízes culturais e impede a profissionalização quando ela ainda está em implantação, pois inibe os mecanismos principais que dão origem e conduzem à profissionalização: a descentralização, a delegação e a participação de outros gerentes e dirigentes nas decisões.

Não é sempre que o poder originado da posse está acompanhado de outros determinantes, tais como habilidades administrativas e liderança. Compartilhar o poder e o *status* proporcionados pela gestão da empresa pode constituir-se em perda insuportável para o executivo. Muitos assistem à estagnação do empreendimento ou à sua morte por não aceitarem passar a gestão para profissionais.

Confiar em outros executivos, a ponto de transferir-lhes poder para gerirem a empresa, também não é um ponto forte do dirigente da empresa familiar. Algumas tentativas de profissionalização se frustram por esse motivo, e é hábito nas organizações familiares tratar um erro do dirigente familiar como um pequeno equívoco e o do profissional, como uma grande falha.

A profissionalização da empresa provoca uma profunda mudança no papel do fundador: de principal executivo ele deve passar a gestor do capital, formulador de políticas e controlador de resultados por meio de informações. O fato de não participar das rotinas, de não ser mais procurado a todo momento para tomar decisões lhe faz mal e ele resiste, por esse motivo, à profissionalização (MUCHON e CAMPOS, 1998).

A família pode constituir-se em um obstáculo à profissionalização, quando exerce pressões para que não se entregue o comando da empresa a terceiros, pois isso poderia provocar uma redução de seu *status* e colocar em risco o patrimônio da família ou quando os filhos aspiram a emprego e cargos na empresa, o que a profissionalização virá dificultar, ou mesmo, interditar.

A gestão em uma empresa familiar será configurada como familiar ou profissional em função da ação dessas forças no contexto de sua administração e história. Nesse caso, não prevalece o princípio físico de que o equilíbrio do sistema é encontrado quando a resultante das forças opostas for nula. As forças propulsoras e restritivas contribuem para que uma ou outra forma de gestão se estabeleça fazendo com que a empresa assuma, então, os riscos de sua escolha, considerando o que tem sido apresentado pelos diversos autores.

O principal executivo é o condutor do processo de profissionalização da empresa familiar. Sua postura é fundamental para o êxito do processo. No entanto, constitui-se no responsável pela não profissionalização da mesma, pois vêm dele e de sua postura, frente à empresa, os principais obstáculos à profissionalização, sobretudo, a falta de disposição para abrir mão do prazer de exercer o poder de forma plena e concreta no dia-a-dia da operação da empresa. Tal fato explica o pequeno número de empresas familiares que evoluem no sentido da plena profissionalização (MUCHON e CAMPOS, 1998).

É necessário enfatizar que, enquanto as forças propulsoras, ou seja, os estímulos à profissionalização são de natureza mais objetiva e podem ser percebidos pelos atores envolvidos no processo, as forças restritivas, ou seja, os obstáculos à profissionalização são de natureza predominantemente emocional ou sentimental, localizadas na pessoa do principal executivo que deveria monitorar o processo que leva a empresa à profissionalização.

A passagem de uma determinada empresa do estágio de empresa familiar para o de empresa familiar profissionalizada, com ou sem a abertura do capital social, é um processo que está razoavelmente sob o controle do empresário. Os constrangimentos, neste caso, são mais de natureza administrativa e psicológica, do que de fatores jurídicos ou macro-econômicos (MUCHON e CAMPOS, 1998, p. 2).

Ampliando a análise sobre as ações de profissionalização da empresa familiar, Muchon e Campos (1998) afirmam que ela não está limitada à profissionalização da gestão da empresa podendo atingir também a gestão da propriedade e a propriedade. Nesse sentido, algumas empresas no Brasil já adotam a prática de incorporar não familiares em seus conselhos de administração. Os conselhos de administração se constituem na base para a introdução, nas empresas familiares, dos princípios da governança corporativa.

Bernhoeft e Gallo (2003) e Alvares (2003) afirmam que a governança na empresa familiar é introduzida em algumas organizações motivadas pela seguinte justificativa:

a partir da segunda geração este elo (o poder vinculado ao trabalho que ocorre na primeira geração) se dará por um sistema de valores comuns e pelo capital que cada um herdará na sua devida proporção, ou seja, inicia-se então uma nova sociedade onde o poder deixa de estar dentro da empresa para deslocar-se na direção dos controladores (GALLO e BERNHOEFT, 2003, p. 24).

No entanto, é fundamental compreender que a governança corporativa é uma modalidade de gestão que exige, para ser implementada, que a empresa tenha ultrapassado com sucesso o estágio de empresa familiar profissionalizada.

No capítulo seguinte, a metodologia adotada para o desenvolvimento das demais etapas deste trabalho será apresentada.

### 3 METODOLOGIA

Para proporcionar a consistência científica necessária ao trabalho, cabe descrever detalhadamente os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

#### 3.1 Concepção da pesquisa

O setor de fundição de aços em Minas Gerais é constituído basicamente por treze empresas, conforme dados do Guia das Empresas de Fundição de Minas Gerais (Sindicato das Indústrias de Fundição do Estado de Minas Gerais – SIFUMG –, 1998) e Guia das Fundições (ABIFA, 2003), sendo: duas fundições cativas inseridas no complexo industrial de grandes empresas siderúrgicas e que eventualmente prestam serviço sob encomenda; três fundições com administração profissional, sendo uma delas pertencente a um grupo multinacional e as outras duas a grupos nacionais com atuação também em outros setores; uma fundição cujas atividades se iniciaram no segundo semestre de 2003, administrada por sócios não oriundos da mesma família e sete empresas familiares, em sua maioria, administradas pelos fundadores / proprietários ou pelo fundador e seus filhos.

Inicialmente, objetivando apresentar resultados com maior poder de generalização, levantou-se a possibilidade de uma pesquisa multicase, dentro do universo de empresas de fundição de aço no estado de Minas Gerais. A investigação e a análise comparada dos casos permitiria compreender, de maneira mais ampla, os elementos que estimulam e os que restringem a profissionalização de empresas familiares desse setor.

A realização do trabalho, nesse formato, teve sua principal dificuldade relacionada ao fato de as empresas familiares no setor apresentarem

características muito diferentes quanto ao estágio que atravessam em seus aspectos organizacionais.

Por outro lado, razões éticas e fatores relacionados à concorrência dificultaram o acesso do pesquisador, principalmente, porque havia trabalhado em algumas dessas empresas. Isso impossibilitou a ampliação da unidade de estudo, sendo essa alternativa então descartada.

Diante do cenário apresentado, da discrepância dos aspectos que envolvem as empresas que compõem o setor e da dificuldade de obter informações sobre a administração dessas empresas, o trabalho foi direcionado para uma única empresa e a decisão quanto à escolha da unidade de análise selecionada considerou os seguintes fatores:

- . a organização industrial escolhida é uma empresa com trinta anos de mercado e que, em função da morte inesperada do fundador e de dificuldades impostas pelo mercado – novos concorrentes / menores margens – se deparou com muitos problemas causados pelo conflito entre os interesses familiares e empresariais e pela falta de preparação dos herdeiros para a gestão da empresa;
- . trata-se de uma empresa tipicamente familiar, com todas as características que definem tais empresas, possibilitando um estudo em que as peculiaridades de uma unidade familiar influenciando os negócios são facilmente identificadas, e as especificidades da organização poderiam ser mais bem observadas;
- . a empresa atravessava, no início de 2001, uma grave crise organizacional, principalmente no que diz respeito à gestão dos seus recursos – falta de capital de giro, problemas com a qualidade dos produtos e pessoal desmotivado. A possibilidade de venda, como forma de resguardar o patrimônio familiar e preservar o negócio, era discutida,

pois os proprietários estavam cientes de que a sobrevivência da empresa, naquelas condições, era impossível;

. a empresa e a família estavam dispostas a externar seus problemas e interagir com o mundo acadêmico, discutindo seus problemas internos e refletindo sobre a possibilidade de profissionalização como alternativa para sua continuidade.

As características da empresa acima listadas permitiram atender os objetivos traçados para o trabalho e, principalmente, identificar os fatores propulsores e restritivos à profissionalização de sua gestão.

Acredita-se, ainda, que a pesquisa desenvolvida nessa empresa familiar também possibilitou atender aos objetivos do Mestrado Profissional em Administração, como exposto por Bertero (1998).

No caso do Mestrado Profissional em Administração, o seu objetivo é a formação de profissionais capazes de levar ao aprimoramento das práticas administrativas que beneficiarão a sociedade em geral e as organizações em que irão atuar de maneira específica (BERTERO, 1998, p.166).

### 3.2 Método de pesquisa

Com a finalidade de balizar o trabalho e melhor definir seus objetivos possibilitando a análise dos dados, uma pesquisa bibliográfica foi desenvolvida em torno das questões que envolvem a problemática da empresa de propriedade de uma família, as características da gestão familiar e da gestão profissionalizada nessas empresas.

Para Marconi e Lakatos (2001), o estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo.

O fenômeno, no estudo de caso, não está isolado de seu contexto como nas pesquisas de laboratório, já que o interesse do pesquisador é justamente essa relação entre o fenômeno e seu contexto. A abordagem de estudo de caso não é um método propriamente dito, mas uma estratégia de pesquisa (HARTLEY, 1994)<sup>2</sup>.

Especificamente, a escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa para este trabalho está adequada para a situação em questão, e é condizente com as justificativas apresentadas na concepção da pesquisa, pois seu objetivo é compreender o evento em estudo e, ao mesmo tempo, desenvolver teorias mais genéricas a respeito dos aspectos característicos do fenômeno observado. A metodologia científica sugere o estudo de caso como estratégia de pesquisa utilizada em muitas situações, dentre elas, os estudos organizacionais e gerenciais (YIN, 2001).

O estudo de caso ainda é considerado particularmente apropriado para pesquisadores individuais, pois dá a oportunidade para que um aspecto de um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado (BELL, 1989)<sup>3</sup>.

A grande vantagem do estudo de caso é permitir ao pesquisador concentrar-se em um aspecto ou situação específica e identificar, ou tentar identificar, os diversos processos que interagem no contexto estudado

Diferentemente dos experimentos em laboratório, que são controlados rigorosamente, o pesquisador, no estudo de caso, tem que se preparar para lidar com uma grande variedade de problemas que podem exigir o redirecionamento de seus estudos, em função dos problemas teóricos e descritivos encontrados no desenvolvimento do mesmo (YIN, 2001).

---

<sup>2</sup> Disponível em: <[www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.html](http://www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.html)> Acesso em: 22 jun. 2004.

<sup>3</sup> Disponível em: <[www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.html](http://www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.html)> Acesso em: 22 jun. 2004.



Para Fidel<sup>4</sup> (1992), o estudo de caso, para atender ao quesito de generalização, sempre utiliza a comparação controlada, isto é, um primeiro caso é comparado com outro semelhante, este com outro e assim por diante, até chegar a casos de alguma forma mais diferentes entre si. As generalizações descobertas no primeiro caso podem ser checadas nos casos subseqüentes. Aquelas que sobreviverem não são consideradas universalmente válidas, mas válidas apenas para casos similares àqueles estudados. Nesse sentido, os resultados de pesquisa aqui relatados não são passíveis de generalização, pois referem-se à situação específica da empresa estudada, mas ilustram o processo de gestão de uma empresa familiar que pode servir de referência para outros estudos comparativos como propõe Fidel (1992).

### 3.3 Procedimento para coleta e análise de dados

Este trabalho de pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo-analítico. Trata-se de uma investigação de natureza qualitativa, que utiliza a observação, a análise documental e a realização de entrevistas como instrumentos de coleta de dados.

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002) sugerem que, nos estudos qualitativos, as experiências profissionais e pessoais do pesquisador em relação ao tema estudado devem ser relatadas, pois o pesquisador é o principal instrumento de investigação, e essas experiências podem acrescentar novos dados às interpretações dos fenômenos observados.

Embora os métodos de coleta de dados mais comuns em um estudo de caso sejam a observação e as entrevistas, Bell (1989) pondera que nenhum método deve ser descartado.

---

<sup>4</sup> Disponível em: <[www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.html](http://www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.html)> Acesso em: 22 jun. 2004.

Os dados obtidos do setor de fundição são oriundos de diagnósticos e relatórios elaborados pelo Instituto Euvaldo Lodi – IEL/MG –, órgão ligado à Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG - e ao SIFUMG, pela ABIFA e estudo setorial elaborado pelo Instituto LAFIS. Esses dados complementaram as informações obtidas por meio de entrevistas e auxiliaram na compreensão do ambiente em que está a empresa pesquisada.

Os contatos de campo foram constituídos, principalmente, por observações do pesquisador junto à empresa e entrevistas com os sócios. Também entrevistas com os representantes das entidades de classes, clientes e fornecedores foram realizadas para melhor compreender o papel dos atores externos quanto aos estímulos ou restrições ao processo de profissionalização da empresa.

Para a realização das entrevistas, foram elaborados roteiros semi-estruturados. Esses roteiros foram especificamente direcionados aos sócios, entidades de classe, clientes com volume de compra significativo nos segmentos de mercado em que a empresa atua e fornecedores de equipamentos e materiais, conforme descreve a figura 16.

<b>CATEGORIA</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>Descrição dos entrevistados e características da amostra</b>
<b>Entidades de Classe</b>	2	1- Entidade em nível estadual SIFUMG. 1- Entidade em nível nacional ABIFA
<b>Fornecedores</b>	3	2 – Empresas fornecedoras de matéria-prima, materiais ou insumos; com longa experiência no setor e contato com a empresa há mais de 15 anos (*). 1 – Empresas fornecedoras de equipamentos com longa experiência no setor e contato com a empresa há mais de 15 anos (*)

Figura 16 - Quadro mostrando a divisão das entrevistas por categorias (continua)

<b>CATEGORIA</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>Descrição dos entrevistados e características da amostra</b>
<b>Clientes</b>	4	2 – Empresas compradoras atuais com representatividade no faturamento da empresa nos últimos 24 meses; 1 – Empresa compradora que passou a comprar nos últimos 24 meses(**);novos clientes.1- Empresa que deixou de comprar nos últimos 12 meses* e efetivamente comprava em volumes representativos em passado recente - últimos 36 meses(**)
<b>Sócios</b>	5	5 – Proprietários da empresa, sendo três envolvidos na administração da empresa e dois sem participação direta na administração

\* Período em que manteve contato comercial com a empresa ainda na gestão do seu fundador .

\*\* Período contado da data da escolha do critério para entrevista (janeiro/2004)

Figura 16 - Quadro mostrando a divisão das entrevistas por categorias (conclusão)

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

O número de entrevistados se restringiu à disponibilidade e aceitação dos contatados em participar das entrevistas e, no caso da empresa em estudo, todos os sócios se disponibilizaram a concedê-las.

Alguns clientes, mais especificamente do setor ferroviário em fase de renegociação de contratos com a empresa de fundição pesquisada, se disponibilizaram, a princípio, a serem entrevistados. No entanto, após vários contatos, não confirmaram as entrevistas, apesar do compromisso de não divulgação dos nomes e do esclarecimento de que não se tratava de uma pesquisa para a empresa. Ficou claro o receio dos mesmos em deixar impressões que influenciassem em suas negociações.

Também uma grande empresa do setor siderúrgico, após receber o roteiro, se negou a participar, alegando sobrecarga dos responsáveis pelo setor de aquisição e o fato de não estarem adquirindo, no momento, produtos da empresa de fundição estudada.

As entrevistas foram agendadas previamente por telefone e confirmadas por correio eletrônico – *e-mail* – quase sempre com o envio do roteiro antecipadamente a pedido dos entrevistados.

Os roteiros de entrevista estão no apêndice deste trabalho e foram específicos para cada grupo de entrevistados. Continham basicamente três partes: a primeira parte com o objetivo de caracterizar o entrevistado e sua entidade ou empresas. Na segunda, a finalidade foi obter a visão dos entrevistados sobre a gestão familiar. A terceira parte do roteiro continha perguntas direcionadas a obter avaliação dos entrevistados sobre gestão profissional.

As entrevistas foram gravadas, e o conteúdo das mesmas, transcritos e analisados pelo autor da dissertação. A descrição e análise dos dados são apresentadas em capítulo específico deste trabalho.

Para análise do conteúdo das entrevistas com os sócios da empresa de fundição em estudo, foram adotadas, basicamente, duas referências extraídas da pesquisa bibliográfica desenvolvida, inicialmente, com as quais se construiu o modelo de referência para análise dos dados, como pode ser visto na figura 17.

A empresa foi enquadrada no modelo de desenvolvimento tridimensional, conforme apresenta a figura 3, elaborado por Gersick et al. (1997), considerando três eixos: desenvolvimento da empresa, desenvolvimento da propriedade e desenvolvimento da família, e fazendo referência aos desafios de cada etapa de desenvolvimento.

Para a identificação das forças restritivas – obstáculos – e das forças propulsoras – estímulos – à profissionalização, a referência utilizada foi o modelo de Muchom e Campos (1998) apresentado na figura 15 da

dissertação. Essas duas referências, principalmente, inspiram o autor a desenvolver o modelo abaixo.

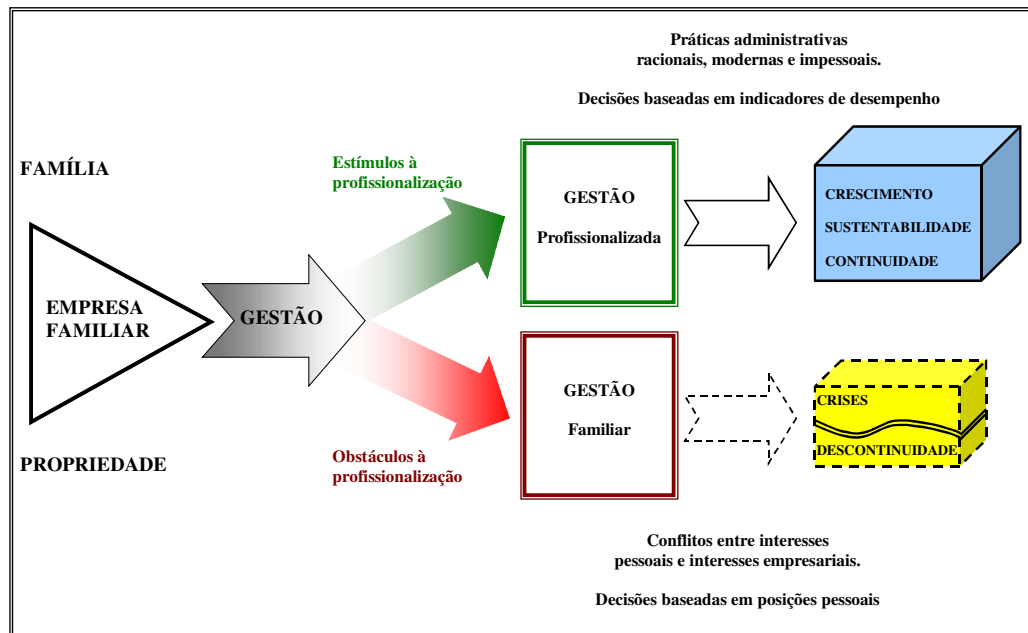


Figura 17 - Modelo de referência para análise dos dados

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Na figura de referência para análise dos dados, o modelo tridimensional de desenvolvimento é representado pelo triângulo cujos vértices são a família, a propriedade e a gestão, que, se estimulada, se tornará profissionalizada. Se os obstáculos ou fatores restritivos, por outro lado, forem preponderantes aos estímulos, a gestão tende a se manter no que a literatura classifica de familiar. Ainda em consonância com a literatura revisada, as conseqüências de práticas administrativas racionais, modernas, impessoais e decisões baseadas em indicadores de desempenho são o crescimento da empresa e, por meio do mesmo, a sua sustentabilidade e garantia de continuidade – características da gestão profissionalizada. Por outro lado, a permanência da gestão familiar em função dos conflitos e decisões baseadas em posições pessoais dos seus gestores acarreta crises e, conseqüentemente, a descontinuidade.

Tendo em mente as reflexões acima, apresenta-se no capítulo seguinte, a descrição e análise dos dados da pesquisa. Inicia-se com o detalhamento do setor de fundição e os relatos das opiniões das lideranças das entidades de classe de forma a configurar o contexto no qual a empresa familiar de fundição, objeto deste estudo, se insere.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, primeiramente, é apresentado, no item 4.1, um panorama do setor de fundição, privilegiando aspectos dessa indústria no Brasil e em Minas Gerais. Em seguida, no item 4.2, baseado em entrevistas com os dirigentes das entidades de classe do setor, SIFUMG e ABIFA, discute-se a visão dessas lideranças sobre as características de gestão das empresas de fundição, bem como as perspectivas de crescimento e desenvolvimento do setor.

A empresa familiar de fundição, objeto deste estudo, tem sua história e trajetória descritas no item 4.3, e, na seqüência, a visão de clientes e de fornecedores sobre a empresa estudada complementa o cenário em que a mesma está inserida.

Finalizando este capítulo, é realizada uma análise da visão dos sócios sobre a empresa, a gestão familiar e sobre a profissionalização da gestão fazendo referência à literatura estudada, encerrando a etapa de análise dos dados.

### 4.1 A fundição: compreendendo as especificidades do setor

O processo de fundição de metais confunde-se com a própria história da humanidade, existindo objetos fundidos que datam de 5000 a.C (BRAGA, 1992).

A redução dos minerais metálicos, ou seja, o processo químico que consiste na transformação dos minérios em metais e a conseqüente fusão dos metais foram tão marcantes para o homem que deram nome a dois períodos da História. O período em que ocorreram a descoberta e o desenvolvimento da técnica da fusão do estanho com o cobre, entre 3500

a.C. e 1400 a.C., conhecido como Idade do Bronze e aquele que o sucedeu, chamado de Idade do Ferro (BNDES, 1998).

Se a fundição é uma atividade tão antiga, a ponto de permitir o registro histórico por meio do achado de objetos fundidos, atualmente, a fundição moderna é uma indústria especializada no processo de fundição de peças para os mais diversos ramos, cuja organização, métodos e tecnologia pouco se assemelham às antigas (BRAGA, 1992).

#### 4.1.1 Noções gerais sobre o processo de fabricação

Fundição é o processo de fabricação de peças que representa o caminho mais curto entre a matéria-prima metálica e as peças acabadas, em condições de uso (BRAGA, 1992).

Para Kondic (1973), a fundição não encontra paralelo com outros processos de conformação, pois, em muitos casos, é o método mais simples e econômico e, em outros, é o único método tecnicamente viável de se obter uma peça, o que pode ser exemplificado com os blocos de motores que, devido a sua forma complexa, somente podem ser obtidos com um metal com alta fluidez no estado líquido, ou seja, por meio da fundição.

O processo utilizado pela indústria de fundição, em sua essência, consiste na fusão – liquefação em fornos apropriados – de ligas de ferro, aços ou metais não ferrosos, como cobre, zinco, alumínio e magnésio, visando obter propriedades adequadas para o produto final. Na forma líquida, os metais e suas ligas são vazados no interior de moldes confeccionados com areias especiais, aglomeradas com resinas próprias para esse fim (BNDES, 1998).



Para a confecção do molde, utiliza-se uma réplica da peça – geralmente fabricada em madeira, resina ou isopor – também chamada de modelo de fundição. Para reproduzir as cavidades ou detalhes internos das peças, são utilizados machos. Fabricado também em areia, o macho é um negativo do que se deseja reproduzir – um furo –, por exemplo, tem seu macho cilíndrico. Após a confecção do molde e a extração do modelo, o macho é colocado no interior do molde e não permite o preenchimento daquele espaço pelo metal. Posteriormente, a areia do macho é retirada do interior da peça solidificada. Para fabricar um macho em areia, usa-se uma caixa de macho geralmente em madeira ou metal. O conjunto formado pelos modelos de fundição e caixas de macho é chamado de ferramental de fundição (SENAI,1987).

Para Soares (2000), normalmente a fundição se organiza em torno da moldação ou moldagem, pois é nesse setor que se define a quantidade de peças, machos e metal a produzir.

Os setores de fusão, moldagem e vazamento devem trabalhar em equilíbrio, de tal forma que a produção de metal líquido seja igual à capacidade dos moldes em receber esse líquido. A preparação de matérias-primas, a modelação e a macharia dão início à produção e devem programar suas atividades numa primeira etapa, produzindo e mantendo em estoque os modelos, os machos e os moldes, para serem usados na ocasião da produção das peças – fusão / vazamento (BRAGA, 1992).

O acabamento e o tratamento térmico são as últimas etapas da fabricação das peças fundidas. Normalmente, as peças são trabalhadas após o resfriamento, podendo ficar em estoque até o momento de serem acabadas. Durante todo o processo, controles e testes são realizados para garantir a adequação do processo e a obtenção de um produto de

qualidade. O fluxo de produção de uma peça fundida está representado na figura 18 e também ilustrado pelo macrofluxo na figura 19.

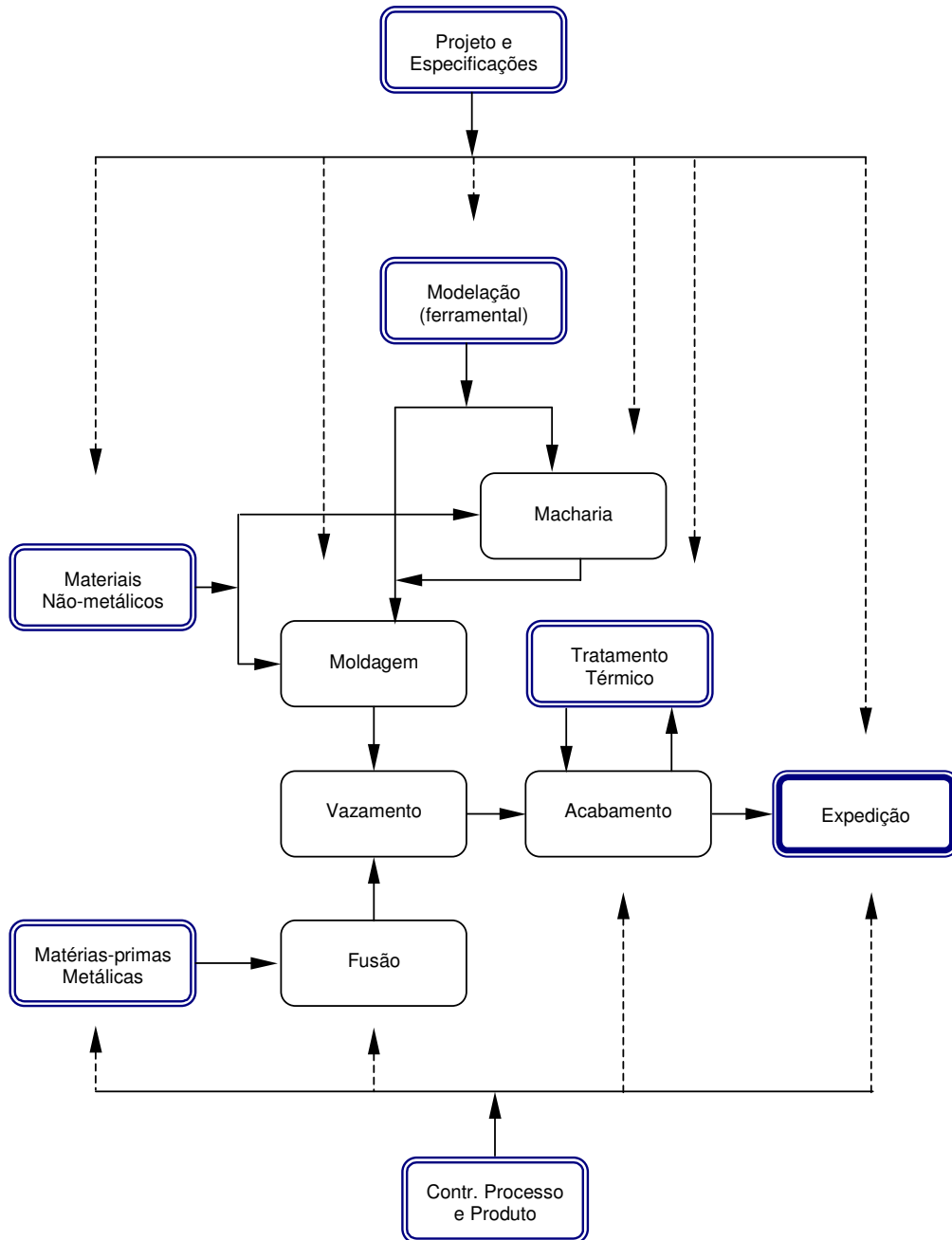


Figura 18 - Fluxo de produção de uma peça fundida

Fonte - BRAGA, 1992, adaptada pelo autor da dissertação.

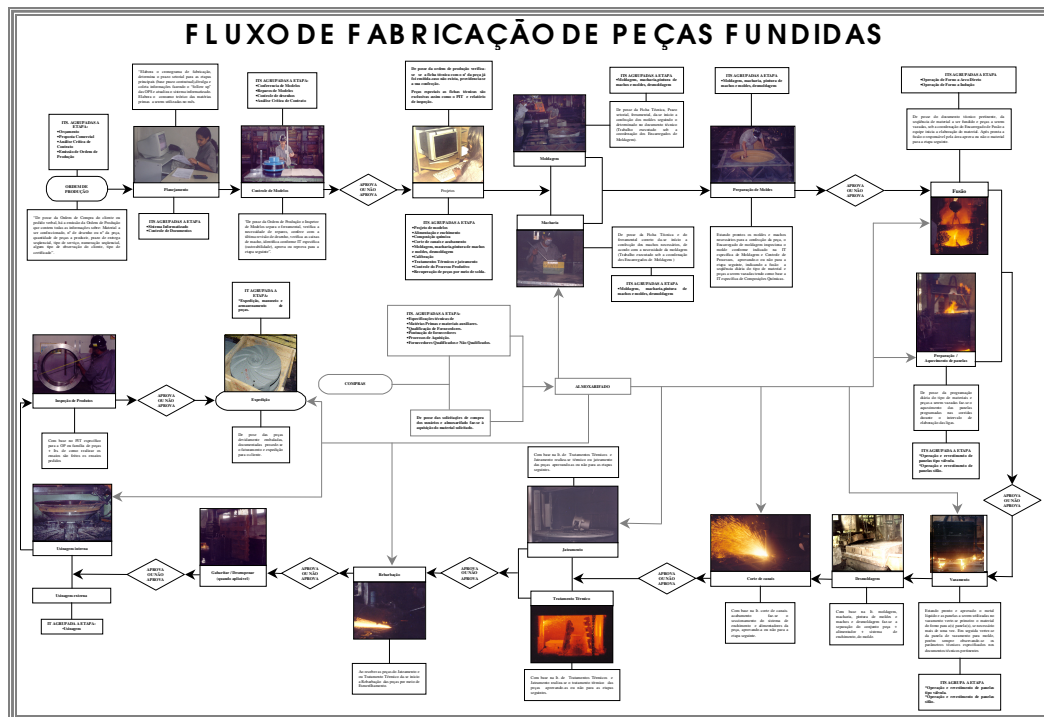


Figura 19 - Macrofluxo do processo de fundição

Fonte - VDL Siderurgia, 2004.

Nota - Para melhor visualização, ver ANEXO A.

Dentre os fatores que influenciam na escolha de um processo de fundição de uma peça, estão: a quantidade de peças a serem fabricadas, formato e dimensões da peça, tolerâncias dimensionais exigidas, acabamento superficial desejado, condições de uso e aplicação da peça, operações posteriores efetuadas na peças fundidas bruta para transformá-la em peça acabada, custo do processo de fundição comparado ao custo de outros processos de fabricação aplicáveis, custo do ferramental de fundição e, principalmente, a liga metálica especificada (BRAGA, 1992).

A escolha de uma liga metálica é determinada por fatores que incluem, entre outros, resistência mecânica, dureza, durabilidade, precisão dimensional, usinabilidade, resistência à corrosão, resistência ao

desgaste, ou seja, características ligadas a sua aplicação e também ao seu custo.

As principais ligas metálicas fundidas de uso industrial são classificadas em dois grandes grupos: ferrosas – aços e ferros fundidos – e não ferrosas – ligas de cobre, alumínio, zinco, estanho, magnésio e outras.

#### 4.1.2 Características mercadológicas das fundições

Braga (1992) destaca algumas características mercadológicas das empresas de fundição, tais como: são empresas produtoras de um bem industrial pensado, sentido e vivido em termos de tecnologia de processo e produção; são empresas em que o ato de vender é encarado marginalmente, pouco valorizado em relação aos desafios da tecnologia e produção, e que, assim sendo, pode ser exercido por pessoas sem formação profissional especializada; são empresas que mantêm relações íntimas com seus poucos clientes, não investindo em propaganda ou divulgação dos seus produtos.

Assim, segundo Braga (1992), assuntos e atividades ligadas à tecnologia metalúrgica têm preferência sobre assuntos e atividades administrativas, de vendas e de recursos humanos. Os metalurgistas tendem a formar a elite da empresa. A fábrica é o centro da organização, e variáveis como intuição e sentimento certamente não são consideradas, privilegiando a lógica das ciências exatas, que é a base da engenharia relegando, por exemplo, o *marketing* a um plano distante. São apegadas à tradição que sabem que é fundamental em seu negócio e seus clientes são entidades jurídicas, freqüentemente indústrias mecânicas com pouco conhecimento do processo de fundição.

Peças fundidas estão presentes em quase todas as atividades humanas, porém, em termos de mercado, dificilmente um consumidor – pessoa

física – compra uma peça fundida bruta – excluem-se aqui obras de arte e peças ornamentais – pois, freqüentemente, a peça fundida é parte integrante de um objeto, equipamento, ou maquinário comprado ou usado por um consumidor industrial.

Dessa forma, a indústria de fundição é um segmento da economia que se caracteriza pela produção de bens intermediários e fornece seus produtos para indústrias de diversos segmentos. Entre esses, destacam-se as indústrias automobilística, de construção ferroviária e naval, de bens de capital – principalmente máquinas e implementos agrícolas – e de base, como a siderurgia. Outros importantes consumidores de fundidos são o setor de mineração e fabricação de cimento e, ainda, o de extração / refino de petróleo (BNDES, 1998).

As empresas de fundição, segundo sua forma de trabalho ou atendimento ao mercado, podem ser divididas em dois blocos:

- empresas que atuam no mercado de peças seriadas ou para atendimento a mercados específicos que, geralmente, se destacam pelo investimento em tecnologia como as multinacionais GIBBS, MAGOTTEAUX e THYSSEN ou empresas inseridos no complexo industrial de grandes siderúrgicas e automobilísticas, também chamadas de fundições cativas, USIMINAS, ACESITA e TEKSID;
- empresas que atuam no mercado sob encomenda para atender as necessidades de peças destinadas à manutenção (reposição) e a construção de equipamentos não seriados ou em pequenas séries. Destacam, neste bloco, as empresas de pequeno e médio portes, geralmente fundadas e administradas por famílias.

Outra distinção comum no setor segundo a ABIFA e o SIFUMG é a identificação da empresa pelo tipo de liga metálica fundida surgindo,

assim, a seguinte divisão: fundições de ferro fundido, fundições de aço e fundições de metais não ferrosos.

Essa divisão não implica que uma empresa esteja incluída somente em um dos grupos, pois pode fabricar todas as ligas que lhe convier bastando para isso ter processo e tecnologia adequados para tal fim. No entanto, o fato mais comum é que fundições que fabricam aço também fabricam ferro fundido – o inverso não ocorre por questões geralmente de limitação técnica – e, dessa forma, é mais comum encontrarmos no mercado, principalmente em Minas Gerais, fundições de ferro fundido; fundições de aço, que também fabricam ferros fundidos; e fundições de metais não ferrosos, que se dedicam, principalmente, à fabricação das ligas de cobre e ou alumínio.

Apesar de a indústria de fundição produzir peças para diferentes mercados, utilizando diversos processos e ligas metálicas, algumas características tecnológicas estão presentes em todas as fundições, tais como: o produto final é metálico; utiliza matérias-primas e materiais de processo naturais ou ao nível primário de beneficiamento, como areia, metais primários, resinas e outros; utiliza a chamada sucata, constituindo um processo de reciclagem; necessita de grande quantidade de energia (energia elétrica, coque, gás), produzindo um ambiente fabril agressivo e poluído; a tecnologia necessária refere-se ao processo, requerendo um grande domínio de engenharia de processo e um pequeno domínio de engenharia de produto; o bem produzido é freqüentemente projetado por indústrias da etapa seguinte à fundição (BRAGA, 1992).

No Brasil, a abundância de sucatas e minerais, além da disponibilidade energética e de insumos como areia de fundição, bentonitas e resinas, contribuíram decisivamente para a atual dimensão do parque industrial de fundição existente (BNDES, 1998).

#### 4.1.3 A indústria de fundição no Brasil

A fundição no Brasil teve início em Minas Gerais, mais precisamente em Vila Rica, hoje Ouro Preto, por meio das casas de fundição, instaladas ali e nas regiões mineradoras como solução encontrada pela coroa portuguesa, no século XVII, para combater a sonegação do imposto devido pela extração do ouro. Na forma de pó, o ouro era facilmente contrabandeado no meio dos cabelos crespos dos escravos e do *santo do pau oco* – quando o ouro em pó era escondido no interior de imagens de santos confeccionadas em madeira (EXPO500, 2000).

Segundo Lima (1976), a fundição também foi a primeira indústria implementada no Brasil em 1846, por meio de Irineu Evangelista de Souza, *O Barão de Mauá*, que, percebendo ser o processo de fundição imprescindível para suas pretensões empreendedoras no tocante à fabricação de máquinas, ferramentas e implementos, instalou no Rio de Janeiro uma grande empresa de fundição de ferro, para dar suporte à construção naval do estaleiro de Ponta da Areia. Nas palavras do autor,

o Barão de Mauá, durante uma visita que fizera a uma grande empresa de fundição de ferro e construção naval, situada em Bristol, na Inglaterra, percebeu que a indústria de fundição era, nas suas palavras: a mãe de todas as indústrias, convencendo-se de que o desenvolvimento brasileiro dependia da instalação de empresas dedicadas à fundição no país (LIMA, 1976, p.39).

Desde então, a fundição tem confirmado ser uma indústria estratégica por atender a praticamente todos os setores de atividades com diferentes produtos. Seus números evidenciam sua importância na economia nacional e demonstram seu potencial significativo, empregando diretamente em torno de 50 mil trabalhadores e respondendo por um faturamento anual de 2,5 bilhões de dólares. O setor é constituído por um

número superior a 1.100 empresas, em sua maioria, de pequeno e médio portes, de capital nacional (IBGE, 2002).

O Brasil detém a décima maior indústria de fundição do mundo. A China, os Estados Unidos, a Rússia e o Japão são os maiores produtores mundiais, conforme demonstra a figura 20. As exportações representaram, em 2001, cerca de 17,9% do faturamento, e os custos dos fundidos brasileiros são competitivos no mercado internacional, mas a maioria das empresas ainda não tem tradição no mercado externo. Os Estados Unidos é o principal mercado, representando 70% das compras no mercado externo, seguido pela Europa com 20%, Mercosul, Ásia e África do Sul (LAFIS, 2003).

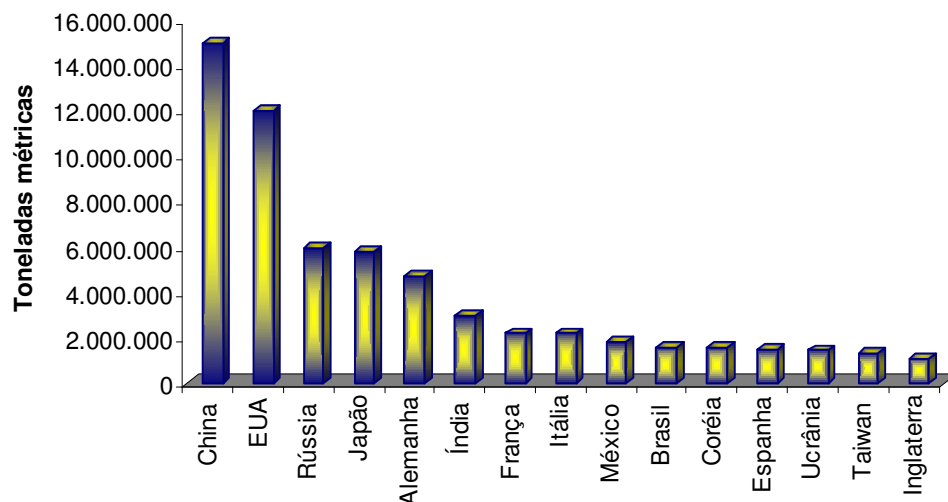


Figura 20 - Gráfico com a produção mundial de fundidos 2001

Fonte – LAFIS, 2003 .

Segundo a ABIFA (2003), a fundição no Brasil encontra-se em constante evolução, vem ampliando sua produção desde a década de 70, apesar de alguns períodos de instabilidade. No ano de 2000, houve uma evolução significativa da produção em 16% a mais que a média de toda a década



de 90, seguida por uma queda produtiva, em 2001, principalmente devido à crise energética, mas a evolução foi retomada em 2002.

Também tem sido crescente o volume da produção de fundidos que se destina ao mercado externo, que, historicamente, sempre se manteve em patamares inferiores a 10% do volume produzido e que, desde 1995, tem elevado gradativamente seus percentuais atingindo um índice superior a 15%, em 2002. A maior parte da exportação concentra-se em blocos de motor e peças usinadas em ferro fundido, principalmente por parte das fundições cativas de montadoras de veículos. Há também exportações significativas de tubos de ferro fundido e peças para saneamento (ABIFA, 2003).

A distribuição por ligas da produção nacional, apesar da evolução no volume, se manteve nas mesmas proporções, como se vê na figura 21, com dados de 2002, em que predomina uma produção de 89% de ferro, 4% de aço e 7% de metais não ferrosos ABIFA (2003).

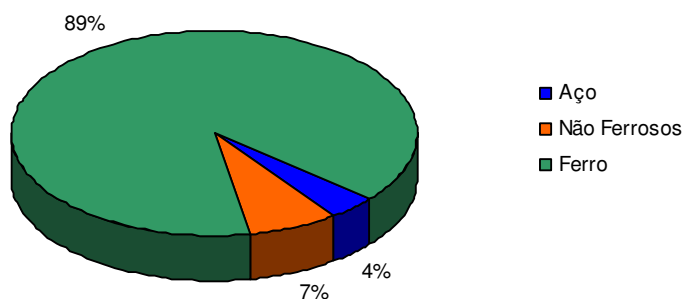


Figura 21 - Gráfico com a produção de fundidos por tipo de liga no Brasil (2002)

Fonte - ABIFA, 2003.

A acentuada diferença entre o volume de produção de ferro fundido e o volume das demais ligas é justificado principalmente pela demanda – mundialmente o ferro fundido é mais aplicado do que o aço fundido ou peças fundidas em metais não ferrosos. As peças em ferro fundido geralmente são de maiores dimensões e peso que as peças fabricadas nas demais ligas, e a indústria automobilística é o principal consumidor dessa liga.

A vantagem competitiva do setor, traduzida principalmente pela oferta de insumos e matérias-primas nacionais associadas à desvalorização cambial, tem viabilizado e potencializado a exportação. Como não é dependente de importações, pois utiliza em seu processo basicamente matérias-primas e insumos nacionais, suas exportações contribuem significativamente para o superávit da balança comercial brasileira, conforme argumenta Miotto (2003). A figura 22 mostra a distribuição setorial das vendas da produção brasileira de fundidos em 2002 (LAFIS, 2003).

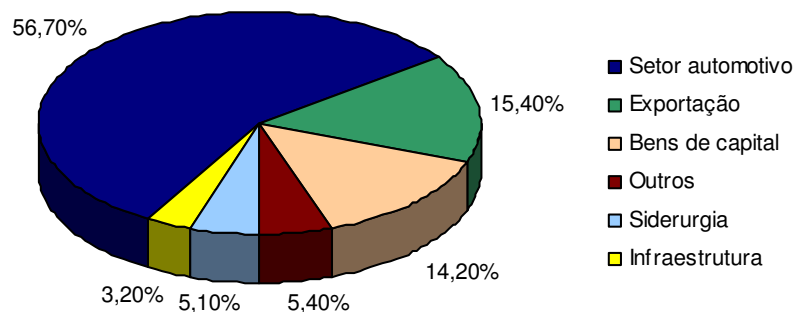


Figura 22 - Gráfico com a distribuição setorial das vendas (2002)

Fonte - ABIFA, 2003.

Pode-se observar que o setor automotivo é o principal consumidor de produtos fundidos – 56,7% – distante das indústrias de bens de capital com consumo bem menor – 14,2% – justificados pelo baixo investimento do País na instalação de novas indústrias e pelo investimento das empresas em novos equipamentos. Apesar da participação ainda significativa da siderurgia, sua tendência é de queda uma vez que tem investido em processos de laminação automáticos que, apesar de constituídos de peças fundidas, reduz o consumo de outras peças em caráter de reposição. A exportação se destaca como o segundo maior destino da produção nacional – 15,40%. As condições naturais do Brasil e o melhoramento dos índices de produtividade das indústrias de fundição mostram a potencialidade do País para se tornar um dos maiores produtores mundiais de fundição, segundo Miotto (2003).

Apesar da predominância da empresa de capital nacional no setor de fundição, sempre estiveram presentes no Brasil os investimentos estrangeiros, intensificados no final do século XX sob a forma de *joint-venture* e aquisições de médias empresas do setor, anteriormente administradas por famílias.

Entre os estados brasileiros, Minas Gerais é responsável por grande parte da produção nacional com aproximadamente 29% e é um dos seus principais exportadores com 35% das exportações de fundidos do País. Conforme evidencia a figura 23, Minas Gerais ocupa o segundo lugar na produção de fundidos, com desempenho próximo ao do estado de São Paulo. Os estados da região sul, em conjunto, ocupam a terceira posição, e o Rio de Janeiro representa o quarto maior produtor, em posição distante em relação aos demais produtores de produtos fundidos. A produção dos estados da região centro oeste do Brasil ainda é pequena e inexplicavelmente é agrupada à produção mineira.

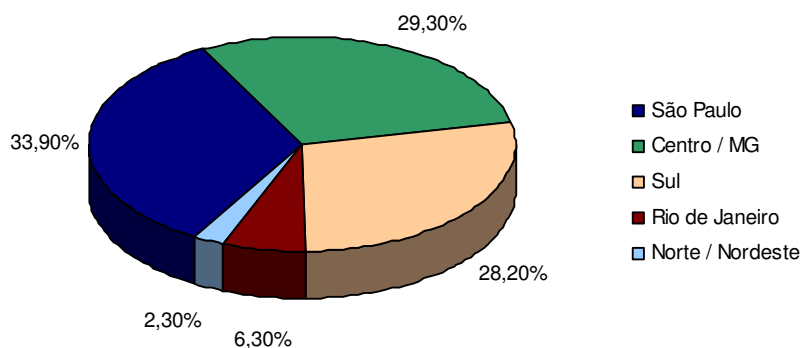


Figura 23 - Gráfico com a distribuição da produção por região (2002)

Fonte - ABIFA, 2003.

#### 4.1.4 A indústria de fundição em Minas Gerais

Minas Gerais, pelas suas características como localização, clima, disponibilidade de mão-de-obra, infra-estrutura e recursos naturais, favorece essencialmente a siderurgia – produção de ferro gusa e aço – e, conseqüentemente, a metalurgia, de maneira especial a fundição, concentrando 32% do número de empresas do setor no País que, juntas, têm capacidade de produção instalada para 750.000 toneladas/ano equivalentes a 34% da capacidade instalada do setor no Brasil (SIFUMG, 2003).

Dados da FIEMG (2001) relatam que a economia mineira está distribuída em regiões administrativas heterogêneas e com desenvolvimento econômico diferenciado. Entre os setores da economia mineira, a indústria de fundidos destaca-se como um importante setor produtivo. O setor de fundição está distribuído desigualmente em Minas Gerais, mas existe concentração na região central e na região centro-oeste do estado, mas com empresas importantes nas regiões norte e do triângulo mineiro. Minas Gerais é o segundo maior pólo produtor de fundidos no País com um faturamento anual de 840 milhões de dólares, empregando

aproximadamente vinte e duas mil pessoas e, devido a sua importância econômica e capacidade de geração de empregos, o setor está inserido no contexto de oito segmentos que terá todo o apoio do governo estadual para se desenvolver.

Minas Gerais produziu, em 2002, cerca de 580.000 toneladas de fundidos que equivalem a aproximadamente 29% da produção nacional. Isso mostra que a fundição em Minas Gerais evoluiu no que se refere à sua participação no setor nacional, uma vez que sua produção representava somente 18% dos produtos fundidos produzidos no Brasil, em 1976 (INDI 1999).

O fato de o setor de fundição depender pouco de insumos internacionais, predominar em seu processo o uso de matéria-prima local e fazer uso intenso de mão-de-obra, os investimentos estrangeiros, na década de 70, principalmente via Grupo FIAT e, nos anos 90, grupos SAINT GOBAIN, FAGOR EDERLAN e GIBBS, explicam o avanço significativo obtido nas escalas de produção de fundidos no Estado.

Dados do INDI (2002) mostram que apesar do crescimento da produção global de fundidos em Minas Gerais em relação à produção nacional, verifica-se um aumento percentual das peças em ferro 89,5%, em detrimento da produção de aço 2,7% e não-ferrosos 7,8% conforme dados de 2000/2001, como mostra a figura 24.

Em Minas Gerais, a demanda do ferro fundido continua a ser a principal justificativa para a diferença de volume produzido em relação às outras ligas, mas cabe ressaltar que os baixos investimentos em tecnologia e na estrutura organizacional das empresas inibem a elevação dos volumes de outras ligas. A demanda de aço fundido no estado tem que ser suprida por outras empresas localizadas na região sul e em outros estados do sudeste.

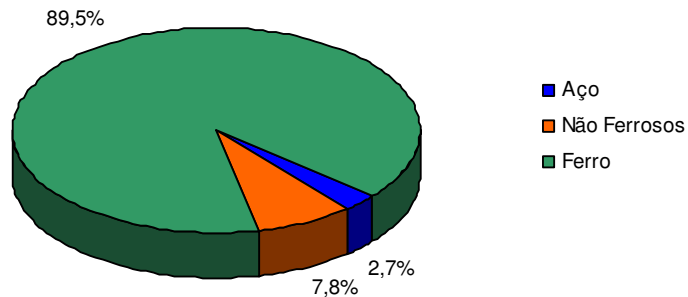


Figura 24 - Gráfico com a distribuição da produção por tipo de liga em Minas Gerais (2000-2001)

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação, com base em dados do INDI (2002).

Em relação ao porte das empresas, no estado de Minas Gerais, as indústrias do setor de fundição variam de micro a grandes empresas, conforme classificação por número de funcionários e faturamento. Entretanto, há predominância de pequenas empresas – 56% – que empregam entre 20 e 99 funcionários. Em 28% das empresas, classificadas como micro empresas, trabalham até 19 funcionários. Aproximadamente 14% são empresas que têm de 100 a 499 funcionários e somente 2% das empresas contam com 500 ou mais empregados (IEL-MG e SIFUMG, 2003). Assim, convivem nesse mesmo espaço multinacionais de alta tecnologia com empresas chamadas de *fundo de quintal*, conforme a expressão de Soares (2000).

O faturamento das empresas está relacionado ao valor agregado e ao destino da produção. Os fundidos mineiros abastecem primeiramente o próprio estado, proporcionando elevados efeitos multiplicadores intra-regionais de produto, renda e emprego. Posteriormente, aparecem como principais mercados para o produto fundido de Minas os estados de São Paulo e Rio de Janeiro, seguidos por Paraná, Bahia, Distrito Federal e Goiás. A indústria mineira de fundição fornece seus produtos para

diversos setores sendo que os segmentos automobilísticos, de utilidades domésticas, saneamento e construção civil se destacam como principais receptores da sua produção (IEL e SIFUMG, 2003).

As empresas que atuam como fornecedores para o setor automobilístico, tratores e caminhões, apesar de serem em menor número, representam a parcela de empresas que apresentam os maiores faturamento e produtividade. O alto valor agregado do produto para este segmento (peças técnicas, com especificações e padrões de qualidade rigorosos) é um dos responsáveis pela sua importância na indústria de fundição.

Em pesquisa recente (IEL e SIFUMG, 2003) realizada no estado com a participação de aproximadamente 120 empresas do setor, constatou-se que o faturamento anual de 13,2% das empresas é maior do que R\$5.000.000,00, sendo que, dentre elas, apenas 2,8% tem faturamento superior a R\$ 60.000.000,00. Outras 70% das indústrias de fundição mineiras apresentam um faturamento inferior a R\$ 1,2 milhão/ano sendo que, dessas, apenas 41,5% faturam menos de R\$ 600.000,00/ano.

As indústrias que fornecem para os segmentos de utensílios domésticos, de saneamento e construção civil, que estatisticamente são em maior número em relação às empresas de fundição no estado, destacam-se como as empresas que têm o menor faturamento (SIFUMG, 2003).

A diversidade de produtos do setor de fundição requer, conseqüentemente, a utilização de diferentes tecnologias e processos produtivos, específicos para a obtenção de cada produto. Percebe-se que, talvez por esse motivo, a maior parte das empresas optem por investir pouco e permanecer em mercados estáveis mas que também oferecem as menores remunerações.

É fundamental destacar que as fundições de aço são em menor número: 10% das empresas pesquisadas pelo SIFUMG (2003) e, portanto, menos de 5% do total de empresas que atuam no mercado mineiro. No entanto, elas direcionam seus produtos para aplicações essencialmente técnicas, assim, de maior valor agregado nos mercados de siderurgia, mineração, cimento e mecânico, e gerando faturamento superior à maioria das fundições de ferro.

As empresas de fundição de aço, em sua quase totalidade, se enquadram dentre as empresas que faturam mais de R\$ 5.000.000/ano. Nesse sentido, se as fundições de aço são em menor número, por outro lado, são empresas que proporcionalmente obtêm maior faturamento anual (SIFUMG,2003).

Com o objetivo de melhor compreender a organização e gestão das empresas de fundição, foram entrevistados representantes das entidades ABIFA e SIFUMG. Por meio das entrevistas pretendia-se entender como as associações se posicionam quanto às características organizacionais e de gestão das empresas e levantar as ações desenvolvidas por essas entidades que possam favorecer sua competitividade e sua permanência no mercado. Os resultados desse levantamento serão apresentados a seguir.

#### 4.2 O setor de fundição: a visão das entidades de classe

A indústria de fundição mineira está ligada a duas entidades que trabalham para representá-la e defender seus interesses no panorama político, econômico, tecnológico e social, uma delas estadual e outra de atuação nacional. Consta na missão dessas entidades o acompanhamento das questões relacionadas com a atividade de fundição a fim de promover ações que permitam o crescimento e desenvolvimento sustentável das empresas e do setor.



No âmbito estadual, as empresas de fundição em Minas Gerais têm como seu representante o SIFUMG, entidade ligada a FIEMG. No contexto nacional, as empresas são congregadas e representadas pela ABIFA.

Ambas as entidades são independentes e autônomas em suas ações, bem como no relacionamento com seus associados e afiliados. Percebe-se que, apesar do baixo percentual de empresas oficialmente ligadas às entidades, em relação ao número total de empresas no estado – 30% das empresas – e no País – 25% das empresas –, pode-se afirmar que as mesmas são legítimas e efetivas representantes do setor por agregar as empresas com o maior volume da produção – 70 e 60% respectivamente.

O SIFUMG, apesar de criado há quase setenta anos, passou a ser mais atuante a partir da atual gestão e tem atuado como impulsor do desenvolvimento do setor em Minas e, para isso, tem articulado diversas formas e meios para a realização de projetos de curto e médio prazos. Pode-se destacar a realização de feira específica –MINASFUND 2004 –, ações integradas para solução das questões ligadas ao meio ambiente, inserção do setor no âmbito das prioridades para o apoio do governo estadual, criação de linhas de apoio a investimentos, desenvolvimento de mercados compradores e intermediação de negociações com fornecedores estratégicos dentro e fora do País (FIEMG, 2004).

O fortalecimento do sindicato representante das indústrias de fundição do estado de Minas Gerais facilita, na visão dos associados e da sua atual diretoria, a aproximação com a entidade nacional, o que pode contribuir significativamente para o desenvolvimento do setor em Minas, principalmente quando as empresas se voltam para a produção de peças técnicas em substituição a peças ornamentais e despertam para a necessidade de investir em processos e equipamentos para adquirir um padrão de competitividade que as coloque em condições de igualdade com as referências mundiais para o setor.

Reuniões periódicas com os empresários do setor, reestruturação da forma de atuação do principal centro de tecnologia de fundição no País e formação de mão-de-obra para o setor Centro Tecnológico de Fundição – CETEF –, em Itaúna (MG), entidade do sistema FIEMG, e o conagraçamento anual dos fundidores mineiros são, também, iniciativas recentes do SIFUMG, para integrar e desenvolver o setor.

A entidade nacional, a ABIFA, desde sua fundação, em 1969, sempre foi uma referência para as empresas de fundição quanto ao apoio no desenvolvimento de tecnologia. Esse apoio se realiza por meio da promoção de feiras, congressos, visitas a empresas e eventos em outros países; elaboração e divulgação de material técnico e guias específicos para o setor e o desenvolvimento de trabalhos em comissões permanentes dedicadas a solução de problemas, desde os relacionados com especificações de matérias-primas até a questão do descarte e tratamento de resíduos do processo (ABIFA, 2003).

Apesar do reconhecimento do papel e da atuação da ABIFA por parte de seus associados, não é incomum ouvir queixas sobre seu envolvimento preferencial com os filiados paulistas e do sul do País, negligenciando as questões específicas do segmento mineiro.

Para melhor compreender a visão dos representantes do setor sobre as características organizacionais e perspectivas econômicas do segmento, foram entrevistados os principais dirigentes das entidades, e as observações a seguir são análises das entrevistas ou descrições literais expressas pelos próprios entrevistados.

Os representantes das entidades iniciaram seus depoimentos ressaltando a função da indústria de fundição. Lembram que a indústria de fundição, por meio de seus produtos, é suporte e insumo para as demais indústrias e processos de fabricação. Por esse motivo, ela se faz importante no

cenário nacional em todos os momentos. Consideram que sua importância é aumentada se fatores como nível de emprego e potencial para exportação forem considerados. A importância econômica é ressaltada por Miotto e Zanella (2003).

O setor de fundição tem por característica principal o uso intensivo de mão-de-obra e suas matérias-primas, todas de origem nacional, o que conferem uma independência em relação ao mercado externo. Portanto, gera um número significativo de empregos diretos e indiretos na cadeia produtiva de fundição. Com exportações crescentes e basicamente inexistência de importação, contribui para que a balança comercial do país alcance um resultado positivo (MIOTTO e ZANELLA, 2003, p.1).

Esclarecem, ainda, os entrevistados que a indústria de fundição também está ligada ao consumidor final de diversas maneiras. Em Minas Gerais, é grande o volume de fundidos em ferro, estanho, ligas de cobre e alumínio destinado a utensílios de cozinha, canalizações de saneamento, autopeças, móveis para jardins, postes de iluminação, escadas, artigos de decoração e artesanato.

Especificamente em relação à fundição de aço, os entrevistados a consideram como o carro chefe do setor de fundição em função de seu maior valor agregado, pois esse tipo de produto demanda rigoroso controle do processo produtivo, maior nível de sofisticação das técnicas de produção e maior qualificação da mão-de-obra.

Para ampliar a produção de aço fundido no estado, dos atuais 2,7% enquanto os fundidos de ferro representam 89,5% da produção (INDI, 2000), segundo os mesmos entrevistados, é necessário melhorar a gestão das empresas do setor e, principalmente, investir em equipamentos e tecnologia.

Segundo um dos depoentes, no mercado internacional, a demanda de aço fundido é intensa, sendo que 80 a 90% das consultas para exportação são de peças de aço, justificadas pelo fato de a China, principal produtora mundial de fundidos, em razão do seu crescimento, estar deixando de exportar e passando a importar fundidos, principalmente de ligas de aço. Nas palavras do entrevistado:

“Se perdermos esta oportunidade nós podemos estar perdendo a oportunidade de crescer. Ela é de suma importância e o empresário tem que ter essa percepção e ser ele o indutor do desenvolvimento do setor”.

A predominância de empresas familiares no setor de fundição no estado e no País é evidente, apesar de não haver pesquisas ou dados estatísticos a esse respeito elaborados pelas entidades diretamente relacionadas com o setor, segundo informado pelos seus representantes.

Um dos entrevistados considera a forma como a fundição se desenvolveu e a sua íntima ligação com as famílias como um dos principais *entraves* ao desenvolvimento da tecnologia no setor e justifica.

“É comum em fundição, principalmente em empresas pequenas, fazer sem saber o que está se fazendo. É somente uma continuidade daquilo que o pai, o tio, um parente fazia. É passado de pai para filho sem uma explicação. É um negócio de família enquanto ele subsistir dessa forma.”

Também se confirma, por meio das entrevistas realizadas com os representantes das entidades de classe do setor de fundição, a dificuldade das empresas familiares para sobreviverem após o afastamento do fundador ou quando seus filhos assumem as empresas. Acredita-se que a pouca duração do negócio da família no setor está intimamente ligada a sua gestão e, principalmente, à gestão familiar:

“Sou totalmente contra a gestão da empresa familiar por familiares. Na minha concepção, a administração tem que ser mais profissional. Tenho uma empresa de fundição, e meus filhos não trabalham na minha empresa. Sou questionado no meio empresarial por isso, mas respondo a todos e aos meus filhos que fundição é sacrifício e eu não quero que eles participem desse sacrifício. Lógico que faço isso num tom de brincadeira, mas é porque acho que o assunto tem que ser tratado profissionalmente e com eles na empresa seria mais difícil .”

Avaliando mais profundamente aspectos ligados à gestão na empresa familiar, os representantes das entidades de classe entrevistados indicam pontos que consideram agravar as dificuldades do setor, tais como o distanciamento entre as empresas de fundição e seus fornecedores e seus clientes. Os depoimentos abaixo demonstram isso.

“O setor não sabe vender e normalmente é comprado. Sendo assim, fica totalmente dependente do seu cliente. Percebe-se uma grande resistência a mudanças, apesar da tendência natural de se ter um número reduzido de clientes, não há um esforço no sentido de buscar novos mercados”.

“As relações no setor de fundição entre as empresas, seus clientes e fornecedores não são transparentes e as inovações e necessidades do mercado não são rapidamente detectadas e assimiladas em função deste distanciamento”.

“A empresa continua no mercado enquanto o próprio mercado permite, enquanto a situação do mercado está indo bem, permite que todos saiam ganhando. Na hora que o mercado fica mais agressivo, fica mais tencionado é a hora em que elas têm sérias dificuldades e acabam até, às vezes, quebrando,

sumindo do mercado. Não têm como reagir na verdade”.

As lideranças do setor também confirmam que as empresas familiares do setor de fundição têm sido assediadas por investidores de outros países, ou seja, grande parte da tecnologia da fundição está chegando a Minas Gerais e ao Brasil por meio da compra das empresas por grupos internacionais. Segundo o representante do SIFUMG, em Minas Gerais, são cada vez mais freqüentes os casos de empresas familiares do setor de fundição, ainda na gestão de seus fundadores, sendo vendidas.

“Temos que fazer uma avaliação a esse respeito ou até mesmo se o fato justifica uma pesquisa, considerando duas questões: primeiro, será que a proposta financeira é tão boa que a família não resiste à venda? Ou há dificuldades para a gestão e, para sair do problema, estão repassando o controle acionário da empresa?”

O autor dessa declaração acredita que, independentemente das respostas, o estado de Minas Gerais está ganhando com isso, e o aporte de capital estrangeiro na fundição tem trazido tecnologia e promovido o desenvolvimento do setor.

Os representantes das entidades foram questionados quanto ao fato de as empresas familiares do setor serem rotuladas por usarem práticas de gestão inadequadas e obsoletas em suas negociações, gestão de pessoas e recursos. A confirmação desse pressuposto pode ser resumida na declaração de um dos entrevistados.

“O uso de ferramentas modernas para auxiliar a gestão e a tomada de decisão é restrito na empresa de fundição que opta por métodos conservadores, dificultando a agilidade de processos de venda,

compra e contabilidade. A falta de dados é comum e, em contraponto, as relações de amizade tendem a influenciar as negociações”.

Ao abordar o assunto dos possíveis estímulos para a profissionalização da empresa familiar, os entrevistados, representantes das entidades de classe, apontaram o mercado como o principal impulsionador dessa busca por um modo mais profissional de gerenciar uma empresa, sendo esse também o mesmo fator que impulsiona a melhoria em suas técnicas de produção. Nas palavras do representante da ABIFA.

“Na hora que ele tenta mudar a clientela, tenta participar de um setor automotivo, por exemplo, que é de alta tecnologia, ele é obrigado a tentar se adaptar às novas regras do mercado, tanto de gestão como técnicas de processo, senão ele não consegue. Eu tenho visto várias empresas familiares que no passado faziam utilidades domésticas, por exemplo, que no momento em que tentaram partir para autopeças mudaram totalmente internamente. Seria também um fator de sobrevivência”.

Outro fator apontado na entrevista pelos representantes das entidades de classe do setor de fundição que impulsionam mudanças na gestão das empresas relaciona-se com o fato de, apesar de continuarem no mesmo mercado, os clientes da empresa familiar passam a fazer restrições e deixam de aceitar o tratamento não profissional de questões prioritárias como atendimento às especificações e ao prazo contratual para entrega. Os entrevistados comentaram que várias empresas não administram bem a compatibilidade entre suas vendas e sua capacidade de produção e tal ineficiência pode gerar a autodestruição da empresa, pois os clientes não aceitam mais essa postura.

A despeito da percepção consensual sobre a necessidade de profissionalização das empresas do setor, as entidades de classe,

segundo os seus representantes entrevistados, não têm programas ou oferecem cursos específicos para o desenvolvimento de métodos de gestão nas empresas familiares do setor.

Segundo o representante da ABIFA, durante a entrevista, em seminários de curta duração que enfocam métodos de gestão ou profissionalização oferecidos pela entidade, o que se percebe é uma baixa freqüência dos representantes das empresas familiares e o pouco interesse dos mesmos pelo assunto.

“É mais comum quando, diante da necessidade de não saber o custo de uma peça produzida ou como exportar, as empresas procurarem a entidade mas, somente diante de um problema é que ela se interessa em buscar se informar. Não sendo assim, convive com suas dificuldades e não busca se atualizar. Essa é a verdade.”

Na entrevista realizada com os representantes das entidades de classe, uma rápida avaliação do setor e, mais especificamente, sobre as empresas nacionais produtoras de aço fundido foi solicitada aos mesmos e, das suas declarações, pode-se extrair que consideram que a fundição tem excelentes perspectivas no mercado interno e, mais precisamente, no mercado externo. Também as fundições de ferro, por atenderem a mercados específicos, já têm uma significativa vantagem e experiência na busca da superação de seus limites e deficiências para competir no mercado externo.

Para os entrevistados, o Brasil, como um todo, precisa expandir sua capacidade de produção uma vez que houve, nos últimos anos, uma aproximação da produção em comparação com a capacidade instalada no País e, se isso ocorrer, ou seja, a produção chegar ao seu limite, oportunidades serão perdidas no mercado externo e ou o crescimento interno será prejudicado pelo desabastecimento de fundidos no mercado,



e a balança comercial brasileira será afetada com a necessidade de importações de fundidos. Minas Gerais é citada como exemplo, pois está com uma produção próxima de 85% da sua capacidade total instalada.

Segundo o representante da ABIFA entrevistado, a empresa familiar na fundição de aços tem demonstrado sérias dificuldades para permanecer no mercado e cita exemplos disso, relatando que, há alguns anos, a maior empresa de fundição de aços do País, ligada a uma importante família, fechou por má gestão no estado de São Paulo. Da mesma forma, a segunda maior empresa no setor; localizada na região sul – também uma empresa familiar –, por diversas vezes pediu concordata em passado recente e convive com muitos problemas em sua administração. As grandes empresas que permanecem no mercado foram vendidas para multinacionais, deixando de ter ligação com uma família.

Portanto, para o representante da ABIFA, a fundição de aço e, em especial a empresa familiar do setor, necessita, além de buscar se especializar em segmentos determinados, – que para ela é mais difícil em função da própria demanda muito diversificada do mercado – precisa se profissionalizar e justifica:

“A profissionalização é um fator Importantíssimo, porque, à medida que o mercado vai se internacionalizando, a exigência também aumenta. E não tem espaço mais para aquela venda de amigo para amigo que aconteceu muito na empresa familiar”.

O representante do SIFUMG concorda com a declaração do representante da ABIFA e acrescenta que a vocação do País para a fundição em função da disponibilidade de mão-de-obra, recursos naturais e, até mesmo, de tecnologia que já está presente no Brasil, depende da disposição do empresário em investir e, principalmente, profissionalizar a

gestão de suas empresas. Nesse sentido, percebe-se que as entidades reconhecem a importância da profissionalização.

“Eu acho que ele tem que buscar a profissionalização da sua gestão, de toda sua diretoria, não necessariamente profissionalizar no sentido de afastar os herdeiros e colocar profissionais. Ele pode fazer com que seu herdeiro tenha uma preparação melhor. Preparar esse herdeiro para que assuma uma posição na empresa da forma como as empresas precisam e funcionam hoje, em condições de fazê-la crescer e permanecer no mercado, dando vazão a essa vocação do País”.

As entrevistas realizadas com os representantes das entidades de classe do setor de fundição foram extremamente úteis para confirmar que a profissionalização da gestão nas empresas de fundição, especificamente nas fundições de aço, é vista como uma alternativa para a sua sobrevivência e continuidade, e as figuras 25 e 26 sintetizam os estímulos e obstáculos à profissionalização da gestão das empresas do segmento apuradas nos depoimentos das lideranças das entidades.

<b>ESTÍMULOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>MERCADO</b>	Ao se internacionalizar, eleva as suas exigências e não admite as negociações sustentadas por pessoas ou relações de amizade. Busca métodos e sistemas de apoio à gestão como bases confiáveis
<b>INVESTIDORES ESTRANGEIROS</b>	A empresa profissionalizada é um atrativo a investimentos externos via parcerias ou maior valor de venda
<b>EXPORTAÇÕES</b>	Demanda latente do mercado internacional
<b>NOVAS TECNOLOGIAS</b>	Novas tecnologias impulsionam a mudança que, inevitavelmente, induz à profissionalização

Figura 25 - Quadro mostrando os estímulos para a profissionalização na visão dos representantes das entidades de classe

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

<b>OBSTÁCULOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>MERCADO</b>	Alguns clientes aproveitam a inadequada forma de gestão da empresa familiar. Por estar vendendo para esses clientes, essa não vê razões para se profissionalizar
<b>INVESTIDORES ESTRANGEIROS</b>	A venda da empresa a investidores estrangeiros é um caminho fácil para equalizar os problemas da gestão familiar, sem se profissionalizar
<b>POSTURA REATIVA DOS EMPRESÁRIOS</b>	Na maioria das vezes, busca alternativas somente quando se depara com um problema e raramente atua de maneira preventiva
<b>DISTANCIAMENTO EM RELAÇÃO A CLIENTES E FORNECEDORES</b>	Dificuldade para perceber novos cenários e assimilar necessidades de mudanças
<b>PRESENÇA DA FAMÍLIA – FILHOS NA EMPRESA</b>	O encaixe de familiares deve ocorrer mediante preparação e adequação às necessidades da gestão profissionalizada

Figura 26 - Quadro mostrando os obstáculos para a profissionalização na visão dos representantes das entidades de classe

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

Na seqüência, a empresa familiar de fundição de aços em estudo será apresentada por meio de sua história e trajetória bem como a visão de seus clientes, fornecedores e sócios, obtida via realização de entrevistas sobre a empresa em estudo e sua gestão.

#### 4.3 A empresa: origem e trajetória

A descrição da origem e da trajetória da empresa de fundição, objeto deste estudo, foi construída a partir das observações do pesquisador na organização e de depoimentos concedidos pelos diretores da empresa.

A referida empresa está localizada na região centro-oeste do estado de Minas Gerais a aproximadamente 120 km de Belo Horizonte. É uma empresa de capital 100% nacional e familiar, fundada em 1974.

Seu fundador, filho de italianos, cresceu em meio a máquinas, pois seu pai era também um industrial. Formou-se em contabilidade e trabalhou nessa área em escritórios especializados e, posteriormente, em uma siderúrgica fabricante de ferro gusa, chegando a ser o administrador da mesma. Contagiado pela metalurgia em função do fascínio exercido pelo metal líquido a alta temperatura e movido por sua visão empreendedora, resolveu montar seu próprio negócio: uma indústria de fundição.

Apesar das dificuldades que marcaram a instalação da fábrica - falta de infra-estrutura no local na época de sua fundação e o fato de a história da empresa ser marcada por várias crises financeiras e problemas de saúde de seu fundador, a empresa é hoje, aos trinta anos de sua fundação, bem estruturada e com um bom conceito no mercado, sendo uma das principais fábricas de peças fundidas em aço no estado de Minas Gerais e no Brasil.

Sua planta industrial está concentrada em ampla área no distrito industrial Da cidade, abrigando galpões industriais, máquinas, equipamentos, laboratórios e pessoal qualificado nas áreas: operacional, técnica e administrativa que respondem por três unidades de negócios: fundição, usinagem e construção mecânica, soldagem e caldeiraria leve.

A empresa atua no mercado de peças, componentes mecânicos e equipamentos de pequeno porte sob encomenda, produz peças fundidas com peso unitário de até uma tonelada, e sua capacidade instalada é de aproximadamente 200 toneladas por mês, em fundidos de aço e ferro.

Apesar de iniciativas realizadas para exportação tendo como mercados-alvo a Europa e o Mercosul, permanece com sua produção total, ou seja, sessenta por cento de sua capacidade instalada dedicada ao mercado interno, especificamente para a região sudeste – Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo e também alguns estados das regiões centro-oeste, sul e nordeste. Atende os setores de mineração, cimento, siderurgia, ferroviário, mecânico e petroquímico, fazendo parte de sua carteira de clientes algumas das maiores e principais empresas do País nesses setores.

#### 4.3.1 A história da empresa

Desde sua fundação, em 1974, a empresa foi administrada unicamente pelo seu fundador até a sua morte, em 1994, embora ele inicialmente tivesse como sócio um cunhado, irmão de sua esposa. A empresa se dedicou ao mercado sob encomenda de peças em ferro fundido e estruturou-se, a princípio, para produzir peças ornamentais – postes de iluminação, bancos de praça – e também grelhas, tampões, peças para saneamento.

À medida que se tornou viável aos olhos de seu fundador, gerando lucros, recebeu investimentos em máquinas, equipamentos, instalações e pessoal. Organizou-se, então, no início da década de 80, para atender o setor ferroviário, deixando gradualmente as peças ornamentais para se dedicar a peças técnicas, com maiores exigências quanto à especificação, mas, também, maior valor agregado.

Em um primeiro momento, essa decisão em relação à mudança de mercado favoreceu o seu crescimento, pois havia no setor ferroviário carência de fornecedores nacionais. Sua entrada nesse mercado lhe rendeu bons resultados, embora também em curto espaço de tempo passou a sofrer as conseqüências de se dedicar a produtos para um

mercado restrito e praticamente para uma única empresa: a Rede Ferroviária Federal S.A. – RFFSA.

Mesmo diante das dificuldades financeiras provocadas pelos prejuízos com cancelamentos de encomendas de produtos em fase final do processo de fabricação e os freqüentes atrasos em pagamentos por parte da empresa estatal, a experiência adquirida, a perspectiva e a esperança de que o setor ferroviário receberia atenção especial por parte dos governantes, em função da sua importância estratégica no transporte de cargas para o País e a falta de opções do cliente quanto a fornecedores, fizeram com que seu fundador mantivesse a estreita ligação entre a empresa e a ferrovia, sem iniciativas mais objetivas na busca de novos mercados.

Os altos e baixos do mercado acrescidos de planos e pacotes governamentais e os problemas comerciais e financeiros já citados comprometeram a saúde financeira da empresa, e, paralelamente, a saúde do fundador também se deteriorava.

O surgimento de graves problemas cardíacos provocou, por algumas vezes, o afastamento do fundador da administração da empresa, ocasião em que a gestão ficava sob a responsabilidade de um sócio, seu cunhado, que habitualmente não exercia estas funções. No seu retorno, as dificuldades encontradas geralmente eram maiores que as enfrentadas no período anterior ao seu afastamento e, como conseqüência, em duas ocasiões a empresa interrompeu parcialmente as suas atividades e foi reestruturada.

Em 1992, após retorno de uma arriscada cirurgia, encontrou a empresa com sérias dificuldades financeiras. Desfez a sociedade existente, demitiu todos os quase cento e sessenta empregados e reiniciou as atividades da fundição com uma equipe composta por apenas doze pessoas. Em

passos mais lentos e redirecionando o negócio para atender também outros mercados, mecânico e elétrico, além do ferroviário, a empresa tomou um novo impulso, conseguindo saldar todos os compromissos pendentes e voltando a ser rentável.

Investimentos em maquinário foram realizados e, nessa época, a fabricação do aço foi vislumbrada como um diferencial competitivo que poderia tornar a empresa menos vulnerável às irregularidades do mercado de ferro fundido, abrindo a possibilidade de vender e fabricar produtos diferenciados pelo aspecto tecnológico, com maior valor, melhores margens e com número ainda restrito de concorrentes. Nessa época, a região centro-oeste mineira já contava com um grande número de fundições de ferro, o que tornava a disputa mais acirrada pelos mesmos mercados.

Apesar das ações iniciadas com a finalidade de redirecionar e expandir o negócio, não foi possível ao fundador ver concretizado o seu plano. Em decorrência do agravamento dos seus problemas de saúde, faleceu nas instalações da empresa durante um dia normal de trabalho, em meados de 1994.

Após a sua morte, os dois filhos mais velhos, à época com 22 e 23 anos, assumiram a administração da empresa com o objetivo de dar continuidade aos negócios da família. Juntamente com eles, a esposa do fundador e mãe dos administradores, passou a auxiliá-los, representando, além de um apoio afetivo e emocional, uma importante contribuição nas difíceis decisões que passariam a ser tomadas a partir daquele momento pelos novos gestores, que não foram preparados para aquela função.

É importante ressaltar a inexperiência dos novos diretores da empresa, filhos e esposa do fundador. O primogênito, apesar de trabalhar há algum tempo na empresa e ter passado por diversos setores executando

funções de menor responsabilidade, não ocupara, até o momento, função gerencial. O segundo filho, engenheiro mecânico formado fazia pouco mais de seis meses, iniciara recentemente a sua atuação na área técnica da empresa. Até aquele momento, o pai não se preocupara em integrar de maneira mais concreta e definitiva os filhos à administração do negócio, pois, com apenas 53 anos de idade, imaginava ter ainda muitos anos para iniciar o processo de transferência de responsabilidades.

A esposa do fundador, pedagoga por formação, apesar de ter ciência das dificuldades para administrar uma fundição, não as conhecia de fato. Conta que, em função de sua personalidade emotiva e da sua característica impulsiva e temperamental, o marido evitava o seu envolvimento direto com os problemas da fábrica, considerando isso uma forma de poupá-la de um maior desgaste e para preservar a empresa de decisões tomadas com o coração ou com a emoção.

Ela também complementa que o fundador alegava que o casal não sabia moldar e fundir, ou seja, realizar as atividades essenciais de uma empresa de fundição e, se deixasse a esposa acompanhá-lo no trabalho, acabaria fechando a empresa.

Quando os filhos do fundador assumiram a fábrica, segundo seus próprios relatos, a empresa estava repleta de encomendas, e todos os recursos – matérias-primas, materiais e situação financeira – favoreciam a continuidade dos negócios com boas perspectivas de êxito.

Um fato interessante contado por eles é que um dos principais clientes, naquela época, uma multinacional de origem européia, por decisão de seu principal executivo, enviou alguns de seus profissionais especializados nas áreas administrativas para apoiar a família naquele difícil momento e, também, para garantir o fornecimento das peças que sua unidade no Brasil havia negociado com a empresa de fundição.



Apesar das dificuldades iniciais normais devido ao despreparo dos herdeiros e em função do desequilíbrio decorrente da perda do norteador de todas as ações da família e da empresa, os negócios prosperaram e a empresa cresceu. Ampliou suas atividades e instalações, adquiriu novos equipamentos, penetrou em novos mercados, fez alianças com novos e importantes clientes, contratando pessoal especializado para todas as áreas-chave, como consultoria nas áreas jurídica, tributária, de recursos humanos e comércio exterior.

A fabricação de peças em aço teve início nessa nova gestão, com a instalação de um forno elétrico a indução para a fusão de ligas metálicas e um espectrômetro de emissão ótica para a realização das análises químicas, tecnologias imprescindíveis para a elaboração do aço. A penetração nesse novo mercado, contudo, foi lenta. A inexperiência comercial no segmento comprador de fundidos de aço, aliada à ausência de determinados equipamentos – para tratamento térmico das peças em aço, por exemplo – dificultaram, mas não inviabilizaram, o redirecionamento do negócio.

A área de usinagem de peças, que, na época do fundador, era constituída por máquinas operatrizes convencionais, recebeu novos investimentos passando a contar com máquinas computadorizadas e uma nova área de negócios também foi iniciada, a montagem ou construção mecânica por soldagem.

Esses investimentos possibilitaram que outros mercados, como o setor siderúrgico, por exemplo, pudessem ser atendidos com contratos de longo prazo. Houve, paralelamente, uma retomada significativa do mercado ferroviário, sendo que a área de montagem recém-instalada praticamente foi dedicada em toda a sua capacidade para atender a esse setor.

A principal justificativa para a nova investida no setor ferroviário residia no fato de que novas empresas ferroviárias haviam surgido do processo de privatização da RFFSA, revelando uma nova perspectiva para os planos de expansão da empresa. Nesse sentido, novos processos de fabricação foram desenvolvidos e pessoal experiente foi contratado para a produção.

No entanto, as novas empresas do setor ferroviário herdaram a estrutura da RFFSA, principalmente nos seus quadros técnicos, e nenhuma mudança significativa foi implementada no sentido de valorizar fornecedores qualificados. Ao contrário, pequenas empresas fornecedoras proliferaram, diante do atrativo de que, uma vez privatizada, a inadimplência característica da RFFSA desapareceria, pois ela atrasava sistematicamente seus compromissos financeiros. Assim, aumentou a oferta de produtos, e os preços sofreram redução drástica em função da concorrência.

Esses novos fornecedores surgiram principalmente em função da oportunidade percebida por ex-funcionários da RFFSA de montar seus próprios negócios ou intermediar negociações. O conhecimento do setor ferroviário e o acesso facilitado a informações e ao pessoal que tomava as decisões nas novas empresas, geralmente seus antigos colegas, estimulavam a criação de empresas para atender o segmento. Muitas dessas empresas já atuavam no mercado de fundidos, mas antes não se interessavam em atender o setor ferroviário, e outras eram atravessadoras de produtos de outras fundições e, inexplicavelmente, praticavam preços abaixo daqueles praticados pelas mesmas.

Novamente a empresa viu sua suposta vantagem competitiva desaparecer por razões internas – estrutura de custo e venda inadequadas – e externa – novos entrantes com estrutura mais enxuta, menores preços, postura mais agressiva e melhor acesso aos clientes. Para manter-se no segmento ferroviário, a empresa teria que praticar

margens menores e, com isso, comprometeria sua sobrevivência a cada nova encomenda.

A despeito desses imprevistos, outras oportunidades para diversificação foram surgindo. No entanto, a falta de visão e de planejamento para a adequação aos novos mercados e produtos trouxera problemas até então pouco comuns à empresa, como não conformidade de produto, ocasionando elevada rejeição externa, devoluções e falhas no atendimento com atrasos nos prazos acordados para entrega.

Mesmo com todas as adversidades relacionadas com o mercado e também com a inexperiência dos administradores, a empresa prosperou sob a nova administração por alguns anos. O reflexo do crescimento da empresa se externou na família e na organização por meio da aquisição de novos bens, novas e confortáveis instalações administrativas, sistema de informática, circuito interno de câmeras para monitorar a produção, viagens internacionais para participar de feiras e rodas de negócios.

Concomitantemente à ampliação do negócio, a união inicial que existia entre os três administradores – dois irmãos e a mãe – foi se fragilizando e cedendo lugar às ações individualizadas com conseqüências diversas e prejudiciais à empresa. Muitas das decisões tomadas não priorizavam aumentar a eficiência e fortalecer a empresa, mas mesmo assim não eram vetadas para preservar a harmonia familiar, ou seja, evitar brigas entre os irmãos.

As ações individualizadas, como, por exemplo, investimentos sem projeto de viabilidade ou sem análise de retorno, também provocaram ruptura na maneira como a família trabalhava na empresa. No início, a mãe era informada de tudo o que estava acontecendo ou estava por acontecer e, em conjunto com os filhos, discutia as alternativas para os problemas e, *inspirados* pelas decisões anteriores do fundador, definiam a situação. A

partir de determinado momento, sem um motivo aparente, passou a não ser comunicada do que ocorria dentro da empresa e a se omitir nas decisões, alegando geralmente falta de informações ou falta de conhecimento técnico para participar das decisões.

A fórmula anterior foi sendo também esquecida pelos filhos do fundador. Um deles, mais impetuoso e ousado, programava grandes saltos para a empresa. Em muitas vezes, investia sem o necessário respaldo e consenso dos demais dirigentes; o outro, introspectivo e conservador, assumia todas as rotinas da empresa, com a exceção do controle financeiro, centralizando, excessivamente, tarefas e decisões operacionais.

O investimento com capital próprio e sem avaliação rigorosa da relação custo / benefício descapitalizou a empresa que passou a ter problemas com capital de giro e com a aquisição de matérias-primas. Isso provocou atrasos nas encomendas, gerando pesadas multas e a insatisfação por parte de clientes. A falta de planejamento, de programação, de controle da produção, conjugado com o maior volume de vendas de produtos que demandavam longo tempo de fabricação e extenso prazo para pagamento por parte dos clientes, provocou o caos financeiro.

Para honrar os compromissos financeiros, seus três diretores permaneceram, por longo tempo, sem remuneração, ou seja, não faziam retiradas, e seus gastos com necessidades habituais se misturavam às despesas da empresa, provocando desconforto entre eles e maior descontrole da situação da empresa.

A instabilidade financeira, o distanciamento entre os sócios e as pressões para cumprimento dos pedidos por parte dos clientes criavam uma situação de inércia e não permitiam aos dirigentes encontrar alternativas dentro da empresa para soluções dos seus problemas em curto prazo.

A falta de perspectivas refletia na equipe de trabalho que, sem uma orientação clara quanto aos rumos e objetivos da empresa, desenvolvia suas atividades rotineiras de um modo descompromissado. Não se percebiam na empresa cuidados básicos com equipamentos, instalações e prevenção de falhas, tampouco estratégias para estimular o trabalho em equipe, reduzir custos e aumentar a produtividade.

Diante da crise, praticamente todas as decisões passaram a ser tomadas por um único sócio, a quem todos se reportavam para tratar de assuntos comerciais, administrativos ou técnicos. Os demais membros da diretoria se ocupavam das suas coisas pessoais e somente interferiam na empresa em questões menores como a punição de atos de indisciplina, sempre de forma inadequada, fazendo prevalecer a vontade pessoal ou o fato de ser dono.

Apesar disso, novos investimentos continuaram a ser realizados, mas sem nenhuma ligação com uma estratégia para melhorar a gestão da empresa. Máquinas adquiridas deviam ser pagas com capital próprio e, em alguns casos, necessitavam de investimentos no mesmo valor da compra para serem colocadas em funcionamento.

Nessa época, segundo semestre de 2000, a empresa tinha em seu quadro de empregados predominantemente pessoas mais velhas nas funções gerenciais, a maioria aposentada em outras empresas, com baixa motivação, de capacidade técnica reduzida e altos salários, considerando o nível salarial dos demais empregados.

Havia também um quadro de consultores e assessores constituído de pessoas experientes nas áreas gerenciais, comerciais, contábeis, jurídicas (tributária e trabalhista), engenharia, psicológica, segurança do trabalho e de informática, que trabalhavam distantes da realidade da empresa e pouco contribuíam para aumentar sua eficiência, alguns por

conveniência e outros por não terem acesso aos dados que mostravam a real situação financeira da empresa.

Projetos, reformulações e trabalhos específicos haviam sido realizados ou estavam em andamento como, por exemplo, ginástica na empresa, acompanhamento psicológico dos empregados, implementação de programas de qualidade – 5S e ISO 9000 –, plano de cargos e salários, assessoria para o comércio exterior, treinamento gerencial para a equipe de supervisores, informatização da empresa, sem, contudo, conseguir a integração dos sócios, da empresa e melhorar o desempenho geral.

O ambiente interno era altamente instável e inadequado à obtenção de melhores resultados. A comunicação era deficiente em todos os níveis, o contato pessoal era evitado, a formalização inexistia e todos se falavam por meio de rádios transmissores. Não havia reuniões de trabalho e, quando se reuniam por qualquer motivo, predominavam nas reuniões as discussões de caráter exclusivamente pessoais. Os equipamentos, mesmo os recém-adquiridos, paravam por falta de manutenção, oneravam a empresa com reparos emergenciais de alto custo, intensificando a crise financeira com maiores atrasos na produção e perda de faturamento.

Os resultados os cercavam de preocupações com o futuro da empresa. As receitas e as contas garantidas não conseguiam mais cobrir a defasagem do fluxo de caixa. A família permanecia fisicamente próxima, mas não havia entrosamento, e seu patrimônio estava comprometido. Alguns *parceiros* tiravam as máscaras, revelando que somente queriam levar vantagens nas relações. Os operários mais antigos estavam acomodados e exigiam regalias e, quando chamados a colaborar, diziam que estavam sendo pressionados e, assim, muitos pediam o desligamento da empresa.

Enfim, a família ainda estava preservada, mas a empresa, ameaçada e o patrimônio, reduzido. Outra fonte de preocupação constante era o fato de que os dois filhos que não participavam da administração, mesmo de forma contida, começavam a questionar sobre o futuro da empresa.

Para aumentar a complexidade da situação, a proximidade dos casamentos dos filhos mais velhos – administradores da empresa – trazia à tona a possibilidade de haver, em pouco tempo, duas novas sócias a influenciar os maridos e a exigir legalmente os direitos sobre a empresa.

Nesse contexto de grandes dificuldades financeiras e operacionais, no início do segundo semestre de 2001, os cinco sócios concordaram em submeter à empresa a uma reestruturação, a partir de uma orientação externa, assessoria administrativa.

O plano de reestruturação consistiu na adoção de métodos e treinamento para administrar a produção, conservar e manter os equipamentos, elaborar orçamentos, remunerar pessoal, promover investimentos, negociar contratos com os fornecedores e clientes, controlar o fluxo de caixa e realizar despesas e conduzir a organização da fábrica com maior atenção para custos, qualidade, segurança e capacidade dos processos.

As deficiências na atuação da empresa no mercado interno, eliminação de atrasos nas encomendas e redução do índice de rejeição de produtos, deveriam ser ajustadas para posterior retorno aos investimentos, principalmente, em tecnologia e produtividade, visando às exportações.

Haveria a implementação de procedimentos para separação das questões familiares, das questões empresariais e adoção de meios para permitir a transparência das informações entre os administradores e os sócios, tornando os resultados, consequência de decisões coesas entre os mesmos. Um conselho de administração foi formado, com a participação

dos cinco sócios - votantes e um profissional externo – sem direito a voto para servir de mediador nas reuniões periódicas.

O objetivo desse plano consistia na profissionalização da gestão da empresa de maneira a minimizar a forte ascensão dos interesses familiares sobre os interesses da empresa, garantindo a sustentabilidade dos negócios pela formação de uma equipe comprometida com os objetivos da empresa e trabalhando de forma planejada para o alcance de metas estabelecidas pelos acionistas.

Para isso, uma estrutura formal foi definida conforme o organograma do ANEXO B e procedimentos elaborados pela própria equipe, orientada por seus gerentes, de maneira que os resultados alcançados fossem consequência direta de metodologia empregada, que, ajustada, garantiria a melhoria contínua dos mesmos. Apesar das decisões e ações iniciais para implementar mudanças na organização e estabelecer uma gestão profissionalizada, por meio dos novos procedimentos, a empresa ainda caminhava a passos lentos nesse processo.

Após a apresentação da empresa familiar de fundição objeto deste estudo, na seqüência deste trabalho, a visão dos clientes e fornecedores sobre a empresa será descrita, objetivando mostrar a percepção desses atores sobre a empresa, sua atuação e, ao mesmo tempo, construir, junto com os depoimentos das lideranças da classe, o contexto em que a empresa está inserida.

#### 4.3.2 A visão dos clientes sobre o setor e a empresa

O mercado de fundição sob encomenda de aço no Brasil é extremamente diversificado, e ocorre uma oscilação constante no volume de compras efetuado por cada segmento. Os segmentos que se destacam na aquisição de fundidos são a indústria petrolífera, a indústria de mineração



e de forma pulverizada a construção mecânica, a siderurgia, a indústria de cimento, o setor ferroviário e os fabricantes de máquinas agrícolas e tratores. Alguns segmentos como a indústria automobilística, apesar de realizarem, também, compras regulares, consomem um volume ainda pequeno de peças em aço fundido.

Os representantes entrevistados das empresas compradoras de produtos fundidos e que serão denominados abreviadamente de clientes são grandes, médias e pequenas empresas de diferentes setores e que mantêm diferentes relações com a empresa em estudo.

Entre os entrevistados, estão empresas que compram há vários anos da empresa desde a gestão do seu fundador e que, por serem grandes empresas, não conhecem as particularidades de seus fornecedores no que diz respeito aos aspectos internos de sua gestão. Encontram-se também entre os entrevistados empresas menores que passaram a comprar da empresa em estudo há poucos anos, em função de uma maior divulgação da capacidade de produção da mesma e por meio da indicação de outras empresas.

Participaram das entrevistas igualmente médias empresas que já compravam há alguns anos – e aumentaram suas compras nos últimos anos – e grandes empresas que deixaram de comprar da empresa em estudo por razões não identificadas claramente, mas possivelmente relacionadas com o fato de a empresa estar procurando diversificar um pouco mais sua carteira de clientes e ter limitações técnicas – volume de produção insuficiente para atender a demanda desse antigo cliente.

Os clientes entrevistados representam os setores de mineração, petroquímico, mecânico e ferroviário. Esses clientes adquirem da empresa pesquisada de 3 a 70% dos seus volumes de compra, com exceção de um deles que não mais se abastece na referida empresa.

Juntos, eles consomem anualmente aproximadamente 30.000 toneladas de fundidos em aço e ferro fundido o que equivale a quase 30 vezes a produção anual da empresa pesquisada.

Para o tipo de peça consumida por tais clientes e capacidade de produção da empresa, existem aproximadamente 15 outras fundições, em todo o País que apresentam características técnicas semelhantes as suas – concorrentes potenciais. No entanto, a maioria dos clientes é atendida por até cinco empresas na fabricação dos itens que interessam à empresa pesquisada produzir. Os produtos fundidos são essenciais para essas empresas, pois são utilizados em seus processos produtivos e, sem eles, não poderiam dar continuidade aos seus negócios.

A empresa pesquisada é tida pelos seus clientes como uma empresa séria, que atende a todos os requisitos quanto a prazos e qualidade dos produtos. Os clientes entrevistados, antecipando-se a outro ponto da entrevista, reconhecem o esforço da empresa em se profissionalizar, em função da percepção de suas ações na melhoria da qualidade e do atendimento às necessidades dos mesmos.

No entanto, salientam que poderiam aumentar o volume de compras se ela obtivesse capacidade de atendimento a maiores volumes de encomendas, em prazos menores e passasse a oferecer tratamentos térmicos adequados a materiais de alta resistência, ou seja, apontam a necessidade de investimentos em tecnologia e produtividade.

Vale ressaltar que um dos entrevistados, cliente que não tem efetuado compras junto à empresa no momento, a classifica de distante e de pouca agressividade comercial, apesar de concordar com os demais aspectos apresentados pelos outros clientes durante as entrevistas.

Todas as empresas, cujos representantes participaram das entrevistas, dispõem de um sistema de qualificação de fornecedores e, em todos eles, a empresa pesquisada está apta aos fornecimentos. Há exceção na empresa cujo sistema de qualificação prevê que, se o fornecedor ficar mais de seis meses sem fornecer, deverá ser novamente auditado conforme requisitos da norma ISO 9001 para voltar a fornecer, se aprovado nessa auditoria.

As empresas de gestão familiar são vistas pelos clientes entrevistados como empresas que apresentam dificuldades para crescer, pois carecem de planejamento para suas atividades e, em função dessa dificuldade, parecem engessadas e investem pouco na qualificação da mão-de-obra, em sistemas de qualidade e de apoio à gestão para se tornarem mais ágeis.

Por outro lado, nesse tipo de empresa, é considerado pelos entrevistados fator positivo a possibilidade de falar diretamente com o dono e, dessa maneira, facilitar a obtenção de informações. Isso torna, na opinião de alguns clientes, as empresas mais flexíveis.

Os mesmos clientes indicam serem áreas vulneráveis dessas empresas a área fiscal, a contábil / financeira e a de atendimento a reclamações de clientes. Além disso, para eles, nessas empresas, os proprietários, por não adotarem planejamento, costumam cancelar procedimentos ou modificar condições anteriormente estabelecidas, desprezando as conseqüências desse ato para seus clientes.

Em função de tais problemas identificados na empresa de gestão familiar, os entrevistados salientam a necessidade da profissionalização da gestão nas empresas familiares de fundição. Isso acarretaria, na visão deles, a possibilidade de ganhos em todos os setores da empresa, com reflexos instantâneos para os clientes como, por exemplo, em custo, qualidade,

certeza de um bom atendimento e melhores resultados. Os depoimentos abaixo ilustram isso.

“As pessoas, quando elas são empregadas, profissionalizadas, enxergam que o negócio tem que dar lucro para o dono, tem que apresentar lucro para o acionista. Então, ela começa a investir no lugar certo, ela começa a administrar, ela começa a tentar cumprir o orçado, ela começa a respeitar mais o que foi previamente programado e planejado”.

“Eu acho que em qualquer ramo da área industrial / comercial é importante que o negócio seja profissionalizado. Não impede que o dono atue no dia-a-dia, mas é importante que os executivos, as pessoas principais de cada área sejam realmente pessoas profissionalizadas e ligadas a um planejamento”.

“Eu acho que a profissionalização tende a fazer com que as empresas se desenvolvam, que as empresas consigam apresentar produtos cada vez melhores, produtos cada vez mais competitivos e, evidentemente, que esses executivos, essas pessoas que não são mais da família, mas que são pessoas pagas para trazer resultados para a empresa, ele vai estar sempre preocupado em atender bem o cliente, em manter o cliente bem satisfeito, mas, por outro lado também, gerando resultado positivo para a empresa porque disso depende o emprego dele”.

Os entrevistados foram solicitados a fazer uma avaliação específica da empresa pesquisada e apresentaram suas considerações enfocando os aspectos atendimento/ qualidade/ entrega/ preços/ assistência técnica. As respostas demonstraram a satisfação dos clientes com a empresa em todos os aspectos.

Na mesma resposta, alguns comentários foram feitos levando a crer que as empresas do setor, de maneira geral, ainda transmitem insegurança aos clientes por serem irregulares na manutenção de sua performance, conforme o depoimento abaixo.

“É muito difícil encontrar, atualmente no Brasil, fundições que atendam razoavelmente a todos os quesitos acima descritos. De maneira geral, as melhores fundições, em termos de qualidade, têm problema com capacidade e/ou prazos de entrega. Os preços nem sempre estão ligados à qualidade e aparentam ser reflexos das diferenças de produtividade entre as fundições e, também, de suas formas de tratamento de custos de fabricação. Deficiências no controle de processos e desenvolvimento de novas peças fundidas é um problema que atinge todo o setor, com maior ou menor grau de intensidade”.

Em tom de alerta, um dos entrevistados lembrou que muitas empresas estão se reestruturando para atender ao mercado externo e, se houver recessão e a exportação não alcançar os patamares desejados, a briga no mercado interno deixará fundições menos preparadas em dificuldades. Esse, na sua visão, é um forte estímulo para que as empresas familiares do setor se profissionalizem.

A idéia dos clientes quanto à profissionalização da gestão nas empresas familiares do setor de fundição se expressa na forma literal extraída das próprias entrevistas.

“O parque de fundições nacionais, na sua maioria constituído de empresas familiares, está muito atrasado tecnologicamente falando. Há necessidade de investimentos em novas tecnologias e em pessoal qualificado”.

“A profissionalização das empresas do setor de fundição, em última análise, criaria condições para o desenvolvimento do setor não só no mercado interno, mas, principalmente, no mercado externo a partir da evolução, sobretudo, da qualidade dos produtos fundidos e da maior satisfação de seus clientes”.

“As empresas que não investirem em novos processos / tecnologias, qualificação da mão-de-obra, em um sistema de gestão da qualidade que dê sustentabilidade a todo esse processo não vão ser competitivas e não vão acompanhar esse agressivo mercado”.

“Então, eu acho que essa questão de profissionalização é importante para perpetuar as empresas, para que as empresas possam ir para frente, possam desenvolver, possam investir e, por outro lado, o cliente vai estar sempre bem atendido, vai estar sempre satisfeito com o produto e com o serviço que ele está recebendo”.

Em síntese, os clientes entrevistados demonstram, em suas declarações, que percebem problemas nas empresas familiares de fundição gerenciadas pelos familiares e, apesar de declararem que a empresa em estudo os atende de maneira satisfatória, deixam a impressão de que temem que oscilações em sua performance traga conseqüências indesejáveis para os mesmos, fato comum em empresas familiares do setor.

Outra impressão passada pelos entrevistados é que um profissional remunerado para gerenciar a empresa tem uma consciência mais clara da necessidade de a empresa ser lucrativa e, assim, garantir a sua sobrevivência e o emprego desse executivo. Dessa maneira, adota o planejamento, investe em melhoria de produtividade e qualidade, para

satisfazer as necessidades deles – clientes – como também de alcançar a satisfação do acionista por meio de melhores resultados.

Pode-se, ainda, extrair das entrevistas com os clientes que um obstáculo à profissionalização da gestão na empresa familiar de fundição é a dificuldade da adoção de planejamento nessas empresas e a conseqüente falta de investimento em qualificação de mão-de-obra, sistema de qualidade e em sistemas de apoio à gestão.

Como estímulo à profissionalização da gestão na empresa familiar de fundição, os clientes entrevistados indicam a possibilidade de melhores resultados pelo planejamento das ações e, principalmente, investimentos em tecnologia, melhoria da produtividade e competitividade.

A possibilidade de retração do mercado externo é também um estímulo para a profissionalização da gestão na empresa familiar segundo os clientes e, nesse sentido, existe quase uma torcida por parte dos entrevistados, considerando que empresas já profissionalizadas que atendem a esse mercado podem, em caso de restrições das exportações, se voltarem para o mercado interno, colocando as empresas menos competitivas e, especificamente, a empresa familiar de fundição de gestão não profissional em dificuldades.

A seguir, será apresentada a visão dos fornecedores sobre a empresa em estudo e sobre a gestão na empresa familiar de fundição.

#### 4.3.3 A visão dos fornecedores sobre a empresa

O setor de fundição no estado de Minas Gerais e no Brasil convive com inúmeras dificuldades para o seu desenvolvimento e, apesar dos muitos recursos naturais de que dispõe o País, a tecnologia para a

industrialização e aplicação desses recursos, na maioria dos casos, está nas mãos de empresas multinacionais.

Essas grandes empresas, em sua maioria, alavancaram o desenvolvimento do setor pela inovação das técnicas de produção, pesquisa de soluções de problemas, mas também internacionalizaram os preços desses produtos, minimizando a rentabilidade das empresas que vendem em moeda nacional e com preço fixo por períodos de seis a doze meses e comprando seus insumos em dólar com reduzidos prazos para pagamentos, o que cria problemas de caixa.

Ainda, com relação ao papel dos fornecedores no segmento de fundição, vale ressaltar que um fornecedor tem, a qualquer momento, um diagnóstico pronto sobre o setor e são capazes de apresentar cenários em função de parâmetros econômicos, tecnológicos e financeiros.

Ao penetrar em diferentes empresas, conhecem suas particularidades, suas equipes de trabalho, seus produtos, clientes, potencialidades e limitações. Num setor em que os empresários quase não trocam experiências e a censura quanto à interação com outras empresas é algo muito arraigado na cultura empresarial, são eles, os fornecedores, os únicos capazes de transpor as barreiras das empresas de fundição.

Num setor em que as famílias empresariais prevalecem, eles se tornam amigos, confidentes, um quase parente e, às vezes, são responsáveis pela implementação de soluções para problemas crônicos. Eles indicam clientes, equipamentos, técnicos, intermediam, geralmente sem interesse financeiro, a venda ou troca entre as empresas de seus materiais, equipamentos e matérias-primas sem aplicação e, mesmo nas empresas de gestão profissional como as multinacionais do setor, portam-se como verdadeiros consultores técnicos e de negócios.



Os representantes das empresas fornecedoras do setor de fundição entrevistados conheceram a empresa em estudo na gestão do seu fundador e estão acompanhando também seus sucessores, podendo, dessa forma, avaliar a influência da família na gestão das empresas familiares e na sua continuidade e também os fatores que estimulam ou restringem a profissionalização dessas empresas e, em particular, a empresa de fundição em estudo.

Os fornecedores entrevistados são empresas que se dedicam exclusivamente ao mercado de fundição e detêm participações consideravelmente representativas no mercado de Minas Gerais e do Brasil.

Os entrevistados, por conhecerem a empresa em estudo há muitos anos, afirmam que a empresa, à época da gestão do seu fundador, era muita fechada. Percebe-se que o contato com o fundador era restrito a questões relativas aos fornecimentos – especificações técnicas de produtos, preços – e não havia maior aproximação. Isso persistiu por algum tempo na gestão de seus filhos, mas, recentemente, passou-se a ampliar o contato com seus fornecedores, também para questões relativas ao mercado e tecnologia.

A empresa em estudo, ao ser avaliada pelos entrevistados quanto aos aspectos instalações, equipamentos, processos, tecnologia e administração, é considerada uma das melhores do País.

Os fornecedores entrevistados afirmam que percebem, na gestão dos filhos do fundador, uma preocupação com a melhoria contínua em todos os aspectos relacionados, ou seja, na formação da equipe de trabalho e no seu posicionamento no mercado. Reconhecem o empenho da empresa em se profissionalizar e acreditam que isso colocará a empresa em maior destaque no cenário nacional.

Avaliando as empresas do segmento de maneira ampla, todos os fornecedores entrevistados afirmam identificar nas empresas familiares do setor de fundição posturas que dificultam suas relações comerciais – falta de transparência, aversão ao planejamento e excessivos conflitos, o que, na visão deles, acaba por comprometer a estabilidade das empresas no mercado. Também citaram exemplos de empresas em Minas e em outros estados que, em função de problemas em suas administrações, foram vendidas ou simplesmente encerraram suas atividades.

Os fornecedores entrevistados entendem que, nessas empresas, é difícil conciliar o lado emocional das relações familiares e o lado racional exigido pelos negócios. Nessas empresas o problema, segundo um dos entrevistados,

“é não saber dividir a linha do racional com o emocional, e esta mistura leva a não praticar diariamente quatro palavras-chave que acho de suma importância no crescimento e manutenção da empresa – disciplina – foco – planejamento de longo prazo e profissionalismo”.

Nessa mesma linha de pensamento, um outro entrevistado acredita que a briga ou o conflito de interesses entre os parentes é a causa do fracasso das empresas e que isso, apesar de não ser uma particularidade do setor de fundição, é algo comum de acontecer no setor, em função do elevado número de empresas familiares nesse segmento e reforça que,

“na minha experiência, lamentavelmente eu vi muitas empresas, não foram poucas, no setor de fundição que é o meu segmento, quebrarem simplesmente por serem familiares. A falta de profissionalismo é um dos principais aspectos que fazem essas empresas não terem o sucesso desejado”.

Os fornecedores entrevistados acreditam que somente existem aspectos positivos na profissionalização da gestão nas empresas familiares do setor de fundição. A possibilidade da gestão profissional e o conseqüente desaparecimento dos conflitos familiares tornariam tais empresas muito mais competitivas e preparadas para alcançar novos mercados, principalmente, fora do País. O depoimento abaixo demonstra que, na visão dos entrevistados, a falta de profissionalização da gestão afeta o desempenho das empresas.

“A história tem mostrado que a maior parte das empresas de fundição é administrada por membros da família e, exatamente por não ter esta consciência de profissionalização, tem levado a um resultado muito ruim”.

A íntima relação entre profissionalização da gestão e a atualização tecnológica das empresas bem como o aumento de sua produtividade em níveis comparados aos das indústrias de outros países é a principal expectativa dos fornecedores e o principal estímulo identificado por eles para que a profissionalização da gestão ocorra no setor de fundição.

“A profissionalização é importante em todos os setores, acho que na fundição ainda mais, porque ainda temos, principalmente em nosso estado, fundições com processos muito arcaicos e hoje no mundo globalizado não podemos ficar esperando os negócios aparecerem, temos que ir atrás dos negócios”.

“No Brasil, observa-se que o nosso setor, sobretudo nas empresas aonde tem uma maior competitividade, passaram a profissionalizar suas estruturas administrativas e produtivas, porém ainda muito baixo comparado com os países de primeiro mundo”.

Em resumo, os fornecedores entrevistados também demonstram, em suas declarações, que a empresa familiar de fundição de gestão familiar tem dificuldades para permanecer no mercado e até evidenciam tais dificuldades com casos de empresas malsucedidas.

Nas entrevistas, constatou-se que a presença de familiares na administração da empresa de fundição, sem a consciência da necessidade de profissionalização, é um dos obstáculos à profissionalização de sua gestão.

Reiterando a literatura sobre o tema e de acordo com o pensamento dos representantes das entidades de classe, os fornecedores também apontam os conflitos de interesses entre os parentes que atuam na empresa como outro obstáculo. Acreditam, ainda, que um outro elemento restritivo à profissionalização da gestão na empresa familiar de fundição está relacionado com o fato de essas empresas serem fechadas e, conforme a posição dos clientes, avessas ao planejamento.

Como estímulo à profissionalização da gestão na empresa familiar de fundição, os fornecedores apontam para a íntima relação existente entre profissionalização e atualização tecnológica da empresa, que, com maior produtividade e competitividade em padrão internacional, leva a empresa a melhores resultados.

#### 4.3.4 A empresa familiar em estudo

A empresa de fundição de aço, objeto deste estudo, tem, atualmente, cinco sócios familiares, a esposa do fundador que detém 50% de participação na sociedade e seus quatro filhos que, juntos, detêm a outra metade da participação societária. Apenas um dos filhos não trabalha na empresa e, provavelmente, terá seu futuro profissional desvinculado da mesma, pois é estudante de medicina.

A empresa em estudo apresenta todas as características que a tornam uma típica empresa familiar conforme a definição de Donnelley (1976), ou seja, a gestão é exercida pela segunda geração da família, nesse caso, representada pelos filhos do fundador, a ligação existente influencia as decisões na empresa, e suas conseqüências afetam diretamente a família em questão.

Em função da sua composição societária e a maneira como a empresa é administrada Lethbridge (1997) a classifica como uma empresa familiar tradicional, quer dizer, de capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira, sendo que a família exerce total controle e influência sobre seus negócios. Pelas mesmas razões e também pela sua constituição jurídica, Martins et al. (1999) a chamam de empresa de controle centralizado.

#### 4.3.5 A visão dos sócios sobre a empresa e uma análise da composição família / empresa

Os sócios com exceção dos dois mais novos em função da idade, identificam basicamente seis fases importantes na história da empresa, com pequenas contradições nas datas, mas coincidentes nos fatos que evidenciaram o registro em suas memórias, conforme sintetizado a seguir.

De 1974 a 1982 – A empresa foi fundada, passou por dificuldades mas prosperou.

De 1982 a 1992 – A empresa conviveu com duas sérias crises, e esse período foi marcado por muita instabilidade.

De 1992 a 1994 – A empresa é saneada financeiramente e ocorre o falecimento do seu fundador.

“Com contratos firmados junto à empresa de energia, a situação financeira se regularizou, as dívidas foram pagas e, em 1994, quando meu pai morreu, a situação da empresa era muito boa”.

De 1994 a 1997 – A segunda geração entra na administração da empresa e experimenta um crescimento surpreendente utilizando-se das condições deixadas pelo fundador da empresa.

“A partir de 1994, a empresa passou a ser administrada por mim e pelo meu irmão, e a situação financeira favoreceu o nosso trabalho”.

“Nós assumimos o controle da empresa sem a presença dele. Com uma cabeça mais nova, iniciamos um trabalho um pouco diferente. Basicamente, com meu irmão mais velho, uma pessoa bastante arrojada de um lado e eu tentando fazer o papel de pisar no freio”.

De 1998 a 2000 – Período de declínio provocado principalmente pela ausência de controle e pela falta de coesão entre os familiares nos assuntos relacionados à gestão da empresa.

“A empresa entrou em declínio, talvez porque não nos preocupamos com os resultados, somente atentamos para o crescimento através de investimento em máquinas, instalações. Não existia controle efetivo da empresa, isso fez com que as reservas fossem consumidas para cobrir o capital de giro inexistente. Trabalhávamos sem coordenação, como se houvesse várias empresas em uma, e isso fez com que a empresa chegasse a uma condição que não chegou a gerar dívidas mas toda a reserva financeira foi consumida”.

De 2001 em diante – Os sócios, ao verem suas reservas esgotadas, a fábrica com inúmeros problemas e sua sobrevivência comprometida, sentiam-se obrigados a repensar o *modus operandi* vigente. Seguindo orientação externa, reestruturaram os procedimentos para adotar uma administração com controles mais efetivos.

“A empresa voltou a crescer mas com um tipo de crescimento *doloroso*, diferente daquele de 1992, quando os produtos eram mais simples e independente do nosso conhecimento, era só faturar. Hoje, o crescimento é baseado em modificações extremas no processo de produção e na área administrativa”.

As fases identificadas pelos entrevistados revelam que todos assistiram a um mesmo filme e existe coerência na maneira como cada momento da empresa foi visto pelos seus proprietários. É bastante evidente também que as fases têm correlação direta com resultados financeiros alcançados pela empresa, sendo alguns positivos e outros negativos.

Ao procurar discutir a variação de desempenho da empresa, pontos diferentes foram percebidos. As características pessoais do fundador, a equipe comprometida, o desejo de fazer a empresa crescer para dar continuidade ao sonho do pai e oportunidades bem aproveitadas, em resumo, foram verbalizados como sendo os elementos fundamentais que permitiram o bom desempenho da empresa.

Os entrevistados reconhecem que os períodos difíceis pelos quais passou a empresa tiveram origem em problemas de conjuntura econômica, mas também foram provenientes da gestão.

As razões apontadas pelos sócios para os momentos de insucesso ou crises se concentraram em dificuldades no início da sociedade quando

ainda havia outro sócio. Também a ausência de renovação da equipe de trabalho e a falta de comprometimento das novas equipes, principalmente na época em que a empresa teve um maior número de empregados, quando, em 1992, chegou a ter 160 funcionários. Do mesmo modo, as oscilações do mercado e as crises econômicas no País, a falta de controle na empresa e o descontrole financeiro provocado por investimentos no patrimônio da família e investimentos não planejados na empresa.

Os problemas de saúde do fundador também foram citados e, nesse particular, relacionando suas ausências para tratamento ou cirurgia com as principais crises pelas quais a empresa viveu.

“Em resumo, entendo que as crises que vivenciamos, estão relacionadas com o fato de não nos prepararmos para as mudanças que vão ocorrendo ao longo do tempo. Não se preocupar com as mudanças no ambiente externo e nem no ambiente interno, eu diria que é a principal causa das crises”.

“A situação financeira era muito boa e ao invés de trabalhar com aquilo que ele deixou ou seguindo os passos dele, para reverter em benefícios para a fábrica, investimos de maneira incorreta, direcionamos mal o dinheiro. A gente foi comprando coisas supérfluas, carros, por exemplo. E embora trabalhássemos muito, de onde muito se tira, sempre um dia falta.”

A despeito da saúde frágil do fundador, a introdução dos familiares na gestão da empresa não ocorreu mediante planejamento, conforme anteriormente mencionado. A esposa do fundador, após a morte de seu marido, passou a integrar, juntamente com seus dois filhos, a administração da empresa. Mesmo após dez anos de atuação na



presidência da empresa, continua sem funções definidas, não se preparou para a gestão do negócio, e o tempo dedicado à empresa não se traduz em ações positivas para equalizar seus problemas. Os aspectos superficiais das atividades lhe chamam mais a atenção que reuniões de metas, indicadores de desempenho e estratégias comerciais.

Talvez em função desse comportamento não consiga exercer autoridade funcional ou hierárquica sobre seus dois filhos mais velhos. Por sua vez, o enfoque estratégico, responsabilidade dos diretores, é algo difícil de se perceber também nos filhos do fundador. Na verdade, nenhum deles foi devidamente preparado para a gestão da empresa. Além de suas formações acadêmicas, não contemplarem conteúdo básico para se tornar um administrador. Não há neles, de forma espontânea, um senso apurado de planejamento, organização, controle e visão sistêmica do negócio.

O terceiro filho, quarto sócio que trabalha na empresa formou-se em engenharia metalúrgica e passou a integrar a equipe técnica da empresa em meados de 2003. A falta de experiência profissional e o ambiente familiar dominante o colocam freqüentemente em situações de insubordinação na condução de suas atividades e no trato com seus supervisores e irmãos.

A presença dos filhos do fundador na gestão da empresa a remete para o segundo estágio de evolução da empresa privada – empresa familiar, apontado por Muchon e Campos (1998). Para evoluir desse estágio para o próximo, ou seja, de empresa familiar profissionalizada, depende da adequada distinção das funções propriedade e gestão.

O estágio de empresa familiar profissionalizada, segundo Muchon e Campos (1998), caracteriza-se pela administração profissionalizada em que a responsabilidade da gestão está confiada a profissionais

especializados e remunerados para exercerem tal função. Não se observa nessa conceituação nenhuma restrição à gestão por familiares, desde que devidamente preparados, capacitados e conscientes da distinção negócios e família.

Percebe-se, no caso em questão, que o desenvolvimento da empresa é comprometido pela maneira intuitiva como ela é gerenciada e a forma centralizada com que as decisões são tomadas.

O planejamento ainda é preterido para a construção de resultados, e prevalecem as decisões de caráter pessoal. Esse fato contraria o conceito de profissionalização elaborado por Lodi (1998):

A profissionalização da empresa familiar não se refere, exclusivamente aos aspectos organizacionais. Significa prioritariamente conscientizar aqueles que detêm a propriedade e o poder de que a continuidade do seu negócio está fundamentalmente apoiada na gradativa separação entre família, propriedade e administração. Isto não significa a perda do controle acionário pela família, mas o único caminho para viabilizar o sucesso como estado duradouro (LODI, 1998).

Todos os sócios reconhecem dificuldades para separar a questão familiar das questões da empresa e reconhecem que a confusão nesse sentido é muito prejudicial a ambos. Na avaliação dos sócios, tanto a família quanto a empresa são prejudicadas por esse comportamento, e as conseqüências diretas são decisões emocionais, em que prevalece a vontade pessoal em detrimento de opções mais racionais e melhor para os negócios. Nas palavras da presidente,

“até hoje, a gente tem uma dificuldade muito grande, principalmente da minha parte, de separar a família da empresa. Então eu vejo os meus filhos mais como filhos do que como gerentes da empresa, e isso traz uma dificuldade grande para tomar

decisões. No dia-a-dia, também isso pesa negativamente”.

Percebe-se claramente nas palavras dos sócios que existem dificuldades para fazer a distinção entre família, propriedade e gestão, sendo a empresa envolvida por fortes sentimentos e emoções. Esse vínculo constitui um obstáculo para a profissionalização como apontam Muchon e Campos (1998).

#### 4.3.5.1 A visão dos sócios sobre a gestão familiar

A participação no mercado e o conhecimento da empresa pelo mercado comprador podem ser considerados pequenos. Os sócios esclarecem que isso ocorre pelo fato de, até bem pouco tempo, trabalharem sempre para os mesmos clientes e de forma quase que específica para uma parcela restrita do mercado – o setor ferroviário.

A recente participação da empresa em feiras nacionais do setor e o assédio de clientes em potencial trouxeram à tona a viabilidade do crescimento da empresa e, especificamente, no mercado de peças fundidas sob encomenda. Isso diz respeito apenas ao mercado doméstico, pois não existem ainda, na empresa, ações para inserção no mercado internacional.

Isso mostra que, por não ter resolvido seus problemas de gestão, a empresa enfrenta dificuldade para superar a etapa que Leach (1996) denomina “empresa movida a produto”, conclua a etapa de “empresa movida a processo” e possa alcançar o estágio de “empresa movida a planejamento”.

A percepção positiva sobre a receptividade do mercado para os produtos que a empresa pode oferecer esbarra na insegurança quanto à

capacidade gerencial da empresa. Isso pode ser claramente confirmado pelo depoimento dos sócios.

“A empresa é pouco conhecida, mas aqueles que a conhecem reconhecem que ela tem um bom produto. O mercado de fundidos sobre encomenda é muito amplo e eu tenho medo de me frustrar, pois as possibilidades de crescimento são grandes e não sei se a empresa terá condição de atender a esse mercado que eu vislumbro. Não sei se a empresa tem estrutura para crescer. Não sei se a parte industrial da empresa tem essa vontade de crescer”.

“Nosso faturamento nos últimos dois anos aumentou em aproximadamente 200% e percebo que ainda existe uma falta de cuidado com a fábrica, falta de controle dos processos e não sei se estamos preparados para crescer. Fico incomodado com o potencial do mercado e vejo que, para crescer, temos que desenvolver produtos mais complexos na sua forma de produzir mas que tem preços melhores e percebo que a fábrica prefere continuar a produzir peças mais fáceis e que estamos acostumados a fazer”.

Os depoimentos acima também demonstram que não há muita sintonia entre os diretores da empresa quanto aos rumos que a organização deve seguir. As declarações deixam claro que existe pouca discussão sobre as oportunidades para a empresa e os instrumentos necessários para que o crescimento se viabilize.

A empresa, por meio de seus sócios, deve reconhecer que existem as variáveis no modelo de desenvolvimento das organizações, segundo Greiner (1998), que devem ser consideradas: ao completar trinta anos, ou seja, com o passar do tempo – primeira variável – a empresa necessita de mudanças, pois os problemas se avolumam e elas são mais difíceis de

implementar, principalmente em função do apego às tradições que existe na empresa familiar.

À medida que a empresa cresce, os problemas de comunicação e coordenação se ampliam, e são necessários novos arranjos organizacionais para adequar a estrutura ao tamanho da empresa – segunda variável apontada por Greiner (1998).

Ainda, segundo Greiner (1998), o crescimento tem que ser constante, e períodos prolongados de crescimento são chamados de evolução – terceira variável. Quando a empresa fica estagnada, normalmente também regride e entra em crise ou em períodos de revolução – quarta variável. Quando isso ocorre, novas práticas administrativas devem ser desenvolvidas para embasar um novo período de evolução.

As evoluções e revoluções são compatíveis em velocidade e tempo de duração com a taxa de crescimento do mercado em que a empresa está inserida. As oscilações no seu crescimento e a forma de atuação, priorizando o segmento de mercado ferroviário, podem justificar as dificuldades de estabilidade e a pouca discussão que há na empresa sobre as oportunidades de crescimento.

Considerando o modelo tridimensional de desenvolvimento elaborado por Gersick et al. (1997), a empresa familiar de fundição deste estudo pode ser analisada ocupando as seguintes posições. Na dimensão do desenvolvimento da propriedade, ela se apresenta como uma sociedade entre irmãos, tendo chegado a tal estágio com a entrada dos filhos do fundador na empresa em razão de sua morte.

Apesar de mais de dez anos juntos, os administradores ainda não percebem os desafios que este estágio lhes impõe. Basicamente, para Gersick et al. (1997), a empresa precisa desenvolver um processo para o

controle dividido entre os sócios, definir os papéis dos sócios não funcionários e reter o capital e controlar as diferentes orientações da família para o negócio. Reter e controlar as diferentes orientações da família para o negócio parece construir o ponto nevrálgico dessa empresa de fundição.

Um exemplo da possibilidade de a situação se agravar com o tempo é o fato de que todos os filhos do fundador, após dez anos da sua morte, já são maiores de idade. Os filhos mais velhos estão casados e, assim, novos sócios já fazem parte da empresa. Gersick et al. (1997) prevêem que a entrada de novos proprietários pode tornar ainda mais complexa a equação família / negócio e sugere a adoção de um conselho de administração composto por todos os sócios para tentar superar os desafios, com o que concordam Lodi (1994), Oliveira (1999), Garcia (2001) e Álvares (2003) dentre outros autores.

Na dimensão de desenvolvimento da empresa, a empresa familiar de fundição, objeto deste estudo, apresenta características de vários estágios, pois, apesar de seus trinta anos de mercado, ainda tem que vencer desafios do estágio inicial, tais como resolver questões ligadas à sobrevivência – estrutura funcional. Alguns passos dados em direção à profissionalização – administração do caixa e a visualização da empresa como sistema –, adotando planejamento, organização e controle a posicionam no estágio de expansão e formalização, conforme indicam Gersick et al. (1997).

Para exemplificar isso, constata-se que os problemas cotidianos ou de longo prazo a serem resolvidos pelos diretores, muitas vezes, são relegados, e decisões não são implementadas por intervenção velada da presidência. Como é a maior acionista, a mãe teme afetar a harmonia familiar e inibe as ações dos filhos que se habituaram a procrastinar as ações críticas, principalmente no sentido de separar família e gestão.

Com relação à dimensão de desenvolvimento da família, terceira e última dimensões, a morte prematura do fundador provocou uma lacuna e, ao mesmo tempo, uma instabilidade que faz com que, em vários momentos, a empresa se depare, de maneira simultânea, com desafios dos primeiro, segundo e terceiro estágios, ou seja, de jovem família empresarial – o fundador e a esposa, entrada na empresa – quando os filhos são introduzidos na atividade empresarial e trabalho conjunto – quando duas gerações trabalham na empresa, conforme estabelecem Gersick et al. (1997).

Ao avaliarem os problemas enfrentados pela empresa no seu esforço para permanecer no mercado e se expandir, uma acentuada preocupação com o fator equipe de trabalho fica explícito. Os sócios com frequência apontam a motivação e o treinamento da equipe como sendo fatores imprescindíveis para que se alcance êxito em seus planos, caracterizando um dos obstáculos à profissionalização apontados por Muchon e Campos (1998), ou seja, a desconfiança em relação aos não familiares na gestão.

No entanto, verbalizam essa preocupação com a coesão e a qualificação do grupo mas não demonstram que o corpo de diretores também necessita de maior capacitação. Deixam, nas entrelinhas, que os diretores divergem em relação a muitos dos aspectos afetos à gestão da empresa, e que enfrentam dificuldades no relacionamento pessoal, mas não reconhecem mecanismos para minimizar isso. Nesse sentido, a adoção de técnicas para administração de conflitos, conforme apontam Davel e Colbari (2000), pode representar um forte estímulo à profissionalização da gestão na empresa.

#### 4.3.5.2 A visão dos sócios sobre a necessidade de profissionalização da gestão

Quando questionados sobre a necessidade de profissionalização da empresa e em como isso se traduziria, os sócios foram unânimes em reconhecê-la como necessária. Definem a profissionalização como sendo um conjunto composto por pessoas e métodos trabalhando em função de metas e objetivos planejados.

Afirmam que os objetivos, ao se profissionalizar a gestão, são perpetuar a empresa, garantir sua continuidade independentemente da presença da família ou não na sua administração, além de alcançar lucro e crescimento de forma planejada e não como aconteceu no período posterior ao falecimento de seu fundador.

“Na primeira fase depois que papai foi embora e que obtivemos lucro foi em função das oportunidades que surgiram, e com a confiança e o trabalho conjunto tudo deu certo. ... depois acabou tudo, ou seja, não existia um trabalho profissional – planejado para alcançar e manter os resultados, não existia nada disso”.

Apesar do discurso da família em obter via profissionalização a continuidade da empresa independentemente dos familiares em sua gestão, ainda se nota uma forte centralização das decisões e uma dificuldade de alguns familiares, principalmente o principal acionista, de se afastar das questões rotineiras entregues aos não familiares, constituindo dois obstáculos à profissionalização, sendo ambos identificados por Muchon e Campos (1998).

Se os sócios efetivamente objetivam a continuidade da empresa, precisam equalizar com muita rapidez a forma de atuar na empresa, pois



os objetivos da família e da empresa somente serão alcançados se as relações interpessoais e os recursos forem aplicados em favor desses objetivos de maneira adequada nos períodos de mudanças e nas etapas de estabilidade (STAFFORD et al., 1998).

Avaliando o depoimento dos sócios, constata-se que o principal obstáculo à profissionalização está relacionado com a dificuldade de mudança por parte dos próprios sócios que atuam na empresa. Eles se queixam dos profissionais não familiares e atribuem a eles os principais problemas da empresa. Por outro lado, ao identificarem os passos que deveriam adotar para profissionalizar a empresa, como separar as questões familiares das da empresa, delegar, estimular o trabalho em equipe e o maior entrosamento do corpo diretivo, planejar o trabalho e acompanhar o desempenho, dentre outros, percebe-se que não conseguem implantar o que reconhecem em teoria.

Os depoimentos abaixo ilustram isto.

“O objetivo é profissionalizar, mas não é este o principal objetivo da empresa. Ainda há o objetivo próprio de cada um de se resguardar...”.

“Nosso empenho existe mas nossa velocidade é baixa e a falta de entrosamento é um problema. Acredito, inclusive, que se dois desconhecidos estivessem trabalhando, o entrosamento seria melhor!... Há uma preocupação com a melhoria do entrosamento com uma veia mais familiar que gerencial”.

O comprometimento para a profissionalização é objeto de auto-reflexão dos sócios e eles reconhecem a pouca cooperação nesse sentido, conforme ilustrado pelas falas dos sócios.

“Eu estou envolvido mas tenho algumas dificuldades pessoais que me prejudicam em desenvolver um melhor trabalho. Tenho procurado mudar, não fazer somente o que penso mas confiar na opinião dos demais para tomar decisões em conjunto e ter aprendido que a decisão conjunta é menos dolorosa que a decisão individual”.

“Espero mais dos outros sócios quanto à profissionalização dos mesmos e atendimento aos objetivos da empresa, mas sinto que ainda não consigo ajudá-los a mudar. Prejudico o processo de profissionalização quando não me comporto profissionalmente e deixo os laços familiares falarem mais alto quando tenho divergências com eles”.

Nas declarações acima, evidencia-se que o interesse ou a posição pessoal de cada sócio interfere no processo de profissionalização. Vários autores afirmam que existe uma estreita ligação entre ausência de integração e conflitos e a continuidade das empresas familiares.

Persistindo as diferenças, os conflitos, as chances de sobrevivência da empresa são reduzidas conforme ressaltam Solonca (1994), Venceslau (1999), Frugis (2001) e Bernhoeft (1989) dentre outros. Isso constitui obstáculo à profissionalização (MUCHON e CAMPOS, 1998), e distancia a empresa do objetivo de continuidade.

Lodi (1986) afirmou que a profissionalização da empresa familiar exige o equacionamento de três pontos básicos: a integração perfeita entre profissionais e familiares, a adoção de práticas administrativas e de produção mais racionais e incorporação de instrumentos de apoio – consultoria e assessoria – para facilitar o processo.

Percebe-se, pelos depoimentos dos sócios, que, na empresa em questão, o primeiro item – integração profissionais e familiares – encontra-se longe

de estar equacionado. Na verdade, acredita-se que os pontos básicos estabelecidos por Lodi (1986) para a profissionalização são interdependentes e devem ser trabalhados e/ou adotados de maneira conjunta e simultânea.

Ainda nesse aspecto, o da integração profissional-família, percebe-se que os não familiares não têm autonomia suficiente para conduzir um processo de profissionalização. A centralização e a excessiva preocupação com a rotina impedem a realização de ações para alterar procedimentos e monitorar os resultados, ajustando os planos no sentido de melhorá-los.

A todo o momento, acontecem interferências no que foi traçado e, geralmente, por um sócio agindo como dono e não como profissional. Os proprietários demonstram isso nos seus depoimentos sobre o comprometimento e dificuldade para mudar de papel do principal acionista, confirmando, mais uma vez, um dos obstáculos descritos por Muchon e Campos (1998).

“Acho que ela está comprometida, embora sua mudança seja muito lenta. Frequentemente, ela inverte os papéis e, ao invés de agir como gestora, age como mãe e dona. Nesse momento, ela compromete o trabalho. Por outro lado, sua predisposição em participar das reuniões para tratar dos assuntos da empresa e, muitas vezes, aceitar o fato de ser excluída da discussão de alguns assuntos específicos, para somente ter conhecimento das decisões já tomadas, demonstra seu comprometimento, nos surpreendendo”.

“Está envolvido com o processo, deseja que o processo aconteça mas, muitas vezes, demonstra o contrário em suas ações. Imagino que isso aconteça por uma questão pessoal, muito pessoal, porque

considera que a estrutura acontece e ele não está inserido na estrutura então, muitas vezes, acredito que seja de alguma forma a dificuldade de entender que, apesar de ser o principal acionista, não tem poder sobre a empresa e também por não entender o que precisa ser feito e não consegue ajudar a promover as mudanças”.

Também os sócios manifestaram uma preocupação em não terem como conseqüência da profissionalização uma empresa fria no aspecto humano e também uma estrutura muito burocrática de forma a tornar a empresa menos flexível.

Entendem também que uma empresa profissionalizada depende de profissionais mais qualificados nem sempre disponíveis no mercado e se preocupam com a frustração que uma equipe profissionalizada pode apresentar quando coisas pequenas, antes não observadas, acontecem ou os resultados não são alcançados na proporção em que se esperava.

Todos os sócios apresentaram o mercado como principal estímulo para a profissionalização da gestão da empresa, entendendo que as exigências de clientes, as ações nem sempre leais da concorrência e a própria necessidade de ser mais competitivo, principalmente, obriga-os a uma postura profissional, ou seja, planejamento, monitoração e controle dos resultados. Na visão deles, a empresa que não se profissionaliza passa a adotar procedimentos para sobreviver inadequados a sua continuidade e à margem dos padrões legais.

“Algumas empresas sobrevivem. Isto porque tem uma estrutura atendendo a peças sem exigências e a cada ano elas têm que fazer algo melhor no sentido das piores práticas para continuar sobrevivendo, como exemplo: sonegar mais do que sonegavam, contratar pessoal sem estrutura e registro, trabalhar mais à noite do que de dia,

transportar só de madrugada. Sobrevive, existe mas numa condição marginal, numa condição pior da empresa. Pode ser que dinheiro o dono tenha até mais, mas a empresa fica cada vez pior”.

Cientes da necessidade de adotar procedimentos de gestão mais profissionais, os sócios afirmam que têm investido em treinamento e contratação de pessoal mais novo que, apesar da inexperiência, são mais fáceis de treinar e, uma vez comprometidos com os objetivos da empresa, buscam os resultados com maior vigor. Reconhecem, no entanto, que funcionários mais jovens são, muitas vezes, imaturos.

Para melhor integra-los à empresa e facilitar a incorporação das responsabilidades, são promovidas reuniões específicas, visitas a feiras, viagens monitoradas a clientes e fornecedores, incentivo financeiro para cursos universitários e participação em cursos de qualificação.

A diretoria se reúne periodicamente para avaliar a empresa e, nesses momentos, a empresa recebe um tratamento diferente do que ocorre no dia-a-dia, apesar de decisões tomadas durante as reuniões serem esquecidas sem nenhuma justificativa aceitável. Os sócios reconhecem que as reuniões estimulam a profissionalização.

“Eu acho que os benefícios para mim são muito grandes. É uma nova visão da empresa. A partir do momento que se faz as reuniões e que foi iniciado o desenvolvimento dessa profissionalização, a minha visão mudou muito. Antes eu era o filho da dona da empresa, hoje eu sou um diretor . Essa foi a primeira visão. Acho que há um amadurecimento meu, com relação à empresa. A relação da família nessas reuniões, para o objetivo da profissionalização, mudou bastante, da 1ª vez que eu participei para a última, parece que as pessoas estão adquirindo uma idéia maior de profissionalização”.

“Passei a ver a empresa no contexto geral como um todo. Tenho não somente a visão de engenheiro, tenho a situação presente comparada ao passado e o que se espera no futuro. É a oportunidade de ser cobrado pelo que faço pela empresa e também de cobrar dos demais. Nas reuniões, podemos avaliar o andamento da empresa. Se está bem ou mal, qual é a perspectiva de crescimento. Se as idéias que tenho são interessantes, se o que os outros querem fazer são coisas com as quais concordamos. É possível prever o que vamos fazer, as melhorias, se o que foi determinado está sendo feito. Se os donos estão contribuindo no dia-a-dia com uma postura profissional para alcançar o que foi proposto”.

“Existe um grande benefício. Nessas reuniões, discutimos os problemas da empresa, avaliamos seus resultados e traçamos as metas a serem alcançadas. Temos também a oportunidade de ver um sócio que não atua na empresa cobrando resultados, o que nunca aconteceu anteriormente. Fazíamos o que queríamos e ninguém externamente nos cobrava”.

“Os benefícios foram grandes em todos os aspectos relativos à empresa. Tivemos a oportunidade de dar uma nova orientação ao que vinha sendo feito. Em relação à família, essa profissionalização nos ajudou a ter um respeito maior dentro da empresa, principalmente no sentido de um admitir e considerar que outro tem suas qualidades, tem seus conhecimentos e são importantes para a empresa, embora a maneira de pensar seja diferente. A soma de todas as idéias, sugestões e a união têm levado a empresa a melhores resultados, novos mercados”.

Em resumo, percebe-se que, na avaliação dos sócios, os principais elementos restritivos à profissionalização da gestão na empresa familiar de fundição em estudo são a falta de preparação dos sócios para a

gestão da empresa e os conflitos em decorrência dos diferentes interesses pessoais de cada sócio.

Isso ainda é uma restrição à profissionalização, pois, apesar de reconhecerem que a postura profissional é melhor para a empresa, sentem que é difícil administrar de maneira imparcial e sofrem recaídas ou oferecem muita resistência a outras mudanças necessárias à gestão profissional.

Ao mesmo tempo em que os sócios ainda não incorporaram de maneira definitiva procedimentos de gestão mais profissional, sentem a necessidade de profissionais qualificados aptos a apoiá-los, mas nem sempre é fácil encontrá-los no mercado.

Outro obstáculo à profissionalização da gestão presente na organização em estudo e que afeta o processo com mais intensidade – maior, inclusive, que os conflitos existentes – reside na dificuldade de mudar de papel - descrita por Muchon e Campos (1998) – por parte do principal acionista.

Tal obstáculo é reconhecido pelos sócios na entrevista, mas é na observação das ações diárias que se nota o impacto que o mesmo representa, como reforçar a não separação das questões de família das questões gerenciais, a adoção de uma hierarquia familiar sobrepujando a hierarquia organizacional e a condição de dono sendo reclamada nos momentos cruciais da nova gestão.

Por outro lado, os fatores que estimulam a reflexão sobre a necessidade de profissionalização da gestão na empresa de fundição em estudo estão vinculados à crise financeira que se instalou na empresa em função da administração inadequada a que a mesma foi submetida. Nesse contexto, a decisão de profissionalizar a empresa vem sendo discutida –

confirmando os argumentos de autores como Greiner (1998), Padula (2002), Muchon e Campos (1998) que apontam as crises como impulsionadoras das mudanças necessárias ao desenvolvimento da organização e, especificamente, da empresa familiar.

O mercado é, na opinião dos entrevistados, o principal estímulo à profissionalização da gestão por meio das suas exigências e também em função das ações da concorrência – especificamente outras empresas familiares de gestão não profissionalizada que usam de artifícios marginais à legislação para se manterem no mercado, prejudicando as empresas que atendem a todos os requisitos legais aplicáveis ao negócio. Os entrevistados concordam que a postura profissional e as características da gestão profissionalizada induzem a um melhor atendimento aos clientes e à maior competitividade, em função de planejamento bem elaborado e um efetivo monitoramento e controle dos resultados.

A formação de um conselho de administração na empresa, embora formal, mas ainda não incluído no seu contrato social, constitui um estímulo à profissionalização da gestão na empresa familiar de fundição, por ser um fórum específico para o tratamento das questões da administração da empresa, reiterando e confirmando a proposição no sentido de sua formação feita na literatura revisada, principalmente por autores como Lodi (1989), Vidigal (1996), Oliveira (1999), Bernhoeft (1996), Gallo (1995) Muchon e Campos (1998), Bernhoeft e Gallo (2003) e Álvares (2003).

No capítulo seguinte, serão apresentadas as conclusões, considerações finais e sugestões para novos estudos com base no que foi explanado até o presente momento neste trabalho.



## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho de pesquisa teve, como principal objetivo, identificar os obstáculos e estímulos à profissionalização da gestão em uma empresa familiar de fundição, tendo em vista a profissionalização da gestão, como sendo capaz de garantir a sustentabilidade e a continuidade da empresa familiar.

Na elaboração do trabalho, além da pesquisa bibliográfica, foram utilizadas entrevistas com os sócios da empresa – mãe e filhos, entrevistas com executivos das entidades que representam o setor de fundição, no estado de Minas Gerais e no Brasil e também com profissionais ligados à aquisição de produtos fundidos, em empresas clientes da empresa estudada e com profissionais ligados à venda de equipamentos e materiais para fundição, fornecedores da empresa estudada.

A observação, por um período de aproximadamente 30 meses, também foi utilizada como técnica de coleta de dados por meio de visitas semanais e participação em reuniões diversas, principalmente para a análise de informações financeiras e dados gerenciais – apesar da divulgação dos mesmos não ter sido autorizada.

A empresa familiar estudada é uma empresa de fundição de aços, com trinta anos de mercado, sendo há dez anos administrada pelos filhos do fundador. Conta com um quadro de pouco mais de 100 empregados e atua na produção de peças técnicas fundidas sob encomenda para empresas de mineração, siderurgia, ferrovia, construção mecânica e petroquímica do País.

Esta empresa de fundição tem experimentado oscilações constantes ao longo do seu tempo de mercado. Ainda, na gestão do fundador, teve que reduzir suas atividades em duas ocasiões e, mais recentemente, na gestão dos seus filhos, também viveu profunda crise, decorrente basicamente de problemas financeiros – deficiência no controle de recursos / investimentos inadequados – e por conflitos familiares – divergências entre os interesses pessoais e planos de cada sócio para a empresa .

Esse foi predominantemente este contexto que motivou o desenvolvimento deste trabalho, ou seja, a indústria de fundição , sendo fornecedora das empresas, dos diversos segmentos da economia é considerada essencial para o desenvolvimento. É uma indústria que congrega grande contingente de mão-de- obra e caracteriza-se, na sua maioria por empresas familiares, que, nas últimas décadas, contraditoriamente ao aumento nos volumes de produção e exportação de produtos fundidos do País, têm experimentado crises, em decorrência, principalmente, de seu modelo de gestão.

As conseqüências têm sido o desaparecimento de empresas tradicionais ou a troca do controle acionário das empresas, geralmente transferido a investidores estrangeiros. A literatura sobre empresa familiar defende que a profissionalização da gestão é uma das principais alternativas para a sobrevivência desse tipo de empresa e auxiliar a separação entre propriedade, gestão e família, ponto considerado crucial nesse tipo de empresa.

Esse panorama suscitou investigar quais seriam, então, principalmente na visão dos sócios de uma empresa de fundição familiar, os estímulos e obstáculos à profissionalização da gestão.

Para isso, buscou-se, no primeiro momento, entrevistar e conhecer a opinião de lideranças do setor e de atores, clientes e fornecedores com relação direta com a empresa em questão. Posteriormente, os proprietários da empresa de fundição foram incentivados a fazer um balanço sobre a trajetória da organização, analisar os problemas vividos e refletir sobre o caminho a seguir.

Assim, para os representantes das entidades de classe, os reflexos da gestão familiar nas empresas se traduzem na dificuldade que as empresas encontram para desenvolver novos mercados. Segundo eles, *as empresas não vendem, são compradas*, ou seja, são dependentes de seus clientes habituais, atendem geralmente os mesmos clientes e sentem dificuldades para atuar em outros nichos de mercado.

A íntima ligação da indústria de fundidos com as famílias empresariais e mais especificamente, a gestão familiar nessas empresas é considerada um dos entraves ao desenvolvimento do setor, uma vez que a tradição do negócio passada de pai para filho produz demasiada resistência a mudanças e retarda, na visão dos representantes das entidades de classe entrevistados, a adoção de novas tecnologias. Na visão desses representantes, os empresários do setor de fundição não mantêm intercâmbio com seus fornecedores e clientes, tampouco com seus pares o que dificulta identificar novas necessidades no mercado e assimilar inovações.

Os entrevistados das entidades de classe confirmam a predominância da empresa familiar no setor e que existem dificuldades dessa empresa sobreviver após o afastamento do fundador de sua gestão, conforme salientado pela literatura da área.

Exemplos recentes de empresas familiares de fundição que apresentam oscilações em seus resultados, atravessam dificuldades, ou encerraram

suas atividades são freqüentes no setor e os problemas na gestão nessas empresas geralmente são a causa de seus resultados negativos.

Ao fazer uma análise sobre os desafios com que o setor se defronta, as lideranças afirmam que a ampliação da produção de produtos fundidos de maior valor agregado como o aço depende da melhoria da gestão nas empresas do setor, pois isso irá permitir a obtenção de competitividade em padrões internacionais.

Apesar de reconhecer a necessidade de profissionalização da gestão na empresa familiar de fundição, as entidades não promovem ações de apoio à profissionalização, alegando que as empresas do setor não atuam preventivamente nas questões que envolvem seus negócios. Somente se engajam em ações específicas como cursos e contratação de consultorias especializadas, quando se defrontam com um problema específico.

A profissionalização da gestão e o posterior investimento em tecnologia são indicados pelos representantes das entidades de classe como solução para uma expansão planejada e bem-sucedida. Também a preparação dos herdeiros para uma gestão profissional foi apontada como uma alternativa para a permanência da empresa familiar de fundição no mercado.

Na visão dos representantes das entidades, o mercado consumidor de fundidos é apontado como o principal estímulo para a profissionalização da gestão na empresa familiar, como também o é para a melhoria de seus processos produtivos. Os clientes, ao exigirem padrões de qualidade e atendimento elevados, obrigam as empresas familiares a reverem seus processos gerenciados de forma amadora e não planejados.

A entrevista com as entidades evidencia que ações para preparar a sucessão também são importantes para a sobrevivência da empresa

familiar nas gerações que sucedem o fundador. A opção do fundador para a sua sucessão, se precedida de preparação da família para o processo de profissionalização, investimento na carreira dos sucessores ou na profissionalização da gestão, ainda com a empresa sob o seu controle conforme sugerido por Frugis (2002), pode garantir a continuidade da empresa por estabelecer critérios e meios para tratar de forma diferenciada e em instâncias apropriadas as questões envolvendo a gestão, a família e a propriedade (Gersick et al., 1997).

No caso específico da empresa familiar em estudo, a morte prematura do seu fundador pode ser entendida como o motivo pelo qual a empresa não foi preparada para a sucessão, apesar do histórico e da trajetória da empresa mostrarem que o fundador, por longo período, conviveu com problemas de saúde. Isso permite pensar que esse foi um erro estratégico - retardar o processo até ter uma empresa ajustada, sucessores dispostos e amadurecidos para a sucessão -. Antecipar a sucessão poderia ter lhe trazido maior tranquilidade, até mesmo, para cuidar de sua saúde. Autores como, Oliveira (1999) e também Fockink (1998) argumentam que essa atitude, ou erro é típica e comum na empresa familiar e um dificultador da gestão nessas empresas.

Os clientes da empresa de fundição entrevistados durante o trabalho de pesquisa, assim como as entidades de classe, também reconhecem que as empresas familiares de fundição apresentam dificuldades para crescer e atribuem à falta de planejamento a causa dessa dificuldade. Afirmam ainda que as empresas do setor investem pouco em qualificação de pessoal, em sistemas de qualidade e apoio à gestão. Não tendo bom controle de suas atividades, essas empresas se mostram vulneráveis, principalmente nas suas áreas contábil / financeira / atendimento a clientes. Porém, para os clientes da empresa pesquisada, a gestão familiar é considerada por eles mais flexível. Como nessas empresas geralmente o dono atua diretamente na administração, isso leva, na visão

dos clientes, a uma maior flexibilidade nas negociações e agilidade das decisões.

Por outro lado, um ponto negativo apontado pelos mesmos clientes consiste no fato de a inexistência de planejamento ocasionar a implementação de mudanças, até mesmo, em contratos em vigor, sem medir as conseqüências para os clientes. Na visão dos clientes entrevistados, a profissionalização da gestão na empresa familiar de fundição possibilitaria vantagens às empresas, com reflexos imediatos para os clientes em custo, qualidade e, até mesmo em um melhor atendimento.

Os clientes entrevistados também concordam que as fundições de um modo geral, estão muito atrasadas tecnologicamente, necessitando de investimentos principalmente em equipamentos e pessoal qualificado. Na sua visão, a profissionalização da gestão é importante para a continuidade das empresas, uma vez que o atraso tecnológico traz consigo a falta de competitividade, e esse fator determina o inevitável declínio das empresas familiares de fundição.

A percepção do atraso tecnológico das empresas do setor, verbalizada pelos compradores de produtos fundidos, é similar à perspectiva das lideranças de classe entrevistadas, que também atribuem o atraso à gestão familiar das empresas do segmento.

Para os clientes entrevistados, na gestão profissionalizada, os profissionais contratados e sem ligação com a família, preocupados com suas carreiras, têm um compromisso único com os resultados da empresa e, com isso, investem em melhor atender os clientes. Portanto, para esses entrevistados, a postura profissional é aquela que traz maiores vantagens para os clientes e, conseqüentemente, para a empresa, pois

do bom atendimento dependem os resultados e a continuidade dos negócios.

Constatou-se, ainda, que a empresa de fundição neste estudo é avaliada pelos clientes como uma empresa séria, mas os entrevistados, apesar de reconhecerem o esforço da empresa para se profissionalizar, ainda temem a possibilidade de irregularidades no atendimento. Como oscilações são características das empresas familiares, os clientes entrevistados ressaltam a necessidade de a empresa pesquisada ampliar a capacidade de atendimento a prazos curtos e equacionar deficiências tecnológicas na produção do aço.

Os compradores de fundidos identificam como um obstáculo à profissionalização da gestão na empresa familiar de fundição a dificuldade da adoção de planejamento. Por outro lado, como estímulo à profissionalização da gestão na empresa familiar de fundição, os clientes entrevistados apontam que a continuidade da empresa depende da implantação de procedimentos para planejamento e controle dos recursos.

A concorrência de fundições que atualmente se dedicam exclusivamente ao mercado externo, mas que, em caso de retração deste, podem investir no mercado interno é também um estímulo para a profissionalização da gestão na empresa familiar segundo os clientes. Eles salientam esse aspecto por considerarem que tais potenciais concorrentes são empresas já profissionalizadas e altamente competitivas.

A visão, dos fornecedores entrevistados é similar à dos representantes das entidades de classe e dos clientes ao considerarem que a empresa familiar de fundição de gestão familiar tem dificuldades para permanecer no mercado. Por terem um melhor conhecimento do ambiente interno das empresas, os fornecedores acreditam que a presença de familiares na

administração da empresa de fundição, sem a consciência da necessidade de profissionalização, é um dos obstáculos à profissionalização de sua gestão.

Confirmando a posição dos representantes das entidades de classe, os fornecedores também apontam os conflitos de interesses entre os parentes que atuam na empresa como um obstáculo à profissionalização da gestão.

Os fornecedores também apresentam, como elemento restritivo à profissionalização da gestão na empresa familiar de fundição, o fato de as empresas familiares de fundição serem fechadas – distantes do mercado – e reiteram a posição dos clientes, quanto a serem avessas ao planejamento.

Como estímulo à profissionalização da gestão na empresa familiar de fundição, os fornecedores identificam a relação obrigatória, na sua visão, entre profissionalização e atualização tecnológica. Na avaliação dos fornecedores, novas tecnologias indutoras de maior produtividade e competitividade levam a empresa a melhores resultados, mas obrigam à revisão das práticas gerenciais de forma a otimizar esses resultados.

Percebe-se, pela análise dos dados, que a empresa familiar pesquisada tem o esforço para a profissionalização de sua gestão reconhecido pelos demais atores envolvidos com a mesma – clientes e fornecedores –, pois esses consideram que ela vem aprimorando suas práticas e procedimentos a partir da gestão dos herdeiros.

Constata-se por meio das entrevistas e observações que os dirigentes da empresa familiar de fundição estudada almejam a continuidade da empresa e, para isso, em meio a uma grave crise, adotaram procedimentos de gestão considerados mais profissionais, obtendo



melhores resultados financeiros. Contudo, o comprometimento com o processo de profissionalização não se mostra consolidado, na medida em que, ao menor sinal de estabilidade financeira, eles se voltam para as antigas práticas de gestão em que prevalece a vontade pessoal em detrimento da estrutura e método de trabalho planejado.

Também é possível constatar, por meio das análises das entrevistas, que as relações interpessoais conflituosas representam barreira a ser removida para que a continuidade e a expansão da empresa sejam viabilizadas. Davel e Colbari (2000) e Stafford et al. (1998), propõem fórmulas para a administração de conflitos ao abordarem o tema sustentabilidade da empresa familiar e defendem que a gestão profissionalizada é condição essencial para promover sua permanência no mercado.

A pesquisa realizada confirma na empresa familiar de fundição estudada a identificação dos obstáculos à profissionalização da gestão, apontados por Muchon e Campos (1998), sendo eles: a centralização de poder, a desconfiança em relação a profissionais, a dificuldade dos dirigentes em mudar de papel, o uso do poder em detrimento da estrutura organizacional planejada, a forte coesão entre família e empresa gerando uma interação negativa pelo fato de as decisões terem um caráter mais pessoal que profissional e, por fim, a postura dos dirigentes ou proprietários que, em meio à crise, se dispuseram a implementar ações no sentido de profissionalizar a gestão. Ao alcançar os primeiros resultados – da nova forma de trabalho – suficientes para afastar a crise, os empresários passam a retomar seus velhos hábitos e a assumir uma postura de interferência contrária ao planejamento, controles e monitoramento necessários à gestão profissional.

Pelo lado das forças propulsoras ou estímulos, a realidade apresentada pela empresa familiar de fundição pesquisada difere nos fatores identificados por Muchon e Campos (1998), pois o tamanho da empresa, a admissão de novos parceiros, a idade dos dirigentes e crescimento da família têm pouca ou quase nenhuma intensidade no sentido de induzirem à profissionalização nessa empresa.

Nenhum dos dirigentes na empresa atua com influência significativa no sentido de promover a profissionalização da gestão, e o principal estímulo identificado na empresa e apontado pelos sócios e pelos demais atores entrevistados se concentra no ambiente externo, por meio do mercado e, principalmente, pelas exigências de clientes quanto à qualidade de produtos, ampliação da capacidade de atendimento e adequação dos padrões de produtividade e competitividade que, numa economia globalizada, somente é capaz de ser acompanhada por empresas de gestão profissionalizada, ou melhor dizendo, por empresas que priorizem o planejamento, têm controles efetivos, equipe e estrutura organizacional adequadas, empresas em que os principais dirigentes se ocupem das ações estratégicas e em que decisões sejam tomadas com base em indicadores de desempenho e não em função da vontade ou posições pessoais.

Utilizando como referência as forças propulsoras e restritivas à profissionalização, como se vê na figura 15, desenvolvida por Muchon e Campos (1998), verifica-se que a postura dos dirigentes da empresa analisada pode ser identificada como o maior obstáculo à sua profissionalização. No modelo de Muchon e Campos (1998), o proprietário estabelece o sentido da força, se restritiva ou propulsora e, mais especificamente, em qual sentido a gestão vai ser impulsionada. Considerando também as demais forças do modelo, foi possível adaptá-lo como mostra a figura 27.

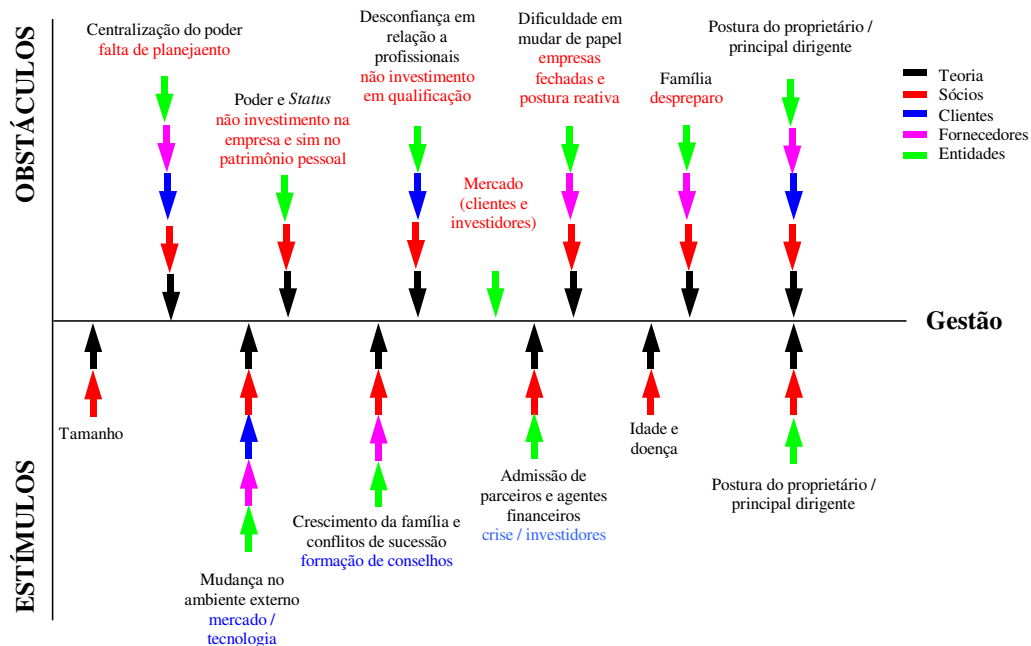


Figura 27 - Análise conclusiva das forças propulsoras e restritivas à profissionalização

Fonte – MUCHON e CAMPOS, 1998. Modificada pelo autor da dissertação.

Sintetizando, a postura dos sócios se mostrou como o maior obstáculo à profissionalização da gestão da empresa familiar de fundição estudada. A postura dos sócios tem poder de anular ou reduzir os estímulos à profissionalização. A empresa familiar tem em crises um estímulo capaz de mover a postura do proprietário no sentido da profissionalização da gestão nessas empresas, mas de efeito questionável quanto a sua duração, se não houver uma visão sistêmica da empresa e, principalmente, a crença de que alterações nas práticas de gestão devem ser implementadas.

Portanto, a conclusão a que nos remete o trabalho realizado é que a profissionalização da gestão em uma empresa familiar e, mais especificamente, na empresa de fundição estudada, parece ser uma alternativa capaz de conduzir a empresa a sustentabilidade e à continuidade como apontam a literatura revisada e recomendações comuns de todas as partes entrevistadas, entidades, clientes, fornecedores e até sócios.

No entanto, existem obstáculos à profissionalização da gestão, sendo o principal deles a postura adotada pela família ou pelos seus principais dirigentes que, uma vez não comprometidos com o processo e, independentemente das suas razões – certamente de caráter pessoal, psicológico e sentimental – anulam quaisquer esforços ou estímulos para a profissionalização.

Os objetivos explícitos como realização de seus projetos pessoais e implícitos como promoção social dos membros da família e do negócio – maior rentabilidade e participação no mercado – devem ser perseguidos via o uso adequado dos recursos e das relações interpessoais de forma a responder as rupturas que surgem em ambos os lados – família e negócio - e que, se não forem bem trabalhadas, podem gerar conflitos que comprometem a harmonia da família e a continuidade do negócio.

Utilizando como referência as forças propulsoras e restritivas à profissionalização, como se vê na figura 15, desenvolvida por Muchon e Campos (1998), verifica-se que a postura dos dirigentes da empresa analisada pode ser identificada como o maior obstáculo à sua profissionalização. No modelo de Muchon e Campos (1998), o proprietário estabelece o sentido da força, se restritiva ou propulsora e, mais especificamente, em qual sentido a gestão vai ser impulsionada.

### 5.1 Limitações do trabalho

Qualquer trabalho de pesquisa apresenta deficiências e limitações, e este não poderia ser diferente. Uma limitação deste trabalho reside no fato de o pesquisador, por ser profissional do setor de fundição, ter tido dificuldade para avaliar, de maneira imparcial, o processo social vivenciado na empresa pesquisada. Com isso, muitas vezes, percebeu que seu conhecimento prévio e sua experiência interferiram na análise e na interpretação dos dados.

Com certeza, a análise de um único caso não permite a generalização das conclusões, mas acredita-se que possibilitam confirmar e, até mesmo questionar, pressupostos teóricos, o que representa uma limitação deste trabalho.

Por fim, apesar de ser o período normalmente dedicado às pesquisas no mestrado, o tempo de análise, para um caso complexo, foi considerado curto, no sentido de estabelecer conclusões mais amplas em relação aos motivos pelos quais as empresas familiares têm nos obstáculos fatores mais preponderantes que os estímulos para a profissionalização de sua gestão, objetivando sua continuidade.

### 5.2 Sugestões para novos estudos

A finalização da pesquisa se, por um lado, traz grande satisfação, por outro, suscita novas dúvidas e questionamentos. Assim, sugere-se como temas para novos estudos:

- verificar aspectos da cultura nas empresas familiares que são alterados pela profissionalização;
- avaliar, mais detidamente, o papel do fundador ou principal acionista na profissionalização de uma empresa familiar;

- avaliar, em termos financeiros, os resultados de uma empresa familiar a partir da profissionalização da sua gestão e verificar se a venda das empresas do setor de fundição é decorrente de oferta financeira irrecusável ou se tem relação com problemas típicos da gestão familiar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIFA - Associação Brasileira de Fundição. Artigos diversos e estatísticas 2002/2003/2004. Disponível em < [www.abifa.org.br](http://www.abifa.org.br) >. Acesso em diferentes páginas e datas: jul./ago. 2002 set. /nov. 2003 e abr./mai. 2004.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 10520: **Informação e documentação, citações em documentos, apresentação: procedimento**. Rio de Janeiro, 2002.

ÁLVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.160p.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith e GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativa e qualitativa**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

ANDRADE, Daniela Meirelles. **As relações entre propriedade, família e empresa na dinâmica da sucessão em uma empresa familiar**, 2004, 117p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação da UFL, Lavras.

AQUINO, Cleber. Reinventar a empresa familiar. Disponível em < [www.netmarket.com.br/gerencial/panorama.html](http://www.netmarket.com.br/gerencial/panorama.html) >. Acesso em 10 jul. 2002.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: SENAC, 1996. 134p.

\_\_\_\_\_. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989. 179p.

BERNHOEFT, Renato e CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. 3.ed. São Paulo: Nobel, 1995. 136p.

BERNHOEFT, Renato e GALLO Miguel. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 148p.

BERTERO, Carlos Osmar. Teses em Mestrados Profissionais. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v.2, n.1, p.165-172, jan./abr. 1998.

BETHLEM, Agrícola de Sousa. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.4, p.88-97, out./dez. 1994.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social. Banco de dados setorial. 1998. Disponível em: < [www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/fundi.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/fundi.pdf) > Acesso em diferentes datas. jul./ago. 2002 e set./nov. 2003.

BRAGA, Roberto Silveira. **Marketing de produtos industriais**: um enfoque para o mercado de fundição. São Paulo: Atlas, 1992. 153p.

CLANDLER, Alfred Dupont. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa/organizador Thomas K.McCraw**: Trad. Luiz Aberto Monjardim. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. 342p.

DAVEL, E. e COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multitdisciplinaridade. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.7, n.18, p.45-64, maio/ago. 2000.



DAVIS, John e WARD, John. Empresas familiares: o desafio da continuidade. **Revista HSM Management**, São Paulo, v.6, n.41, p.83-121, nov./dez. 2003.

DONATTI, Livia. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, v.1, n.10, jul./set. 1999.

DONNELLEY, R.G. A empresa familiar. **Harvard de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2 n. 8, p. 3-15, 1976.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1996. 230p.

EHLERS, Magda Geyer. **Empresa familiar**. Disponível em: < [www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.html](http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.html).2002 >. Acesso em: 22 nov. 2003.

FOCKINK, Harry G. **Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares**. Porto Alegre: Sulina, 1998. 240p.

FRITZ, Roger. **Empresa familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 1993. 271p.

FRUGIS, Leonardo Ferretti. A sucessão profissionalizada nas empresas familiares. **Caderno de administração**, São Paulo, v.4, p. 183-198, nov. 2001.

GALLO, Miguel e RIBEIRO, V. **A gestão das empresas familiares**. Lisboa: Edição Iberconsult, 1995.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark , 2001. 356p.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON Marion McCollom e LANSBERG, Ivan. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio Editora, 1997. 308p.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família, empresa**: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000. 380p.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organization grow. **Harvard Business Review**. May./jun. 1998.

GRZYBOVSKI, Denize. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002. 184p.

GRZYBOVSKI, Denise e TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. 2.ed. Passo Fundo: UPF, 2000. 256p.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Banco de dados agregados. Disponível em <[www.sidra.ibge.gov.br/bda](http://www.sidra.ibge.gov.br/bda)>. Acesso em 23 jul. 2003.

IEL-MG / SIFUMG.**Diagnóstico da indústria de fundição no estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: IEL-MG / SIFUMG, 2003. 61p.

INDI – Instituto de Desenvolvimento industrial de Minas Gerais. INDI dados. Disponível em: <[www.indi.mg.gov.br](http://www.indi.mg.gov.br)>. Acesso em diferentes datas. jul./ago. 2002 e set./nov. 2003.

KETS de VRIES, Manfred F. R. **Family business**: human dilemmas in the family firm. United Kingdom: International Thomsom Business Press, 1996.

KONDIC, V.. **Princípios metalúrgicos de fundição**. São Paulo: Polígono: USP, 1973. 340p.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**: Prentice-Hall, 1999

LAFIS - Instituto Lafis. Estudo setorial – fundição. Disponível em: <[www.lafis.com.br](http://www.lafis.com.br)>. Acesso em: 13 out. 2003.

LEACH, Peter. **Guia da empresa familiar**. Rio de Janeiro: Xenon, 1996. 269p.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasil, n.4, jun. 1997.

LIMA, Heitor. F. **Três industrialistas brasileiros**. São Paulo: Alfa-ômega, 1976.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1989. 139p.

\_\_\_\_\_. **A empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171p.

\_\_\_\_\_. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994. 138p.

MAGALHÃES NETO, Adalberto B. e FREITAS, Ana Augusta Ferreira. **As organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos**: uma análise baseada no conceito de ciclo de vida. Atibaia: ANPAD, 2003.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 220p.

MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

MIOTTO, Éder Paulo e ZANELLA, Fernando Caputo. **O impacto dos fatores internos, mercadológicos e geográficos na rentabilidade das indústrias de fundição do Brasil**. Londrina: EGEPE, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUCHON, Domingos; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva. **A profissionalização da empresa familiar**. Ensaio. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1998. 34p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999. 256p.

PADULA, Antônio Domingos. **Empresa familiar**: profissionalização, desenvolvimento e sucessão. 2.ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002. 64p.

PAISNER, Marshall B. **Sustaining the family business**. Massachusetts: Perseus Books, 2000. 214p.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

REIS, Graziela. De pai para filho: eles insistem na empresa familiar. **Jornal Estado de Minas**. Belo Horizonte, 6 abr. 2003, caderno de economia.

RICCA NETO, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998. 93p.

SIFUMG. **Guia das empresas de fundição de Minas Gerais**. Belo Horizonte: CETEC, 1998. 63p.

SILVA JÚNIOR, Annor da. **Interesses familiares e interesses empresariais: impactos e repercussões na empresa familiar**, 2001, 198p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação da UFMG/FACE/CEPEAD, Belo Horizonte.

SOARES, Glória de Almeida. **Fundição: mercado, processos e metalurgia**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ/SR-1, 2000. 115p.

SOLONCA, Davi. **Valores e crenças dos dirigentes patrimoniais e profissionais que influenciam a profissionalização de empresas familiares**, 1994, 101p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação da UFSC, Florianópolis.

SOUZA, Jader. **Gestão de empresa familiar: refletindo sobre suas peculiaridades e desafios**. Salvador: FTE, 2002. 204p.

STAFFORD, K. et al. A research model of sustainable family businesses. **Family business Review**. Cambridge, Mass, v.12, n.3, p.197-208, 1998.

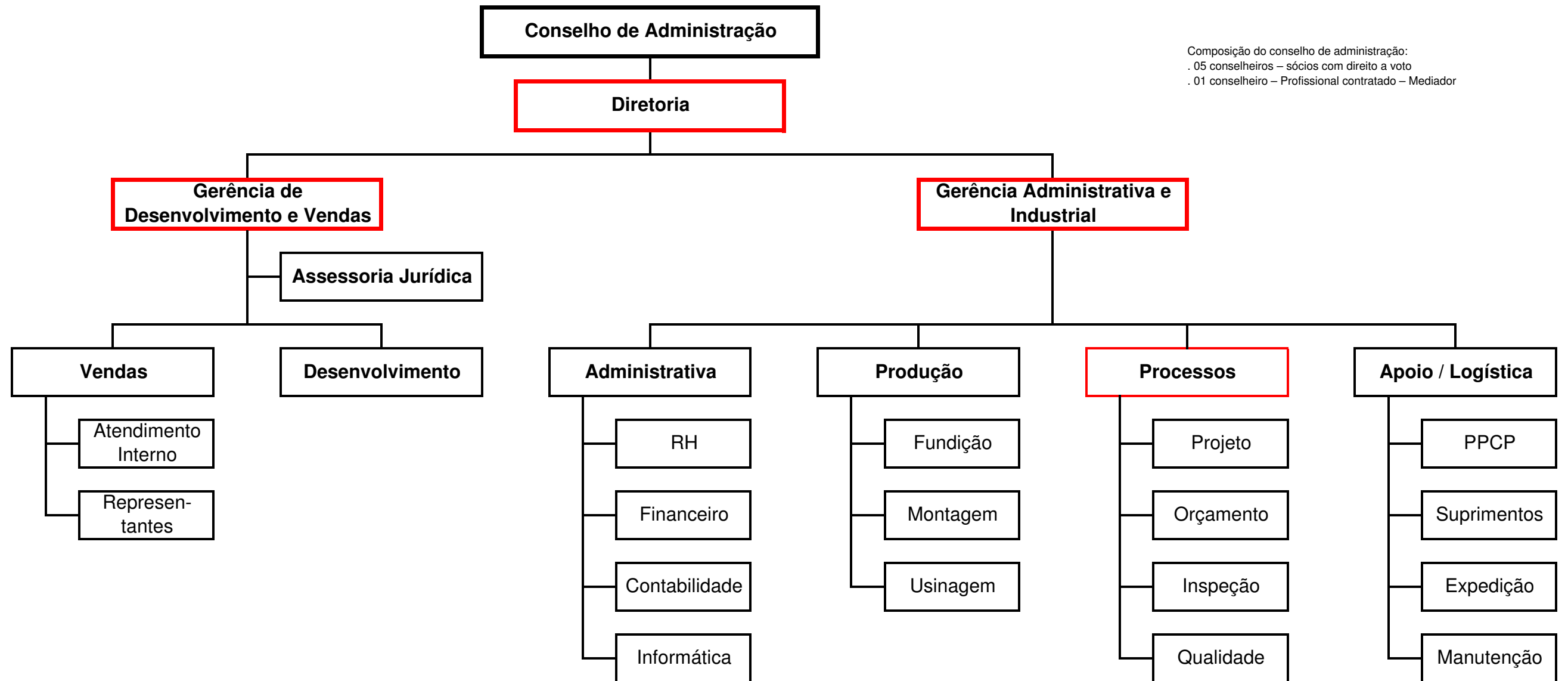
TAGIURI, R. e DAVIS, J.A. Bivalent attributes of the family firm. **Family business Review**. Cambridge, Mass, v.9, n.2, p.199-208, 1996.

VENCESLAU, Evandro. **Elementos de análise da longevidade na empresa familiar**: um enfoque comparativo, 1999. Monografia (Pós-Graduação em economia) – Faculdade de Economia, UFPR, Curitiba.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a empresa familiar!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 132p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 2ª ed. Tradução de Daniel Graci – Porto Alegre: Bookman, 2001.





Composição do conselho de administração:  
 . 05 conselheiros – sócios com direito a voto  
 . 01 conselheiro – Profissional contratado – Mediador

— Familiares  
 — Profissionais



**APENDICE A – Roteiro para entrevista semi-estruturada (Entidades de Classe)**

**PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS GERENCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**DADOS PARA IDENTIFICAÇÃO**

Razão Social:	Tempo de mercado:
Nome do contato: Cargo:	Tempo que relaciona com o setor de fundição:
Setor de atividade:	Telefone: Fax:
Endereço:	E-mail:

**I. CARACTERÍSTICAS DAS ENTIDADES E SUAS FORMAS DE ATUAÇÃO**

- 1 Quando foi fundada esta entidade?
- 2 Quais os seus principais objetivos ?
- 3 Como esses objetivos são atendidos?
- 4 Com quantos associados ou afiliados essa entidade conta?
- 5 Esse número representa qual percentual do total de empresas instaladas no estado / País?
- 6 Quais os canais utilizados pela entidade para facilitar a comunicação / interação com os associados ou afiliados?
- 7 A entidade é vista pelas fundições como defensora de seus interesses?

- ✓ Por quê?
- ✓ Cite exemplos.

## **II. IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DO SETOR**

- 8 Qual a avaliação da entidade sobre a importância e o desempenho do setor para a economia mineira / brasileira?
- 9 De forma particular, como a entidade analisa a importância e o desempenho da fundição de aço para o estado / País?
- 10 A predominância de empresas familiares no setor de fundição, tanto no estado quanto no País, é evidente. Existem estatísticas e ou pesquisas abordando esse fato?
  - ✓ Na sua opinião há razões específicas para essa atividade atrair o envolvimento das famílias em constituir empresas?

## **III. CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO NAS EMPRESAS DE FUNDIÇÃO**

- 11 Considerando a gestão das empresas, como avalia as práticas gerenciais nas mesmas (relações com o mercado comprador e fornecedor, desenvolvimento organizacional, processo de fabricação e gestão de pessoal)?
- 12 É verdadeira também a afirmação de que as empresas que compõem o setor são conhecidas, em sua maioria, por adotarem práticas de gestão (relações com o mercado comprador e fornecedor,

desenvolvimento organizacional, processos de produção e gestão de pessoal) antigas e obsoletas?

- ✓ Se afirmativo, quais os fatores que permitem que tais empresas possam continuar com este tipo de gestão, convivendo no mesmo setor com empresas de alta tecnologia e gestão moderna e profissionalizada?

13 As empresas familiares do setor têm sido levadas a adotar práticas gerenciais mais modernas?

- ✓ O que tem impulsionado isso?

14 Existem programas desenvolvidos pela entidade direcionados para a profissionalização da gestão nas empresas de fundição?

- ✓ Como se dá a participação das empresas nesses programas?

15 Quais as perspectivas para o setor de fundição de capital nacional?

- ✓ E, especificamente, para as fundições de aço?

## **ENCERRAMENTO**

- ✓ Outros comentários relevantes para a pesquisa sobre o tema profissionalização da gestão em empresas do setor de fundição no estado / País.

- ✓ Há algo mais que você gostaria de dizer que nós não abordamos, relativamente ao tema da entrevista?

**APENDICE B – Roteiro para entrevista semi-estruturada (Sócios)**

**PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS GERENCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**DADOS PARA IDENTIFICAÇÃO**

Nome do contato:	
Idade:	Estado civil:
Vínculo com o fundador / proprietário:	Participação acionária:

**I. TRAJETÓRIA PESSOAL E PROFISSIONAL**

- 1 Fale-me sobre a sua formação profissional.
  
- 2 Você trabalha na empresa?
  - ✓ Há quanto tempo?
  
- 3 Qual o cargo que você ocupa?
  
- 4 Qual a sua trajetória dentro da empresa?
  
- 5 Você teve alguma experiência em outras empresas ou organizações?
  - ✓ Quais os cargos você ocupou?
  
- 6 Você identifica problemas envolvendo a família, a propriedade e a administração da empresa?

## **II. TRAJETORIA E HISTORIA DA EMPRESA E A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NOS NEGÓCIOS**

- 7 Quais as fases da trajetória da empresa mais importantes sob o seu ponto de vista?
- ✓ Por que?
- 8 Em relação aos momentos de crise, eventualmente vividos pela empresa, quais os elementos ou causas que, na sua opinião, contribuíram ou foram responsáveis para que os fatos ocorressem?
- 9 Em relação aos momentos de sucesso da empresa, quais foram, na sua visão, os elementos responsáveis ou os motivos para o bom desempenho?
- 10 Como você avalia o posicionamento da empresa no mercado de fundição sob encomenda?
- 11 Quais são suas expectativas em relação ao futuro da empresa?

## **II. A GESTÃO FAMILIAR E A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO**

- 12 Quais as vantagens de se ter membros da família na gestão da empresa?
- 13 Quais as desvantagens de se ter membros da família na gestão da empresa?
- 14 Qual a importância da empresa no futuro da família?
- 15 Como você define profissionalização da gestão de uma empresa?

- 16 Qual o objetivo que se pretende alcançar ao se profissionalizar uma empresa?
- 17 Quais as vantagens você identifica numa empresa profissionalizada?
- 18 Quais as desvantagens que você identifica numa empresa profissionalizada?
- 19 Quais as forças propulsoras que você identifica para a profissionalização da gestão nas empresas de fundição sob encomenda?
- 20 Considerando aspectos como a estrutura organizacional, controles, estabelecimento de metas, e outros, o que tem sido feito para profissionalizar a empresa?
- 21 Quais os obstáculos à profissionalização da empresa?
- 22 A gestão da empresa vem passando por um processo de profissionalização; a relação entre a família, a propriedade e a gestão do negócio tem sido discutido em reuniões. Quais os benefícios para você dessa nova abordagem?
- 23 Como é a sua participação no processo de profissionalização da empresa?
- 24 A família está comprometida com o processo de profissionalização da empresa?  
✓ Cite exemplos desse comprometimento.

- 25 O principal acionista está comprometido com esse processo?  
✓ Exemplifique.
- 26 Os principais dirigentes estão comprometidos com esse processo?  
✓ Exemplifique.
- 27 Profissionais não familiares foram contratados para gerenciar a empresa. Qual o papel destes profissionais na empresa?  
✓ Eles têm autonomia decisória?  
✓ Qual a dimensão dessa autonomia?

### **ENCERRAMENTO**

- ✓ Há algo mais que você gostaria de dizer que não abordamos?

**APENDICE C – Roteiro para entrevista semi-estruturada (Clientes)**

**PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS GERENCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**DADOS PARA IDENTIFICAÇÃO**

Razão Social:	Tempo de mercado:
Nome do contato: Cargo:	Tempo que relaciona com o setor de fundição:
Setor de atividade:	Telefone: Fax:
Endereço:	E-mail:

**I - CARACTERÍSTICAS GERAIS RELATIVAS AO MERCADO  
COMPRADOR DE FUNDIDOS**

- 1 Qual o volume de fundidos adquiridos por sua empresa?
  - 2 Onde são aplicados esses fundidos?
  - 3 Qual a importância dos fundidos no processo ou negócio de sua empresa?
  - 4 Quantas fundições atendem a demanda de fundidos da sua empresa?
  - 5 Qual a participação da empresa em estudo nesse atendimento?
  - 6 Como você avalia a participação da empresa em estudo?
- ✓ Por que?



- 7 Existe, em sua empresa, um programa formal de qualificação ou monitoração de fornecedores?
- ✓ Caso afirmativo, como estão avaliadas as fundições nesse programa?
- 8 Existem fundições que estão desqualificadas ou impedidas de participarem de cotações e, conseqüentemente, de fornecer para esta empresa ?
- 9 Qual o motivo desta desqualificação ou impedimento?
- 10 Há casos em que empresas que apresentaram o mesmo problema não foram impedidas de continuar a fornecer?
- ✓ O que motivou essa decisão?
- 11 Qual a posição da empresa em estudo no ranking de fundições que atendem a esta empresa, ou o seu conceito caso não exista o programa ou a classificação?

## **II - VISÃO SOBRE A EMPRESA EM ESTUDO E SOBRE A GESTÃO NAS EMPRESAS DE FUNDIÇÃO.**

- 12 Considerando grande parte das empresas de fundição como familiares, você percebe nessas empresas posturas que dificultam as relações comerciais?
- ✓ Cite exemplos.

- 13 Considerando grande parte das empresas de fundição como familiares, você percebe nessas empresas posturas que favorecem as relações comerciais?
- ✓ Cite exemplos?
- 14 Você sente a necessidade de maior profissionalização das empresas do setor de fundição?
- ✓ Em que aspectos?
- 15 Quais as vantagens que o processo de profissionalização pode trazer para o setor e, de maneira especial, para os clientes (compradores de fundidos)?
- 16 Faça uma avaliação das empresas do setor de fundição.
- ✓ De maneira particular, avalie a FULIG quanto aos quesitos: atendimento, qualidade, entrega, preços e assistência técnica.
- 17 Quais são as perspectivas para o setor de fundição sob sua ótica?
- ✓ Quais os indicadores que o leva a esta previsão?

## **ENCERRAMENTO**

- ✓ Outros comentários relevantes para a pesquisa sobre o tema profissionalização da gestão em empresas do setor de fundição.
- ✓ Há algo mais que você gostaria de dizer que nós não abordamos?

**APENDICE D – Roteiro para entrevista semi-estruturada  
(Fornecedores)**

**PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS GERENCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**DADOS PARA IDENTIFICAÇÃO**

Razão Social:	Tempo de mercado:
Nome do contato: Cargo:	Tempo que relaciona com o setor de fundição:
Setor de atividade:	Telefone: Fax:
Endereço:	E-mail:

**I - CARACTERÍSTICAS GERAIS DO MERCADO FORNECEDOR DE PRODUTOS PARA A FUNDIÇÃO**

- 1 Qual o volume que as vendas para o setor de fundição sob encomenda representam para sua empresa?
- 2 Onde são aplicados esses produtos, materiais e equipamentos no processo de fundição?
- 3 Quantas fundições são atendidas por sua empresa?
- ✓ Este número representa qual o percentual das empresas no estado ou no país?
- 4 Existem planos para expandir a participação de sua empresa no mercado de fundição?

## II – VISÃO SOBRE A EMPRESA EM ESTUDO E SOBRE A GESTÃO NAS EMPRESAS DE FUNDIÇÃO

- 5 Há quanto tempo fornece para a empresa em estudo ou a conhece comercialmente?
- 6 A empresa em estudo é um cliente importante?
  - ✓ Por que?
- 7 Como você avalia a empresa em estudo sob os aspectos instalações, tecnologia (processos e equipamentos) e administração (considerar sistema de aquisição, negociação, atendimento e cumprimento de acordos, contratos e pedidos)?
- 8 Considerando que grande parte das empresas de fundição é familiar, você percebe nessas empresas posturas que dificultam as relações comerciais?
  - ✓ Cite exemplos.
- 9 Você sente a necessidade de profissionalização das empresas do setor de fundição?
- 10 Quais as vantagens que o processo de profissionalização pode trazer para o setor de fundição?
- 11 Quais as desvantagens que o processo de profissionalização pode trazer para o setor de fundição?

- 12 Numa análise específica sobre a empresa em estudo, indique quais são os seus pontos de destaque positivos e negativos?
- 13 Quais são as perspectivas para o setor de fundição sob sua ótica e quais os indicadores que o leva a esta previsão?

### **ENCERRAMENTO**

- ✓ Outros comentários relevantes para a pesquisa sobre o tema profissionalização da gestão em empresas do setor de fundição.
- ✓ Há algo mais que você gostaria de dizer que nós não abordamos?

# 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](#)