

CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO - UNINOVE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DO PROCESSO DE SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR:
O CASO ALPHA

DURVAL FERNANDES DE DEUS

SÃO PAULO

2003

DURVAL FERNANDES DE DEUS

ANÁLISE DO PROCESSO DE SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR:

O CASO ALPHA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas do Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração

Prof. Ana Carolina S. Queiroz, Dra. – Orientadora

SÃO PAULO

2003

FICHA CATALOGRÁFICA

Deus, Durval Fernandes de.

Análise do processo de sucessão em uma empresa familiar: O caso ALPHA / Durval Fernandes de Deus.

2003.

83 f.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE, 2003.

Orientador: Prof. Dra. Ana Carolina S. Queiroz.

1. Administração. 2. Informática.
3. Sistemas de Informação.

**ANÁLISE DO PROCESSO DE SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR:
O CASO ALPHA**

Por

DURVAL FERNANDES DE DEUS

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Nove de Julho – Uninove, Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca examinadora formada por:

Presidente: Prof. Ana Carolina S. Queiroz, Dra, Orientadora, Uninove

Membro: Héctor Rafael Lisondo, Dr, Uninove

Membro: Prof. Flávio Carvalho de Vasconcelos, Dr , FGV

São Paulo, 2005

Dedico este trabalho a seis pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram para sua conclusão, a minha esposa **Keylla Regina**, minha mãe **Maria Lossurdo**, por saberem tão bem contornar e relevar meus momentos de angustia. Meu irmão **Douglas Lossurdo** e a meu pai **Archimedes de Deus** pelo carinho, apoio e determinação, auxiliando-me em todos os momentos em que precisei. A meu padrasto **Ulisses Sakamoto**, que não permitiu em nenhum momento faltasse algo que impedisse a conclusão deste meu trabalho. E finalmente, também dedico este trabalho a minha filha **Paula Regina** que mesmo ainda no ventre de sua mãe já é a pessoa mais importante de minha vida. E a todas as pessoas que estiveram ao meu lado neste momento

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus.

Agradeço à minha professora e orientadora Ana Carolina, pelo empenho em me ajudar a concluir este trabalho

Agradeço também à Paulina Toniolli, Rodrigo Assad e Patrícia

Fernanda proprietários da empresa que foi o foco desta pesquisa, por terem de bom grado aberto as portas de sua empresa para minha pesquisa.

E em particular, agradeço também ao Sr Assad Mogames, fundador da empresa estudada, que mesmo sem saber, em nossas conversas sobre sua empresa antes de sua morte, já havia iniciado nosso estudo de caso.

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar o processo sucessório em uma empresa familiar do setor têxtil. Para tanto, elaborou-se um estudo de caso para analisar os pontos fortes e fracos da antiga e da nova administração e as dificuldades incorridas durante o processo de sucessão. Desta forma, foram considerados os aspectos de liderança e centralização de poder, tanto do fundador quanto de seu sucessor, para identificar ações preventivas que teriam contribuído para um processo mais eficaz. Os dados desta pesquisa foram coletados em entrevistas semi-estruturadas com dirigentes, funcionários e familiares da organização. Na análise dos dados, verificou-se a despreocupação do fundador com o planejamento sucessório e com o futuro da empresa. As conclusões deste trabalho indicam que o sucesso do processo sucessório depende, em primeiro lugar, de motivações emocionais do empreendedor e da qualidade das relações entre ele e seus sucessores.

Palavras-chave: Liderança, centralização. Sucessão.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	xii
1. AS PEQUENAS E MICRO EMPRESAS FAMILIARES.....	1
1.1 O QUE SÃO PMEs (pequenas e micro empresas).....	1
1.1.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS PMES.....	2
1.1.3. AS PMES DO SETOR TÊXTIL.....	3
1.2. EMPRESAS FAMILIARES.....	4
1.2.1.CARACTERIZANDO AS EMPRESAS FAMILIARES.....	6
1.2.2. AS EMPRESAS FAMILIARES NA ECONOMIA.....	8
2. CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO.....	10
2.1. CENTRALIZAÇÃO X DESCENTRALIZAÇÃO.....	10
2.2. CENTRALIZAÇÃO.....	10
2.2.1. VANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO.....	11
2.2.2 DESVANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO.....	12
2.3. DESCENTRALIZAÇÃO.....	13
2.3.1. VANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO.....	13
2.3.2. DESVANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO.....	14
2.4. POR QUE DESCENTRALIZAR UMA ESTRUTURA.....	16
3. LIDERANÇA.....	18
3.1.TEORIAS SOBRE LIDERANÇA.....	18
3.1.1 TEORIA DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE.....	20
3.1.2. TEORIAS SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA.....	21
3.1.3. TEORIAS SITUACIONAIS DA LIDERANÇA.....	23

3.2. CRITÉRIOS DO LÍDER.....	23
4. O FUNDADOR, A ALMA EMPREENDEDORA DA EMPRESA.....	26
4.1. O FUNDADOR.....	26
4.2. ALGUMAS DEFINIÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO.....	27
4.2.1. PERSONALIDADE EMPREENDEDORA.....	28
5. SUCESSÃO.....	30
5.1. O PROCESSO DA SUCESSÃO FAMILIAR.....	30
5.2. CRITÉRIOS NA ESCOLHA DE UM SUCESSOR.....	32
5.3. PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO.....	33
5.4. ASPECTOS FACILITADORES E DIFICULTANTES NO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES.....	35
5.4.1 FACILITADORES.....	35
5.4.2. DIFICULTANTES.....	37
5.5. A PROFISSIONALIZAÇÃO SERIA A SOLUÇÃO?.....	38
6. PROBLEMÁTICA, QUESTÕES DE PESQUISA E METODOLOGIA.....	42
6.1. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	43
6.2. ESTUDO DE CASO.....	43
6.3. ESTUDO DE CASO COMO ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	44
6.4. ESTUDO DE CASO: COLETA DE EVIDÊNCIAS.....	45
6.4.1. ANÁLISE DE DOCUMENTAÇÕES.....	46
6.4.2. ANÁLISE DE REGISTROS EM ARQUIVOS.....	46
6.4.3. ENTREVISTAS.....	
6.4.4. OBSERVAÇÃO DIRETA DOS PROCESSOS.....	48

6.4.5.OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	48
6.4.6.ANÁLISE DE ARTEFATOS FÍSICOS.....	49
6.5. COLETA DE DADOS	50
6.5.1. PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	51
6.5.2. QUESTÕES CHAVE	52
6.5.3. OBSERVAÇÕES DIRETAS.....	53
7. ESTUDO DE CASO.....	54
7.1 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	54
7.1.1 A EMPRESA.....	54
7.1.2. O MERCADO DE MEIAS.....	58
7.1.2.1 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO.....	58
7.1.2.2 A EVOLUÇÃO DO MERCADO.....	59
7.1.3. A EMPRESA HOJE.....	61
7.1.3.1. PRIMEIRA FASE APÓS A SUCESSÃO	61
7.1.3.2. SEGUNDA FASE APÓS A SUCESSÃO.....	64
7.2. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	66
7.2.1. VISÃO DO LÍDER EMPREENDEDORA	66
7.2.1.1. A VISÃO EM FAVOR DA EMPRESA.....	66
7.2.1.2. A VISÃO CONTRA O FUTURO DA EMPRESA.....	68
7.2.2 CENTRALIZAÇÃO.....	69
7.2.2.1. A LIDERANÇA CENTRALIZADORA DO FUNDADOR.....	69
7.2.2.2. DESCENTRALIZAÇÃO E DEMOCRACIA, UM NOVO ESTILO DE	

LIDERANÇA NA EMPRESA ALPHA.....	71
7.2.3. O PROCESSO SUCESSÓRIO.....	72
7.2.3.1. O PRIMEIRO PROCESSO DE SUCESSÃO.....	73
7.2.3.2. O SEGUNDO PROCESSO DE SUCESSÃO.....	74
7.2.4. APRENDENDO NA PRÁTICA.....	74
8. CONCLUSÃO.....	77
BIBLIOGRAFIA.....	79

INTRODUÇÃO

Toda família proprietária de empresa quer garantir a continuidade de seus negócios para manter com conforto e segurança suas futuras gerações. Entretanto, sabe-se por estudos e pesquisas que neste tipo de empresas surgem inúmeros problemas que podem influenciar sua sobrevivência (SCHEFFER, 1995).

Um dos principais problemas é a sucessão, momento em que o poder é transferido de uma geração para outra. Segundo CAMPOS e MAZZILLI (1998), a sucessão, por envolver duas instituições complexas a família e a organização, torna-se um processo longo, inevitável e por vezes negligenciado.

Apenas uma pequena parcela das empresas familiares conseguem chegar à segunda geração, cerca de 30% segundo GUEIROS e OLIVEIRA (2000). A sucessão, portanto é um momento de extrema dificuldade na vida destas organizações. Assim, esta questão torna-se de extrema relevância quando analisada a representatividade destas empresas para a economia.

As empresas familiares, segundo dados do IBGE (1999) representam 91.5% do número de empresas em atividade no país, empregando 58% da população economicamente ativa e contribuindo com aproximadamente 20% do PIB (SEBRAE,1998). Segundo GUEIROS e OLIVEIRA (2000) a participação destas na economia pode ser ainda maior, chegando a 75% do PIB, pois segundo os autores 90% dos grandes grupos empresariais do país são familiares, gerando cerca de 920.000 empregos. Portanto, a importância das empresas familiares na economia do país, e na geração de empregos, torna esta pesquisa relevante à medida que contribui para o conhecimento do processo sucessório, analisando seus efeitos em uma empresa familiar do setor têxtil, denominada a empresa ALPHA.

Este estudo busca avaliar as principais dificuldades encontradas pela segunda geração de familiares ao herdar uma empresa, cujo poder esteve centralizado na figura de seu fundador e

onde não ocorreu um processo sucessório adequado. Adicionalmente, pretende-se identificar as ações preventivas que poderiam ter permitido o desenvolvimento mais eficaz do processo de sucessão. Esta pesquisa divide-se em quatro partes: a primeira, composta pela revisão bibliográfica através da qual se buscou na literatura pertinente ao assunto embasamento para a formulação dos parâmetros. Na segunda parte será apresentada a metodologia utilizada no estudo de caso. Na terceira encontra-se a apresentação da empresa e o estudo de caso. Finalmente, serão apresentados os resultados obtidos na análise do caso e a conclusão.

Capítulo 1 - As pequenas e micro empresas familiares.

Neste trabalho analisaremos uma pequena empresa industrial e familiar do setor têxtil, desta forma neste capítulo serão analisados aspectos referentes a estrutura e ao ambiente desta empresa. Antes de falarmos sobre empresas familiares, faremos um pequena análise sobre os conceitos referentes as micro e pequenas empresas.

1.1. O que são PMEs (pequenas e micro empresas).

Existem vários critérios para avaliar o tamanho de uma empresa, os mais utilizados na literatura são, o numero de empregados e o faturamento bruto anual. Para KRUGLIANSKAS (1997) uma pequena empresa tem menos de 100 funcionários e uma micro empresa menos de 20. Já na classificação utilizada pelo SEBRAE (1998), para determinar o tamanho das empresas, as mesmas são em dois grupos: as empresas comerciais e as empresas industriais. O SEBRAE (1998) considera também o faturamento bruto anual, desta forma, as empresas ficam assim divididas: microempresas, com faturamento bruto anual inferior a R\$ 244.000,00, tendo para o comercio menos de 9 funcionários e para a industria menos de 19 funcionários; empresas de pequeno porte, com faturamento entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00 e tendo em seu quadro, nas empresas comerciais entre 10 e 49 funcionários e nas industriais entre 20 e 99 empregados.

As PMEs tem um papel importante na economia brasileira, elas sozinhas contribuem com 20% do PIB, empregam 59% da população economicamente ativa e representam 98% do universo das empresas brasileiras (SEBRAE, 1998). Sua flexibilidade é adequada ao ambiente instável, trazendo grandes vantagens gerências. São organizações de estrutura simples, possuem pequena assessoria de apoio e tecnoestrutura, pequena hierarquia administrativa e reduzida divisão do trabalho. Além disso, são pouco formalizadas e fazem pouco uso de treinamento e planejamento, porém na maioria das vezes usam uma estrutura orgânica. Fazem

pouco uso de assessorias e sistemas técnicos que as apoiem no trabalho, contratando do mercado quando necessário.

1.1.2. Vantagens e desvantagens das PMEs

Segundo KRUGLIANSKAS(1997) as principais fontes competitivas das PMEs são os desenvolvimentos de novos produtos e a qualidade dos serviços propiciados aos clientes, assim para o autor, destas duas fontes de competitividade decorrem mais duas, a flexibilidade dos serviços e a eficiência.

A flexibilidade diz respeito à capacidade de responder rápida e plenamente às necessidades de seus clientes, esta flexibilidade é alcançada devido à sua proximidade com este cliente, permitindo a estas adaptarem seus produtos aos gostos do mercado com uma velocidade muito maior que a alcançada pelas grandes empresas.

Já sua eficiência está diretamente ligada aos baixos custos diretos características desse tipo de empresas, o combate ao desperdício, a redução de atividades que não agregam valor, desenvolvimento de bom clima organizacional e a capacitação dos recursos humanos, são algumas das estratégias usadas pelas PMEs para perseguir a eficiência (KRUGLIANSKAS, 1997).

Já em relação às desvantagens, KRUGLIANSKAS (1997) destaca-as nas seguintes áreas: Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento.

Em marketing, alega o autor que as grandes empresas passam uma imagem de maior credibilidade e estabilidade levando o cliente a escolhe-las no momento de colocar seus pedidos, adicionalmente, este autor afirma que,

as pequenas empresas, também não possuem recursos para investir em promoções e propagandas.

As PMEs normalmente atuam em áreas onde os investimentos em P&D, são pequenos e desenvolvem seus produtos a partir de pesquisas básicas. As mesmas tendem, normalmente, a aplicar tecnologias já existentes de forma original em novos produtos. Finalmente, estas empresas não têm um grande volume de vendas o que torna inviável o investimento em novos produtos processos

1.1.3. As PMEs do setor têxtil.

Segundo relatório publicado pelo SEBRAE, a cadeia têxtil distingue-se pela forte presença de PMEs. Os segmentos nos quais estas empresas mais atuam são os de malharias e de confecções de vestuário. No primeiro, por praticamente não existir barreiras à entrada ou à saída de empresas no mercado, o capital necessário para a constituição de uma nova empresa no ramo é muito baixo. Já no segundo, as PMEs beneficiam-se das enormes possibilidades de diferenciação de produtos e de atuação em “nichos” de pequena produção, além das dificuldades técnicas da automação das fases de costura.

Nos segmentos de tecelagem e de acabamento as PMEs beneficiam-se das possibilidades de produzirem diferenciação de produtos – no chamado segmento de tecidos de moda – no segmento de acabamentos exclusivos e no segmento de beneficemente para terceiros (tinturaria, estampagem, acabamentos especiais etc).

Nos segmentos relacionados ao acabamento de fios e tecidos e confecções de vestuário, as possibilidades são ampliadas pelo movimento de terceirização de fases do processo empreendido pelas grandes empresas. Por exemplo, no segmento de vestuário, grande parte das fases da costura são transferidas para micro e pequenas empresas em virtude das vantagens competitivas proporcionadas pela baixos custos da terceirização.

1.2. Empresas familiares

Depois desta breve discussão sobre PMEs e, mais especificamente, PMEs do setor têxtil, faremos uma pequena análise das empresa familiares e de sua importância para o ambiente organizacional.

Existem na literatura diversas definições de empresas familiares, usaremos algumas destas definições para tentar criar um perfil das empresas familiares. Para a partir deste perfil, fazer uma análise de suas vantagens e desvantagens

Uma empresa familiar pode ser definida como um tipo de empresa que tem seu comando centralizado nas mão de um grupo com algum grau de parentesco, para GAJ (1990, p17) empresas familiares “são aquelas com capital aberto ou fechado , que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem a intenção de passar a um herdeiro direto”, da mesma forma, para LODI (1986) a empresa familiar “é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de seu fundador”. CHIRTENSEN (1953) afirma que tais empreendimentos estão ligados diretamente à gestão e à propriedade

BERNHOEFT (1989) em seu trabalho sobre empresas familiares e sucessão, define alguns pontos que podem caracterizar as empresas familiares:

- Forte valorização da confiança mútua Independente de vínculos familiares, as empresas familiares sustentam-se sobre subsistemas familiares de onde cada um tem suas próprias normas e regras estruturais, qualquer mudança em um subsistema acarretará, impreterivelmente, mudanças nos demais (CATTANI, 1992);
- Laços afetivos extremamente fortes que influenciam o comportamento. Segundo BARRY (1978) os executivos tem certa dificuldade em tratar seus filhos, irmão ou sobrinhos como colegas de trabalho, mantendo sempre uma visão paternalista sobre estes, duvidando de sua maturidade para assumir responsabilidades dentro da empresa;
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência da eficácia ou da competência. A figura carismática do líder, seu poder baseado no respeito a sua idade segundo WEBER (1994) explicam a dominação tradicional da gerontocracia onde a hierarquia do poder é determinada pela idade e não por critérios técnicos.
- Exigência de dedicação, como por exemplo, não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor de fins de semana para convivência com o pessoal do trabalho. Caracterizam o conceito de vestir a camisa, onde existe a idéia de que só serão colhidos os frutos do trabalho se houver dedicação total a este;
- Dificuldade na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional, tendência em tratar a empresa como uma grande família;
- Jogos de poder. Onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa;

LEONE (1992) descreve outra série de características que definem uma empresa familiar:

- São iniciadas por um membro da família;
- Os membros da família participam da propriedade ou da direção;
- Valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura de fundador;
- Sucessão ligada a fatores hereditários.

Para outros autores como DONNELLEY (1964) a empresa familiar só será realmente caracterizada como tal após a segunda geração de familiares na direção. Para o autor a empresa familiar só adquire este título depois de uma sucessão.

Para SILVA *et al* (1999), não existe na realidade um conceito claro sobre este tipo de organização. DÉRY *et al* (1993) diz que cada conjunto de autores conceitua estas organizações da forma própria Indo desde uma forma mais restritiva, onde a empresa deve ser exclusivamente familiar, até empresas onde a família se faz presente apenas nos conselhos administrativos.

1.2.1.Caracterizando as empresas familiares.

Segundo SILVA *et al* (1999), as empresas familiares como qualquer outro empresa tem seus problemas. Porém alguns problemas em particular afligem diretamente as empresas familiares, os conflitos de poder dentro da família acabam por influenciar os problemas da empresa, “a empresa familiar, ao abarcar duas instituições complexas e vitais ao homem, família e organização, traz consigo graves conflitos de papeis ” (CAMPOS E MAZZILLI, 1998, p1).

Segundo VRIES (1996), os problemas e desafios destas empresas, não podem ser solucionados usando as teorias administrativas tradicionais. Para o autor, os assuntos que ligam os negócios e a família representam o foco das questões das empresas familiares, “as empresas de propriedade e administradas por famílias por possuírem duas lógicas (empresarial e familiar) constituem uma forma organizacional peculiar, cujo caráter especial tem conseqüências maléficas e benéficas”(SILVA *et al*, 1999 p 5).

Dentre os vários modelos utilizados para definir as empresas familiares, podemos destacar o modelo dos três círculos da empresa familiar de GERSICK *et al* (1997) onde as empresas são interpretadas a partir de três dimensões interdependentes e sobrepostas: a propriedade, a família e a empresa.

“Através do conjunto de três eixos de desenvolvimento de propriedade, família e empresa, o modelo descreve um espaço tridimensional. O empreendimento assume um caráter particular definido por estes três pontos de desenvolvimento. À medida que uma empresa familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma com novas características. ”. GERSICK *et al* (1997; p308).

Sobre este tema SILVA *et al* (1999) definem assim o modelo dos três círculos, para o círculo da propriedade o autor o divide em três estágios: o proprietário-controlador, que é comum a maioria das empresas iniciantes, onde um único proprietário tem todo o controle sobre os processos da empresa; sociedade entre irmãos, que pode ocorrer após um sucessão e finalmente, consórcio entre primos.

O círculo da família descreve sua evolução ao longo do tempo, e seus aspectos relacionados aos diversos graus de parentesco, o desenvolvimento familiar dentro da organização pode ser dividido em quatro fases: jovem família empresária; a entrada da família na empresa, família que trabalha em conjunto e passagem de bastão.

E finalmente o círculo referente à empresa, onde o autor divide a evolução da empresa em relação ao tempo em três estágios: inicial; expansão/formalização e maturidade.

Para SILVA *et al* (1999) o modelo de GERSICK *et al* (1997) combina os vários estágios do desenvolvimento da família, da empresa e da propriedade para explicar as várias fases por que passam as empresas familiares e seus estágios de desenvolvimento

1.2.2. As empresas familiares na economia.

Segundo SILVA *et al* (1999), 90% dos maiores grupos privados brasileiros são administrados, de alguma forma, por familiares, VIDGAL (1996) afirma ainda que 99% das empresas não estatais brasileiras são, em algum grau, familiares, são responsáveis por 52% do PIB brasileiro (FREITAS, 1996) e 2/3 dos empregos Netz (1992).

SILVA *et al* (1999), ainda salienta que no Brasil a média de vida destas empresas não ultrapassa os vinte e cinco anos, e que os principais motivos de seu desaparecimento são falta de inovação e perda de mercado para novas empresas iniciantes.

Por representarem uma parcela importante das empresas em atividade bem como na economia do país, as MEPs familiares tem um papel importantíssimo dentro do ambiente empresarial brasileira, principalmente na geração de empregos.

No próximo capítulo discutiremos um dos aspectos mais relevantes das empresas familiares: a centralização do poder. Onde faremos uma análise comparativa entre o sistema centralizado e o descentralizado. Para tanto, abordaremos as vantagens e desvantagens de cada sistema.

Capítulo 2 - Centralização e descentralização.

Agora analisaremos os aspectos relevantes da centralização e da descentralização da administração, fazendo uma comparação das principais vantagens e desvantagens de suas aplicações. Para tanto tomaremos como base a definição dada por CHIAVENATO (2000), buscando também relacionar estes aspectos à administração familiar.

2.1. Centralização X descentralização

Para CHIAVENATO (2000) tanto a centralização como a descentralização referem-se à forma como as decisões são tomadas nos diversos níveis hierárquicos da empresa, quanto mais próximo da cúpula estratégica forem as tomadas de decisões mais centralizada será a administração, como nesta cúpula estão os executivos que têm a responsabilidade pelas estratégias e a visão global do negócio, suas decisões tendem a ser mais amplas sem um foco definido. Da mesma forma quanto mais decisões forem tomadas em níveis intermediários da organização, menos centralizada será a administração, pois nestes níveis a gerência média da organização tende a ter uma visão mais focada do negócio tomando decisões direcionadas à sua área de atuação.

“quando todo o poder para a tomada de decisões resta em um só local da organização – no final das contas nas mãos de uma pessoa – chamamos de estrutura centralizada. Na proporção em que o poder fica disperso entre muitas pessoas chamamos de estrutura descentralizada.”(MINTZBERG, 1995; 102).

2.2. Centralização.

Na visão de CHIAVENATO (2000) a centralização da autoridade é escalar, partindo do topo da hierarquia, onde se concentra a maior autoridade, e vai decrescendo à medida que desce a hierarquia. Para PRICE (1972), a descentralização refere-se ao nível em que o poder esta centralizado em um sistema social, já na visão de QUIRINO (1999) a mesma está relacionada com os pontos fracos da organização em relação aos seus recursos, sua cultura e as contingências ambientais. Nesta

análise verificou-se que a centralização refere-se ao acúmulo de poder na escala mais alta da administração, onde a visão estratégica é mais ampla porém muitos aspectos relevantes ficam ofuscados pela distância da administração em relação aos aspectos mais singulares das tarefas empresariais. Assim a medida que a organização cresce fica mais difícil manter os mesmos níveis centralizados de autoridade (VASCONCELLOS, 1979),

“as organizações excessivamente centralizadas têm baixa velocidade de decisões operacionais, maior nível de distorção nas comunicações e dificuldade de adaptação a situações específicas enfrentadas pelas diversas unidades administrativas nos níveis hierárquicos inferiores” (VASCONCELLOS, 1979;p101).

2.2.1. Vantagens da centralização

Em alguns tipos de organizações a administração centralizada traz vantagens que podem influenciar a forma como as estratégias serão desenvolvidas. CHIAVENATO (2000) destaca cinco que no passado valorizaram a centralização, são elas: 1) as decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa, esta visão macro dos aspectos empresariais e do ambiente dão ao administrador condições de desenvolver estratégias que englobem todas as partes da organização; 2) os tomadores de decisões no topo são mais bem treinados e preparados do que os que estão em níveis mais baixos, normalmente com a centralização do poder dentro das organizações, os membros da cúpula estratégica tendem a ter uma visão mais generalizada das inúmeras tarefas da organização, além de ter critérios mais amplos de comparação e inter-relação destas tarefas, tendo assim condições de no desenvolvimento da estratégia, analisar com maior imparcialidade suas prioridades; 3) as decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais, da mesma forma, a visão macro do administrador permite uma melhor escolha dos caminhos que a empresa vai seguir, usando critérios de importância livre dos vícios da especialização; 4) a centralização elimina esforços

duplicados de vários tomadores de decisões e reduz custos operacionais, em uma administração descentralizada os vários interesses departamentais influenciam os caminhos estratégicos que cada departamento identifica como ideal, assim quando do desenvolvimento da estratégia global em ambiente descentralizado existe todo um retrabalho para adequar as várias micro estratégias oriundas dos mais diversos setores ao ideal global da empresa, gerando assim, custos adicionais que não existem quando a estratégia é formulada por uma cúpula centralizadora; e 5) certas funções permitem maior especialização e vantagens com a centralização, como existe uma cúpula encarregada de gerar a estratégia, os departamentos ficam livres para se especializarem em suas funções operacionais.

2.2.2 Desvantagens da centralização

Quanto às suas principais desvantagens, ainda usando a visão de CHIAVENATO (2000) podemos destacar: 1) as decisões são tomadas na cúpula que estão distanciadas dos fatos e das circunstâncias, como foi visto nas vantagens da centralização, a visão da administração em empresas centralizadoras, tendem a ver o negócio como um todo, deixando de lado os detalhes que, à primeira vista, podem parecer insignificantes mas que podem ser decisivos para os rumos da organização; 2) os tomadores de decisão no topo, têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas, por estarem no topo da cadeia hierárquica, estes tomadores de decisões não participam diretamente do dia a dia do núcleo operacional da empresa, ficando longe de seus problemas, assim as informações sobre estes problemas normalmente chegam a cúpula através de terceiros que transmitem as informações por vezes deturpadas, podendo desviar de sua trajetória as decisões da cúpula estratégica; 3) as linhas de comunicação da cadeia escalar provocam demora e maior custo operacional, o excessivo distanciamento dos tomadores de decisões do horizonte de eventos da organização, fazem com que para a cúpula ter as informações necessárias seja criada uma rede de comunicações por onde circulam os dados necessários para a formulação da estratégia, rede esta que gera custos; 4) as decisões passam pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões, da mesma forma que os dados

podem ser distorcidos em sua viagem da fonte do problema até os tomadores de decisões, também as decisões destes podem ser distorcidas no sentido oposto, a distancia impede que a fiscalização da veracidade das aplicações e dos resultados seja verificada.

2.3. Descentralização

À medida que crescem as organizações e sua complexidade, fica mais difícil para a administração manter o controle centralizado das atividades, desta forma, grande parte das ações administrativas são transferidas para níveis mais baixos da organização, o que pulveriza o poder. Avanços tecnológicos, diversificação da linha de produtos e outras interações com o ambiente, requerem uma flexibilidade superior à encontrada em regimes centralizados, por mais polivalente que seja o executivo, em função de tamanha complexidade, sua capacidade fica limitada, assim como sua visão estratégica.

2.3.1. Vantagens da descentralização

Seguindo a visão de CHIAVENATO (2000), as principais vantagens da descentralização são: 1) os gerentes ficam mais próximos do ponto onde se devem tomar as decisões, com esta proximidade o gerente deixa de ter a necessidade de consultar os níveis superiores quando necessita decidir sobre ações de seu departamento, sua proximidade com as informações lhe permite solucionar com maior agilidade e economia os problemas relacionados ao seu setor; 2) aumenta a eficiência e a motivação, aproveitando melhor o tempo e as aptidões dos funcionários, com a descentralização temos um aumento da autoridade nos níveis mais baixos da hierarquia, o que para alguns pode ser um fator positivo de motivação (VASCONCELLOS, 1979) e 3) melhora a qualidade das decisões, por estarem mais próximos aos eventos os gerentes têm uma visão mais clara de seu ambiente permitindo uma melhor tomada de decisões. VASCONCELLOS (1979) trás também algumas vantagens da descentralização.

1. atendimento mais rápido, as unidades podem dispor de seus próprios recursos para o atendimento;
2. Atendimento mais adaptado às necessidades das unidades, em sistemas centralizados os centros de atendimentos tendem a atender as solicitações de todas as unidades da mesma forma, em um sistema descentralizado os atendimentos podem ser mais personalizados, mais direcionados as necessidades das unidades;
3. desenvolvimento de capacitações gerenciais, o gerente passa a ficar subordinado diretamente ao diretor da unidade e passa a ter sob sua responsabilidade todas as atividades da unidade.

Para AMORIN (1997) a descentralização cumpre um papel importante em prol da flexibilidade, permite o investimento na capacitação pessoal, no desenvolvimento de habilidades para responder com eficiência e velocidade às mudanças e habilita as pessoas a lidarem com crises e situações de emergência.

2.3.2. Desvantagens da descentralização

Da mesma forma que nos sistemas centralizados, a descentralização também tem seus pontos fracos, segundo CHIAVENATO (2000) são estes os principais: 1) falta de uniformidade nas decisões, como as decisões não são mais tomadas por um único indivíduo, sua padronização fica fragilizada, interesses pessoais e departamentais podem influenciar nas decisões operacionais dos gerentes desviando-os dos caminhos preestabelecidos, a padronização torna mais difícil a padronização dos métodos (VASCONCELLOS, 1979); 2) insuficiente aproveitamento de especialistas, com a descentralização as unidades passam a achar que não mais necessitam da unidade central, porém grande parte da tecnoestrutura da organização se mantém na unidade central, sendo pouco aproveitada. Além destas desvantagens, VASCONCELLOS (1979) propõe mais quatro, são elas:

1. Capacidade ociosa de recursos humanos e equipamentos, com a descentralização grande parte dos recursos necessitam ser duplicados para atender as várias unidades, como sua utilização em relação ao sistema centralizado tende a ser menor, estes recursos podem ter momentos de ociosidade;
2. Maior dificuldade na coordenação das atividades inter disciplinares, quando existe a necessidade da colaboração das várias unidades para algum projeto comum, existe a tendência a surgirem feudos que podem dificultar a conclusão do projeto;
3. Duplicação das atividades, muitas vezes um gerente gasta tempo e recursos na solução de algum problema enquanto este já foi solucionado por outro gerente em outra unidade; e
4. Efeito negativo sobre a motivação, quando da implantação de sistemas descentralizados, pode ocorrer a separação de alguns indivíduos de seus grupos, o que pode influir sobre seu desempenho.

2.4. Por que descentralizar uma estrutura.

MINTZBERG (1995) questiona, os motivos que levam uma organização a centralizar ou descentralizar sua estrutura, para o autor vários problemas estão concentrados nas questões relativas ao trabalho e a sua coordenação

Segundo o autor, “a centralização é o meio mais cerrado de, nas organizações, coordenar as tomadas de decisões.” (MINTZBERG,1995). Por utilizar um sistema de coordenação direta a centralização permite a cúpula estratégica ter total controle sobre as estratégia da empresa, sendo assim, novamente o autor questiona, “por que então uma organização descentraliza?”, simplesmente como resposta, o autor afirma a impossibilidade de uma única mente ser capaz de compreender todas as questões relativas à organização ou de uma central ser capaz de tomar todas as decisões relativas à suas estratégias futuras.

Outra razão relatada por MINTZBERG (1995) para a descentralização é que ela permite à organização responder com maior velocidade aos problemas locais, além de ser um estímulo à motivação ao desenvolvimento pessoal dentro da empresa.

Assim podemos concluir que se todos os fatores ambientais forem favoráveis à descentralização, este é o caminho mais indicado porém, da mesma forma, se todas as condições parecerem desfavoráveis à descentralização, torna-se mais prudente a manutenção de uma administração centralizada. Entretanto a ocorrência de tais situações extremas são mínimas, normalmente existe uma combinação destes fatores (VASCONCELLOS, 1979), nas quais alguns são favoráveis a centralização enquanto outros a descentralização.

Neste caso deverá se realizada uma análise dos fatores que possam definir a partir das informações colhidas no ambiente, qual a melhor solução. Porém, a centralização e a descentralização não podem ser tratadas como soluções absolutas, mas preferivelmente como partes de um processo contínuo (MINTZBERG,1995).

A liderança tem um papel importante no processo de centralização e descentralização. Líderes autocráticos tendem a centralizar o poder, para garantir que seus subordinados realizem funções por ele definidas. Líderes democráticos costumam delegar seu poder a alguns subordinados valorizando o desempenho de cada um (CHIAVENATO, 2000). Assim , no próximo capítulo falaremos sobre algumas teorias de liderança, encontradas na teoria organizacional.

Capítulo 3 - Liderança.

Um aspecto comum nas empresas familiares esta na liderança exercida por seu fundador, assim neste capítulo faremos uma breve análise de algumas idéias sobre liderança encontradas nas teorias organizacionais.

3.1. Teorias sobre liderança.

Segundo BERGAMINI (1991), pesquisas realizadas entre 1904 e 1948, isolaram 34 traços característicos da personalidade do líder, destes os mais significativos são: auto confiança, sociabilidade, ascendência e domínio, participação, mudança social, desejo de assumir responsabilidades, fluência verbal, desejo de realização, busca em ultrapassar-se, equilíbrio emocional, conhecimento, originalidade e interesse no trabalho. Segundo o autor este enfoque da liderança não representa o líder por completo pois omite suas relações com seus seguidores, de grande importância para a eficácia do líder.

Somente a partir da década de 50 que os estudos sobre liderança começaram a tentar ligar os comportamentos dos líderes em relação aos seus subordinados. Segundo LOPES (1997) algumas abordagens dessas teorias destacaram-se das demais, são elas:

- Liderança autocrática, democrática e liberal;
- Liderança centrada nas tarefas X liderança centrada nos empregados;
- Liderança com ênfase na produção X liderança com ênfase nas pessoas;
- Teoria tradicional e eficácia gerencial.

Segundo o autor estas teorias tinham um ponto em comum , todas pretendiam analisar as tendências das ações dos líderes, se estas estavam mais para o pessoal ou para as tarefas. Porém os estudiosos destas teorias não contaram com as influencia culturais e ambientais na elaboração de seus estudos, como resultado, não foi possível detectar a partir das informações colhidas, se a liderança tinha alguma ligação com a eficácia gerencial.

Segundo BERGAMINI (1994), somente a partir de 1978, com as teorias de Burns, começou-se a entender a liderança como um evento transacional, onde ocorre uma troca entre o líder e seu seguidor, com alguma forma de benefício para ambas as partes. “Troca essa que pode ser do tipo econômico, político ou psicológico sem uma ligação duradoura entre as partes.”(LOPES, 1997; 5). Segundo LOPES (1997), a partir destes aspectos, o administrador consegue prender o subordinado a si através da concessão de vantagens. O poder exercido pelo líder transacional desaparece no momento em que este perde sua prerrogativas de conceder benefícios.

Segundo BERGAMINI (1994), além do líder transacional, também existe o líder transformacional, segundo o autor este líder conhece as necessidades de seus seguidores, e interfere no ambiente facilitando a satisfação e a motivação.

“Necessidade existente ou satisfação de um seguidor potencial. Mas além disso, o líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, procura satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total. O resultado da liderança transformacional é o relacionamento de estímulo mútuo e a elevação que converte os seguidores em líderes (...).”(BURNS apud BERGAMINI, 1994; p110)

Assim LOPES(1997) conclui que a eficácia do líder deve-se ao seu conhecimento da cultura da organização e às suas habilidades interpessoais, num profundo conhecimento de seus subordinados tendo sempre em vista sua auto realização.

Segundo CHIAVENATO(2000), o assunto liderança constitui um dos temas mais estudados dentro das teorias organizacionais, podendo tais teorias serem classificadas em três grupos: as teorias que estudam os traços de personalidade, as teorias sobre os estilos de lideranças e as teorias situacionais da liderança.

3.1.1 Teoria de traços de personalidade

As teorias que estudam os traços da personalidade dos líderes, define-os como indivíduos que possuem algum traço de personalidade que os distingue dos demais, estas características de sua personalidade possibilitam-no influenciar o comportamento das demais pessoas. Segundo CHIAVENATO (2000), cada autor relata um traço que caracteriza a personalidade do líder, como:

- Traços físicos: como energia, aparência pessoal, estatura e peso;
- Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e auto confiança;
- Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas
- Traços relacionados com as tarefas: impulso a realização, persistência e iniciativa.

Em suma, o líder deve inspirar confiança, ser inteligente e perceptivo para lidar com o sucesso.

Porém a teoria dos traços apresenta alguns aspectos falhos, como:

- Não pondera a importância de cada traço da personalidade do líder;
- Ignora as reações dos subordinados. Segundo o LOPES (1997) este enfoque da liderança não representa o líder por completo pois omite suas relações com seus seguidores, de grande importância para a eficácia do líder;
- Não faz distinção entre os traços válidos e os objetivos alcançados;
- Ignora as situações onde a liderança é efetiva;
- Para a teoria o indivíduo que tem os traços de um líder, o será durante todo o tempo e em qualquer situação.

3.1.2. Teorias sobre estilos de liderança.

Segundo CHIAVENATO (2000), as teorias sobre o estilo de liderança, estudam os líderes a partir de suas relações com seus subordinados, isto é, as teorias referem-se àquilo que o líder faz, ao seu comportamento.

Segundo o autor, estas teorias analisam os líderes a partir do estilo de seu comportamento, não se preocupando com características pessoais e de personalidade. Pela teoria existem três tipos de estilos de liderança, a autocrática, a liderança liberal e a liderança democrática (WHITE e LIPPIT, apud CHIAVENATO, 2000).

CHIAVENATO (2000), assim explica cada um dos estilos de liderança:

- Liderança autocrática: Neste estilo de liderança, o líder centraliza todas as decisões e impõe as suas regras a seus subordinados, fixando as diretrizes do trabalho sem qualquer participação do grupo. Este tipo de comportamento gera um clima de tensão constante dentro da organização, que impede as relações pessoais entre o subordinados, não há a formação de grupos sólidos de amizade, a

iniciativa e a motivação ao trabalho são da mesma forma quase inexistentes, as tarefas só são realizadas na presença do líder e em sua ausência há uma redução do trabalho e um aumento da indisciplina;

- Liderança liberal: neste estilo de liderança, o líder delega ao grupo de subordinados todas as responsabilidades da empresa, neste sistema a participação do líder é limitada, não existe por parte deste, nem avaliação sobre o grupo nem controle sobre os acontecimentos da empresa. A divisão das tarefas fica totalmente a cargo do grupo, com absoluta falta de participação do líder. Nestes ambientes percebe-se grande individualismo e agressividade e falta de respeito com a figura do líder.
- Liderança democrática: neste estilo de liderança, o líder incentiva a participação democrática dos subordinados nas decisões da empresa, na forma de debates que são estimulados e assistidos pelo líder. A divisão do trabalho fica a cargo do grupo. Neste sistema a comunicação entre o líder e seus subordinados é franca e cordial, pois o líder esforça-se em ser um membro normal do grupo, tal liberdade e confiança incentiva o trabalho responsável e comprometido com grande interação e satisfação do grupo.

Segundo CHIAVENATO (2000), na prática a liderança é a união destes três estilos, o líder age de acordo com a situação, podendo em certas situações impor uma ordem, enquanto em outras pode pedir a opinião do grupo. O verdadeiro desafio da liderança é saber quando cada estilo deve ser aplicado ou em que grau.

3.1.3. Teorias situacionais da liderança

Segundo CHIAVENATO (2000) as teorias situacionais, ao contrario das demais não acredita haver um estilo de liderança que sirva para todas as situações, acredita que cada situação exija um tipo específico de liderança para tirar o melhor proveito dos subordinados. Para estas teorias o líder deve ser capaz de adaptar-se ao grupo nas mais variadas situações possíveis. O reconhecimento do líder mais da posição estratégica que ele ocupa do que de seus atributos físicos.

“cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada das decisões, dentro de um contínuo padrão de liderança.”(TANNENBAUME SCHMIDT, apud CHIAVENATO, 2000;p140).

Desta abordagem CHIAVENATO (2000) três proposições:

- a) Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é limitada e sujeita a controles pelo chefe;
- b) Um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um de seus subordinados;
- c) Para um mesmo subordinado, o líder também pode assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida.

3.2. Critérios do líder.

Para LOPES (1997) a liderança pode ser vista como uma forma de influência, isto é, a forma como alguém influencia ou oriente outros indivíduos para atingir seus propósitos, para o autor a liderança reflete a essência das relações entre as pessoas onde o poder esta desigualmente distribuído.

Para CHIAVENATO (2000), a liderança deve existir em todos os tipos de organizações humanas e principalmente nas empresas, pois é a essência das relações humanas. WEBER (1979) em seus estudos sobre burocracia, quando analisou aspectos referentes a liderança, concluiu que a autoridade está baseada no poder institucionalizado e oficializado exercido pelo líder, para WEBER (1979) a autoridade leva ao poder, e a dominação é vista como um tipo especial de poder.

Segundo LOPES (1997) podemos distinguir dois tipos de líderes, os líderes naturais e os nomeados.

Os líderes naturais exercem sua liderança baseada em sua autoridade tradicional ou em seu carisma. Segundo MOTTA e VASCONCELOS (2002), a autoridade tradicional é baseada no costume, usa a religião, as crenças e as tradições para legitimar seu poder. Foi o tipo de autoridade usada pelos reis e senhores feudais. Por tradição os descendentes das famílias reais utilizavam o caráter divino de seu poder como justificativa para a autoridade.

Utilizando a autoridade tradicional, os detentores do poder tradicional tentam bloquear as mudanças que podem modificar a forma como a autoridade é baseada. Este tipo de autoridade vai contra o princípio da sociedade industrial. Em um sistema de autoridade tradicional as regras podem variar de acordo com o humor do líder, já na sociedade industrial as regras devem ser formalizadas. A sociedade tradicional possui assim um caráter personalista e conservador.

Ainda segundo os autores, a autoridade carismática é baseada nas características pessoais de um indivíduo. A autoridade carismática reflete os anseios de um grupo na busca por um líder heróico ou santificado que lhes dê segurança e um caminho a seguir, projetando neste todos os seus desejos e expectativas. Sua autoridade é transitória, enquanto seu carisma continuar a impressionar o grupo, este se manterá na liderança, pois sua autoridade não está baseada em normas ou costumes, esta baseada apenas em algumas características que o diferenciam dos demais. Como na autoridade tradicional, na autoridade carismática as regras são

impostas por este líder, que por muitas vezes utiliza-se de critérios pouco científicos para impor sua opinião.

Já os líderes nomeados, segundo WEBER (1979), utilizam a autoridade formal, na forma de normas, regras e regulamentos aceitos pelos membros de uma comunidade para definir sua liderança. Típico regime de autoridade da era industrial e pós-industrial, neste regime o líder recebe o direito legal de desenvolver as regras. Porém, usando critérios formais. É o regime característico dos estados modernos e da burocracia, nele um subordinado não recebe ordens ou deve lealdade a um indivíduo específico ou a um grupo, este recebe-as de uma autoridade competente que representa a opinião da maioria (MOTTA e VASCONCELOS, 2002:p14). Diferente da autoridade tradicional, onde em muitos dos casos a autoridade é perpétua e vitalícia, na autoridade formal as prerrogativas do cargo são, em tese, perpétuas, mas o poder do indivíduo que ocupa o cargo é transitório. Por exemplo, o presidente da república ao terminar seu mandato, perde as prerrogativas que lhe eram conferidas pelo cargo (MOTTA e VASCONCELOS:2002,14), passando-as para seu sucessor. Assim a obediência é devida ao cargo e ao indivíduo que está exercendo-o naquele momento.

Nas empresas familiares, o papel de líder é exercido pelo fundador, que utiliza-se da centralização do poder para garantir a continuidade de sua liderança. Assim no próximo capítulo falaremos sobre o fundador e sobre seu espírito empreendedor, trazendo a tona algumas características desta figura, que muitas vezes é confundida com a própria empresa. (CARRÃO, 1997).

Capítulo 4 - O Fundador, a alma empreendedora da empresa

4.1. O fundador

Qualquer estudo que trate de assuntos ligados às empresas familiares, necessariamente deve conter alguns parágrafos dedicados à figura do fundador, que além de idealizador do negócio, exerce grande influência sobre os aspectos culturais da organização. Neste capítulo veremos alguns aspectos relativos à sua figura como empresário e como empreendedor.

Segundo CARRÃO (1997), o fundador é o elemento chave na compreensão das peculiaridades das empresas, pois sua ligação com a organização é de tal grandeza, que este, lá imprime sua marca deixando-a como legado às gerações futuras.

“A história de êxito que com frequência acompanha o fundador de uma empresa familiar tem todas as características essenciais de um épico moderno. O fundador se esforça e persiste em face de probabilidades muito fortes. Ao fazer tal coisa, torna-se herói num mundo que precisa de heróis, uma figura central que inspira outras, além de catalisador para as idéias e tradições da família. Como resultado da visão, liderança e audácia do fundador, a família alcança prosperidade econômica; ele próprio obtém poder e reconhecimento; e a comunidade se enriquece através da criação de empregos.”(COHN, 1991;38).

Para BARRY (1976), existe uma forte ligação entre a empresa e a forma como ela é conduzida pelo fundador com suas próprias necessidades de sucesso, seu desejo incessante pelo novo e pelo reconhecimento de seu trabalho, que o impulsiona com grande disposição ao trabalho inovador afastando-o do trabalho rotineiro, “o gosto pelo trabalho faz com que resista à aposentadoria”. (BARRY, 1976). Este é um dos motivos que leva o fundador a ver sua empresa com possessividade, dificultando qualquer ação que leve-o a delegar autoridade e responsabilidade, condicionando o crescimento da empresa aos seus limites pessoais, que por vezes, leva a empresa a perder novas oportunidades.

Para o autor, a figura do empreendedor se mescla à do empresário em uma só pessoa, dificultando sua diferenciação, pois ambos apresentam características comuns, como motivação para o trabalho árduo, gosto pelo crescimento pessoal e da empresa e coragem para assumir riscos. Porém suas principais diferenças estão no fato do empresário ser aquele elemento necessário à continuidade da empresa e o empreendedor ser um “farejador de oportunidades”.(AQUINO, 1986).

Neste ponto faremos uma pequena análise dos aspectos referentes ao empreendedorismo e à visão empreendedora.

4.2. Algumas definições sobre Empreendedorismo.

Na literatura há alguma confusão quanto ao termo empreendedor. Para FILION (1999) o empreendedor é aquele que busca novas oportunidades, tanto na criação de uma nova empresa quanto na expansão de uma já existente. Para MINTZBERG (2000) um empreendedor também pode ser aquele executivo que assume a empresa em momentos de crise, impondo sua visão integradora e exercendo um controle personalizado.

Já os teóricos LUMPKIN e DESS (1996), ligam o espírito empreendedor ao conceito de orientação empreendedora, que é o processo associado a métodos, estilos e escolas estratégicas. O empreendedorismo pode ser considerado, ainda, um fenômeno regional, o empreendedor local pode analisar a cultura de sua própria comunidade e assim refletir sobre quais os nichos de mercado, que explorados podem suprir as necessidades de sua região (PAIVA e BARBOSA, 2001).

Alguns autores como KILBY (1971) e BIRCH (1979) definem o termo empreendedorismo como a criação de inventos revolucionários ou como a entrada em um mercado ainda não explorado. CHURCHILL e MUZYKA (1996) definem o empreendedor como um ser que desempenha uma função social de identificar oportunidades e converte-as em valor econômico. Para esses autores o

empreendedorismo é algo que ocorre em diferentes ambientes causando alterações no sistema econômico através das inovações por eles introduzidas.

Segundo PAIVA e CORDEIRO (2002) o empreendedorismo é a criação de organizações inovadoras para a obtenção de lucro, assumindo riscos e incertezas, por outro lado, para LONGENECKER (1997) o empreendedor pode ser tanto aquele que desenvolve o novo negócio como aquele que o administra, incluindo os gerentes, proprietários ativos, herdeiros e até investidores que compram empresas já existentes.

Segundo GATEWOOD *et al* (1995) as pesquisas sobre empreendedorismo mostram como as atitudes, intenções e cognições do empreendedor são de real importância para o sucesso da organização.

FILION (1999 a), assim define o empreendedor:

“o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”.

Ainda segundo FILION (1999 b):

“O empreendedor continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuando a exercer um papel empreendedor.

O empreendedor é uma pessoa que imagina desenvolve e realiza visões.”

4.2.1. Personalidade Empreendedora.

Vários autores escrevem sobre a personalidade empreendedora e estudam as suas características marcantes. Em seu livro *The Organization Markers*, COLLINS e MOORE (1970) realizaram um estudo com 150 empreendedores independentes, analisando desde sua infância até a formação de suas empresas e concluíram que, o empreendedor é uma pessoa dura, pragmática, que desde a infância é levado por uma

necessidade de realização e independência. Em outro estudo realizado por MCCLELLAND (1971) o empreendedor foi definido como um oportunista que aceita correr riscos moderados para alcançar seus objetivos.

STEVENSON e GUMPERT (1985) descrevem o empreendedor como um estrategista que está constantemente atento às mudanças do ambiente procurando novas oportunidades de negócios onde possa atuar, diferente dos administradores, que têm uma atuação passiva em relação às alterações do ambiente tentando neutralizá-las, o empreendedor busca nestas alterações novas oportunidades de negócios.

Segundo CARRÃO (1997), essas características que marcam a personalidade empreendedora definem sua busca constante por novos desafios, sua grande capacidade de trabalho o impede de visualizar o momento de parar, para aproveitar o que adquiriu durante sua vida de trabalho.

Considerando os fortes traços da personalidade do fundador, sua tendência empreendedora e os fatores emocionais que envolvem a criação de um negócio, é possível compreender a importância de sua figura no estudo do processo sucessório em empresas familiares. E sua forte ligação com sua empresa, o que em alguns momentos dificulta o início do processo sucessório. Assim no próximo capítulo falaremos sobre os aspectos relevantes ao tema sucessão.

Capítulo 5 - Sucessão

O processo sucessório tem sido, em qualquer empresa um grande desafio. Porém em empresas familiares por seus aspectos peculiares o desafio da sucessão é ainda maior, CAMPOS e MAZZILLI (1998), definem a sucessão nas empresas familiares como “um episódio longo, inevitável e, invariavelmente negligenciado”.

5.1. O processo da sucessão familiar

Segundo GUEIROS e OLIVEIRA (2000),o processo de sucessão é um processo a longo prazo, onde o fundador deva usar de habilidade, competência, estratégia e política para não criar atrito entre os herdeiros, tal processo exige tempo para que a empresa esteja madura o suficiente para assimilá-lo.

De VRIES (1988), entende que na transição da liderança em empresas familiares, estão envolvidas forças psicológicas provenientes de três momentos pelos quais a empresa passa no período da sucessão: o primeiro quando o fundador percebe a necessidade de iniciar um processo de sucessão, deve em si ser o momento mais importante de todo o processo, pois se trata do momento em que o fundador dá-se conta de sua fragilidade, que em algum momento e por algum motivo precisara deixar suas atividades dentro da empresa, como segundo momento o autor define a escolha do sucessor pelo fundador, e por fim o momento em que este sucessor assume as tarefas gerenciais da empresa.

Na visão de NETZ (1992), não existir um momento para se iniciar um processo de sucessão, mas existe um momento limite, onde o fundador deve perceber, antes que seja tarde que ele não é um ser eterno, neste momento ele deve deixar de lado seus dogmas em prol do futuro da empresa, criando uma equipe competente e capacitada para substituí-lo GUEIROS e OLIVEIRA (2000). Porém se este não cuidar destes problemas em tempo a empresa pode passar por sérias dificuldades,

“para que haja continuidade em uma empresa familiar, uma geração deve desejar abrir mão e a outra deve desejar sua direção”.(FRITZ, 1993, p169).

BERNHOEFT (1989, p118) afirma que “a sucessão é uma mudança que provoca alterações profundas na vida de uma empresas”, assim se torna necessário definir corretamente os caminhos que a família tomará para efetuar com segurança o processo sucessório. Por ser um processo a longo prazo, o fundador deverá tomar medidas que garantam que o processo seja o menos traumático possível.

Para CAPELÃO e MELO (2001) os principais problemas do processo sucessório são o nepotismo e a falta de uma definição clara do papel formal de cada membro da família dentro da empresa, neste caso, a informalidade dos herdeiros dentro da empresa pode gerar conflitos e competições na hora da sucessão pois, a inexistência de uma definição clara dos cargos dos herdeiros dentro da organização da margem a duvidas sobre qual será o escolhido para suceder as prerrogativas do fundador na sua ausência. No caso do nepotismo a escolha do sucessor se da a partir de critérios de parentesco que por vezes não avalia a competência e eficiência do sucessor, “nem sempre a escolha de um sucessor por critérios de consangüinidade resulta na melhor opção para a sucessão na empresa”. (CAPELÃO e MELO, 2001, p3). O nepotismo se da nas empresas familiares para a manutenção de uma dominação tradicional, visa manter o poder nas mãos de um descendente, garantindo que os recursos acumulados em uma vida de trabalho continuem dentro da família.

5.2. Critérios na escolha de um sucessor

Após o fundador decidir que já é hora de iniciar o processo de sua própria sucessão, este deve começar a analisar os critérios que serão usados na escolha daquele que o sucederá. Para GUEIROZ e OLIVEIRA (2000), os primeiros critérios usados neste tipo de processo são critérios pessoais, o fundador tende a achar que a pessoa mais indicada a assumir suas funções seja aquela com a qual ele tem mais afinidade, ou com aquela na qual ele possa depositar a confiança de que a estrutura atual de poder não será mudada (CAPELÃO e MELO, 2001). Deixando, em muitos casos a competência profissional para segundo plano (SCHEFFER, 1993).

Porém estes critérios de escolha nem sempre darão ao fundador uma visão ampla da capacidade do herdeiro em administrar sua empresa no futuro, GAJ (1990) considera que quando chega o momento do fundador passar o bastão para a nova geração, nem sempre estes estão aptos ou qualificados para tal tarefa. COHN (1991) afirma que, somos extremamente egoísta no que se refere a nossa família, a escolha de um sucessor deve distinguir entre competência e consangüinidade, se a decisão for tomada unicamente por se tratar de um membro da família, este poderá cometer um grave erro, LEONE *et al* (1996).

Para NETZ (1992), os critérios a serem usados na escolha de um sucessor devem ser: a competência profissional e seu desempenho dentro da empresa, GUEIROZ e OLIVEIRA (2000), colocam ainda que o sucessor ideal deve ter alguma experiência profissional externa a empresa, formação acadêmica e experiência nas diversas áreas da empresa, para LEONE (1991, p78)” o sucessor deve ocupar cargos subalternos na empresa para que, apesar do sobrenome, possa conquistar respeito, confiança e liderança dentro da organização”. Além de ter um bom currículo e habilidades políticas.

Deste ponto de vista conclui-se que o processo sucessório deve ter um início precoce, na educação e formação do sucessor, deve-se pensar em sua formação intelectual direcionando-a ao comando da organização (OTAVIO, 1991).

“O perfil de um sucessor é o daquele que consegue aliar uma educação administrativa formal com uma vivência prática mas, acima de tudo, entende que seu papel é administrar uma obra que muitas vezes precisa ser melhor estruturada, para que esta possa continuar sendo uma organização bem sucedida, principalmente em fase de crescimento onde os fundadores muitas vezes falham.”(LEONE *et la*, 1996, p78).

QUERIROZ e OLIVEIRA (2000), colocam ainda que dos critérios usados para a escolha do sucessor, predomine a racionalidade. Cabe ao fundador escolher critérios imparciais, deixando de lado os aspectos afetivos, direcionando a escolha para aquele que demonstrar qualidades que possam garantir a sobrevivência da organização no futuro.

5.3. Planejamento sucessório

Grande parte dos autores que tratam deste assunto(GUEIROZ e OLIVEIRA ,2000; LODI, 1987; BERNHOEFT, 1989; LEONE, 1991; CARRÃO, 1996), consideram a falta de interesse dos empresários pela sucessão como um fator crítico para o futuro das organizações. Segundo GUEIROZ e OLIVEIRA (2000), alguns fundadores de empresas têm a visão simplista de que tudo se resolverá sozinho, de que o tempo se encarregará da solução ou de que no momento certo decidirão quais os caminhos para suas empresas, tratando o futuro da organização como um assunto de menor importância.

FRITZ (1993), relata que apenas 30% das empresas familiares passam para a segunda geração e apenas 10% para a terceira, essa baixa incidência de sucessão não se deve somente a pouca importância dada ao processo sucessório pelas empresas, mas este fato parece ter contribuído com estes índices.

CARRÃO (1996) destaca a importância do planejamento sucessório para a continuidade da organização, reafirmando a importância do preparo de sucessores para a continuidade da empresa e da dificuldade dos dirigentes de transmitir seus conhecimentos às gerações futuras. Segundo SCHEFIER (1995) são poucos os executivos que dedicam algum tempo ao planejamento de sua sucessão e de sua aposentadoria.

Fica claro que para as empresas familiares o processo sucessório tem importância direta tanto em sua sobrevivência quanto em sua expansão, logo seu planejamento deve ser criterioso e deve ter o apoio de todos os envolvidos, principalmente do sucedido, que deve ser o iniciador do processo.

Neste momento CARRÃO (1997), propõe algumas questões que podem ajudar na avaliação da melhor forma de sucessão. São elas: qual será o papel do filho na empresa, qual deveria ser seu relacionamento com os empregados antigos e fieis, qual será seu desempenho e quais os critérios para a distribuição das ações entre os herdeiros, estas questões são relevantes no planejamento da sucessão pois elas iniciam a discussão entre o fundador e seus herdeiros sobre os caminhos que cada um deseja tomar dentro (e fora) da empresa, reduzindo assim os conflitos de interesse. Dando a cada um responsabilidades e papéis definidos a desempenhar na continuidade do negócio (LEONE, 1992).

O bom planejamento sucessório na realidade é derivado de um bom planejamento familiar, a harmonia e o respeito dos parentes dentro da família é refletida dentro da organização. A definição do papel e a importância de cada herdeiro dentro do seu grupo familiar são fatores facilitadores ao processo sucessório pois destes papéis familiares serão derivados os papéis empresariais de cada um.

5.4. Aspectos facilitadores e dificultantes no processo sucessório nas empresas familiares

Segundo SCHEFFER (1995), um dos momentos mais críticos na vida de uma empresa familiar é seu processo de sucessão. Estudos mostram que o não planejamento da sucessão pode trazer sérios problemas para o futuro da empresa, principalmente se houver o afastamento, por morte ou aposentadoria do fundador. Assim analisaremos os aspectos facilitadores e dificultantes do processo sucessório que podem ter alguma influência no futuro da organização.

5.4.1 Facilitadores.

As diversas dificuldades existentes no processo sucessório contribuem para aumentar a incerteza do fundador em iniciá-lo. GUEIROZ e OLIVEIRA (2000) salientam a necessidade do estabelecimento de ações preventivas que facilitarão o processo sucessório.

“O estabelecimento de ações preventivas pode facilitar a transição de uma geração para outra e minimizar os problemas relativos aos envolvimento nesse processo, além de nortear o fundador a planejar seu afastamento gradativo da empresa e preparar antecipadamente seu sucessor”. (GUEIROZ e OLIVEIRA, 2000; p 05).

Dentre os vários fatores facilitadores do processo sucessório em empresas familiares, SCHEFFER (1995) destaca alguns:

- envolvimento da família no processo sucessório, LODI (1987) propõe em seu estudo a criação de códigos que definam critérios nos relacionamentos familiares e códigos de conduta nas relações empresa-família. Segundo SCHEFFER (1995; p87), o envolvimento da família deve vir “principalmente através de discussão e comunicação dos planos a todos os seus membros, ativos ou inativos.”

- Criação de conselhos familiares, onde segundo GUEIROZ e OLIVEIRA (2000), serão promovidos encontros com as diversas gerações de familiares para buscar um consenso do melhor para o futuro da empresa.
- Preparação do sucedido para o processo de sucessão, segundo o autor este fator esta diretamente relacionado com o auto-convencimento do fundador sobre sua importância no processo sucessório e nas providencias a serem tomadas, após sua saída, para a continuidade da empresa.
- Capacitação do sucessor, para este fator LODI (1987) e BERNHOEFT (1989), oferecem algumas propostas que facilitarão o desenvolvimento do sucessor, são elas: idéias claras de suas pretensões futuras, aquisição de experiência fora da empresa, receber treinamento operacional, conhecer as diversas áreas da empresa, fazer estágio em cargos de chefia, participar de cursos de aperfeiçoamento do setor de atividade da empresa e, por fim participar de programas de treinamento e auto desenvolvimento. SCHEFFER (1995), também define algumas fatores determinantes às ações preventivas, são eles: treinamento do sucessor nas diversas áreas da empresa, estímulo à formação gerencial do sucessor, iniciar as atividades do sucessor na empresa por cargos operacionais e desenvolvimento de condições de liderança do sucessor.

De todos estes fatores SCHEFFER (1995) destaca a preparação do sucedido para o processo sucessório como o fator de maior importância, destacando a necessidade do fundador de preparar sua saída e assegurar a continuidade do processo sucessório.

5.4.2. Dificultantes

Segundo CAMPOS e MAZZILI (1998), a má elaboração do processo sucessório é uma das principais causas do desaparecimento de empresas familiares. GUEIROZ e OLIVEIRA (2000), salientam que fatores dificultantes com os quais as empresas familiares se defrontam em suas fases de transição contribuem para o enfraquecimento da estrutura empresarial. Para LODI (1987), grande parte das dificuldades encontradas na implementação do processo de sucessão podem ter origem na falta de conhecimento dos problemas de relacionamento da empresa/família.

SCHEFFER (1995), define alguns fatores que podem de alguma forma, dificultar o processo sucessório, são eles:

- Lacunas na capacitação do sucessor, estas lacunas referem-se a desvios no auto desenvolvimento do herdeiro tanto em sua educação formal quanto em aspectos administrativos. SCHEFFER (1995) indica que sua falta de vivência, pouca experiência no exercício da autoridade, falta de preparo gerencial/administrativo, visão diferenciada do negócio em relação a do sucedido e a conquista de espaço na empresa devido a influência do sucedido, como as principais variáveis determinantes das lacunas da capacidade do sucessor.
- Interferência do relacionamento familiar, para o autor a rivalidade entre os familiares, o despreparo da família para o processo sucessório e a insegurança do sucessor quanto aos motivos de sua escolha são as principais variáveis dificultantes relacionadas à interferência da família no processo sucessório. “Pode-se dizer que estas variáveis exprimem dificuldades, situações emocionais, decorrente de conflitos nos relacionamentos familiares e da pouca separação, entre empresa e família decorrente neste tipo de organização.”(SCHEFFER,1995; p86)

- Resistência do sucedido a desligar-se da empresa, segundo o autor esta resistência do fundador em deixar suas prerrogativas são o componente determinante de algumas ações do fundador, por exemplo: resistência do fundador em preparar sua aposentadoria, fraca acolhida do fundador às idéias inovadoras do sucessor e pouca delegação de responsabilidades por parte do sucedido.

GUEIROZ e OLIVEIRA (2000) destacam ainda algumas dificuldades relacionadas à fase de transição, como desentendimento entre os familiares disputas de poder entre os herdeiros, falta de liderança, ausência de unidade de comando e a inabilidade de alguns empresários bem sucedidos em treinar seus substitutos, ou seja não treinam alguém para ter sucesso depois dele, como fatores dificultantes às chances de êxito do processo sucessório e ocasionadores de problemas posteriores a organização. Além de questões de desequilíbrio entre a formação acadêmica do herdeiro e as funções que este exercerá dentro da empresa.(BERNHOEFT, 1996).

5.5. A profissionalização seria a solução?

Um outro fator facilitador ao processo de sucessão é a profissionalização da organização, CAPELÃO e MELO (2001) definem a profissionalização como o ato de delegar o gerenciamento da empresa a um profissional que será selecionado por sua competência, enquanto a direção fica encarregada de monitorar os resultados através do conselho administrativo. Pois conforme BERNHOEFT (1989) explica, profissionalizar uma empresa não significa apenas seguir um manual administrativo nem tampouco entregar a administração do negócio a um profissional do mercado, o processo deve começar pela família, “os herdeiros devem ocupar o conselho administrativo da empresa com a finalidade de elaborar o seu planejamento estratégico, deixando evidente a distinção entre gestão e propriedade da empresa.”(LEONE *et al*, 1996; p79). Pois como BERNHOEFT (1989) destaca, esta tem todos os direitos e deveres sobre a empresa.

Segundo LODI (1986), a profissionalização é o ato de assumir práticas administrativas mais modernas, racionais e menos personalizadas, adotando-se métodos empresariais e racionais, isto inclui a integração de profissionais na direção e gerência da empresa.

“As formas utilizadas ou aconselhadas como tratamento para esses problemas de sucessão têm sido a profissionalização da empresa familiar, com a contratação de profissionais altamente qualificados ou indivíduos de renome comprovado para ocupar cargos de direção na empresa.” LEONE, 1992; p85)

SCHEFFER (1995) em seu estudo destaca algumas variáveis que determinam as necessidades de profissionalização das empresas, são elas:

- Fixação de critérios para admissão e promoção de parentes;
- Criação de pequenas empresas ou filiais para o desenvolvimento dos herdeiros;
- Preparação de sucessores através de estágios fora da empresa;
- Integração de profissionais na direção da empresa (não necessariamente membros da família);
- Reuniões familiares formais para a discussão de questões de interesse familiar.

Para GAJ (1989), o importante para a profissionalização das empresas é colocar na empresa pessoas preparadas para dirigi-la e que não atuem de forma empírica impulsiva ou intuitiva. Para o autor os requisitos para estas empresas estarem profissionalizadas são:

- Atualização com relação aos sistemas administrativos;

- Organização muito afinada com seu ambiente;
- Atendimento a finalidade ao qual foi criada;
- Resposta aos desafios;
- Posse de tecnologia adequada;

Conhecimento correto do negócio, do mercado e dos concorrentes.

Desta forma, concluem CAPELÃO e MELO(2001) que a idéia de profissionalização nas empresas familiares é o exercício do poder com autonomia controlada, caracterizada pela substituição das ordens e interdições dos antigos dirigentes por regras e princípios regidos por uma lógica organizacional. Para AQUINO (1988) o sucesso de uma empresa vem da dobradinha, parentes responsáveis e competentes com executivos profissionais.

A partir das informações colhidas neste estudo, percebe-se que o fundador, por suas características de liderança e centralização pode ser o principal impecílio ao processo sucessório e a centralização. Segundo LEONE *et ai* (1996), a resistência do fundador em afastar-se da direção da organização, é o primeiro impecílio à sucessão pois, o fundador tende a não querer abandonar as prerrogativas da liderança da empresa.

Segundo o autor, uma das características das empresas familiares é a centralização do poder na figura do líder, que usa esse poder para proteger sua empresa da possível ineficiência de um sucessor.

O futuro da empresa depende do fundador superar seus obstáculos psicológicos e tomar a iniciativa de iniciar o processo de sucessão, mas isto antes do fundador encontrar-se em seu leito de morte.

Desta forma para o fundador ter reais garantias da continuidade de sua empresa mesmo após sua morte, é necessário que sejam criadas condições para facilitar as ações do sucessor.

Assim alguns requisitos relacionados a estrutura da empresa devem ser satisfeitos, tais como: estabilidade econômica da empresa, desenvolvimento de uma estrutura descentralizada e ter um conselho diretor encarregado da elaboração das estratégias. .

No próximo capítulo falaremos da metodologia de pesquisa utilizada na coleta de dados para este trabalho.

Capítulo 6 - Problemática, questões de pesquisa e metodologia.

O tema de nossa pesquisa está ligado às vantagens, desvantagens, limitações e efeitos da não realização de um processo sucessório satisfatório em uma organização familiar.

Neste tipo de organização, o fundador exerce sua autoridade de modo pessoal e centralizador tendo suas decisões grande impacto sobre os rumos da organização (MINTZBERG, 1995). Desta forma, na fábrica de meias estudada, o progressivo desinteresse do fundador pelos rumos da organização e o fato deste não ter organizado sua sucessão, influenciaram significativamente os rumos da empresa, levando-a ao quase encerramento de suas atividades após a sua morte e a grandes dificuldades de seu sucessor em dar continuidade aos negócios da família. Investigaremos melhor este fato em nosso estudo.

Assim, a nossa problemática pode ser expressa na seguinte questão:

Em que medida a excessiva centralização da autoridade por parte do fundador da fábrica ALPHA contribuiu para os problemas de sucessão na organização estudada?

Esta problemática levou às seguintes questões de pesquisa:

- a) Quais motivos levaram o fundador a não iniciar o processo de sucessão na empresa ALPHA?**
- b) Quais as conseqüências do despreparo do sucessor para o presente e o futuro da empresa?**

Através das respostas destas estas duas questões de pesquisa estaremos aptos a responder à nossa problemática.

Apresentaremos a seguir a metodologia escolhida para a realização deste trabalho, o estudos de caso.

6.1. Metodologia de pesquisa.

Adotamos o estudo de caso como a melhor estratégia para desenvolver este trabalho, adotando principalmente as metodologias de observação diretas dos processos e as entrevistas semi estruturadas e focadas.(YIN,1994)

Inicialmente faremos uma pequena revisão sobre o que YIN (1994) em seu livro “Estudo de caso: planejamento e métodos” fala sobre o assunto.

6.2. Estudo de Caso.

Segundo YIN (1994), o método de estudo de caso envolve os seguintes aspectos:- Dentre as muitas maneiras de se fazer pesquisas em ciências sociais, o estudo de caso é uma delas. Como todas as estratégias, ela apresenta vantagens e desvantagens, dependendo do tipo de questão da pesquisa, do controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais e do foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está contido em fenômenos contemporâneos, inserido na vida real e se colocam questões do tipo “como” e “por que”, o estudo de caso é a estratégia preferida.

O estudo de caso “*explanatório*” pode ser completado com os tipos, “*exploratório*” e “*descritivo*”.

6.3. Estudo de Caso como Estratégia de Pesquisa.

Utiliza-se estudo de caso em muitas situações tais como:- política, ciências políticas, pesquisas em administração pública, sociologia e psicologia comunitária, estudos organizacionais e gerenciais, pesquisa de planejamento regional e municipal (plantas, bairros, instituições públicas), supervisão de dissertação e teses nas ciências sociais (disciplinas acadêmicas e áreas profissionais).

GIL (1993, p59) assim define o estudo de caso:

“a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexo, para a construção de hipóteses ou reformulação de problemas.”

Em seu trabalho YIN (1994) procura responder as seguintes perguntas sobre o estudo de caso:

- a) Como definir um caso que está sendo estudado;
- b) Como determinar os dados relevantes que devem ser coletados;
- c) O que deve ser feito com os dados após a coleta.

Para o autor a resposta a estas questões é o primeiro passo na preparação de um bom estudo de caso.

Para o autor projetar um estudo de caso não é simplesmente criar um guia para coleta de evidências. Mas sim utilizar uma técnica que preencha uma lacuna na metodologia das ciências sociais (dominado pelo “*método de campo*”), oferecendo diretrizes de como iniciar um estudo de caso e como analisar os dados.

O estudo de caso contribui para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos e vem sendo uma ferramenta de pesquisa comum no trabalho social e no planejamento (YIN, 1983).

Para YIN (1983), o estudo de caso conduz ao desejo de se compreender fenômenos sociais complexos.

6.4. Estudo de Caso: Coleta de Evidências.

“A coleta de dados, em um estudo de caso pode basear-se em muitas fontes de evidências, as mais importantes são as que serão discutidas em seguida. Muitas outras, tais como fotografia, filmes, videotape, testes psicológicos, etc. podem ser consideradas”.(YIN, 1994).

Para YIN (1994), estas fontes devem merecer atenção especial, assim como alguns princípios importantes para o trabalho de coleta de dados, na realização de um estudo de caso. Utilização de várias fontes de evidências; criação de um banco de dados para o estudo do caso; a manutenção de um encadeamento de evidências entre outros, são princípios extremamente importantes para a realização de um estudo de caso de alta qualidade.

Para tanto YIN (1994) define seis metodologias de coleta de informações, são elas: análise de documentações; análise de registros em arquivos; entrevistas; observação diretas dos processos; observação participante e; análise de artefatos físicos.

A seguir faremos uma pequena análise de cada uma destas metodologias.

6.4.1. Análise de Documentações

Segundo YIN (1994), em qualquer planejamento de coleta de dados, a busca por documentos relevantes é importante, assim visitas a bibliotecas e outros centros de referência devem ser considerados, quando se realiza um estudo de caso. Informações documentais tais como, cartas, memorandos, agendas, avisos, minutas de reuniões, documentos administrativos e outros tipos de correspondências, são importantes para o estudo de caso. Esses documentos devem ser cuidadosamente examinados, pois nem sempre refletem com exatidão o ocorrido. Podem ter sido transcritos, como ocorre com os interrogatórios, por exemplo, e assim podem ter perdido parte de sua essência ou com que objetivo eles foram escritos e para que público foram dirigidos, eles podem ser apenas a proposta de um projeto que não se concretizou.

Segundo o autor, documentos são importantes para confirmar e valorizar evidências de outras fontes. Se um documento vier contradizer algum dado, o pesquisador do estudo de caso possui razões para aprofundar a pesquisa nesse tópico. Os documentos podem apresentar questões que devem ser tratadas como indícios a serem investigados mais a fundo e não tratados como descobertas definitivas.

6.4.2. Análise de Registros em Arquivos

Os registros em arquivos, principalmente na forma computadorizada, tais como registro de serviços, registros organizacionais, lista de nomes e outros itens podem ser muito importantes para o estudo de caso. Esses e outros registros podem ser utilizados como fonte de informação. Mas o pesquisador deve avaliar em que condições as informações foram produzidas e seu grau de precisão.(YIN, 1994)

6.4.3. Entrevistas

As entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso. É comum que as entrevistas sejam conduzidas de forma espontânea, permitindo que o entrevistado não apenas responda perguntas, mas também dêem sua opiniões, podendo até mesmo, pedir que o entrevistado apresente sua própria interpretação sobre certos acontecimentos, podendo isso servir de base para nova pesquisa. Quanto mais o entrevistado auxiliar dando interpretações sobre eventos, mais ele se aproximara do papel de informante do que de mero respondente. (YIN,1994)

Segundo o autor, informantes são importantes para o sucesso da pesquisa pois eles não só fornecem interpretações sobre um assunto como também podem sugerir fontes de evidências onde se pode buscar comprovações das evidências.

Um dos tipo de entrevista é a focal (MERTON apud YIN, 1994) onde a entrevista tem tempo de duração muito curto e é conduzida por um conjunto de perguntas que devem ser respondidas de forma espontânea, assumindo caráter de conversa informal. Esse tipo de entrevista pode ser usado simplesmente para confirmar certos fatos já conhecidos do pesquisador. As perguntas devem ser cuidadosamente formuladas para não deixar perceber que o pesquisador já tem conhecimento dos fatos e permita que o entrevistado faça novos comentários sobre ele, se as perguntas forem direcionadas, o propósito de confirmação pode ficar comprometido e serão necessárias várias entrevistas para se garantir a confiabilidade.(YIN, 1994).

Um outro tipo de entrevista seria sob a forma de um levantamento formal, que exige questões mais estruturadas que serão consideradas como parte do estudo de caso. Nesse tipo de levantamento estão incluídos tanto os procedimentos de amostragem como os instrumentos utilizados em levantamentos habituais. As questões devem ser registradas e interpretadas por entrevistado específico e bem

informado, que possa dar interpretações importantes a determinadas situações e também ajudar a identificar fontes relevantes de evidências. As entrevistas porém devem ser consideradas apenas como relatórios verbais, sujeitos a preconceitos, falhas de memória e articulações pobres ou imprecisas. A forma de registrar a entrevista é um critério pessoal, lembrando que o uso de gravador pode não ser permitida pelo entrevistado deixando-o desconfortável. (YIN, 1994).

6.4.4. Observação Direta dos Processos

Ao se realizar visita ao local do estudo de caso está se criando a oportunidade de se fazer observação direta. Se o fenômeno de interesse não for histórico pode-se observar comportamentos e condições ambientais relevantes, que servirão como fonte de evidências em para o estudo de caso. As observações diretas podem ser atividades formais ou informais. Formalmente, pode-se desenvolver protocolos de observação como parte do protocolo do estudo de caso e o pesquisador pode avaliar incidências de certo tipo de comportamento durante um período de tempo no campo. Informalmente podem ser realizadas observações diretas, durante o tempo em que esta sendo coletada outra evidência. Os resultados da observação são úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que esta sendo estudado, ajudando na compreensão tanto do contexto como do fenômeno que esta sendo estudado. O aumento de confiabilidade das observações é conseguido tendo-se mais de um observador fazendo observação.(YIN, 1994).

6.4.5. Observação Participante

Observação participante é a modalidade de observação onde o pesquisador não é apenas observador passivo, ele pode assumir funções dentro de um estudo de caso e pode participar dos eventos estudados, por exemplo, ser funcionário de uma empresa que esta sendo estudada. Este tipo de observação fornece oportunidades incomuns para a coleta de dados de um estudo de caso, mas também apresenta alguns problemas. A maior oportunidade esta na facilidade de se participar de eventos ou de grupos, que poderiam ser inacessíveis a outros pesquisadores. Pode-se dizer que para

alguns tópicos da pesquisa, pode não existir outra forma de coletar as evidências. Outra vantagem é a de se perceber a realidade do ponto de vista de quem vive a problemática do estudo de caso. Algumas pessoas consideram isso com de valor inestimável. Existe ainda a oportunidade do pesquisador manipular eventos menos importantes, como por exemplo, marcar reunião de um grupo de pessoas no estudo de caso, para produzir uma variedade de situações, tendo em vista a coleta de dados. (YIN, 1994)

Os maiores problemas da observação participante são os possíveis pontos de vistas tendenciosos que possam vir a ser produzidos.(BECKER apud YIN, 1994)

O pesquisador pode não ser suficientemente habilitado para trabalhar como observador e pode às vezes ter que advogar funções contrárias aos interesses das boas práticas científicas. É possível que o observador participante persiga um fenômeno comumente conhecido e torne-se apoiador da organização que esta sendo estudada. O observador participativo pode não ter tempo suficiente para fazer anotações ou perguntas, como poderia fazer um bom observador. (YIN, 1994)

Quando se faz um estudo de observação participante, é importante que se busque o equilíbrio entre as oportunidades criadas e os problemas, para que a credibilidade do projeto não seja ameaçada. (YIN, 1994).

6.4.6. Análise de Artefatos físicos

Durante uma visita de campo, pode-se observar artefatos físicos ou culturais tais como, aparelhos de alta tecnologia, ferramentas ou instrumentos, obras de arte ou algumas outras evidências, é utilizado em pesquisa antropológica. Na maioria dos estudos de caso típico, os artefatos físicos têm pouca importância, porém quando são importantes podem se construir em um componente essencial do caso inteiro, por exemplo, estudo de caso sobre utilização de computadores nas salas de aula. (YIN,1994).

6.5. Coleta de dados

A principal forma de coletas de dados foi a entrevista. Ela foi de caráter semi-estruturado focado. Através das entrevistas buscamos obter informações contidas nas falas dos respondentes. Os entrevistados foram divididos em dois grupos, o 1º composto pelos herdeiros do fundador, onde a ênfase foi dada aos fatos históricos relevantes a compreensão dos caminhos tomados pelo fundador na determinação de suas ações.

E segundo, formado por funcionários da empresa estudada, neste a ênfase estava nas ações administrativas do fundador e nas soluções por ele encontradas para solucionar seus problemas administrativos.

Para a total compreensão do estudo de caso se faziam necessário que questões importantes fossem respondidas, questões que dificilmente seriam respondidas em um questionário estruturado, devido ao seu conteúdo direto, tais como: em quais momentos o fundador demonstrou ter uma visão centralizadora em relação a empresa. Assim foi escolhida uma metodologia de entrevistas que pudesse dar maior ênfase a história global da empresa e que a partir das narrativas das respostas, pudessem ser garimpadas as informações referentes ao fundador e aos seus aspectos centralização e liderança e suas idéias sobre as questões de sucessão. Fazendo com que as informações relevantes ao estudo pudessem fluir em conversas, onde com naturalidade, os interlocutores, narrando os acontecimentos passados e presentes da história da empresa e de seu fundador, pudessem expor entre as narrativas dos acontecimentos, as informações que conduziram a conclusão do estudo.

6.5.1. Perfil dos entrevistados

Foram realizadas 14 entrevistas, divididas entre funcionários da administração (4), funcionários de produção (8) e sócios (2) e separados por período de atuação da empresa, velha administração e nova administração

Cargo	idade	período	escolaridade
Gerente geral	68	velha	superior
Contador	56	velha	superior
Faturista	45	velha	médio
Aux. Expedição	21	nova	médio
Mec. Manutenção	38	velha	médio
Op. Conicaleira	51	velha	primário
Torneiro – mec	68	velha	primário
Aux – tinturaria	34	nova	médio
Tecelã	51	velha	médio
Serv. Diversos	74	velha	primário
Enc. Tinturaria	42	velha	médio
Aux de acabamento	36	nova	médio
Sócio	51	_____	médio
Sócio	23	_____	superior

Os critérios de escolha dos Entrevistados levou em conta três características principais, foram elas: 1) cargo ocupado, pensou-se em entrevistar pessoas das mais diversas ocupações dentro da empresa, tanto do setor administrativo quanto do setor produtivo, dos diversos cargos existentes, procurando com isso diferentes perspectivas do mesmo quadro; 2) período que trabalhou, neste caso foi observado a existência de duas categorias de funcionários, os que trabalharam nas duas administrações (velha e nova) e os que trabalharam apenas na atual administração (nova), pensou-se assim que nas entrevistas deveriam constar membros das duas categorias para também desta forma, ter-se uma visão o mais ampla possível da empresa estudada e por fim 3) o tempo de casa dos entrevistados (neste ponto vale um explicação, o fundador antes de sua morte havia determinado o fechamento da empresa, que ocorreria no dia 13 de setembro de 2001, data em que se encerravam todos os contratos funcionais, mas com o interesse dos herdeiros de continuar com a empresa, todos os antigos funcionários foram readmitidos em 01 de outubro de 2001 porem não nos foi liberado o acesso as informações dos funcionários de antes das recontrações o que poderia nos dar com precisão o tempo de casa de cada

funcionário) deu-se preferência em entrevistar os funcionários da velha administração com maior tempo de casa, para que em suas lembranças, pudessem ser vistas vários fatos históricos tanto da empresa como do país.

6.5.2. Questões Chave

Como foi exposta, a entrevista não foram estruturadas, isto é, não existia um questionário pré-elaborado, que pudesse direcionar as respostas dos entrevistados. Mas existia o conhecimento dos entrevistados sobre o propósito das entrevistas. Mesmo assim algumas questões chave deveriam ser respondidas para que o total entendimento dos fatos relevantes da historia da empresa viessem a tona.

“É muito comum que as entrevistas, para o estudo de caso sejam conduzidas de forma espontânea. Essa natureza da entrevista permite que você tanto indague respondentes chaves sobre os fatos de uma maneira, quanto pesa a opinião dele sobre determinado evento. Em alguma situação, você pode até mesmo pedir que o respondente apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos e pode usar essas proposições como base para uma nova pesquisa”(YIN, 2001:p112).

Outros aspectos importantes das entrevistas foram às informações complementares, que estavam embutidas nas narrativas dos acontecimentos passados, informações de vital importância para a compreensão, principalmente dos aspectos sócio culturais da empresa, tais informações puderam expor um quadro de uma realidade social que ajudou na compreensão dos atuais rumos tomados pela empresa.

6.5.3. Observações diretas

As entrevistas foram realizadas dentro das instalações da empresa, onde puderam ser observadas as condições físicas tanto do prédio quanto das instalações, pode também ser observado os processos fabris e de manutenção de equipamentos e também ser implementada uma nova linha de produção. O que ajudou na compreensão dos processos necessários a industrialização do principal produto da empresa e a coletar evidências que complementaram as informações provenientes das entrevistas

“As condições físicas de um edifício ou do espaço de trabalho poderão revelar algumas coisas sobre o clima ou o empobrecimento de uma organização; da mesma forma a localização ou os moveis de escritório de um respondente podem ser um bom indicador da posição do respondente dentro da organização.”(YIN, 2001;p115)

Capítulo 7 - Estudo de Caso

7.1 Descrição do estudo de caso.

7.1.1 A empresa

Fundada em meados da década de 30 pela família Madid, com o nome de indústria de meias Madid Ltda, a empresa ALPHA foi uma das pioneiras do ramo têxtil na região, porém brigas internas entre sócios (brigas dos irmãos e herdeiros pela sucessão) levaram-na a um processo de decadência comercial e posteriormente a falência, no início da década de 60. Assim foi arrematada em 1961, em leilão público pelo Sr Assad Mogames, passando a se chamar Indústria de Meias Avante Ltda. Que neste trabalho será tratada de empresa ALPHA.

Seu novo proprietário vislumbrou com a compra do espólio da empresa um mercado em crescimento, com grandes possibilidades comerciais e esforçou-se para criar uma empresa auto-suficiente e inovadora.

Na época (década de 60), a produção de meias era bem diferente do que é hoje, os produtores de fios de poliamida não desenvolviam fios texturizados, que dão a maciez e a flexibilidade a meia, as empresas produtoras de meias, precisavam contratar empresas terceirizadas para a elaboração deste serviço. Outro ponto crítico da produção de meias, era a pigmentação destes fios, pois, para poder atuar com competitividade no mercado uma empresa não podia comprar dos produtores os fios já pigmentados, devido ao seu alto custo e a falta de padrões em relação a variação de tonalidades, porém terceirizar estes processos aumentava consideravelmente o custo dos fios.

Desta forma, no final da década de 60 e início da de 70, foi criado, na empresa ALPHA, foram desenvolvidos projetos para o desenvolvimento de equipamentos com tecnologia própria para a execução destes serviços. Na texturização, foram desenvolvidos projetos para a produção de máquinas capazes de texturizar os fios com qualidade. Já a solução encontrada para a pigmentação, foi desenvolver um novo setor específico para pigmentar e alvejar tanto os fios quanto as meias já confeccionadas, porém, esta segunda parte do projeto coincidiu com as primeiras leis preservacionistas (1974), que impediam que fossem despejados resíduos industriais nos mananciais. Devido a esta coincidência, a empresa ALPHA foi uma das primeiras empresas da região a utilizar sistemas de filtros em seus resíduos industriais.

Com o desenvolvimento dos setores de texturização e de pigmentação a empresa ALPHA alcançou um grau elevado de auto suficiência, ficando dependente basicamente dos fios brancos e dos pigmentos para colori-los, dando a ela uma grande vantagem competitiva em relação as empresas da região.

No início da década de 70 a empresa ALPHA já ocupava um lugar de destaque no mercado de meias, que foi ampliado, devido ao bom aproveitamento, da direção da empresa na época, dos benefícios comerciais criados pela política econômica implementada no país pelo governo Médici (Milagre econômico). Neste período o PIB brasileiro variou entre 8% e 14%, o que impulsionou o setor industrial, também neste período foram implantadas grande parte das políticas protecionistas do mercado que criaram um ambiente economicamente estável, fortalecendo a indústria nacional. Outros fatores importantes para o crescimento da empresa ALPHA no período foram, os grandes investimentos do então governo militar nas forças armadas, pois por vários anos a empresa ALPHA foi fornecedora de meias e cuecas para o exercito e para a marinha brasileira.

Também neste período foi englobada à empresa ALPHA, as industrias Maluf, que além de meias soquetes fabricava também meias finas femininas, cuecas e lingerie, aumentando o *pool* de produtos da empresa e sua participação no mercado.

Entre meados da década de 70 e início da década de 80, a empresa ALPHA se mantinha estável no mercado, com um quadro de funcionários em torno de 500 empregados e com uma produção na ordem de 1.500.000 pares/mês (grande parte desta produção era destinada às forças armadas) e representantes em todos os estados do país, com destaque para a região sudeste, que consumia, na época, 70% de sua produção. Isto lhe garantia uma boa saúde financeira.

Este quadro só teve sua primeira alteração com o fim do período militar no governo, a redução dos investimentos nas forças armadas e a também redução do contingente militar, tornaram esta fatia de mercado pouco atraente para as intenções da empresa ALPHA.

Porem, este ambiente estável em que ela vinha atuando, deu a seus administradores uma falsa aparência de segurança, pois neste período de estabilidade, foram esquecidas as idéias inovadoras, que marcaram a empresa nos primeiros 10 anos após sua aquisição, os investimentos em tecnologia foram inexistentes seu parque industrial, que já era ultrapassado, tornou-se ainda mais ineficiente, a qualidade de seus produtos, em comparação com os da concorrência, já não lhe garantiam vantagens competitivas, porem a reserva de mercado e o bom nome da empresa no setor, ainda lhe garantiam boas vendas e a protegia da concorrência estrangeira.

Este panorama só foi alterado, exatamente, com o fim das reservas de mercado no governo Collor, quando a invasão dos produtos importados mudou drasticamente o ambiente comercial. A concorrência não vinha mais daquelas mesmas empresas que a anos disputavam o mesmo mercado, agora, empresas de varias outras partes do mundo, adentravam ao mercado brasileiro, trazendo produtos tecnologicamente mais modernos e com preços inferiores. Os consumidores que estavam acostumados a consumir produtos nacionais de marcas conhecidas, se depararam com uma babel de novas marcas e de produtos diferenciados.

Neste período a idéia que os consumidores brasileiros faziam dos produtos importados era a de que tudo que vinha de fora do país era de melhor qualidade do que a dos produtos nacionais, assim houve uma migração dos consumidores dos produtos nacionais para os produtos importados. Este ambiente pegou de surpresa muitas empresas nacionais, que por falta de informação ou por pura ingenuidade, não se prepararam para este novo panorama comercial.

Foi exatamente o que aconteceu com a empresa ALPHA, como ela já há muitas décadas vinha trabalhando da mesma forma em seu microcosmo comercial, não identificou as pistas que o mercado estava exibindo, de que haveriam mudanças drásticas no ambiente comercial com a abertura do mercado, E não se preparou para tais mudanças. Sua estrutura simples e mecânica de trabalho, e o sistema fechado em que atuavam a impediam de realizar mudanças rápidas em sua forma de trabalho, o que a tirou de posição privilegiada em que se encontrava. Iniciando um período de decadência comercial que perdurou por quase toda a década de 90.

Suas vendas caíram vertiginosamente, seus representantes foram aos poucos substituindo seus produtos por produtos importados, mais baratos e de “melhor qualidade”, suas vendas caíram, junto com seu faturamento que já não lhe supria todas as necessidades financeiras este panorama, só iria se modificar em meados da década de 90, novas normas de importação deram um novo fôlego a industria nacional e a empresa ALPHA conseguiu recuperar um pouco do terreno perdido.

Porém, para a empresa ALPHA, tais normas vieram tardiamente e foram de pouca valia, seu presidente já em idade avançada e com problemas de saúde já não tinha motivação suficiente para lutar por seu patrimônio, a empresa ficou estagnada, reduziu seu quadro de funcionários para aproximadamente 10% do que já fora, suas vendas caíram extremamente e seu faturamento se manteve em patamares de sub existência, manteve-se atendendo os poucos representantes que ainda possuía até o falecimento de seu proprietário em 2001.

7.1.2. O mercado de meias

7.1.2.1 Características do mercado

O mercado de meias pode ser dividido em dois segmentos: o de meias finas femininas, que incluem as meias-calças; sete-oitavos; três-quartos e sapatilhas, e as meias soquetes que incluem: soquetes femininas; meias esportivas; sociais masculinas; infantil e de bebês, em nossa análise daremos ênfase ao mercado de meias soquetes, que é o principal produto da empresa ALPHA.

A demanda do mercado de meias varia de acordo com vários fatores socioeconômicos e culturais e de influências geo-climáticas. Outro fator importante que influencia a demanda é a qualidade da meia fabricada, com a constante melhoria na qualidade dos processos e dos materiais empregados, a durabilidade das meias vem aumentando consideravelmente causando uma influencia negativa sobre a demanda.

A evolução tecnológica dos equipamentos do setor é rápida, com ciclos de aproximadamente três anos, porem os maiores avanços estão na matéria prima empregada, a constante evolução dos fios e fibras sintéticos de poliamida e elasteno garantem ao setor a possibilidade de renovar sua linha de produtos sem alteração em seus processos produtivos.

7.1.2.2 A evolução do mercado

O mercado de meias teve um grande crescimento até a metade da década de 90 chegando a um faturamento bruto nacional da ordem de US\$677 milhões em 1996 (BNDES, 1998) o que representou uma produção de aproximadamente 602 milhões de pares (BNDES, 1998), representando um crescimento anual de 45% no faturamento em relação ao ano anterior, mas nos anos seguintes houve uma desaceleração do mercado com taxas não maiores que 5%. Porém estes números não refletem o verdadeiro quadro do mercado de meias no período (1994 a 1996) as elevadas taxas de crescimento do setor refletem, não um efetivo aumento da produção interna e sim um inchaço das estatísticas devido a queda nas barreiras comerciais que protegiam a indústria nacional, o que permitiu uma invasão de produtos oriundos principalmente dos tigres asiáticos, que com preços menores e margens de lucro baixíssimas levaram muitas de nossas indústrias a falência.

Principalmente no que diz respeito ao segmento de meias soquetes, sua baixa barreira de entrada aliada ao aumento do consumo entre o final de 1994 e meados de 1995 implicou em um grande aumento de produção, porém o excesso de oferta no segmento ocasionou expressiva redução das margens com queda de preços da ordem de 50% e grandes dificuldades comerciais para o setor.

Existem no Brasil cerca de 500 empresas produtoras de meias (BNDES, 1998), o estado de São Paulo é o maior produtor do país com cerca de 80% da produção nacional, seguido do pólo industrial de Santa Catarina e do Nordeste. Na maioria de pequeno e médio porte, não obstante, apenas as doze maiores empresas do setor detêm cerca de 70% do mercado. Também vem delas os maiores investimentos tecnológicos do setor, como no revestimento dos fios de elastano (meias finas femininas) e principalmente nas embalagens. Pois nos últimos anos houve um incremento nas vendas via auto atendimento (pouco utilizado no passado, o auto atendimento requer uma embalagem diferenciada que chame a atenção dos clientes nas gôndolas dos supermercados), e tais investimentos servem tanto para alavancar

as próprias vendas como para maior fixação da marca, usando a exposição do produto nestes espaços como meio de ampliar suas vantagens competitivas.

Segue alguns pontos que podem ser destacados nas estratégias competitivas mais utilizadas no setor de meias:

- Distribuição nacional, hoje, as vendas em grande magazines e supermercados, pelo sistema de auto-atendimento já representam 60% do consumo nacional de meias finas femininas, o que aumenta o poder de barganha dos grandes varejistas que em geral, preferem concentrar suas compras em poucos e grandes fornecedores
- Investimentos no mercado.
- Aumento na diferenciação dos produtos que permite maior margem, hoje, no seguimento de meias finas femininas há três vezes mais produtos do que em 1994.
- Parcerias e alianças estratégicas. Tanto no varejo, como investimento nos pontos de vendas, como parcerias com fornecedores para o desenvolvimento conjunto de novos produtos, além do licenciamento de marcas de terceiros entre outras.
- Investimentos em tecnologia de ponta, viabilizando pelo aumento da escala industrial.

Com um mercado em expansão e um consumo percapito na ordem de 4 pares/ano o setor de meias no Brasil está longe de alcançar o consumo de outros países como, USA, 18 pares/ano; Argentina, 8 pares/ano; Chile, 10 pares/ano e França 17 pares/ano, devido principalmente a influencias climáticas e econômicas, porem ainda ressaltar grande potencial de crescimento, principalmente no segmento de meias esportivas e meias finas femininas.

7.1.3. A empresa hoje

Após a morte do Sr. Assad a empresa ALPHA passou por momentos de grande incerteza, divergências sobre a divisão do espólio levaram os herdeiros a cogitarem, por varias vezes, na liquidação da empresa mas por fim um acordo entre os irmãos deixou a direção da empresa nas mãos do filho mais jovem, do segundo casamento do fundador.

Da morte do fundador até a realização deste trabalho, passaram-se pouco mais de dois anos, mas já podemos distinguir duas fases distintas. A primeira refere-se à situação da empresa no momento em que o sucessor assumiu sua direção e a segunda, dois anos depois, já com o sucessor bem mais adaptado a sua nova realidade.

7.1.3.1. Primeira fase após a sucessão.

Defasada tecnologicamente a empresa que o sucessor assumiu era o reflexo dos vários anos em que o fundador mais retirou do que investiu. Teares antigos, equipamentos industriais ultrapassados, sistemas computadorizados ineficientes e uma rede de representantes pouco motivada, estes e outros aspectos criaram um ambiente pouco favorável para o sucesso da nova administração.

Na sua maioria oriunda do período Madid, os teares tinham em media 50 anos de uso, mesmo ainda em bom estado de conservação, eram tecnologicamente ultrapassados, pouco produtivos e requeriam manutenção constante. Como são os principais equipamentos da empresa, estes refletiam o próprio estado da empresa no mercado. Pouco polivalentes, permitiam mínimas alterações em seus gabaritos, que pouco alteravam a forma do produto final. As meias neles confeccionadas tinham as mesmas características, excetuando-se a evolução dos fios, das meias fabricadas a 50 anos.

As vantagens competitivas que foram de grande importância no passado da empresa como a texturização e pigmentação dos próprios fios já não lhe garantiam vantagem alguma, pois os fios já podem ser adquiridos texturizados e pigmentados diretamente das indústrias produtoras.

Mesmo a empresa utilizando, desde o início da década de 90, alguma tecnologia de informação, como computadores em rede e sistemas financeiros/administrativos e de custos, estes setores da empresa também estavam defasados tecnologicamente. A falta de investimento do fundador em novas tecnologias (o fundador não acreditava que as tecnologias da informação pudessem substituir satisfatoriamente os processos manuais), fizeram com que grande parte dos programas utilizados na empresa ALPHA estivessem muito ultrapassados.

Na sua maioria desenvolvidos no início da década de 90, quando as características do mercado e a própria forma de trabalho da empresa eram muito diferentes, os sistemas financeiros e administrativos nunca foram atualizados. Sua defasagem em relação às novas normas e leis dos sistemas financeiros e tributário e a sua incompatibilidade com as novas tecnologias da informação tornaram-nos obsoletos ao ponto de terem sido abandonados.

Já o sistema de custo ainda era utilizado, porém sua defasagem o impedia de fornecer dados confiáveis sobre os custos industriais. Grande parte dos processos industriais utilizados na confecção das meias, quando o sistema foi desenvolvido, não eram mais utilizados porém o sistema ainda os embutia no cálculo de custos industriais, resultando em informações inconsistentes, que resultavam em uma total falta de conhecimento do real custo final dos itens produzidos.

Já a rede de representantes que no passado cobria todo o território nacional, com representantes em todos os estados, estava basicamente situado em dois pontos, o primeiro na região nordeste, mais precisamente no estado da Bahia, e o segundo na região do vale do Paraíba no estado de São Paulo. Com representantes idosos (o mais velho já ultrapassando os 80 anos) em sua maioria já aposentados, estes utilizavam as comissões das vendas mais como um complemento aos benefícios recebidos com a aposentadoria, tendo nas vendas de meias nada mais que um salário extra para suplementar sua renda, pouco motivados as vendas eram cada vez menores.

Outro ponto a ser mencionado, diz respeito aos itens fabricados. Mesmo tendo mais de 20 itens básicos em produção (estes itens se referem basicamente ao formato da meia, se incluirmos cores, tamanhos e padrões, podem ultrapassar os 240 itens), 90% de suas vendas estavam centradas nas meias esportivas, mais precisamente nas meias de futebol, o que não refletia as características de seu mercado no passado, pois seus principais produtos foram as meias soquetes de uso diário e as meias sociais masculinas. Assim, a utilização das máquinas ficou, por isso, também limitada, pois a maioria dos teares eram configurados para a fabricação destes dois itens, o que deixava a maior parte das máquinas ociosas na maior parte do tempo.

Assim, em um mercado competitivo com indústrias tecnologicamente avançadas, produtos importados a preços baixos e pequenas fábricas como concorrentes, a empresa ALPHA encontrava-se em uma posição de inferioridade. Suas vantagens competitivas do passado eram obsoletas, seu nicho de mercado não ultrapassava 5% do que havia sido, seu parque industrial estava praticamente sucateado. Sua sobrevivência dependia mais da esperança e da vontade de sua nova administração do que dos seus recursos industriais.

7.1.3.2. Segunda fase após a sucessão

Hoje a empresa ALPHA já conseguiu assimilar grande parte do impacto inicial da sucessão, a maioria dos problemas iniciais encontrados pelo sucessor ao assumir a direção da empresa já foram sanados ou minimizados. Porém estruturalmente a empresa ALPHA ainda se mantém basicamente da mesma forma que o fundador a deixou.

As principais mudanças realizadas pelo sucessor na empresa ALPHA foram:

- A aquisição de novos teares, assim, reduziu em alguns anos a média de idade destes equipamentos;
- Contratação de pessoal especializado nos setores da vendas, técnico e de produção, o que trouxe um novo fôlego e novas idéias para a empresa.

Os sistemas computacionais, que ha muito estavam abandonados, também estão sendo mudados. A empresa está negociando com uma grande empresa de software para a aquisição de um sistema integrado que englobe todos os departamentos da empresa, desde a contabilidade e fluxo de caixa até o estoque. Acabando, assim, com as redundâncias e inconsistência de dados presentes no atual sistema.

Ainda podemos destacar, a criação de uma nova linha de meias, remodelação da linha já existente, desenvolvimento de novos produtos e a utilização da estrutura fabril para terceirizar serviços de outras empresas.

Com estas e outras mudanças de carácter administrativo, a empresa ALPHA pode superar as primeiras barreiras impostas por um processo de sucessão sem planeamento, ampliando sua participação no mercado

Nas próximas partes deste capítulo falaremos sobre os aspectos empreendedores e de liderança do fundador, a centralização exercida por ele e finalmente os aspectos peculiares da sucessão na empresa alfa.

7.2. Análise do estudo de caso

7.2.1. Visão do líder empreendedora

Segundo FILION (1991) o empreendedor é um ser que realiza visões, buscando possíveis oportunidades de negócios, que garantam a este alguma vantagem. Mas será que estas visões têm precisão suficiente para sempre garantir tais vantagens ao empreendedor? Não podemos deixar de notar que da mesma forma que o conceito de visão pode ser usado para demonstrar a pro-atividade do fundador, também pode ser usado para demonstrar as causas do declínio e da quase extinção da empresa ALPHA. Assim dividiremos a questão da visão em duas partes, na primeira veremos os aspectos favoráveis desta visão em relação a empresa, e na segunda parte veremos seus aspectos prejudiciais a empresa

7.2.1.1. A visão em favor da empresa

O fundador da empresa ALPHA teve em sua vida empresarial vários momentos tipicamente empreendedores onde o conceito de visão descrito por FILION (1991) pode ser observado. Entre eles podemos destacar: 1) a compra da massa falida de uma indústria de meias; 2) aproveitar o momento econômico e político favorável do início da década de 70 para ampliar sua participação no segmento; 3) desenvolver tecnologia própria e auto-suficiente; 4) aproveitar as oportunidades políticas para ampliar seu mercado e; 5) adquirir novos negócios para ampliar sua participação no mercado. Assim será descrito cada um destes fatos, para a partir de sua análise, verificar a existência ou não de uma visão empreendedora.

- 1) Quando o fundador arrematou a massa falida de uma indústria de meias em um leilão público, este já tinha convicção do que poderia esperar do futuro com esta empresa? No momento da compra (1961), o país passava por um período de transição política e econômica e saía de uma fase politicamente estável, mas economicamente turbulenta. Apesar disso o fundador viu neste segmento industrial, uma gama de novas oportunidades e de novos mercados á serem

explorados. Dando pouca importância as dificuldades que a instabilidade política impunha.

- 2) No final da década de 60 e início da década de 70 o chamado milagre econômico impulsionou o mercado com baixas taxas de desemprego e de inflação e grandes investimentos nos setores de capital e industrial, criando um ambiente favorável para o crescimento da indústria nacional. Na empresa ALPHA, este período de prosperidade econômica, e de dinheiro “fácil” foi aproveitado para ampliar e remodelar parte de seu parque industrial. Com juros baixos e prazos longos, as facilidades dadas as indústrias através do protecionismo, garantiram grandes retornos de capital.
- 3) Como o dinheiro era fácil para o setor industrial na primeira metade dos anos 70, os investimentos na melhoria dos processos foram uma constante na empresa ALPHA neste período. Vendo que seus processos produtivos estavam fora de seu controle por estarem atrelados à texturização, que na época era um processo terceirizado, o fundador investiu no desenvolvimento de maquinários próprio para este fim. Contratou engenheiros e deu liberdade e recursos para que estes desenvolvessem tais equipamentos. Deste processo, originaram-se equipamentos altamente produtivos, até que, a empresa ALPHA passou de consumidora de fios texturizados para provedora de serviços nesta área.
- 4) Uma das características mais marcantes dos governos militares foram os grandes investimentos nas forças armadas, vendo esta possibilidade de lucros, o fundador passou a cogitar a possibilidade de fornecer meias para o exército, perdeu algumas licitações, mas por fim conseguiu adentrar a este mercado e passou quase 10 anos fornecendo meias e posteriormente cuecas para o exército e a marinha brasileira.

5) No ano de 1978 englobou ao seu patrimônio, as industria Maluf, pequeno conglomerado industrial que além de fabricar meias soquetes, também fabricava meios finas femininas, cuecas e lingeries, produtos que o fundador tinha interesse em trabalhar e que lhe proporcionaram condições de ampliar sua participação no seguimento de meias como também de aumentar seu portifolio de produtos, colocando a empresa em um novos seguimentos de mercado. Neste período também criou sua própria rede de comercialização e distribuição para seus produtos, fechando um ciclo de produção, venda e distribuição.

Analisando estes aspectos verificamos que o fundador em alguns momentos, realmente teve a visão empreendedora descrita por FILION (1999), quando adquiriu a empresa em leilão por preços inferiores aos de mercado, quando desenvolveu uma nova tecnologia que além de acabar com sua dependência de outras empresas também lhe abriram novas possibilidades de negócios, e quando da entrada da empresa nas licitações publicas garantindo para si uma fatia cativa de consumidores. Porém não podemos afirmar com total certeza de que estas atitudes tinham fatores empreendedores, o que podemos afirmar é que empreender era algo latente ao espírito do fundador, este não tinha medo do desafio que ajudou-o a visualizar grandes oportunidades. Porém, para MCCLELLAND (1971), STEVENSON e GUMPERT (1985) e CARRÃO (1997) estas são características empreendedoras.

7.2.1.2. A visão contra o futuro da empresa

Após o final da década de 70, a vontade de empreender do fundador parece ter desaparecido. Mesmo ainda permanecendo no poder e exercendo uma liderança autocrática, o fundador deixou de inovar e de realizar ações empreendedoras (SHUMPETER, 1954), deixou de dar os grandes saltos para frente que foram característicos em sua administração nos anos 70. Desta forma passou a ser apenas um administrador, mais preocupado em defender sua posição, de que mergulhar no mercado em busca de novas oportunidades. (MINTZBERG, 2000)

Esta mudança de pensamento culminou no início dos anos 90 com a total perda dos princípios empreendedores. As novas oportunidades que surgiram com a abertura do mercado e com o novo posicionamento democrático passaram às cegas pela já embaçada visão empreendedoras do fundador, a empresa ALPHA passou a viver da reputação de um passado longínquo e seu fundador do dinheiro acumulado durante todos estes anos. A excessiva centralização do poder exercida pelo fundador agora levava a empresa a estagnação. A falta de motivação do fundador em buscar novos mercados e novas possibilidades impregnou a empresa de uma atmosfera pessimista, suas ações tornaram-se automáticas. Ainda produzia e comercializava seus produtos, devido à sua tradição de anos vindouros, mas a empresa morria junto de seu fundador.

7.2.2 Centralização.

7.2.2.1. A liderança centralizadora do fundador

A empresa ALPHA é uma empresa de estrutura simples, caracterizada pela centralização do comando e da estratégia. Desde seu início, o fundador deteve para si todas as prerrogativas de comando e todo o planejamento estratégico.

Por ter uma formação não administrativa (História), o fundador usava critérios pessoais, carismáticos e por vezes clientelistas para determinar quem ocuparia os cargos de confiança dentro de seu *staff*, fugindo da escolha por capacitação, que seria o critério lógico. Seus gerentes, por vezes mal conheciam a área em que iriam atuar, pois seu principal pensamento era colocar nestes cargos pessoas que não questionassem sua falta de conhecimento administrativo.

Por muitos anos a estratégia do fundador em centrar o poder nas suas mãos e criar um linha *staff* pouco qualificada, deu resultado. Isto porque nos anos de maior crescimento e de maior retorno comercial, a empresa ALPHA vivia em um ambiente muito estável, o que dispensava a necessidade de um conhecimento administrativo mais sofisticado. Para o fundador era mais cômodo ter pessoas à sua volta que

obedecessem às suas ordens a ter funcionários inovadores que pudessem de algum modo alterar o ambiente e reduzir seu poder dentro da empresa.

Mas se em um ambiente estável essa excessiva centralização deu resultado, em um ambiente turbulento os resultados não foram os mesmos.

Quando o governo decretou, no início da década de 90, a queda das barreiras comerciais e o fim do protecionismo às empresas nacionais, os produtos importados adentraram em nosso mercado. O ambiente, que por quase duas décadas havia permanecido com certa estabilidade passou de um momento para outro a ser turbulento, e em um ambiente turbulento não há espaço para paternalismo e clientelismos, muito menos para centralização do poder.

O fundador da empresa ALPHA já não conseguia mais cuidar dos problemas operacionais e desenvolver uma estratégia ao mesmo tempo, seu *staff* pouco qualificado era de pouca valia, já que o fundador não havia percebido que aquelas idéias que funcionaram bem no passado não tinham mais a mesma força neste novo panorama. Isso fez com que a empresa mergulhasse em um mar de problemas operacionais, estratégicos e posteriormente financeiros. Sem uma estratégia específica para sua nova realidade, a empresa ALPHA passou a perder sua participação no mercado sem que o fundador nada pudesse fazer. Os problemas operacionais que o novo ambiente trazia e a falta de uma linha intermediária qualificada impedia qualquer ação estratégica.

A solução encontrada pelo fundador foi, reduzir sua estrutura na mesma proporção que diminuía sua fatia do mercado. Por fim, pouco antes de sua morte o fundador abandonou quase que por completo a administração da empresa, deixando-a a cargo de um funcionário de confiança. Mas nunca passou realmente todas as prerrogativas de comando para este funcionário. Após sua morte, por algum tempo, a empresa se manteve estagnada, esperando sua volta para receber um novo comando.

7.2.2.2. Descentralização e democracia, um novo estilo de liderança na empresa ALPHA

Uma das grandes mudanças na empresa ALPHA após a sucessão foi à forma de liderança exercida pelo sucessor. Jovem e com idéias inovadoras exerce uma liderança democrática e descentralizada, bem diferente da do fundador que exercia uma liderança autocrática e centralizadora.

No período em que o fundador administrava a empresa, todas as decisões eram tomadas por ele, desde as mais simples até as mais complexas, hoje a nova administração do sucessor criou condições para a descentralização. Os setores que eram de responsabilidade da gerência foram desmembrados. Agora, cada setor tem seu encarregado, que tem autonomia e responsabilidade sobre ele, setores que antes eram problemáticos, passaram a ser ágeis e produtivos.

Grande parte dos problemas oriundos da gestão do fundador, ainda permanecem na empresa, porém com a descentralização, o sucessor está criando um ambiente de trabalho propício a mudanças que vai dar-lhes condições de solucioná-los.

7.2.3. O processo Sucessório

A partir dos textos analisados em nossa revisão de literatura podemos verificar que os autores (GUEIROZ e OLIVEIRA, 2000; LODI, 1987; BERNHOEFT, 1989; LEONE, 1991; CARRÃO, 1996), quando narram suas idéias sobre sucessão, criam algo como uma receita, dando os passos a serem seguidos no processo sucessório.

Estes autores também narram os erros comuns neste processo. Assim a partir destas idéias analisaremos os erros e acertos cometidos pelo fundador da empresa ALPHA na elaboração de seu processo sucessório.

VRIES (1988), define três momentos pelos quais a empresa passa no período de sucessão. São eles, quando o fundador percebe a necessidade de iniciar o processo de sucessão, a escolha do sucessor e por fim o momento em que o sucessor assume as tarefas gerências da empresa.

Será que estes momentos existiram no processo de sucessão da empresa ALPHA?

O atual proprietário da empresa, aqui tratado de sucessor, na realidade herdou do fundador o patrimônio e não a empresa. Quando da morte do fundador este não havia preparado um processo de sucessão que pudesse garantir a continuidade da empresa, mas sim um processo de liquidação da empresa ALPHA. Tinha como data limite de funcionamento da empresa o dia 13 de setembro de 2001, data em que se encerrariam todos os seus contratos trabalhistas e comerciais.

O plano para o encerramento das atividades da empresa era minucioso e foi preparado com antecedência. Mas o que levaria alguém com quatro filhos, que poderiam assumir seu posto na direção da organização a encerrar suas atividades? Algumas hipóteses poderiam ser lançadas como por exemplo: problemas financeiros, mercado incipiente ou novas tecnologias que poderiam substituir suas atuais técnicas

produtivas, mas nenhuma destas hipóteses mostraram-se válidas no caso da empresa ALPHA.

7.2.3.1. O primeiro processo de sucessão.

Como já foi narrado o fundador tinha quatro filhos oriundos de dois casamentos com uma diferença de idade entre os filhos do primeiro para o segundo casamento, aproximadamente de trinta anos. Assim, quando o filho mais novo era apenas um bebê, o mais velho já era casado.

Quando este filho mais velho tinha por volta de vinte e cinco anos o fundador, já prevendo a necessidade de ter alguém que desse continuidade a sua empresa, iniciou o processo sucessório (primeiro momento de VRIES (1988)). Para tanto, tinha como candidatos à sucessão seus dois filhos mais velhos e um de seus irmãos, por quem tinha mais afinidades. Por motivos pessoais, o fundador decidiu que teria por sucessor seu filho mais velho (segundo momento de VRIES (1988)).

Este filho mais velho não tinha as características descritas na literatura que definem um bom candidato a sucessão.(COHN, 1991). Segundo, NETZ(1992), GUEIROZ e OLIVEIRA(2000) e LEONE(1991), os critérios que devem ser usados na escolha de um sucessor são: competência profissional, bom desempenho dentro da empresa, experiência profissional de mercado, formação acadêmica e conhecimentos nas diversas áreas da empresa.

A falta de tais características no herdeiro escolhido impossibilitou, na época, a continuidade do processo de sucessão o que frustrou as expectativas do fundador quanto à continuidade de sua empresa. Nos anos seguintes o fundador tentou por várias vezes reiniciar o processo, mas sempre era barrado pela falta de afinidade de seu herdeiro com o negócio. Acabou por desistir no início dos anos 90, quando os problemas que começavam a surgir em sua empresa, devido às mudanças no ambiente, tiraram-lhe a atenção das questões de sucessão.

7.2.3.2. O segundo processo de sucessão.

Após as varias tentativas de efetuar o processo de sucessão, o fundador decidiu abandonar o projeto e dedicar o que restava de sua vida à convivência com sua nova família. Quase que abandonando seu trabalho na empresa.

Quando o filho mais velho do segundo casamento chegou a uma idade que permitiria ao fundador fazer outra tentativa de iniciar o processo sucessório, este não o fez. aparentemente o desgaste causado na relação pai e filho, ocasionada pelas primeiras tentativas, inibiram qualquer outra tentativa do fundador em reiniciar tal processo.

Mesmo com as constantes tentativas do sucessor em exercer alguma função que pudesse ajudar o pai em seu trabalho, este se negava a permitir, preferindo que o filho fizesse coisas mais adequadas à sua idade.

Por fim o sucessor, vendo a vontade do fundador em manter as coisas como estavam, decidiu não insistir.

A continuidade do processo sucessório só pode ter seu reinicio após a morte do fundador.

7.2.4. Aprendendo na prática.

Após a morte do fundador, houve grande incertezas dentro da família, a maior dúvida estava em o que fazer com a empresa. Mesmo o fundador tendo preparado tudo para o encerramento de suas atividades, os herdeiros ficaram temerosos em encerrar uma empresa que a mais de meio século provia o sustento e o conforto a todos. Porém, havia a divisão do espólio e a empresa fazia parte dele.

Depois de longas negociações a empresa acabou permanentemente com os dois filhos mais jovens do fundador. Ficando o mais velho destes com a direção da empresa.

Para o sucessor, assumir a empresa foi algo mais do que simplesmente gerenciar um negócio. O sucessor nunca havia trabalhado antes, nem na empresa ALPHA como em nenhuma outra. Na época fazia o curso de história, e tinha como principal atividade a música.

Como tinha pouco contato com a empresa não conhecia seus processos produtivos, e gerenciais. Seu contato com os funcionários era mínimo. O que criou barreiras de comunicação entre o sucessor e estes funcionários.

Para tentar reverter esta situação, o sucessor tomou algumas decisões, entre elas estavam: mudou do curso de história para o curso de administração; passou a freqüentar diariamente a empresa, passando parte de seu dia aprendendo os procedimentos gerenciais e produtivos com os próprios funcionários; contratou no mercado profissionais que pudessem gerenciar suas áreas críticas, entre outras ações.

Tais ações, principalmente as relacionadas com os funcionários, ajudaram-no a ganhar sua confiança. A visão de um jovem (o sucessor quando assumiu a empresa tinha apenas 20 anos), inexperiente, mas com coragem para assumir uma organização a tanto abandonada criou nos funcionários um sentimento de paternidade que o ajudou a quebrar varias barreiras.

A mudança de rumo também foi de grande importância, pois mesmo no início de um curso de administração a quantidade de informações que podem auxiliar alguém inexperiente como o sucessor é grande.

Outro fator importante foi a contratação de profissionais com experiência de mercado, que trouxeram consigo as informações que o sucessor deveria saber de imediato, mas que sozinho levaria um tempo que ele não tinha para aprender.

Estas ações intuitivas porém corretas do sucessor ajudaram-no a sanar alguns problemas imediatos da empresa ALPHA. Entretanto a inexperiência deste ainda o impede de visualizar soluções para problemas graves que existem na empresa. Por exemplo, o sucessor tem grande dificuldade em compreender e localizar indicadores que possam dar-lhe uma visão mais clara da real situação da empresa no mercado. Além disso, não consegue compreender os motivos pelos quais as alterações e inovações em sua linha de produtos não aumentaram seu volume de vendas.

A falta de preparo do sucessor dificulta suas ações. As decisões que hoje são intuitivas deveriam ser baseadas na experiência, pois a tendência, como já vem ocorrendo, é de que a complexidade dos problemas aumente, até ultrapassarem sua capacidade limitada.

Capítulo 8 – Conclusão.

A sucessão em empresas familiares não consiste simplesmente em o filho assumir o posto do pai. Outros aspectos importantes devem ser considerados.

Na empresa ALPHA, as várias décadas que o fundador se manteve no poder tiveram uma influencia negativa no processo de sucessão. Sua insistência em querer que seu filho mais velho assumisse a empresa e os constantes fracassos dessas tentativas, tiraram do fundado a esperança de que tal processo pudesse ser efetuado.

Mesmo com o interesse de seu filho mais jovem na continuidade da empresa, o fundador preferiu arriscar o futuro da empresa a tentar iniciar um novo processo que poderia ser tão frustrante quanto os processos anteriores.

Como na empresa ALPHA as decisões eram tomadas exclusivamente pelo fundador, não havia ninguém que pudesse, mesmo contrariando o fundador, iniciar o processo. Assim a empresa caminhou rumo a seu encerramento.

A empresa não encerrou suas atividades somente devido à iniciativa do filho mais jovem em dar-lhe continuidade depois da morte do fundador.

Entretanto, sem ter recebido um preparo adequado para o cargo, o sucessor não tem experiência suficiente para manobrar sua empresa nas adversidades do mercado. Por mais bem intencionado que seja o sucessor esbarra em situações onde sua falta de experiência é a sua maior barreira.

As informações até aqui analisadas sugerem alguns pontos relevantes a serem considerados no processo sucessório, são eles: o preparo do sucedido para deixar seu cargo, o preparo do sucessor e a profissionalização da empresa.

O sucedido deve ter consciência de que este é um processo necessário à continuidade da empresa. Que o sucessor pode ter o mesmo desempenho na direção da empresa que ele mesmo. Deve existir uma troca de informações entre o sucessor e o sucedido para que estes possam discutir suas diferentes visões do negócio. O sucedido, por sua vez, deve ter a consciência da necessidade do processo sucessório como um todo, deixando de lado a idéia de que o sucessor se formará com o tempo.

O sucedido também deve ter influência na formação do sucessor, incentivando seu treinamento nas diversas áreas da empresa e na formação gerencial. Estimulando-o a assumir uma posição de liderança e reduzindo a distância entre suas idéias e as do sucessor.

Outro fator importante no processo sucessório é a profissionalização, que pode trazer para a empresa práticas administrativas mais modernas e racionais.

Assim, concluímos que o bom desempenho da empresa familiar no futuro depende de ações no presente como descentralização, formação de sucessores e profissionalização. E o sucesso do processo sucessório depende, em primeiro lugar, da elaboração das motivações emocionais do empreendedor e a elucidação da qualidade das relações entre os membros e seus sucessores.

Bibliografia.

AMORIM, Maria C. S., **Uma Proposta Para a Gestão Flexível e Descentralizada**, in: XXI ENANPAD. *Anais...*, 1997, <http://www.anpad.org.br/enanpad/1997/dwn/enanpad1997-org-30.zip>, acesso: 20.11.2003.

AQUINO, Cleber. **História empresarial vivida: depoimentos de empresários brasileiros bem-sucedidos**. São Paulo: Gazeta mercantil, 1988.

BARRY, Bernard. **La empresa de familia**. Revista Administracion de Empresas, vol 7, n.79,p599-606, oct. 1976.

_____, Bernard. **O desenvolvimento da estrutura de organização na empresa familiar**. Idort, n.551/552, p. 18-30, jan./fev. 1978.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Recursos Humanos: a administração do sentido**. RAE, São Paulo, v.26, p.68-73, Abril/Junho 1991

_____, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. RAE, São Paulo v. 34, n.3, p.102-114, Mai./Jun.1994

BERNHOEFT, Renato. **A Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989, 179p.

BIRCH, D. 1979. **The job generation process. MIT program on neighborhood and regional change**. Cambridge, MA: MIT Press.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL – BNDES, **O mercado de meias no Brasil e no mundo**, Brasília, 1998, www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/inform14.pdf, Acrobat Reader, Acesso 21.09.2003

CAMPOS, Luciene J.; MAZZILLI, Cláudio, **Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: Um Estudo de Caso Dirigentes** in: XXII ENANPAD. *Anais...*, 1998, <http://www.anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-org-12.zip>, acesso: 20.11.2003.

CAPELÃO, Luiz G. F.;MELO, Marlene C. O.,**Relações de Poder no Processo de Sucessão em Empresa Familiar: O Caso das Indústrias Filizola S.A.** in: XXV ENANPAD. *Anais...*, 2001, <http://www.anpad.org.br/enanpad/2001/dwn/enanpad2001-teo-1140.zip>, acesso: 20.11.2003.

CARRÃO, Ana M. R., **Empresa Familiar: Riscos e Oportunidades** in: XXI ENANPAD. *Anais...*, 1997,
<http://www.anpad.org.br/enanpad/1997/dwn/enanpad1997-org-16.zip>, acesso: 20.11.2003.

CATTANI, Marco Aurélio. **Empresa Familiar : mandatos e mitos no comando de uma empresa**. Dissertação (mestrado em administração). Departamento de Ciências Econômicas, UFRGS 1993. Porto Alegre, UFRGS, 1992

CHIAVENATO, Idalberto., **Introdução a teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

CHRISTENSEN, R. D., **Management Succession in Small and Growing Enterprises**, Baston, Divison of Research, Graduartec School of Business Administration, Harvard University, 1953.

CHURCHIL, N.; MUZYKA, D. (1996). **Defining and Conceptualizing Entrepreneurship: A Process Approach**. In: Research at Marketing/Entrepreneurship Interface, edited by Hills,G. E., LaForge, W. & Parker, B. J. p.11-23. Chicago: University of Illinois at Chicago.

COHN. Mike. **Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo, Makron Books, 1991.

COLLINS, O.F.; MOORE, D.G. **The organization makers: a behavioral study of independent study of independent entrepreneurs**. New York, Appleton-Century-Crofts(Meredith Corp.), 1970.

DE VRIES, MANFRED F.R.K. **The dark side of CEO: sucession**. *Harvard Business Review*, v. 66, n.1, p56-60, jan./fev. 1988.

DERY. Richard *et al.* **La Variété des Entreprises Familiales: Cosntruction Théorique et Typologique**. Montréal: Cahier de Recherche no. GREF 93-08 Décembre, 1993 p 1-25

DONNELEY, R.G., **The family**, Harvard Business Review, Vol. 42, n. 4, ago 1964.

FILION, L.J. **O planejamento do seu sistema de apredizagem empresarial: edentifique uma visão e avalie o seu sistema de relações**. Revista de Administração de Empresas – RAE, v.31. n.3. p.63-72, jul/set. 1991.

_____, L. J. **Diferenças entre sistemas gerências de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. Revista de Administração de Empresas, v.39, no.4, São Paulo, Out./Dez, p. 6-20. 1999 a.

_____, L.J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negocios**. Revista de Administração de Empresas – RAE, v.34. n.2. p.05-28, abr/jun. 1999 b.

FREITAS, Adriana. **Gente de Casa. Empreendedor: Oportunidades de Negócio.** Vol. 2 No. 19 p. 30-31 Maio 1996.

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

GAJ, Luis. **Comentário sobre profissionalização na reportagem: A crise da sucessão.** Boletim da revista de administração, São Paulo, n.16. p17, fev. 1989.

_____, Luis. **Tornando a administração estratégica possível.** São Paulo: McGraw Hill, 1.996.

GATEWOOD, E. J., SHAVER, K. GARTNER, W. B. (1995). **A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation.** Journal of Business Venturing, v. 10. p. 371-391.

GUEIROS, M. B.; OLIVEIRA, L. B., **Sucessão Familiar: Prática em Empresa de Transporte - uma Visão dos Dirigentes** in: XXIV ENANPAD. *Anais...*, 2000, <http://www.anpad.org.br/enanpad/2000/dwn/enanpad2000-org-906.zip>, acesso: 20.11.2003.

GERSICK, Kelin E. *et al.* **De Geração Para Geração: Ciclos De Vida Das Empresas Familiares.** Harvard Business School Press / Negócio Editora, 1997. 308p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE, **Pesquisa industrial anual**, 1999, www.ibge.gov.com/home/presidencia/noticias/26102001pia99.shtml; Acesso 28.11.2003

KILBY, P. **Hunting the heffalump.** In P. Kilby (Ed.), *Entrepreneurship and economic development*: 1-40. New York: Free Press. 1971.

KRUGLIANSKAS, Isak, **Tornando a pequena e média empresa competitiva.** IEGE, 1997.

LEONI, N.M.G. **A sucessão não é tabu para os dirigentes da P.M.E.** In: XV ENANPAD. *Anais...*Salvador: v.7, set. 1991, p.243-257.

_____, N.M.G. **A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa**, Revista de Administração de Empresas – RAE, v.27. n.3. p.84-91, jul/set. 1992.

LEONI, N.M.G. *et al.* **Sucessão: como transformar o duelo em dueto**, Revista de Administração de Empresas – RAE, v.31. n.3. p.76-81, jul/set. 1996.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo, Pioneira, 1987.

_____, João Bosco. **A empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pineira, 1986

LOPES, M. R. F. **Liderança e Cultura Empresarial em Moçambique: Os Dirigentes Empresariais Face aos Novos Desafios** in: XXI ENANPAD. *Anais...*, 1997, <http://www.anpad.org.br/enanpad/1997/dwn/enanpad1997-org-11.zip>, acesso: 20.11.2003.

LONGENECKER, Justin G. *et al*, **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G., **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance**. *The Academy of Management Review*. V.21. No.1, p.135-172, 1996.

McCLELLAND, D. C, **Entrepreneurship and Achievement Motivation: Approaches to The Science of Socio-Economic Development**. In: Lengyel, P. (Ed.) Paris: U.N.E.S.C.º . 1971.

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

_____, Henry, **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**, São Paulo, Atlas, 1995.

MOTTA, Fernando, C. P., VASCONCELOS, Isabella, P. P. G. **Teoria geral da administração**, São Paulo, Pioneira, 2002

NETZ, Clayton. **O patinho feio pode ser um belo cisne**. *Exame*, v.24, n.6, p.52-58, 18 mar. 1992.

NOGUEIRA, Roberto Martinez. **Empresas Familiares: analisis organizacional y social**. Buenos Aires, Macchi, 1995, 76p

OTÁVIO, Garibaldi. **PHDE descobre que sucessão familiar é um bom negócio**. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 4 e 6 maio 1991.p. 18 [Administração e Negócios]

PAIVA, F.: BARBOSA, F.. **Redes organizacionais no sistema de clusters: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas**. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* 2001 Campinas – SP.

PAIVA, F.: CORDEIRO A., **Empreendedorismo e o Espírito Empreendedor: Uma Análise da Evolução Acadêmica Brasileira**. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* 2002 Anais: Salvador – BA

PRICE, J. L. **Handbook of organizational measurement**. Lexington, Heath, 1972.

SCHEFFER, Angela B. B., **Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar**. Revista de Administração de Empresas – RAE, v.30. n.3. p.80-90, jul/set. 1995.

SCHUMPETER, J.A. *History of economic analysis*. Edited by Elizabeth Boody Schumpeter, New York, Oxford University Press, 1954. [Also: london, George Allen & Unwin, 1967, 6th ed.]

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO – SEBRAE-SP. **Estudo comparativo: pequenas empresas (PMEs) versus grandes empresas (MGEs) no estado de São Paulo**. São Paulo, 1998. (Relatório de pesquisa)

SILVA, Jader C. S., **Organizações Familiares e Tipologias de Análise: O Caso da Organização Odebrecht** in: XXIII ENANPAD. *Anais...*, 1999, <http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-org-42.zip>, acesso: 20.11.2003

STEVENSON, H. H. e GUMPERT, D. E. **The heart of Entrepreneurship**, Harvard Business Review (Março Abril, 1985: 85-94).

VASCONCELLOS, Eduardo. **Centralização X descentralização: uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento**, Revista de Administração de Empresas – RAE, v.14. n.2. p.101-121, abr/jun. 1979.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a Empresa Familiar**. Rio Janeiro, Rocco, 1996 132p.

VIRIES, Manfred Kets de. **Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm**. UK: International Thomsom Business Press: 1.996.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro, Guanabara, 5^a ed., 1979.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Rio Janeiro: Zahar, 1.994.

WOODWARD, Joan, **Industrial Organizational Theory and Practice**, Oxford University Press, N. Jersey, 1965.