

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

KARINE CAMPOS DE SOUZA

O PROCESSO DE GESTÃO PROFISSIONALIZADA DA EMPRESA FAMILIAR
METAL METALÚRGICA LTDA.

SÃO LEOPOLDO

2010

Karine Campos de Souza

O PROCESSO DE GESTÃO PROFISSIONALIZADA DA EMPRESA FAMILIAR
METAL METALÚRGICA LTDA.

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para a obtenção título
de Especialista em Gestão de Pessoas,
pelo MBA em Gestão de Pessoas da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientadora Ms. Clarissa Socal Cervo

SÃO LEOPOLDO

2010

RESUMO

A presente monografia teve por objetivo identificar quais vantagens e desvantagens são percebidas pelos executivos no processo de gestão da empresa familiar Metal Metalúrgica Ltda. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo de natureza exploratório- descritiva. Participaram desta pesquisa, cinco executivos que atuam em uma empresa familiar situada na grande Porto Alegre, assim como os diretores/proprietários e sucessores desta empresa. Os principais resultados apontaram que a falta de autonomia e profissionalização são os principais fatores citados como desvantagem em trabalhar neste empreendimento familiar. Também foi constatado, que não existe um processo de sucessão bem definido e que os herdeiros devem ser estimulados a qualificar-se para permanecerem na empresa já que o laço familiar não é o suficiente para que assumam um cargo de nível gerencial.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	7
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.1 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.1 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 HISTÓRICO	13
2.2 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES	13
2.3 TEORIAS DO FUNCIONAMENTO DA EMPRESA FAMILIAR	16
2.4 CULTURA DA EMPRESA FAMILIAR E O PAPEL DO LÍDER	18
2.5 ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR	19
2.6 GESTÃO X EMPRESA FAMILIAR: PROFISSIONALIZAÇÃO E CONFIANÇA	24
3 MÉTODO	26
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	26
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO	26
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	27
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	28
3.5 EXECUTIVOS ENTREVISTADOS	28
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	29
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO – EXECUTIVOS	31

4.1 CATEGORIA: PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....	31
4.2 CATEGORIA: AUTONOMIA NAS DECISÕES.....	32
4.3 CATEGORIA: PERCEPÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO QUANTO À FALTA DE AUTONOMIA.....	33
4.4 CATEGORIA: PONTOS VANTAJOSOS NA GESTÃO DA EMPRESA DE GRANDE PORTE E/OU MULTINACIONAL.....	33
4.5 CATEGORIA: PONTOS VANTAJOSOS NA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR.....	34
4.6 DESVANTAGENS NA GESTÃO DA EMPRESA DE GRANDE PORTE E/OU MULTINACIONAL.....	35
4.7 DESVANTAGENS NA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR.....	36
4.8 DIFICULDADES NO DIA-A-DIA NA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR.....	37
4.9 ACEITAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS.....	38
4.10 PROPOSTAS DE MELHORIAS NO PROCESSO DE GESTÃO DA METAL METALÚRGICA.....	39
4.11 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DOS GESTORES DENTRO DA EMPRESA.....	40
4.12 EXISTÊNCIA DE UM PLANO DE SUCESSÃO.....	41
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO – DIRETORES.....	43
5.1 PERCEPÇÃO DO PAPEL DO LÍDER NA EMPRESA.....	43
5.2 EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO CORPO DE GESTORES.....	43
5.3 EXPECTATIVAS QUANTO AO DESEMPENHO/RESULTADOS DA EQUIPE DE GESTORES.....	44
5.4 UTILIZAÇÃO DE UM REFERENCIAL E/OU MODELO DE GESTÃO JÁ EXISTENTE.....	44

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO – SUCESSORES	45
6.1 MODELO DE GESTÃO REALIZADA PELOS DIRETORES	45
6.2 GESTÃO DOS DIRETORES FRENTE AO GRUPO DE GESTORES	45
6.3 PERCEPÇÃO QUANTO AO DESEMPENHO DOS GESTORES	46
6.4 PERCEPÇÃO DA EMPRESA DAQUI A 5 ANOS.....	46
6.5 PERSPECTIVAS DA CARREIRA PROFISSIONAL DENTRO DA METAL METALÚRGICA	47
7 DIÁRIO DE CAMPO	48
7.1 DIÁRIO DE CAMPO 1	48
7.2 DIÁRIO DE CAMPO 2.....	49
7.3 DIÁRIO DE CAMPO 3.....	50
8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	60
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	62
ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	64

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia avaliou de que forma acontece o processo de gestão em uma empresa familiar. Além disso, verificou-se quais são as vantagens e desvantagens percebidas pelos executivos neste processo, buscando reflexões e alternativas que ajudem a construir um plano adequado de profissionalização para estas empresas.

1.1 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Gestão de pessoas tem sido um dos temas mais pesquisados entre os profissionais das mais variadas áreas. Quando se trata em gestão em empresas familiares, este tema torna-se muito complexo já que no cenário familiar, as relações interpessoais são acompanhadas por sentimentos e comportamentos que se afastam do âmbito profissional.

Para Vries, Carlock e Treacy (2009), muitas vezes esses comportamentos que podem inclusive tornar-se irracionais, são manifestados pelos líderes de empresas familiares. Estas forças não-rationais podem influenciar fortemente a liderança, as relações interpessoais, o funcionamento do grupo, a estratégia e a estrutura organizacional, bem como a cultura corporativa. Mesmo quando esses líderes são oriundos de grandes empresas, esses comportamentos passam a fazer-se presentes. Com isso, surgem alguns questionamentos: quais dificuldades estes líderes (ou executivos como foi tratado na presente monografia) se deparam no processo de gestão da empresa familiar? Que vantagens e desvantagens são percebidas por eles neste processo?

Como resposta a estes questionamentos, analisou-se o processo de gestão de uma empresa metalúrgica situada na grande Porto Alegre, que aqui foi chamada

de Metal Metalúrgica Ltda. A presente empresa atua a 21 anos no ramo metal mecânico com serviços de corte, usinagem, caldeiraria e pintura. É uma empresa familiar que conta com mais de 130 funcionários e um faturamento anual de aproximadamente R\$ 180.000.000,00. A empresa iniciou na década de 90 como uma extensão da casa e da família de dois empreendedores recém casados.

Com “profissionais” (amigos, conhecidos e/ou parentes) atuando muitas vezes de forma amadora, sem normas, regras, conceitos técnicos, etc., a empresa foi expandindo e conquistando seu espaço no mercado. Este cenário perdurou por algum tempo até que pela necessidade do próprio setor metal mecânico, a empresa teve que partir em busca de normatizações, certificações, etc. Junto com o crescimento da empresa começa a fazer parte também de sua história os filhos do casal, que vão ao encontro de seu espaço dentro da organização.

Assim, mesmo tendo ainda a frente de seus negócios fundadores empreendedores bastante atuantes, a Metal Metalúrgica Ltda, desde o ano de 2008, vêm na busca de um padrão de excelência diferenciado e com isso, vêm atuando com o intuito de profissionalizar a empresa. Com isso, passou-se a admitir gestores oriundos de grandes empresas e multinacionais, com a tentativa de deixar para trás com a história da empresa, o apadrinhamento em prol da qualificação.

Para Grzybovski e Tedesco (1998) à medida que transcorre o tempo e a organização vai crescendo em volume e complexidade, torna-se necessário incorporar novos elementos, alguns deles alheios ao seio familiar. Esses elementos não familiares são recrutados em razão de uma habilidade específica que os parentes próximos não detêm. Cada um desses novos membros chega à organização trazendo suas próprias motivações e expectativas, que logo são abandonadas diante de um plano familiar de reservar as melhores posições hierárquicas para os descendentes dos fundadores.

Contudo, estes profissionais ao chegarem a Metal Metalúrgica Ltda, depararam-se com dificuldades de gestão características de empresas familiares. Estas dificuldades tornaram-se mais evidentes durante os processos decisórios

onde, de um lado estes executivos possuíam qualificação e conhecimentos técnicos necessários para a tomada de decisões, e, de outro, possuíam a insegurança pela forma como estas decisões seriam compreendidas já que os fundadores empreendedores se fazem tão presentes na empresa.

A presença destes fundadores se dá principalmente ao fato da empresa encontrar-se em uma fase inicial de desenvolvimento onde a tomada de decisão costuma concentra-se nas mãos do empresário fundador, que além de conduzir o empreendimento, é também o chefe da família. Este empresário tem uma representatividade muito grande perante o grupo de executivos, sendo ele não apenas a referência desta equipe como também, “a peça” principal no processo decisório.

Esta referência e interferência até um determinado ponto é importante e necessária para o andamento do grupo, porém, quando ultrapassa os limites do profissionalismo, dos conceitos de gestão, e até mesmo do respeito do profissional contratado, funciona como um grande obstáculo neste processo. Assim, muitas vezes é possível observar que se valoriza não o conhecimento destes profissionais, mas sim, o esforço, o desempenho e o envolvimento desses com a empresa. Nesses casos, a organização valida com mais freqüência as atitudes de execução do que de planejamento e de composição de estratégias que sustentem a prática gerencial.

Não obstante, estes profissionais sofrem com a dificuldade da ambivalência presente nestes fundadores empreendedores que ao mesmo tempo em que buscam a profissionalização da empresa, temem com a independência que estes executivos conquistarão e passarão a ter em relação a eles. Segundo Vries, Carlock e Treacy (2009), isso pode acontecer pela preocupação com a ameaça de submeter-se a algum controle externo ou de ter a sua vontade violada.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Quais vantagens e desvantagens são percebidas pelos executivos no processo de gestão da empresa familiar Metal Metalúrgica Ltda?

1.1 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar quais vantagens e desvantagens no processo de gestão são percebidas pelos executivos de uma empresa familiar.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Caracterizar o ambiente da empresa (cultura, papéis assumidos pelos familiares, visão de negócio e/ou gestão);
- Caracterizar o processo de gestão da empresa;
- Descrever quais as vantagens e desvantagens são percebidas pelos executivos no processo de gestão da empresa familiar Metal Metalúrgica Ltda;
- Sugerir um plano de desenvolvimento gerencial para ser aplicado na empresa familiar.

1.3 JUSTIFICATIVA

Se considerarmos que grande parte das empresas surgem a partir de uma família onde, existe um pai a frente dos negócios juntamente com seus filhos, sobrinhos, etc., percebe-se como se faz necessário estudar este complexo mundo

das empresas familiares. Para Stal (2009), as empresas familiares desempenham um papel importante para nossa história e economia. Segundo o pesquisador, elas representam 60% dos negócios mundiais e enfrentam desafios característicos e específicos de uma cultura própria. Conforme pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística realizada no ano de 2001, as empresas familiares representam 45,3% entre as micros e pequenas empresas no Brasil.

Permeadas nestes índices, existe uma cultura diferenciada na empresa familiar, repleta de situações difíceis de serem resolvidas já que muitas vezes, a “família empresarial” prioriza as relações e os conflitos existentes, deixando de lado, os resultados da empresa. Assim, se investigarmos as empresas familiares ao longo do tempo, será possível perceber históricos de sucessos e insucessos.

A Gerdau, por exemplo, atualmente líder no segmento de aços longos nas Américas e um dos maiores fornecedores de aços longos especiais do mundo, tem suas origens na família. Fundada em 1901 por João Gerdau e seu filho Hugo, até hoje é sinônimo de empreendedorismo e sucesso. História esta, que teve como base a sucessão e o profissionalismo bem sucedidos (GERDAU, 2010).

Diferentemente da família Gerdau, podemos observar a Companhia Matarazzo S.A. Fundada em 1890 por Francisco Matarazzo e considerada na década de 1950 o maior grupo industrial da América Latina, comparável ao império construído no século anterior pelo Barão de Mauá, a empresa teve seu declínio no final do século 20, em função das brigas familiares (MATARAZZO, 2009).

Desta forma, verifica-se o quanto é importante entendermos os desafios existentes dentro das organizações familiares. Essas empresas podem tornar-se referências quando o objeto fim não são as relações conflituosas entre os membros da família e sim, a gestão profissionalizada.

Segundo Grzybovski (2002), o empreendedor é uma figura pouco profissionalizada; é mais identificado com o fundador, com o pioneiro. O empresário está mais revestido da identidade de sucessor; é mais profissional, flexível, descentralizador; faz/fazer; tem mais vínculo com a dinâmica mental de ação e dos

meios. Por isso, muitos autores defendem que a profissionalização não deve só se dar no âmbito da racionalidade administrativo-burocrática, mas, sim, no interior da família, redefinindo o papel do fundador/empreendedor, dos mecanismos de sucessão, dos formatos e atitudes (comportamentos) administrativos.

Para Bernhoeft (apud GRZYBOVSKI, 2002), o processo de profissionalização tem que se iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou morte da empresa. Portanto, profissionalizar não é sinônimo de exclusão da família e de entrega do controle a executivos contratados ou a consultorias externas, que, em curto prazo, podem desmontar e comprometer as relações da empresa com a família. A necessidade de profissionalização é fruto de uma dinâmica de mercado vivida na sociedade atual e que exige atividades programadas, processualizadas, levando em conta critérios e pressupostos que na são, a priori, delimitados, mas que se constroem na ação enquanto tal, na medida em que cada segmento envolvido seja revestido de responsabilidade e de espírito de continuidade, com redefinição no empreendimento.

Porém, mesmo com toda a relevância que o tema profissionalização parece ter, quando se trata de empreendimentos familiares, torna-se pouco abordado entre os pesquisadores e estudiosos. A maioria dos estudos relacionados às empresas familiares busca entender o processo de sucessão entre as gerações e não a gestão profissionalizada.

Por isso, esta monografia, vem auxiliar no entendimento de como ocorre este processo de gestão profissionalizada em empresas familiares além de analisar quais as vantagens e desvantagens são percebidas pelos executivos que estão inseridos neste contexto. Além disso, contribui com profissionais de outras empresas familiares, trazendo uma maneira adequada de lidar com estas questões tornando este processo menos complexo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 HISTÓRICO

Empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios (BERNHOEFT, 1989). É aquela em que um ou mais membros de uma família exerce (m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir (irem) parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade (COSTANZI, 1999).

Em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. Essas companhias, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. A necessidade de segmentação das companhias hereditárias, para melhor administrá-las e, conseqüentemente, sua entrega para herdeiros, parentes ou não, incentivou o início de vários outros empreendimentos necessários, tais como construção de estradas, centros de distribuição, etc. (OLIVEIRA, 1999, p. 21).

Até o início do século XVIII, praticamente todos os empreendimentos eram o que se poderia chamar de negócios de família. Há pouco mais de um século, não havia uma clara distinção entre pessoal e a profissional. A partir da Revolução Industrial uma diferenciação entre o “mundo do trabalho” e o “mundo da família” passou a ser mais evidente (BERNHOEFT, 2002).

2.2 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Em termos de origem da empresa familiar, pode-se considerar que um empreendedor na verdadeira e mais ampla conceituação da palavra que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão de negócio, inicia seu próprio negócio geralmente com o auxílio de pequenos números de funcionário. Nesse contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja a empresa familiar (OLIVEIRA, 1999).

A maioria das análises feitas sobre o presente e o futuro da empresa familiar no Brasil é fortemente influenciada por três fatores: desconhecimento do histórico e de conquistas de empresas familiares nos países de economias mais avançadas, desconsideração da própria história dos ciclos empresariais do Brasil e a visão preconceituosa em relação à família nacional, contaminada pela dificuldade de separar o controle da gestão (BERNHOEFT, 2002).

Para Bernhoeft (apud Oliveira, 1999), as empresas familiares brasileiras têm algumas características básicas:

- Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares
- Laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- Valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação (vestir a camisa da empresa);
- Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- Expectativa de alta fidelidade;
- Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e
- Jogos de poder, em que muitas vezes vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

A partir da observação dos 115 maiores grupos empresariais de controle familiar no mundo, Bernhoeft (2002) destaca ainda sobre as empresas familiares que:

- Quanto à origem: 50 empresas são asiáticas, 33 européias e 32 norte-americanas. Levando-se em conta os países de origem de cada uma delas, os seis primeiros em quantidade de grupos familiares são: Estados Unidos com 26; Japão, 22; Coréia, 14; Alemanha, 8; França, 7; Canadá, 5.
- Quanto à longevidade: Do total de empresas analisadas apenas uma está na sexta geração (Continental Grain, dos Estados Unidos). Três estão na quinta geração, divididas entre Alemanha e Inglaterra. Treze já atingiram a quarta geração, a maioria americana, e trinta e duas encontram-se na terceira geração.
- Quanto ao controle e gestão: entre as 115 empresas, apenas 26 são administradas por um CEO (Chief Executive Officer - Principal Executivo) não familiar. O controle do capital é exclusivamente familiar em 26 empresas que o mantêm bloqueado em relação à entrada de terceiros. Entre estas, doze são norte-americanas, cinco alemãs, duas francesas e uma em cada um dos seguintes países: Dinamarca, Itália, Inglaterra, Espanha, Noruega e Suíça.
- Quanto ao ramo de atividade: dezesseis delas têm como atividade principal o varejo. Em ordem decrescente: construções, 12; alimentos, 9; farmacêutica e química, 8; bebidas, 6. Em número menor seguem pela ordem os segmentos de finanças, transportes, veículos e siderurgia.
- Quanto ao faturamento e lucro: com base em dados de 1995, o faturamento total dos 115 grupos foi de U\$ 1, 724 trilhão. O lucro obtido por esses mesmo grupos foi de U\$ 766,72 bilhões.

A análise desse conjunto de informações mostra a importância que as empresas familiares desempenham na economia mundial. Transferindo algumas dessas observações para o Brasil, pode-se prever que, vencido o atual ciclo de ajuste para muitos grupos nacionais, haverá uma perspectiva digna para as empresas familiares, especialmente para aquelas que conseguirem separar, de forma negociada e planejada, questões de ordem familiar dos vínculos acionários que ligam os herdeiros (BERNHOEFT, 2002).

Quando os problemas aparecem, desde que eles não tomem proporções exageradas, os membros envolvidos no negócio podem trabalhar e solucionar seus conflitos. No entanto, muitas vezes, a intensidade do conflito pode levar à ruptura das relações.

O que parece certo é que quando não existe uma vinculação afetiva, os conflitos podem ser muito mais destrutivos do que em situações em que as pessoas estejam vinculadas afetivamente (BERNHOEFT, 2002, p. 145).

Em empresas que os conflitos tomam proporções exageradas, impedem que relações minimamente saudáveis sejam estabelecidas. Nestes casos, a continuidade da empresa está amplamente ameaçada (BERNHOEFT, 2002).

2.3 TEORIAS DO FUNCIONAMENTO DA EMPRESA FAMILIAR

Para que esses conflitos possam ser entendidos, é necessário analisarmos o modelo que descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família (figura 1). Este modelo é uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte desses conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. A especificação de papéis e subsistemas diferentes ajuda a derrubar as complexas interações dentro de uma empresa familiar e facilita verificar o que está de fato acontecendo, e por que (GERSICK ET AL, 1997, p. 6).

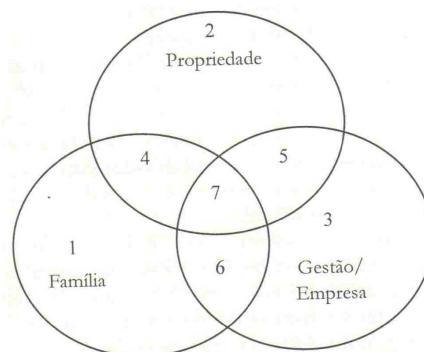


FIGURA 1 – O modelo de Três Círculos da Empresa Familiar
Fonte:

Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Por exemplo, todos os proprietários (sócios e acionistas), e somente eles, estão no círculo superior. Analogamente, todos os membros da família estão no círculo inferior esquerdo e todos os funcionários, no círculo inferior direito. Uma pessoa com somente uma conexão com a empresa estará em um dos setores externos – 1, 2 ou 3. Por exemplo, um acionista que não é membro da família nem funcionário pertence ao setor 2 – dentro do círculo de proprietários, mas fora de outros. Um membro da família que não é nem proprietário nem funcionário estará no setor 1 (GERSICK ET AL, 1997, p. 6).

As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores superpostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Um proprietário que também é membro da família, mas não funcionário, estará no setor 4, que está dentro dos círculos de proprietários e da família. Um proprietário que trabalha na empresa mas não é membro da família estará no setor 5. Finalmente, um proprietário que também é membro da família e funcionário estará no setor 7, dentro dos três círculos. Neste modelo, cada pessoa que é membro do sistema da empresa familiar tem uma única localização (GERSICK ET AL, 1997, p. 7).

Desta forma, para Gersick ET AL, (1997), os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. Quando trabalhando mal, é possível criarem-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias. Porém, a empresa em si precisa operar de acordo com práticas e princípios de negócios sadios, satisfazendo ao mesmo tempo as necessidades familiares de emprego, identidade e renda.

Conforme Gersick ET AL, (1997), este modelo conceitual subjacente, faz com que esses três “círculos” tenham suas próprias normas, regras de admissão e estruturas de valores. Os problemas surgem porque as mesmas pessoas têm que cumprir obrigações em ambos os círculos.

2.4 CULTURA DA EMPRESA FAMILIAR E O PAPEL DO LÍDER

Essas obrigações e/ou papéis desempenhados pela família, pela propriedade e pela empresa envolvem claramente diferentes, e por vezes conflitantes, valores, metas e ações, dado que numa empresa familiar as pessoas podem ter múltiplas funções e prioridades. Algumas delas – por exemplo, o fundador ou um membro sênior da família – podem exercer um triplo papel: membro familiar, proprietário e empregado. Assim é que cada um desses indivíduos mantém, obviamente, estreito vínculo com o empreendimento familiar, e é o conflito de interesses resultante de desempenharem várias funções diferentes que pode lhes trazer problemas (VRIES, CARLOCK e TREACY, 2009).

Por estas razões, muitas vezes, estas empresas possuem um proprietário controlador que podem ter sucesso ou fracassar dependendo da competência, energia, versatilidade e sorte de uma só pessoa. Muitos proprietários controladores acham que precisam estar presentes em todos os momentos e participar de todas as decisões. A empresa pode ficar paralisada se o proprietário fica doente, deprimido, perturbado ou fatigado. As demandas de tempo são extremas, mas às vezes os proprietários controladores, em particular os fundadores, ficam presos a um estilo de envolvimento excessivamente intenso. Eles se convencem da sua “indispensabilidade”. Podem relutar em buscar os conselhos e a assistência de membros da família e de outras pessoas, com medo de perder a independência (GERSICK ET AL, 1997 p. 37). Para Vries, Carlock e Treacy (2009), não é tanto a mudança que as pessoas resistem, mas à perda do controle de suas organizações.

Verifica-se então, que as empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo “caráter especial” tem conseqüências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias. Essas empresas são tremendamente complicadas, mas, ao mesmo tempo, decisivas para a saúde da nossa economia e a satisfação de milhões de pessoa. (GERSICK ET AL, 1997, p. 3).

Segundo Vries, Carlock e Treacy (2009), em muitos empreendimentos familiares, as peculiaridades de quem está no comando refletem-se consideravelmente na cultura corporativa. Muitos problemas presentes nestes empreendimentos resultam do fato de que seus líderes costumam involuntariamente extravasar seus mais profundos conflitos, desejos e fantasias na grande arena da empresa familiar.

Registros históricos destacam os fundadores de empresas familiares como pessoas portadoras de um espírito empreendedor e raciocínio defensivo, normalmente associados a dificuldades econômicas enfrentadas na infância. (MARTINS, MENEZES e BERNHOEFT, 1999 apud Grzybovski, 2002). A identificação dessas características comportamentais em muitos empreendedores de empresas familiares aponta que o início das atividades gerenciais não requer o conhecimento das técnicas administrativas básicas, mas, sim, grande saber técnico, adquirido pela experiência. (GRZYBOVSKI, 2002).

Para Vries, Carlock e Treacy (2009), o envolvimento direto dos executivos (não pertencentes à família) no processo de tomada de decisões lhes possibilita exercer sua influência sobre a empresa. Mas o papel que desempenham, ainda que importante, é temporário. Ao contrário dos proprietários, que mantêm com a empresa uma relação vitalícia: além de nomear os membros da diretoria responsáveis por contratar e demitir as lideranças, também decidem quanto à natureza da propriedade futura de acordo com a qual, e por cujo processo, transferem seu capital.

2.5 ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR

Gersick ET AL (1997), afirma que as empresas familiares têm estágios de desenvolvimento do negócio com características de porte e estrutura. Estes estágios são: Início, Expansão/Formalização e Maturidade.

O primeiro estágio, de Início, cobre o começo da vida da empresa e inclui duas etapas: formação e sobrevivência. Ele abrange o período em que a empresa é apenas uma idéia a ser realizada, bem como o período no qual o empreendedor e

(com frequência) membros de sua família estão vivendo nova empresa vinte e quatro horas por dia. O segundo estágio, Expansão/Formalização, pode ser um período breve e explosivo à medida que a empresa conduz uma grande idéia ou produto como um foguete, ou uma prolongada fase de evolução gradual. O estágio final, a Maturidade, é atingido quando a estrutura organizacional e os principais produtos passaram a ter uma evolução mais lenta (GERSICK ET AL, 1997).

Assim, quando a empresa consegue sair da fase inicial de desenvolvimento e passar para o estágio de expansão/formalização, o proprietário-gerente se vê em uma situação difícil. Este pode contratar profissionais para a empresa, mas normalmente permanece diretamente envolvido com as operações do dia-a-dia. A ambivalência a respeito da delegação de autoridade o conduz, muitas vezes, a um certo grau de confusão e conflito. Desta forma, o processo de profissionalização ocorre dentro de um padrão de “começa-pára”: até o proprietário-gerente se acostumar com o novo papel, contrata novos profissionais, reassume o controle, delega novamente e assim por diante (GERSICK ET AL, 1997)

Gersick ET AL (1997) afirma que neste estágio, normalmente as empresas evoluem de uma estrutura centralizada no fundador para uma hierarquia mais formal, com funções diferenciadas. Em algum ponto desta fase, aumenta a pressão pela contratação de profissionais para preencher papéis vitais – de gerenciamento e técnicos – e para o proprietário-gerente começar a delegar autoridade significativa a pessoas não-pertencentes à família.

Para Greiner 1972 (apud PALUDA, 2000) existem cinco fases pelas quais passa uma organização desde sua criação até o atingimento da maturidade. Cada uma dessas fases contém um período de crescimento relativamente calmo que culmina numa crise de gerenciamento. Cada fase é fortemente influenciada pelas etapas precedentes, o que pode permitir ao corpo diretivo o aproveitamento dos ensinamentos da história da organização para antecipar e preparar-se para a próxima crise de gerenciamento que seguramente chegará.

Fase nº 1 – Início – uma idéia criativa

Nesta fase de criação da empresa, os esforços estão focalizados em duas preocupações principais: a primeira é a criação de um produto ou serviço e a identificação do respectivo mercado; a segunda está ligada ao provisionamento dos recursos financeiros.

Nesta fase, os sistemas de gestão são rudimentares e podem se confundir com o próprio empreendedor. Os planos, estratégicos ou operacionais, encontram-se, freqüentemente, na cabeça do empreendedor.

Para Paluda (2000), nesta fase surge a crise de liderança já que com o crescimento do número de colaboradores, o dirigente não pode mais gerenciar exclusivamente por meio de métodos de comunicação informais. É neste momento que se processa a primeira escolha delicada para o empreendedor: recrutar e instalar um diretor de pulso, em quem o empreendedor possa confiar e que seja capaz de colocar organização em marcha.

Fase nº 2 – Sobrevivência – crescimento pela direção

Conforme Paluda (2000), nesta fase os problemas-chave evoluem de uma simples existência para uma existência rentável. Para tanto, a empresa deve gerar níveis de tesouraria e lucros suficientes que lhe permitam crescer até um tamanho que lhe assegurará a viabilidade econômica (CHURCHILL, 1983 apud PALUDA, 2000). A característica principal desta fase é a organização das atividades da empresa. O empreendedor, já contando com uma equipe, toma a maior parte das decisões de gestão, utilizando-se de um pequeno sistema de controle de gestão, cuja implementação torna-se indispensável. Neste estágio, uma segunda crise torna-se iminente: o pessoal deseja que as responsabilidades sejam mais bem definidas e reclama uma maior autonomia. Já os membros familiares que controlam a empresa podem até mesmo estar dispostos a sacrificar a rentabilidade e o crescimento da empresa para se assegurarem de um maior controle direto sobre a ação empresarial.

Fase nº 3 – Sucesso/decolagem – crescimento pela delegação

Neste estágio a empresa já atingiu o sucesso empresarial colocando ao empreendedor um novo desafio: escolher entre aproveitar a fase de sucesso conseguido e crescer ou, ao contrário, conservar uma empresa estável e rentável, porém pequena.

Se o empreendedor escolher a segunda alternativa, ou seja, permanecer uma empresa estável e pequena, ele permanecerá comandando as atividades cotidianas da empresa e gerenciando as pequenas mudanças estratégicas que seu ambiente de negócios possa lhe exigir. Por outro lado, se escolher a primeira opção, os problemas tornar-se-ão mais intensos e manifestar-se-ão, sobretudo, sob dois aspectos: o primeiro concerne sobre os recursos financeiros necessários para financiar o crescimento previsto e o desenvolvimento de novos produtos; o segundo reagrupa os problemas ligados aos recursos e capacidades gerenciais necessários para dar suporte ao crescimento esperado.

Para superar esses problemas, a empresa deverá implantar uma estrutura organizacional descentralizada. Essa descentralização faz-se necessária para satisfazer à demanda de autonomia manifestada pelos colaboradores durante a crise gerencial que se instalou ao final da fase 2 de sobrevivência.

Nesta fase a crise se dá à medida que se alargam os campos de operação da empresa, e a equipe dirigente começa a sentir uma certa perda de controle e de convergência das atividades da empresa. Para lutar contra essas forças, uma nova crise se estabelece uma vez que a alta administração buscará retomar o controle total da empresa.

Fase nº 4 – Expansão – crescimento pela coordenação

Os maiores problemas desta fase são os aprovisionamentos dos recursos necessários para financiar o crescimento desejado e a coordenação das atividades

para assegurar a coesão organizacional. A resposta a esses problemas pode ser encontrada através da utilização de sistemas formais de gerenciamento.

A proliferação de sistemas e procedimentos de controle começa a ultrapassar suas utilidades: um excesso de burocracia se instaura. Os procedimentos assumem maior importância que a solução dos problemas, e as possibilidades de inovação tornam-se cada vez mais limitadas.

Fase nº 5 – Maturidade – crescimento pela colaboração

Finalmente a empresa atingiu um estágio de grande empresa e dispõe de uma quantidade considerável de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e mercadológicos; dispõe igualmente, de um sistema de gerenciamento que lhe assegura o domínio de seu crescimento. Os problemas-chave serão essencialmente aqueles associados à consolidação e controle dos resultados atingidos, assim como a mecanismos para se evitar a perda do espírito empreendedor que guiou os passos da empresa até este estágio de seu crescimento.

Para Paluda (2000), juntamente com estas fases de desenvolvimento organizacional, faz-se necessário falar sobre os períodos de evolução (ou crescimento) e períodos de revolução (ou crise). Nos períodos de crescimento, a empresa experimenta anos de evolução contínua sem ter surpresas econômicas ou rupturas internas. Esses períodos caracterizam-se por ajustes modestos necessários para manter o crescimento dentro dos modelos de comportamento estabelecidos pela administração da empresa. Por outro lado, a empresa pode passar por períodos de turbulência, importantes intercalados os períodos de crescimento. Essas crises podem impor mudanças drásticas nas práticas gerenciais adotadas pela empresa. Práticas que eram salutares quando o negócio era pequeno tornam-se inadequadas, ou mesmo prejudiciais, quando a empresa torna-se grande e complexa.

Segundo o autor (PALUDA, 2000), as empresas que revelam-se incapazes de abandonar suas práticas e comportamentos antigos e de transformar/atualizar seus

sistemas de gerenciamento correm o risco de ver seu crescimento comprometido, ou mesmo de desaparecer.

2.6 GESTÃO X EMPRESA FAMILIAR: PROFISSIONALIZAÇÃO E CONFIANÇA

Segundo Paluda (2000), o processo de profissionalização da administração pode ser aprendido, em sua globalidade, como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento. De forma mais específica, a profissionalização repousa sobre duas grandes frentes de ação: o processo de delegação de responsabilidades e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das ações no seio da organização. Para fazer a evolução para um estilo profissional de administração, o empresário deve, antes de tudo, reconhecer e convencer-se da necessidade de mudanças.

Para Grzybovski (2002) apesar dos estudos apontarem a confiança como um valor cultivado pelo administrador de empresa familiar com relação aos indivíduos que trabalham, há pouca transparência e abertura ao longo do processo administrativo. Há um hiato neste processo: ao mesmo tempo em que o administrador exige um comportamento dos funcionários que gere confiança, não confia nem demonstra confiança neles.

Gerenciar com transparência e abertura é muito mais do que simplesmente anunciar resultados periódicos; significa comunicar todas as informações relevantes às pessoas em todas as instâncias. Acredita-se que, com a divulgação desses dados, será possível aos funcionários avaliar o seu crescimento em prol do objetivo, o que lhes dará uma sensação de envolvimento e participação, de trabalho em equipe. Esse sentimento emerge da cultura organizacional existente, influenciada pelo estilo de trabalho da alta administração, sempre considerando como modelo no processo de tomada de decisão. (GRZYBOVSKI, 2002)

Assim, um dos fatores-chave para o sucesso do processo de desenvolvimento organizacional é a aptidão do empresário proprietário para perceber a empresa de forma sistêmica. Ele deve abordar a empresa como um todo, ao invés de praticar reflexões redutoras em termos de produtos, mercados, pessoas e operações cotidianas. (PALUDO, 2000)

Segundo Paludo (2000), o chefe de empresa que recusa uma abordagem sistêmica e racional dos problemas empresariais, que desdenha dos métodos de planejamento, de gestão ou de controle, tem poucas chances de assegurar um futuro de sucesso para sua empresa.

Quanto mais o negócio se desenvolve, mais o empresário deve se descompatibilizar das restrições impostas pelas atividades cotidianas para se dedicar a questões que definirão o futuro da empresa. Para implementar tais mudanças, de postura, o empresário deverá se lançar num esforço que não é pequeno, uma vez que ele terá de mudar seus centros de interesse e aprender a delegar poder cada vez mais. Essa evolução é fundamental pra evitar que o empresário-proprietário se torne um obstáculo ao crescimento da empresa. (PALUDO, 2000)

Conforme um estudo realizado pelo SEBRAE-RS (2002), este processo de profissionalização deve iniciar pela administração da empresa familiar, através da:

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

- Mecanismos de Coordenação e controle (avaliação de desempenho)

3 MÉTODO

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo deste estudo foi avaliar quais vantagens e desvantagens no processo de gestão, são percebidas pelos executivos de uma empresa familiar. Pretendeu-se com isso, propor um plano de ação para que a referida empresa familiar possa praticar uma gestão profissionalizada.

Para tanto, foi utilizado como método o estudo de caso. Segundo Yin (2001) este método contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Além disso, como outras estratégias de pesquisa, o estudo de caso representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados (YIN, 2001).

Sendo assim a pesquisa teve caráter exploratório, que para Yin (2001), tem como objetivo o desenvolvimento de hipóteses e proposições pertinentes a inquirições adicionais. Segundo o autor (YIN, 2001), o objetivo final do estudo de caso, é tratar as evidências de uma maneira justa, produzir conclusões analíticas irrefutáveis e eliminar interpretações alternativas.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO

A presente pesquisa foi realizada junto à empresa Metal Metalúrgica Ltda que fica situada na cidade de Gravataí. Esta organização foi escolhida, por ser uma

empresa familiar em desenvolvimento e com indícios característicos da busca de uma gestão profissionalizada.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturas e individual com os executivos que estão diretamente envolvidos no processo de gestão, e com os familiares da empresa Metal Metalúrgica Ltda (diretores e sucessores). Os dados foram gravados para posterior transcrição.

A entrevista semi-estruturada busca compreender aspectos relacionados ao modelo de gestão aplicada na empresa, autonomia neste processo por parte dos gestores, pontos vantajosos e desvantajosos na gestão da empresa familiar, dificuldades no dia-a-dia da gestão e o processo sucessório. De acordo com Cunha (2000), é através da entrevista semi-estruturada que o entrevistador tem clareza de seus objetivos, de que tipo de informação ele necessita para alcançá-los e de que forma essa informação deve ser obtida.

Esse tipo de entrevista parte de questionamentos básicos, amparada em teorias e hipóteses, que norteiam a pesquisa, ampliando assim o campo de interrogativas, para que possam ser formuladas novas hipóteses, surgida a partir do que o informante responde (TRIVIÑOS, 1992).

Além das entrevistas semi-estruturadas, foi realizado também diário de campo e pesquisa documental. Os diários de campo foram utilizados para análise de reuniões de coordenadores e reuniões com a diretoria, a fim de identificar a postura adotada pelos gestores no momento de tomada de decisões. Já a pesquisa documental, buscou identificar a trajetória profissional dos gestores entrevistados identificando, as empresas pelas quais passaram, tempo de permanência em cada uma e porte dessas empresas.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados nas entrevistas foram gravados e transcritos. Posteriormente, foram analisados a partir da técnica de Análise de Conteúdo, para tal, foram elaboradas categorias de análise segundo o método de Bardin (1991) a fim de sistematizar. As categorias criadas foram: processo de tomada de decisão na empresa familiar, autonomia nas decisões, percepção da equipe de trabalho quanto à falta de autonomia, pontos vantajosos na gestão da empresa de grande porte e/ou multinacional, pontos vantajosos na gestão familiar, desvantagens na gestão da empresa de grande porte e/ou multinacional, desvantagens na gestão da empresa familiar, dificuldades no dia-a-dia na gestão da empresa familiar, aceitação de novas idéias, propostas de melhoria no processo de gestão da Metal Metalúrgica, trajetória profissional dos gestores dentro da empresa e existência de um plano de sucessão.

Sendo assim, as análises dos dados que aqui foram encontrados, tem caráter qualitativo-descritivo.

3.5 EXECUTIVOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados cinco gestores que atuam na Metal Metalúrgica em média há 1,5 anos e que possuem um histórico de trajetória profissional em empresas de grande porte. Para melhor visualizarmos o histórico desses gestores, foi criado o quadro abaixo através dos dados obtidos através da pesquisa documental (currículos):

	Tempo de Empresa	Trajetória profissional	Tempo de experiência em gestão
Executivo 1	Aprox. 2 anos	Mais de 10 anos em empresas de	5 anos

		grande porte e/ou Multinacionais	
Executivo 2	Aprox. 1,5 anos	Mais de 6 anos em empresas de grande porte e/ou Multinacionais	3 anos
Executivo 3	Aprox. 1 ano	Mais de 18 anos em empresas de grande porte e/ou Multinacionais	10 anos
Executivo 4	Aprox. 2,5 anos	Mais de 6 anos em empresas de grande porte e/ou Multinacionais	3 anos
Executivo 5	Aprox. 1 ano	Mais de 6 anos em empresas de grande porte e/ou Multinacionais	4 anos

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Pelas empresas familiares serem um universo peculiar e complexo já que envolvem relações interpessoais entre os membros da família, os resultados que aqui foram encontrados, não deverão ser generalizados e utilizados como verdades absolutas para outras empresas com esta característica de gestão. Poderão sim, serem balizadores para levar outros profissionais ao entendimento desta forma de gestão e quem sabe, produzir novos estudos nesta área.

Igualmente, as informações que aqui foram encontradas podem ter sofrido influências pelo papel desempenhado pela pesquisadora na organização analisada além é claro, de sua subjetividade, já que faz parte do processo de gestão e

conhece os principais aspectos envolvidos neste. Da mesma forma, os executivos entrevistados podem ter limitado ou até mesmo evitado abordar algumas questões pelo fato da pesquisadora fazer parte do quadro funcional da empresa e ter uma representatividade significativa junto à direção.

Para tanto, a fim de diminuir essas interferências subjetivas, poderiam ter sido utilizados outros métodos de investigação de caráter quantitativo como, por exemplo, pesquisas, testes psicológicos para levantamento de perfil, etc., com a finalidade de oferecer um maior apoio e sustentação ao método qualitativo. Porém, em função do tempo limitado para a execução desta pesquisa, os métodos quantitativos não foram utilizados deixando então de sugestão, a realização de outro projeto que complemente e torne mais fiel as informações que aqui foram obtidas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO – EXECUTIVOS

A partir dos resultados obtidos nas entrevistas e após análise das mesmas, foram criadas categorias segundo o método de Bardin (1991) e que possibilitou com que fosse respondida a problemática deste estudo, como segue:

4.1 CATEGORIA: PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Executivo 1	“...existem esferas...não é um item que eu tenha liberdade; as minhas decisões muitas vezes, elas tem que ser endossadas.”
Executivo 2	“Da parte da diretoria, eu tenho uma percepção de que é um pouco empírica, galgada na experiência da própria direção ta... não existe um grupo colegiado de tomada de decisão...não tem um compartilhamento de decisão estratégica em algumas situações...” “conforme a direção do vento, a intenção e o desejo da direção, a organização caminha nesse rumo...”
Executivo 3	“tem determinado tipo de assunto que tu tem uma certa liberdade, mas tem pontos específicos que a dificuldade ela de impõe... A gestão assim, mais tática do operacional, a gente tem uma certa liberdade porém, as decisões mais políticas, a gente tem uma dificuldade porque a gente sempre tem que pensar no contato imediato com o dono”
Executivo 4	“Hoje eu acho que as coisas são meio mascaradas assim porque a gente acha que tem o poder de decisão e quando toma a decisão nem sempre é acatada pela diretoria que no caso é os donos da

	empresa”
Executivo 5	“...vai muito pela emoção né, e tu tem que ir um pouco pela razão principalmente nesta questão de processo porque, tu fazendo alguma coisa pela emoção isso pode gerar pra ti um baita transtorno e um gasto muito maior do que o necessário.”

4.2 CATEGORIA: AUTONOMIA NAS DECISÕES

Executivo 1	“Minha autonomia na M. é em torno de 60 a 70% do que eu decido; e decisões um pouco, que interferem outros interesses, são perturbadas pela esfera maior.”
Executivo 2	“Não, não tenho! Eu tenho autonomia hoje nas tarefas diárias ta, no cotidiano, mas tomada de decisão sobre a, como eu vou dizer... sobre o comportamento da equipe, isso eu não tenho muito autonomia.”
Executivo 3	“Tem que passar por ele (dono)... tem conceitos já pré formados né, e convicções que nem sempre são as atuais do mercado, mas como tu tem, digamos assim essa proximidade conforme eu to falando e tu tem já esta pré disposição do dono da empresa tu tem que algumas vezes se submeter a essas vontade dele”
Executivo 4	“de repente em 50 a 60% das decisões sim, tudo aquilo que não envolve liberação de dinheiro que aí é diretoria né, acredito que sim; mas não que a minha decisão seja acatada pela diretoria.”
Executivo 5	“Sim,quanto a uma das áreas sim...”

4.3 CATEGORIA: PERCEPÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO QUANTO À FALTA DE AUTONOMIA

Executivo 1	“Com limites... Percebe com limites; sabe que eu posso até ali, até o teto depois daquele teto ali nada mais posso fazer, vai depender da direção de novo então isso também é muito ruim.”
Executivo 2	“Em alguns momentos eu acho que sim (com limites). Porque da mesma forma como a gerência a gestão tem um livre acesso a diretoria, ela também de expõe em um determinado momento, ao quadro de colaboradores.”
Executivo 3	“Eu acho que acaba não percebendo tanto se a gente conseguir conduzir isso de uma maneira tática de uma maneira inteligente; a gente tenta criar alternativas, as vezes fazendo o caminho mais longo né, pra poder chegar à equipe que a gente coordena e eles não perceberem isso, até pra gente não perder nossa autonomia junto ao grupo;”
Executivo 4	”Acho que sim. Conseguem.”
Executivo 5	“Hoje eu enxergo que o pessoal me respeita, o que eu peço procuram fazer realmente o que eu peço...”

4.4 CATEGORIA: PONTOS VANTAJOSOS NA GESTÃO DA EMPRESA DE GRANDE PORTE E/OU MULTINACIONAL

Executivo 1	“Essa questão do resultado assim, para mim é uma coisa importante né, saber o caminho que tu vai seguir, para que lado tu ta indo, se tu ta realmente colaborando com a estratégia da empresa,” “eu acho que toda a estrutura, desde do estratégico, tático, é mais definido;
--------------------	---

	então tendo este norte mais interessante, não é mais interessante, mais delimitado, sabendo o aeroporto que eu vou chegar, sabendo por que eu vou chegar naquele aeroporto, eu acho que o trabalho é mais tranquilo”
Executivo 2	<p>“eu participava de processos deliberativos onde havia um colegiado de decisão, mas cada um tinha um papel dentro da organização; tu não tinha uma percepção do todo; então tu, vamos colocar assim, haviam limites, haviam barreiras para a tua atuação; dentro daquele teu escopo de atuação, tu tinha liberdade total de atuação.”</p> <p>“uma autonomia muito maior, em termos de contratações, desligamentos, treinamentos...”</p>
Executivo 3	“Numa empresa maior, a tua autonomia é bem maior, obviamente a responsabilidade nas tuas atitudes também é bem maior; pontos vantajosos ainda, obedece a um sistema, obedece a uma regra em todos os parâmetros: de organização, de RH, de produção; são regras que não são desobedecidas; tanto contrato de trabalho quanto normas da CLT, limites não são ultrapassados, enfim, tem toda uma rotina obedecendo a um sistema.”
Executivo 4	“Numa grande empresa tu tem os processos bem definidos, tu sabe como começar e como terminar uma atividade ou qualquer que seja a tua função, a tua tarefa ali dentro isso é muito bem definido...”
Executivo 5	“... empresa multinacional a gente trabalha muito mais por indicadores, resultados,”

4.5 CATEGORIA: PONTOS VANTAJOSOS NA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Executivo 1	“... eu não consegui enxergar vantagens ainda na empresa familiar que talvez um pouco do meu modelo né,”
--------------------	--

Executivo 2	“... nesta organização a gente tem uma liberdade de atuação muito maior em termos interdepartamentais... tu tem uma visão maior do processo, tu tem um leque, um escopo de atuação bem maior, tu interage horizontalmente com outras áreas que em determinado momento em uma organização mais hierárquica não teria esta atuação tão grande;” “...tu tens liberdade de atuação ta, de conhecimento, vamos colocar assim, tu tem uma diversidade de conhecimentos a tua disposição, mas tu não tem muito poder decisório sobre isso, porque ele é concentrado na gestão da diretoria.”
Executivo 3	“...esse calor da relação humana se faz mais presente, porque tu fica ali convivendo com as pessoas que são os proprietários né, que são os donos do negócio, tu consegue expor um problema pessoal com mais facilidade enfim, estreita as relações, eu acho essa a grande vantagem da empresa familiar.”
Executivo 4	“... é até meio estranho dizer, é este contato direto que tu tem com a gestão”
Executivo 5	“... ela valoriza a questão funcionário, mais o lado humano. Então até pela questão da convivência, de tu ter um contato direto com o diretor,”

4.6 DESVANTAGENS NA GESTÃO DA EMPRESA DE GRANDE PORTE E/OU MULTINACIONAL

Executivo 1	“...resultado, uma relação meia fria né, tu me entrega uma coisa que eu te entrego outra né?! Tu entrega o teu resultado, o teu trabalho e teu conhecimento que eu te entrego o valor monetário, te entrego benefícios para que tu consigas sobreviver ou viver e crescer e se
--------------------	--

	desenvolver né (mas este é o meu modelo)”
Executivo 2	“Eu acho que tem muito do perfil do profissional;” “se tu já está em um fim de carreira, que tu não tem mais ambição que tu não quer mais crescer, que tu quer mais uma acomodação, ta buscando uma zona de conforto, uma organização maior te dá isso.tu tem metas, tu é desafiado apenas pelas metas do tu setor; a organização como um todo ela evolui quando as metas individuais são atendidas...”
Executivo 3	“... um ponto que é ruim em uma empresa grande, é a frieza no relacionamento; tu dificilmente tem contato para assuntos pessoais com a alta direção; então acaba se tornando uma relação ao mesmo tempo em que ela é altamente profissional as vezes ela é pouco humana.”
Executivo 4	“Tu não tem como...para ti chegar por exemplo num diretor tu tem que ultrapassar vários ah, tem que passar por vários caminhos antes...”
Executivo 5	“ ...a multinacional, é menos humano, vê menos o lado humano... Resultado apenas!”

4.7 DESVANTAGENS NA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Executivo 1	“...aqui talvez a gente não tenha isso, por não ter essa estrutura de planejamento estratégico e tático, então tu ta indo para um caminho focando tu as energias e regulando teu foco naquele caminho que tu vai percorrer e daqui a pouco muda tudo sabe, então essa dinâmica não dá.” “...ela seja perturbada pela idéia da família, pelos interesses da família.”
Executivo 2	“...tu pode fazer um excelente projeto, movimentar um engrenagem muito grande na organização e num dado momento isso não ser

	percebido.e isso num determinado momento pode ser frustrante sim;” “tu pode apresentar um bom projeto mas ele demanda efetivamente da aprovação da diretora, da venda desse projeto bem feita entra as áreas para que a organização como um todo perceba isso como um movimento e aí sim, de forma colegiada consiga o apoio das outras áreas para fazer aquilo que sozinho tu não tem poder de fazer. e isso é muito forte.”
Executivo 3	“... as tuas decisões elas sempre são colocadas em check pela proximidade com a família, tu desobedece as vezes algumas normas porque é o dono que toma a frente...”
Executivo 4	“uma empresa familiar onde pode até ser que exista os processos definidos mas eles nem sempre são respeitados... de repente alguém vai passar por cima deles em função de uma decisão.”
Executivo 5	“... deixa um pouco de lado a questão de indicadores, metas...”

4.8 DIFICULDADES NO DIA-A-DIA NA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Executivo 1	“... uma falta de direção segura.” “Não, não do profissional. É uma falta de direção segura; de tu estar em uma empresa que o norte dela pode mudar sem saber que daqui a dois anos não mudou, daqui a dois anos...a gente só está pegando outro caminho...”
Executivo 2	“ ...a limitação da decisão, isso é uma questão muito forte; porque a velocidade com que a empresa cresce, ela ta eu acho diretamente associada ao tempo de resposta das ações que a gente tem...” “Eu preciso fazer um trabalho político muito grande de forma que eu consiga cativar e sensibilizar as outras áreas que aquele projeto é importante para a organização.”
Executivo 3	“... o dono ou a dona, eles tentam perpetuar o negócio e a maneira

	de perpetuar o negócio na maioria das vezes é trazendo outros familiares junto para a empresa;” “num momento de crise por exemplo, tu tem que abrir mão de um profissional mais competente, pra ficar com um familiar e isso é bastante ruim de fazer gestão.”
Executivo 4	“Tudo cai nesta questão do processo que é atropelado porque as vezes tu se programa pra fazer alguma coisa ou tu tenta estabelecer a tua rotina de trabalho, da tua equipe, mas nem sempre tu consegue porque vem uma ordem superior de que aquilo ali não é mais prioridade, então tu tem que ficar adivinhando o que é prioridade.”
Executivo 5	“ Eu acho que hoje o principal é a parte de comunicação realmente; nossa maior dificuldade é a comunicação, tu passa, tu achando que a coisa ta andando, daqui a pouco passa um dia, dois dias, três dias,”

4.9 ACEITAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS

Executivo 1	“Sim, existe este espaço. No caso da M. ela é aberta a isso né, a melhoria tem uma filosofia boa né, o que é pra melhor né, e aí já cai um pouco na filosofia do diretor que é sempre buscando o melhor, a questão da margem, a questão do empreendedor né...ele quer fazer o negócio um negócio rentável aí se for com idéias boas, porque não né?”
Executivo 2	“ O espaço tem, mas a concretização disso é muito demorado. Tu tens a oportunidade de apresentar o projeto mas como eu falei, é um movimento político dentro da organização...eu acho que talvez essa seja uma expressão forte mas ela acaba sendo uma verdade; que tu precisa movimentar as outras áreas de uma forma tão

	pesada, tão sutil, tão pesada e sutil ao mesmo tempo de forma a sutileza na pulverização das idéias e pesada na negociação da decisão.”
Executivo 3	“a gente conseguiu fazer bastante melhorias né, porém, em alguns casos conforme eu falei antes por resistência de convicções do passado e a gente acaba esbarrando em algumas convicções, principalmente técnicas e outra coisa que prejudica que quando tu tenta fazer um trabalho mais sistêmico o dono te impõe, digamos assim, uma quebra desse sistema...”
Executivo 4	“ Sim, este espaço sim. Boa parte das idéias sim”
Executivo 5	“... sim, quanto a isso não tenho reclamação a nada; todo mundo discute e se é a melhor coisa o pessoal ta procurando fazer...”

4.10 PROPOSTAS DE MELHORIAS NO PROCESSO DE GESTÃO DA METAL METALÚRGICA

Executivo 1	“a profissionalização do quadro; vejo hoje que a filosofia da empresa é de desenvolver pessoas e talvez isso trave um pouco o processo de maturidade da empresa, com profissionais mais bem estabelecidos em um nível mais sênior, talvez a resposta seja mais rápida.”
Executivo 2	“ é de gestão por processos. Gestão por processos, gestão por projetos. O que eu percebo na organização a concentração da decisão e do futuro da empresa, ta muito centrada, ta muito concentrada na cabeça dos donos da organização...isso eu acho um pouco danoso.”
Executivo 3	“Eu falaria pra alta direção, trabalharem como conselheiros, mas que não influírem no dia-a-dia né, funcionassem como conselheiros

	<p>né, e deixassem esta parte profissional da gestão pras pessoas que são pagas pra fazer isso; to falando da coisa rotineira, da coisa do dia-a-dia; obviamente em assuntos estratégico o negócio é deles e eles tem que participar, mas o dia-a-dia, deixar que os profissionais que são pagas pra fazer a gestão, tivesse autonomia plena.”</p>
Executivo 4	<p>“Acho que eu mudaria a própria gestão da M.. Tiraria as partes envolvidas na família e colocaria profissionais da área né?!”</p>
Executivo 5	<p>“Primeiro eu colocaria todos os gestores, todos sentados juntos para todos conversarem uma mesma linguagem...”</p>

4.11 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DOS GESTORES DENTRO DA EMPRESA

Executivo 1	<p>“eu vejo assim que existe um teto pra mim aqui, que o teto seria ou eu sou sócio, seria sócio né, ou teria uma outra política ou um percentual sobre o faturamento, alguma coisa um pouco mais além do que o funcionário né?! Não vejo isso como possível né, por ser uma empresa familiar, no caso da Cortiaço existem dois filhos dos diretores que trabalham diretamente aqui, com certeza eles estão sendo trabalhados pra assumirem no futuro estas posições né, então eu vejo que isso não é uma possibilidade não;” “Hoje eu estou no meu teto, mas não porque to no meu teto; eu acho que eu tenho uma capacidade talvez no futuro de negociar algo melhor ou não.”</p>
Executivo 2	<p>“O que eu sinto é que a falta de planejamento da organização como um todo, ela nos afeta em um dado momento...” “tu fica suscetível a percepções, a avaliações empíricas, vou usar uma expressão ta?! Mais qualitativa do que quantitativa; então não tem uma base de comparação consistente, então a gente enquanto gestor fica talvez a mercê e desconfortável um pouco com isso porque eu não sei qual é a base de comparação, se eu estou no caminho certo ou não</p>

	estou no caminho certo...”
Executivo 3	“por essa proximidade com a direção né, de uma empresa familiar, tu tem que acabar, tu se expõe demais, tu te expõe demais e as vezes as tuas idéias por confrontarem com as idéias do dono, que ele carrega já há vários anos, fica mais difícil de tu convencer, pois ele já tem uma idéia pré formada;” “eu comecei e estou com um plano bem arrojado e não poderia ser diferente, de chegar uma gerência aqui nesta empresa... Sei que eu tenho algumas restrições por parte da direção, mas eu estou trabalhando para eliminar essas restrições e estou motivado para isso.”
Executivo 4	“– Eu acho que quando comecei aqui, a minha expectativa nem era a que eu tenho hoje...” “Eu acho eu isso na empresa familiar, claro que dependendo do modo que tu trabalha, de qual é a tua postura aqui dentro, tu tem muito mais oportunidades de crescimento às vezes do que uma empresa grande...”
Executivo 5	“Eu vejo uma perspectiva de crescimento bem grande dentro da empresa, foi em cima disso que eu vim, apostando nisso que eu vim para cá...”

4.12 EXISTÊNCIA DE UM PLANO DE SUCESSÃO

Executivo 1	“...eu acho que não existe um processo de sucessão, existe um desejo que os filhos assumam,” “...eles não estão sendo preparados, ao contrário, eles estão sendo mimados a assumir uma gestão mas totalmente ao contrário do processo ao contrário né, ter que ir ao mundo para ver o que pode acontecer, o que acontece no mundo e trazer isso para dentro aqui e aqui eles não, eles estão preparados sob as asas da diretoria né, nas asas dos pais; isso é
--------------------	--

	péssimo para a empresa.”
Executivo 2	“eu acho que ele ta muito na vontade, vamos falar assim, na vontade dos pais mais do que na expectativa dos filhos. O sentimento que eu tenho é que há um movimento dentro da organização de que se crie uma determinada aceitação a esta condição; a organização como um todo tem que ta preparada em aceitar essa futura geração, essa sucessão. Mas ela não está sendo preparada pra isso...então a organização como um todo tem que aceitar de forma, vou usar, até em determinado momento de forma impositiva, mas a geração em sim que são os filhos, eles não estão sendo preparados para esta transição.”
Executivo 3	“Não vejo...vejo os filhos trabalhando em funções secundárias, sendo muito pouco postos a prova né, não são já adolescentes, são pessoas já de uma certa idade, onde já deveriam estar sendo desafiados para funções de maior relevância. Então assim, é claro que existe a vontade, a vontade que essas pessoas cresçam, mas isso está muito lento.” “Dos pais. Não vejo, no caso da nossa empresa, uma vontade assim, uma garra, uma disposição de assumir o negócio, não percebo.”
Executivo 4	“Hoje eu acho que não existe este plano de sucessão porque eu acho que nem um dos dois sucessores estão bem...tem esta motivação de continuar aqui...” “Eu acho que o desejo de sucessão existe só por parte do pai, acho que por parte da Diretora. (esposa) não.”
Executivo 5	“Eu enxergo tanto o Diretor como a Diretora “ambos os dois” realmente querem fazer que com os filhos...então tu vê aquela vontade dos dois de fazer os filhos sucessores entendeu, só que em relação aos filhos eu enxergo muito mais o J. com vontade...”

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO – DIRETORES

Da mesma forma como nos resultados obtidos com os executivos, foram criadas categorias para os dados levantados nas entrevistas com os diretores segundo o método de Bardin (1991), conforme abaixo:

5.1 PERCEPÇÃO DO PAPEL DO LÍDER NA EMPRESA

Diretor 1	“Percebo uma evolução na atuação dos líderes na organização. Estamos caminhando na direção de padronização de procedimentos e políticas...”
Diretor 2	“ Percebo que a liderança atua de maneira polivalente e repassa para os seus colaboradores a idéia de realizar suas tarefas da mesma maneira, com isso tentando alcançar os objetivos da empresa.”

5.2 EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO CORPO DE GESTORES

Diretor 1	“A profissionalização da empresa com autonomia dos líderes e cumprimento das metas e dos padrões pré-estabelecidos...” “Aplicação de talento e empreendedorismo, mesmo sendo contratado como funcionário é necessário para crescimento profissional bem como a perpetuação da empresa.”
Diretor 2	“Trabalhar motivado, organizado de maneira a atingir as

	metas da empresa.”
--	--------------------

5.3 EXPECTATIVAS QUANTO AO DESEMPENHO/RESULTADOS DA EQUIPE DE GESTORES

Diretor 1	“A dedicação e o esforço são necessários, mas não o é suficiente se não estiver aliado à competência. Minha avaliação de desempenho e conseqüentemente resultados, está apoiada exatamente nestes três pilares, em razão de dimensionar de forma equivocada a competência e o desafio imposto para o gestor, poderá resultar em baixo desempenho...”
Diretor 2	“ Acho que o esforço é grande mas penso que ainda não conseguem ter a equipe totalmente no empenho desejado.”

5.4 UTILIZAÇÃO DE UM REFERENCIAL E/OU MODELO DE GESTÃO JÁ EXISTENTE

Diretor 1	“... em nosso caso, aplicamos o nosso modelo e também de organizações que acreditamos produzirem um resultado muito bom e não conflitem com a filosofia de nossa empresa.”
Diretor 2	“ usamos modelos conhecidos.”

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO – SUCESSORES

Para melhor visualização e entendimento das informações levantadas nas entrevistas com os sucessores, mais uma vez foi utilizada o método de Bardin (1991) categorizando as respostas, como se pode verificar a seguir:

6.1 MODELO DE GESTÃO REALIZADA PELOS DIRETORES

Sucessor 1	“... a gestão feita por eles ta se mostrando eficaz né, ela ta progredindo, ta havendo um crescimento, então eu acredito que não ta errado, também não posso dizer que ta certo porque não tenho um modelo de muitas outras empresas...”
Sucessor 2	“ Eu acho que tem muitos pontos a serem melhorados no modelo de gestão principalmente por parte da diretora né, acredito que o diretor está buscando ainda mais a profissionalização, principalmente por parte dele né, e eu acredito que a empresa tem muito o que profissionalizar ainda né, ele, ela e todos nós.”

6.2 GESTÃO DOS DIRETORES FRENTE AO GRUPO DE GESTORES

Sucessor 1	“Eu acredito que, pelo fato dos dois serem da família, há uma postura profissional por parte dos dois...”
Sucessor 2	“Na busca do profissionalismo, mas ainda com muitos pontos a melhorar.”

6.3 PERCEPÇÃO QUANTO AO DESEMPENHO DOS GESTORES

Sucessor 1	“Tem momento que eles mostram uma, não digo fragilidade, mas como se fossem um filho pedindo um conselho para um pai;”
Sucessor 2	<p>“... às vezes talvez falte delegar um pouquinho mais e deixar mais só que eu não sei também se a falta de delegar não é por um histórico que tenha sido falho entendeu, delegou e não deu certo.”</p> <p>“A dependência não é bem...eu não sei sabe, se eu poderia dizer que por falta de conhecimento, mas talvez seja por segurança ou a própria experiência com aquilo, sei lá...”</p>

6.4 PERCEPÇÃO DA EMPRESA DAQUI A 5 ANOS

Sucessor 1	“Eu acredito que a empresa ela continua em crescimento e em 5 anos eu acredito que eles estejam no poder, estejam exercendo o cargo de diretor e diretora né, até porque eles estão buscando a profissionalização...”
Sucessor 2	“... acho que nós teríamos que dar uma mudada no quadro; Eu vejo que por exemplo, se ela continuar seguindo o caminho que eu imagino que ela vai seguir de profissionalização e de expansão, eu acho que ela vai estar muito bem daqui a 5 anos, vai estar auto sustentável.”

6.5 PERSPECTIVAS DA CARREIRA PROFISSIONAL DENTRO DA METAL METALÚRGICA

Sucessor 1	<p>“Eu me vejo galgando também, estou em crescimento na área no qual eu atuo, porém, há aquela contestação de por serem filhos há uma diferenciação então, teria que ser feito todo um trabalho né, trabalho de sucessão que para assumir estes postos teria que ter uma base maior...”</p>
Sucessor 2	<p>“... independente da empresa ou de qualquer outra coisa eu sei que o meu futuro daqui a 5 anos eu quero estar muito bem e não sei se aqui, ou em outro lugar, outro país, “</p> <p>“... hoje é incerto, pois tem muitas coisas que podem acontecer ainda sabe, eu gostaria muito de passar a vida toda aqui sabe, mas eu preciso de uma experiência fora, de eu não vou conseguir entender, pelo menos a estabilidade que tu tem certa entendeu, como é tu estar sempre preocupado com a tua estabilidade, o que tu tem que fazer para...entendeu? Entre outras coisas né...hoje é bem incerto meu futuro aqui, por várias razões: razões pessoais, familiares, tudo isso...”</p>

7 DIÁRIO DE CAMPO

Durante os meses de Maio e Junho de 2010, oito reuniões foram observadas com foco nas questões relacionadas com a forma de gestão. Normalmente estavam presentes nestas reuniões, os executivos e/ou representantes de áreas (Produção, comercial, PCP, suprimentos, engenharia e financeiro), e a finalidade destes encontros, era discutir assuntos pertinentes à produção e ao atendimento da carteira de pedidos.

Assim, foram transcritas e escolhidas três reuniões que apresentaram fatos bastante relevantes para o presente estudo:

7.1 DIÁRIO DE CAMPO 1

Atividade: Reunião de alinhamento

Data: 28/05/2010

Participantes: Coordenadores e representantes de área

A reunião de alinhamento acontece todas as sextas-feiras e tem como objetivo realizar uma depuração das informações da semana entre todos os coordenadores e/ou representantes de área. Neste dia, estavam presentes na reunião os Coordenadores de Qualidade, Comercial, Produção, RH, Manutenção e Financeiro e o representantes do PCP, Comprar e MEP.

Conforme o relatório de pedidos era atualizado pelo coordenador comercial, diversas discussões surgiam principalmente entre o coordenador de produção e a

coordenadora de qualidade, em função do prazo de entrega dos produtos versus qualidade dos mesmos.

Tais coordenadores pareciam se posicionar com propriedade, porém, quando surgia a decisão de prorrogação de data de entrega ou mudança de alguma questão técnica, mesmo sendo capazes da resolução, questionavam-se todos, qual seria a opinião do diretor, já que se fosse diferente do que eles estavam planejando, o trabalho seria em vão. Assim, aconteceu em todas as resoluções que precisaram fazer; a insegurança na tomada de decisão parecia se fazer presente por não terem certeza de qual seria a opinião do diretor.

7.2 DIÁRIO DE CAMPO 2

Atividade: Reunião para decisão quanto às alternativas para cumprimento da carteira de pedidos

Data: 07/06/2010

Participantes: Coordenador de Produção, coordenador de preparação, coordenadora RH, Líder de PCP, Líder de MEP e Planejador de processos/Manutenção

O grupo se reuniu para decidir o que fazer frente a uma carteira de pedidos de um determinado cliente com datas apertadas e um problema mecânico de uma das máquinas causando assim, a interrupção da mesma. O Planejador de processos que também é responsável pela manutenção estava sendo questionado sobre o problema da máquina e a previsão de retomada de trabalho da mesma. Durante sua explanação, os presentes discutiam possíveis soluções e planos de ações para não deixar o cliente sem o produto. O RH estava presente já que envolvia questões relacionadas á horas extras e turnos no final de semana.

Quando a reunião se encaminhava para o final e as decisões estavam praticamente acertadas e acordadas por todos, o diretor entrou e começou a questionar todas as soluções encontradas, falando inclusive que não achava adequado, que o problema da máquina era por falta de cuidado do operador e por consequência, do coordenador da área que era responsável, etc. Além disso, criticou o coordenador da área pela troca de uma ferramenta da máquina dizendo ser esse o possível problema. O coordenador tentava explicar que não era, pois já haviam feito testes, mas o diretor não aceitava seus argumentos. Depois de algum tempo tentando argumentar e provar para o diretor que estava bem inserido no assunto e tinha certeza de que as decisões que havia tomado eram as mais adequadas, o coordenador visivelmente desistiu e ficou quieto apenas ouvindo o diretor (assim como todos os presentes).

Após a reunião, o coordenador da área junto com o responsável da manutenção foi fazer aquilo que havia sido determinado pelo diretor mesmo acreditando que não solucionariam o problema.

7.3 DIÁRIO DE CAMPO 3

Atividade: Reunião de alinhamento

Data: 18/06/2010

Participantes: Coordenadores e representantes de área

Essa reunião normalmente é conduzida pelo coordenador comercial ou de produção, o que estava acontecendo neste dia. Como de praxe, a reunião estava abordando os problemas da semana bem como a necessidade de envolvimento de cada área para resolvê-los e a participação de todos parecia efetiva.

Porém, após algum tempo, o diretor entrou na reunião e permaneceu por uns 10 minutos quieto ouvindo. Após isso, começou a participar e acabou

conduzindo a reunião de maneira bastante diferente, inclusive abordando assuntos que já haviam sido tratados. Alguns participantes pareceram não agradar-se da situação e aos poucos se calaram.

Assim prosseguiu a reunião, sob o comando do diretor que além de muitos questionamentos, fazia explicações técnicas para todos, tentando trazer soluções que segundo ele, todos já deveriam ter pensado.

A reunião estendeu-se em 30 minutos a mais e os presentes saíram bastante quietos (alguns inclusive pareciam incomodados).

8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados encontrados neste estudo e com base em alguns aspectos levantados na fundamentação teórica, destacam-se os dados que foram presentes e que podem auxiliar no entendimento da problemática desta pesquisa que se constitui em identificar quais vantagens e desvantagens são percebidas pelos executivos no processo de gestão da empresa familiar Metal Metalúrgica Ltda.

É possível observar tanto nos relatos dos executivos quanto na transcrição dos diários de campo, a forte influência exercida na gestão principalmente pelo diretor (figura maior de autoridade), o que podemos verificar no relato do executivo 3: “tem determinado tipo de assunto que tu tem uma certa liberdade, mas tem pontos específicos que a dificuldade ela de impõe... A gestão assim, mais tática do operacional, a gente tem uma certa liberdade, porém, as decisões mais políticas, a gente tem uma dificuldade porque a gente sempre tem que pensar no contato imediato com o dono”.

Conforme Tondo (1999) os empreendedores querem passar suas experiências de vida, julgando que são importantes para o bom andamento da empresa, o que nos ajuda a entender a forte influência da direção na tomada de decisão e com isso, a falta de autonomia por parte dos gestores. Para o executivo 2, esta influência da direção se faz presente em 60% das decisões: “Minha autonomia na Metal Metalúrgica, é em torno de 60 a 70% do que eu decido; e decisões um pouco, que interferem outros interesses, são perturbadas pela esfera maior.”. Os gestores parecem mostrar um grande descontentamento não apenas pela falta de autonomia, mas principalmente, pela grande influência exercida pela direção: “Hoje eu acho que as coisas são meio mascaradas assim porque a gente acha que tem o poder de decisão e quando toma a decisão nem sempre é acatada pela diretoria que no caso são os donos da empresa” (EXECUTIVO 4).

Para GERSICK ET AL (1997) normalmente estes proprietários controladores ficam convencidos de sua indispensabilidade e acham que precisam estar presentes em todos os momentos e participar de todas as decisões. Na opinião do sucessor 2,

isso acontece devido a uma falta de segurança gerada por um situação anterior fracassada: "... às vezes talvez falte delegar um pouquinho mais e deixar mais; só que eu não sei também se a falta de delegar não é por um histórico que tenha sido falho entendeu, delegou e não deu certo.". A fala do sucessor 2 vem ao encontro do que o autor Fritz (1993, pág.86) acredita: "Os líderes de empresas familiares deveriam saber como e o que deve ser feito a maior parte do tempo, se não por si mesmo, então com a ajuda de terceiros. Essa autoconfiança inspira outras pessoas a segui-lo. Se a autoconfiança do líder falhar, os outros poderão falhar também. Os líderes nunca devem deixar isso acontecer; devem continuar a liderar".

Semelhantemente as questões de interferência e autonomia, é possível observar nos relatos dos executivos, um descontentamento em relação à falta de diretrizes claras no dia-a-dia. Para eles, este é um ponto perturbador no seu trabalho: "... uma falta de direção segura... não do profissional; de tu estares em uma empresa que o norte dela pode mudar sem saber que daqui a dois anos não mudou, daqui a dois anos... a gente só está pegando outro caminho..." (EXECUTIVO 1) "às vezes tu se programa pra fazer alguma coisa ou tu tenta estabelecer a tua rotina de trabalho, da tua equipe, mas nem sempre tu consegues porque vem uma ordem superior de que aquilo ali não é mais prioridade, então tu tens que ficar adivinhando o que é prioridade." (EXECUTIVO 4).

Para Paluda (2000), estes problemas são característicos da segunda fase de expansão, chamada de sobrevivência – crescimento pela direção. Fase esta que os gestores e funcionários desejam que as responsabilidades sejam mais bem definidas e reclamam por uma maior autonomia. Por isso, consideram ser este um dos pontos vantajosos da empresa de grande porte e/ou multinacional não visualizado na familiar: "Numa empresa maior, a tua autonomia é bem maior, obviamente a responsabilidade nas tuas atitudes também é bem maior... obedece a um sistema, obedece a uma regra em todos os parâmetros: de organização, de RH, de produção; são regras que não são desobedecidas; tanto contrato de trabalho quanto normas da CLT, limites não são ultrapassados, enfim, tem toda uma rotina obedecendo a um sistema." (EXECUTIVO 3). Este também é um aspecto citado pelo

executivo 5: “... empresa multinacional a gente trabalha muito mais por indicadores, resultados,”.

Por outro lado, segundo o relato do diretor 1, a empresa encontra-se na busca de padrões claros e definidos: “Estamos caminhando na direção de padronização de procedimentos e políticas...”. Acredita ainda que a profissionalização da empresa esteja ocorrendo justamente porque a empresa busca essas questões: “A profissionalização da empresa com autonomia dos líderes e cumprimento das metas e dos padrões pré-estabelecidos...” (DIRETOR 1).

Segundo o SEBRAE (2002), quanto mais o negócio se desenvolve, mais o empreendedor deve se descompatibilizar das restrições impostas pelas atividades cotidianas para se dedicar a questões que definirão o futuro da empresa. Para implementar tais mudanças de postura, o dirigente deverá fazer um grande esforço, uma vez que ele terá que mudar seus centros de interesse e aprender a delegar cada vez mais. É possível que esta seja uma dificuldade vivida na empresa atualmente, pois conforme podemos acompanhar nos relatos dos executivos e nas transcrições dos diários de campo, o diretor parece se fazer bastante presente no cotidiano da empresa: “Quando a reunião se encaminhava para o final e as decisões estavam praticamente acertadas e acordadas por todos, o diretor entrou e começou a questionar todas as soluções encontradas, falando inclusive que não achava adequado, que o problema da máquina era por falta de cuidado do operador e por consequência, do coordenador da área que era responsável, etc.(diário de campo 2). Porém, esta interferência ocorre com menos intensidade por parte do diretor 2.

Para Grzybovski (2002), a necessidade de profissionalização é fruto de uma dinâmica de mercado vivida na sociedade atual e que exige atividades programadas, processualizadas, levando em conta critérios e pressupostos que não são, a priori, delimitados, mas que se constroem na ação enquanto tal, na medida em que cada segmento envolvido seja revestido de responsabilidade e de espírito de continuidade, com redefinição no empreendimento. Aspectos estes, vistos como fatores positivos pelos gestores e existentes quase que exclusivamente na empresa de grande porte e/ou multinacional: “eu participava de processos deliberativos onde havia um colegiado de decisão, mas cada um tinha um papel dentro da

organização... dentro daquele teu escopo de atuação, tu tinhas liberdade total de atuação.” (EXECUTIVO 2).

A profissionalização bem como a autonomia aparece principalmente no relato dos executivos, quando estes são questionados quanto à proposta de melhorias no processo de gestão da empresa. Para eles, estas são as principais mudanças pela qual a empresa como um todo deveria passar:

- “... a profissionalização do quadro; vejo hoje que a filosofia da empresa é de desenvolver pessoas e talvez isso trave um pouco o processo de maturidade da empresa, com profissionais mais bem estabelecidos em um nível mais sênior, talvez a resposta seja mais rápida.” (EXECUTIVO1).

- “é de gestão por processos. Gestão por processos, gestão por projetos. O que eu percebo na organização a concentração da decisão e do futuro da empresa, ta muito centrada, ta muito concentrada na cabeça dos donos da organização... isso eu acho um pouco danoso.” (EXECUTIVO 2).

- “Eu falaria pra alta direção, trabalharem como conselheiros, mas que não influírem no dia-a-dia né, funcionassem como conselheiros né, e deixassem esta parte profissional da gestão pras pessoas que são pagas pra fazer isso; to falando da coisa rotineira, da coisa do dia-a-dia; obviamente em assuntos estratégico o negócio é deles e eles tem que participar, mas o dia-a-dia, deixar que os profissionais que são pagos pra fazer a gestão, tivesse autonomia plena.” (EXECUTIVO 3).

Da mesma forma, quando questionado quanto ao futuro da empresa, o sucessor 2 cita a profissionalização como a principal “ferramenta”: “... acho que nós teríamos que dar uma mudada no quadro; Eu vejo que, por exemplo, se ela continuar seguindo o caminho que eu imagino que ela vai seguir de profissionalização e de expansão, eu acho que ela vai estar muito bem daqui a 5 anos, vai estar auto-sustentável.”

É possível que a falta de profissionalização da empresa, ao mesmo tempo em que é vista como negativa gere um dos fatores que os executivos acreditam ser o ponto mais vantajoso da gestão na empresa familiar, a valorização do ser humano:

“... ela valoriza a questão funcionário, mais o lado humano. Então até pela questão da convivência, de tu teres um contato direto com o diretor,” (EXECUTIVO 5). Da mesma forma, relata o executivo 4: “... é até meio estranho dizer, é positivo este contato direto que tu tem com a gestão”.

Para Macedo (2001) esta valorização e proximidade citada pelos gestores como algo positivo, faz parte do que a autora cita de grupo de vantagens das empresas familiares em relação às outras. Para a autora, há lealdade dos empregados, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembléias. Além disso, essa proximidade gera uma união entre os acionistas e os dirigentes, de modo que estes sustentem a empresa mesmo quando há perdas, gerando indiretamente certa estabilidade de emprego para os funcionários.

Quando confrontados quanto ao seu futuro e trajetória profissional dentro da empresa, os executivos entrevistados parecem não exprimirem uma mesma opinião. Para o executivo 1, isso é algo incerto: “eu vejo assim que existe um teto pra mim aqui, que o teto seria ou eu sou sócio, seria sócio né, ou teria uma outra política ou um percentual sobre o faturamento, alguma coisa um pouco mais além do que o funcionário né?! Não vejo isso como possível né, por ser uma empresa familiar...”. Já para o executivo 5, a possibilidade de crescimento parece ser bastante promissora: “Eu vejo uma perspectiva de crescimento bem grande dentro da empresa, foi em cima disso que eu vim, apostando nisso que eu vim para cá...”. Para VRIES, CARLOCK e TREACY (2009), o papel que os executivos das empresas familiares desempenham, ainda que importante, é temporário. Ao contrário dos proprietários, que mantêm com a empresa uma relação vitalícia.

Essa incerteza quanto à trajetória profissional dentro da empresa, se faz presente também na fala do sucessor 2: “... hoje é incerto, pois tem muitas coisas que podem acontecer ainda sabe, eu gostaria muito de passar a vida toda aqui sabe, mas eu preciso de uma experiência fora, de eu não vou conseguir entender, pelo menos a estabilidade que tu tem certa entendeu, como é tu estar sempre preocupado com a tua estabilidade, o que tu tem que fazer para... entendeu? Entre outras coisas né... hoje é bem incerto meu futuro aqui, por várias razões: razões

peçoais, familiares, tudo isso...”. Segundo Vries, Carlock e Treacy (2009), para os membros de uma família, uma das óbvias vantagens de trabalhar para a empresa familiar é a percepção (ainda que ilusória) de controlarem o próprio destino.

Para o sucessor 1, sua trajetória profissional na organização, está diretamente relacionada a um trabalho estruturado de sucessão: “Eu me vejo galgando também, estou em crescimento na área no qual eu atuo, porém, há aquela contestação de por serem filhos há uma diferenciação então, teria que ser feito todo um trabalho né, trabalho de sucessão que para assumir estes postos teria que ter uma base maior...”.

Bem como o processo de profissionalização, a sucessão é um sistema que atualmente parece falho na empresa. Conforme observamos nos relatos dos executivos, a sucessão é um desejo que parece existir principalmente ou até mesmo exclusivamente por parte do diretor. Os sucessores além de não estarem sendo preparados para assumirem a diretoria da empresa, parecem não preocupar-se com isso (principalmente o sucessor 1). Para o sucessor 1, é necessário que tenha uma base para que ocorra o processo de sucessão: “... porém, há aquela contestação de por serem filhos há uma diferenciação então, teria que ser feito todo um trabalho né, trabalho de sucessão que para assumir estes postos teria que ter uma base maior...”.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo através das entrevistas realizadas e diários de campo conseguiu averiguar a divergência existente quanto à gestão que os diretores acreditam estar realizando na empresa, versus, a percepção dos executivos. Entende-se que para o desenvolvimento da organização, e para a resolução dos conflitos, se faz necessário que diretores e executivos alinhem pensamentos e desejos e com isso, delimitem o espaço de cada um dentro da empresa. Entender o que a direção espera do corpo de executivos e vice versa, pode ajudar a minimizar os ruídos existentes neste processo.

Além disso, autonomia e profissionalização, parecem ser os aspectos mais importantes tanto para o crescimento da empresa quanto para a motivação dos profissionais que nela se encontram. Porém, é necessário que a direção, em especial o diretor 1 que tem uma referência mais expressiva perante o grupo, entenda que profissionalização e autonomia não significam necessariamente ausência de autoridade.

Para um efetivo processo de profissionalização, deve-se procurar entender junto com a direção, se a busca pela terceira fase de desenvolvimento das organizações, sucesso/decolagem, deve ser motivado entre o grupo de executivos, pois caso contrário, este grupo terá que compreender os seus limites, bem como a falta de um planejamento bem estruturado, já que o controle permanecerá sob o comando da direção. Caso a evolução para a próxima fase seja algo almejado pela direção, eles terão que compreender que serão os principais protagonistas desse processo, aceitando as mudanças que virão juntas (mudanças de interesses, delegações de poder, etc.). Sendo o processo de profissionalização um desejo da direção, sugere-se agregar a equipe de executivos, profissionais externos que virão isentos das emoções vivenciadas dentro da empresa por todos.

Ainda, independentemente da profissionalização e do crescimento da empresa, a sucessão é um processo que deve ser estruturado, pois mais cedo ou

mais tarde, ela se fará necessária. Os sucessores deverão ser acompanhados, indagados e/ou estimulados a pensar no futuro da organização que herdarão. Deverão ser desafiados diariamente saindo da zona de conforto e percebendo que o fato de serem estáveis na empresa não os capacita a assumir uma direção. Da mesma forma, os empreendedores/diretores devem ter consciência que a permanência dos sucessores na empresa ou em um cargo de nível gerencial, depende especificamente da capacidade deles e não da vantagem do grau de parentesco possuem. Ressalta-se que os próprios herdeiros devem ter claro que sua posição na empresa se sustenta pela qualificação profissional e pelos resultados obtidos pelos mesmos, e não pelo laço familiar existente.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1991.
- BERNHOEFT, R. e colaboradores. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002.
- BERNHOEFT, R. **Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- COSTANZI, Rogério ET al. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio editora, 1999.
- FRITZ, R. **Empresa Familiar: A Sustentação da Visão, dos Objetivos e da Atuação Empreendedora**. 1993. São Paulo: Editora Makron Books.
- GERDAU. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br>> Acesso em: 16 mar. 2010.
- GERSICK, K, ET al. **De geração para geração: ciclo de vidas das empresas familiares**. São Paulo: Negócio editora, 1997.
- GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar**. Passo Fundo: UPF Editora, 2002.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF Editora, 2000.
- INTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estudos e Pesquisas: Informação econômica. Rio de Janeiro, 2003.
- MATARAZZO. Disponível em: <<http://www.vidaderico> » Blog Archive » Matarazzo.mht. Acesso em 20 mar. 2010
- OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa Familiar: Como fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório**. São Paulo: Atlas S.A, 1999.
- SEBRAE. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. Porto Alegre: SEBRAE, 2002.
- STAL, Patrick. **Family Business Branding**. 2009. Disponível em: <<http://www.fbn-i.org>> Acesso em 20 mar. 2010.
- TONDO, C.T.G, **Tese de Doutorado em Psicologia - Empresas Familiares: ciclos de vida e processos de liderança**. 1999. PUCRS
- TRIVIÑOS, A. N. S. (1990). **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais - A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Editora Atlas.

VRIES, Kets Manfred; CARLOCK, Randel; TREACY, Florent Elizabeth. **A empresa familiar no diva: uma perspectiva psicológica**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

YIN, Robert. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Roteiro para entrevista semi-estruturada

- **Entrevista realizada com os Executivos**

- Como você caracteriza-se o processo de tomada de decisões na empresa?
- Você tem autonomia em relação às decisões que dizem respeito a sua equipe?
- Como sua equipe e/ou área percebe o seu gerenciamento?
- Como a empresa percebe sua trajetória profissional?
- Quais pontos vantajosos você considera em trabalhar em empresa familiar?
- Quais pontos vantajosos você considera em trabalhar em empresa de grande porte (Multinacional etc)?
- Quais pontos negativos você considera em trabalhar em empresa familiar?
- Quais pontos negativos você considera em trabalhar em empresa de grande porte (Multinacional, etc)?
- Quais as principais dificuldades percebidas no dia-a-dia na gestão na empresa familiar?
- Você encontra espaço pra trazer novas idéias inclusive àquelas originadas da empresa que você trabalhou anteriormente?
- Que proposta de melhoria você poderia citar em relação ao processo de gestão da empresa?

- **Entrevista realizada com Diretores**

- Como você percebe o papel do líder na sua empresa?
- Quais expectativas você tem em relação ao seu corpo de gestores?
- Como você avalia o desempenho/resultados de sua equipe de gestores?
- Você utiliza como referencial e/ou modelo algum processo de gestão de outra empresa ou profissional? Você se utiliza deste modelo para conduzir a sua empresa?

- **Entrevista realizada com os sucessores**

- Como você avalia o modelo de gestão realizada pelos seus pais frente à empresa?
- Como você avalia a condução de seus pais, frente ao grupo de gestores da empresa?
- Como você percebe o desempenho do corpo de gestores da empresa (dia-a-dia, tomadas de decisões, etc)?
- Que perspectivas você vê para sua carreira profissional dentro da empresa?
- Como você enxerga a empresa daqui a 5 anos?

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O processo de gestão profissionalizada da empresa familiar Metal Metalúrgica Ltda

Você está sendo convidado a participar do projeto de pesquisa acima citado. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você.

Eu, _____, _____,
_____, (inserir o nome, a nacionalidade, o estado civil e a
profissão), residente e domiciliado na _____, portador
da cédula de identidade nº _____ (SSP/RS), inscrito no CPF/MF
_____ nascido em ____/____/____, abaixo assinado, concordo de
livre e espontânea vontade em participar como voluntário do estudo “O processo de gestão
profissionalizada da empresa familiar Metal Metalúrgica Ltda”. Eu discuti com Karine
Campos de Souza sobre a minha decisão em participar. Foram-me explicados quais são os
propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos, riscos e
benefícios esperados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes,
bem como que a minha participação é isenta de despesas.

Declaro que obtive todas as informações necessárias e esclarecimento quanto às dúvidas por mim apresentadas.

Estou ciente que:

1. O instrumento a ser utilizado neste presente estudo será a entrevista semi-estruturada, que será aplicada individualmente. Este instrumento visa identificar quais vantagens e desvantagens são percebidas pelos executivos no processo de gestão da empresa familiar Metal Metalúrgica Ltda.;
2. Tenho a liberdade de desistir ou de interromper a colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação;
3. Os resultados obtidos durante este ensaio serão mantidos em sigilo, mas concordo que sejam divulgados em publicações científicas, desde que meus dados pessoais não sejam mencionados;
4. Caso eu desejar, poderei pessoalmente tomar conhecimento dos resultados, ao final desta pesquisa;
5. Assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

_____(), _____ de _____ de _____.

Sujeito de pesquisa e/ou responsável
(nome e assinatura)

Pesquisador responsável pelo projeto

Karine Campos de Souza

Telefone: (51) 9969.4824

Email: k_campos@terra.com.br

CRP: 07/15973

Testemunha 1: _____

Nome/RG/Telefone