

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

NÍVEL MESTRADO

TARCÍSIO STAUDT

**SUCESSÃO DE GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR CALÇADOS ANDREZA S.A.:
UM ESTUDO DE CASO**

São Leopoldo

2006

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

NÍVEL MESTRADO

TARCÍSIO STAUDT

**SUCCESSÃO DE GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR CALÇADOS ANDREZA S.A.:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento

São Leopoldo

2006

Tarcisio Staudt

**SUCCESSÃO DE GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR CALÇADOS
ANDREZA S.A.: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis

Aprovado em 4 de agosto de 2006.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ernani Ott – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Lauro Brito de Almeida – Universidade Federal do Paraná – UFPR

Prof. Dr. João Zani – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento

Visto e permitida a impressão.

São Leopoldo, ___ de _____ de 2006.

Prof. Dr. Ernani Ott
Coordenador Executivo PPG Ciências Contábeis

AGRADECIMENTOS

*Ao Prof. Dr. JOÃO ZANI,
pelas valiosas sugestões oferecidas por ocasião da Qualificação;*

*Ao Prof. Dr. ERNANI OTT,
Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis, pelas
recomendações sugeridas à abordagem do tema de pesquisa;*

*Às secretárias
CLÁUDIA SCHUMANN, SANDRA RODRIGUES e ANA ZILLES,
pelo atendimento profissional dispensado e pela contribuição
prestimosa no repasse das informações.*

RESUMO

O presente estudo procura demonstrar os reflexos econômicos e financeiros observados em uma empresa, ocorridos após a transferência da sua gestão da primeira para a segunda geração. A investigação dos procedimentos empregados em uma sucessão familiar foi desenvolvida na empresa Calçados Andreza S.A, organização familiar do ramo de exportação de artigos de couro, localizada no município de Santa Clara do Sul, RS, que se viu obrigada a transmitir o poder ao segundo herdeiro da ordem cronológica, por questões alheias à sucessão natural. A pesquisa foi classificada como de abordagem qualitativa e quantitativa, através de um estudo de caso, transcorrida por observações e questionários de entrevistas realizadas com onze gestores da empresa (entre os quais o sucedido e o sucessor), nove funcionários em exercício e dois ex-funcionários, no propósito de verificar as principais características da gestão de uma empresa familiar. O exame dos documentos contábeis contribuiu para a verificação do comportamento da empresa antes e depois da sucessão administrativa, nos períodos de 1982 a 1986 e de 1987 a 2004, e com verificação de seu resultado em relação ao segmento do mercado. O suporte teórico trazido pela investigação bibliográfica específica esclareceu aspectos menos visíveis na abordagem do tema, surgidos em pontos estratégicos ao longo do processo. Através dos dados apurados pela pesquisa, foi possível comprovar que a Calçados Andreza S.A., empresa familiar, conseguiu obter resultados favoráveis, indicados pela evolução econômica verificada, sustentando-se no mercado de forma competitiva, após transcorridos dezessete anos da sucessão na sua gestão.

Palavras-chave: Empresa; Família; Processo Sucessório; Administração; Evolução Econômica.

ABSTRACT

The present study tries to demonstrate the economical and financial reflexes that took place in a company after the transference of its administration from the first to the second generation. The investigation of the employed procedures in a family succession was developed in the company Calçados Andreza S. A. This is a family organization of the branch of export of leather goods, located in the municipal district of Santa Clara do Sul, RS, which was forced to transmit the control to the second heir in the chronological order, for subjects strange to the natural succession. The research was classified as of qualitative and quantitative approach, through a case study, accomplished through observations and questionnaires of interviews with eleven managers of the company (among them the ancient owner and the successor) nine employees in exercise and two former-employees. The purpose was to verify the main characteristics of the administration of a family company. The exam of the accounting documents contributed to the verification of the behavior of the company before and after the administrative succession, in the periods from 1982 to 1986 and from 1987 to 2004, and with verification of its result in relation to the segment of the market. The theoretical support brought by the specific bibliographical investigation explained less visible aspects in the approach of the theme, which appeared in strategic points along the process. Through the data obtained in the research, it was possible to prove that Calçados Andreza S.A., a family company, got favorable results, suitable for the verified economical evolution, being sustained at the market in a competitive way, after having elapsed seventeen years of the succession in his/her administration

Key-words: Company; Family; Succession Process; Administration; Economical Evolution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre família, empresa e ambiente	26
Figura 2 - A Empresa como um Sistema.....	32
Figura 3 - Modelo dos três círculos	34
Figura 4 - Interação entre conselhos e diretoria	40
Figura 5 - Tipos de sucessão	45
Figura 6 - Preparação dos herdeiros	46
Figura 7 - Visão sistêmica do modelo de gestão	57
Figura 8 - Adequação do sistema de gestão ao processo da evolução da empresa	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Estrutura de aplicação dos Capitais no Ativo - 1982 a 1986	108
Gráfico 2 - Estrutura do Capital de Terceiros e Próprios	109
Gráfico 3 - Demonstração de Resultados dos Exercícios de 1982 a 1986	112
Gráfico 4 - Demonstração do Crescimento da Receita e Lucro em 1982 a 1986.....	113
Gráfico 5 - Comparativo da Evolução do Resultado Operacional do Período do Sucedido Versus Segmento - 1982 a 1986	113
Gráfico 6 - Demonstração dos Índices de 1982 a 1986.....	117
Gráfico 7 - Estrutura de Aplicação dos Capitais no Ativo de 1986 a 1990.....	119
Gráfico 8 - Participação do Capital de Terceiros e Próprio de 1986 a 1990.....	120
Gráfico 9 - Demonstração do Resultado do Período de 1986 a 1990.....	122
Gráfico 10 - Demonstração do Crescimento da Receita e Lucro de 1986 a 1990.....	123
Gráfico 11 - Comparativo da Evolução do Resultado Operacional do Período do Sucessor Versus Segmento - 1987 a 1991	124
Gráfico 12 - Demonstração dos Índices de 1986 a 1990.....	126
Gráfico 13 - Comparativo de Resultados entre a Gestão do Sucedido e do Sucessor.....	129
Gráfico 14 - Evolução dos Resultados das Contas.....	129
Gráfico 15 - Comparativo de Resultados do Período 1987 a 1991 x 1992 a 1996	134

Gráfico 16 - Evolução das Contas de Resultado de 1987 a 1991 x 1991 a 1996	135
Gráfico 17 - Comparativo de Resultado do Período de 1992 a 1996 x 1997 a 2001	140
Gráfico 18 - Evolução das Contas de resultado de 1992 a 1996 x 1997 a 2001	140
Gráfico 19 - Comparativo de Resultado do período 1997 a 2001 x 2002 a 2004	145
Gráfico 20 - Evolução das Contas de Resultados de 1997 a 2001 x 2002 a 2004	146
Gráfico 21 - Receita Líquida Consolidada por Período - em Dólares.....	150
Gráfico 22 - Custo dos Produtos Vendidos, Consolidado por Período	151
Gráfico 23 - Lucro Bruto Consolidado por Período	151
Gráfico 24 - Despesas Comerciais e Administrativas Consolidadas por Período.....	152
Gráfico 25 - Resultado Financeiro Líquido.....	153
Gráfico 26 - Lucro Operacional Consolidado por Período.....	153
Gráfico 27 - Comparativo da Evolução do Resultado Operacional Consolidado por Período da Empresa Versus Segmento - 1982 a 2004	154
Gráfico 28 - Indicadores dos Períodos Consolidados.....	156

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Diferença entre gestão profissionalizada e não-profissionalizada	52
Quadro 2 - Codificações	95
Quadro 3 - Codificação dos documentos.....	96
Quadro 4 - Maiores empresas exportadoras de calçados.....	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstração Patrimonial - 1982 a 1986 – em dólares.....	107
Tabela 2 - Demonstração de Resultado de Exercício de 1982 a 1986 – em dólares.....	111
Tabela 3 - Índices do Período do Sucedido – 1982 a 1986	114
Tabela 4 - Balanços Patrimoniais - 1986 a 1990 – em dólares.....	118
Tabela 5 - Demonstração de Resultado de Exercício de 1986 a 1990 – em dólares.....	121
Tabela 6 - Índices do Período do Sucessor – 1986 a 1990	125
Tabela 7 - Comparativo das Demonstrações de Resultados do Exercício entre as Gestões – em dólares.....	127
Tabela 8 - Comparativo Patrimonial da Gestão do Sucedido e do Sucessor - em dólares.....	130
Tabela 9 - Comparativo entre Gestão Anterior e Posterior à Sucessão.....	132
Tabela 10 - Comparativo das Demonstrações dos Resultados do Exercício entre Períodos Consolidados – em dólares.....	133
Tabela 11 - Comparativo patrimonial do período de 1987 a 1991 x 1992 a 1996.....	136
Tabela 12 - Comparativo dos Indicadores entre os Períodos de 1987 a 1991 x 1992 a 1996.....	137
Tabela 13 - Comparativo das Demonstrações de Resultados do Exercício entre Períodos Consolidados – em dólares.....	139
Tabela 14 - Comparativo dos Balanços Patrimoniais do Período de 1992 a 1996 x 1997 a 2001 – em dólares.....	141

Tabela 15 - Comparativo dos Indicadores entre os Períodos 1992 a 1996 x 1997 a 2001.....	143
Tabela 16 - Comparativo das Demonstrações de Resultados do Exercício entre Períodos Consolidados – em dólares.....	144
Tabela 17 - Comparativo dos Balanços Patrimoniais do Período de 1997 a 2001 x 2002 a 2004 – em dólares.....	147
Tabela 18 - Comparativo entre os Períodos de 1997 a 2001 x 2002 a 2004.....	148
Tabela 19 - Indicadores dos Períodos Consolidados.....	155

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo geral.....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	18
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	19
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 A EMPRESA FAMILIAR.....	22
2.1.1 Conceito de empresa familiar.....	23
2.1.2 O universo das empresas familiares.....	27
2.1.3 Características da família no ambiente e estrutura da empresa.....	29
2.1.4 Empresa familiar como sistema.....	31
2.1.5 Características culturais da família na empresa.....	36
2.1.6 A sucessão na empresa familiar.....	38
2.2 DESAFIOS DA EMPRESA FAMILIAR.....	49
2.2.1 O profissional da empresa familiar.....	50
2.2.2 Características que evidenciam o compromisso com os colaboradores.....	53
2.2.3 A tendência da gestão familiar.....	54
2.3 MODELO E PROCESSO DE GESTÃO.....	56
2.3.1 Modelo de gestão.....	56
2.3.2 Características do modelo de gestão em empresas familiares.....	58
2.3.3 Processo de gestão.....	60
2.3.3.1 Características do processo de gestão em empresas familiares.....	63
2.3.4 Avaliação de Desempenho.....	65
2.3.4.1 Padronização das Demonstrações Financeiras.....	66
2.3.4.2 Índices da Avaliação de Desempenho.....	69
2.3.5 Indicadores para avaliação de desempenho.....	73
2.3.5.1 Indicadores de Liquidez.....	74
2.3.5.2 Indicadores de Endividamento.....	77

2.3.5.3 <i>Indicadores de Rentabilidade</i>	79
2.3.5.4 <i>Indicadores de Imobilizações</i>	84
2.3.5.5 <i>Outros Indicadores</i>	84
2.3.5.6 <i>Análise Vertical – AV (%)</i>	85
2.3.5.7 <i>Análise Horizontal</i>	86
3 METODOLOGIA.....	89
3.1.1 O método científico.....	89
3.1.2 Estudo de caso.....	90
3.2 <i>COLETA DE DADOS</i>	92
3.3 <i>PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO</i>	95
3.4 <i>TRATAMENTO DOS DADOS</i>	97
3.5 <i>ANÁLISE DOS DADOS</i>	98
3.6 <i>LIMITAÇÕES DA PESQUISA</i>	98
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	101
4.1 <i>OBJETO DE ESTUDO</i>	101
4.2 <i>DESCRIÇÃO GERAL</i>	102
4.3 <i>ANÁLISE DO DESEMPENHO DA EMPRESA ENVOLVENDO SUCEDIDO E SUCESSOR</i>	105
4.3.1 <i>Análise da gestão do sucedido</i>	106
4.3.2 <i>Análise da gestão do Sucessor</i>	117
4.3.3 <i>Comparação entre o desempenho na gestão do Sucedido e do Sucessor</i>	127
4.3.4 <i>Desempenho da empresa após o primeiro período da sucessão</i>	133
4.4 <i>HISTÓRICO DA EMPRESA VERSUS HISTÓRICO DA SUCESSÃO</i>	157
4.4.1 <i>Características do Sucedido</i>	157
4.4.2 <i>Características do Sucessor</i>	163
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	166
5.1 <i>CONCLUSÃO</i>	166
5.2 <i>RECOMENDAÇÕES</i>	169
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	171
A P Ê N D I C E S.....	177
APÊNDICE A – CARTA À EMPRESA CALÇADOS ANDREZA S.A.....	177
APÊNDICE A – CARTA À EMPRESA CALÇADOS ANDREZA S.A.....	178
APÊNDICE B - DRE.....	179
APÊNDICE C – TABELA DE INFLAÇÃO.....	191
APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS DE ENTREVISTAS.....	192
A N E X O S.....	208
ANEXO I – BALANÇO PATRIMONIAL.....	209
ANEXO II – TAXA DE VENDA MÉDIA MENSAL DO DÓLAR.....	232
ANEXO III – EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CALÇADOS SÉRIE HISTÓRICA.....	233

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A tradição das empresas familiares é, talvez, tão antiga quanto a existência da própria humanidade. Nos primórdios, as empresas possuíam cunho familiar, em virtude da concentração das pessoas nas fazendas, onde desenvolviam suas culturas e produziam alimentos para seu sustento.

As atividades primárias, que constituíram o alicerce da economia, giravam em torno dos grupos familiares e resultaram na formação de empresas rudimentares, segundo Grzybovski e Tedesco (2000). A empresa familiar se identifica, de certa forma, com essas características de carência de modernidade. As unidades empresariais da época deram início ao tratamento e desenvolvimento de produtos têxteis, cerâmicos, de calçados, ferramentas, armas e selaria, tendo como moeda de troca o próprio produto que era produzido. A contínua rotação desses produtos resultou na conseqüente movimentação dos negócios e serviços, proporcionando o giro providencial das economias nas pequenas comunidades.

A economia, na Antigüidade, também pode ter sido impulsionada por outros fatores, como o desenvolvimento da área farmacêutica, educação e religião, possivelmente contribuindo para o surgimento das categorias profissionais dos médicos, professores e religiosos.

As necessidades das comunidades por produtos e serviços demandaram o desenvolvimento de novos produtos, incluindo o desenvolvimento de novas técnicas. O crescimento econômico despertou no mundo a necessidade da formação profissional das pessoas e da profissionalização das empresas. No entendimento de Gersick *et al.* (1997), os empreendimentos mais antigos surgiram de pequenos negócios, referindo-se especialmente às empresas de cunho familiar, sendo esse o fato desencadeador mais freqüente, girando em torno de gerenciamento individual, conservador e centralizador.

Na atualidade, as micro, pequenas e médias empresas respondem por relevante parcela do crescimento econômico mundial, mediante a geração de tecnologias, produtos e serviços. Leite (2002) afirma que das micro e pequenas empresas surgem grandes empreendimentos no decorrer de sua história, visto que, no caso específico do Brasil, empresas com essas características assumem papel importante na ocupação da força de trabalho.

Nesse contexto, as empresas familiares têm sido tema de discussão ao longo da história, tendo em vista sua importância para a economia, que, na visão de Lanzana e Costanzi (1999), corroborada por Leite (2002), caracterizam-se com certa centralização das decisões e conflitos que, por vezes, dificultam a sobrevivência dessas no mercado competitivo e concorrencial.

A procura pela estabilização da economia mundial, através da abertura dos mercados de vários países e a formação dos blocos econômicos sem fronteiras decorrentes da globalização, desponta como fator que pode dificultar a permanência das pequenas empresas nos negócios do mundo global, particularmente as familiares, obstaculizando a consolidação de seus empreendimentos. O processo de sucessão da gestão em uma empresa familiar, portanto, mostra-se como fator que precisa ser enfrentado de maneira adequada e eficiente.

Lodi (1998) afirma que a readaptação empresarial ao mundo dos negócios pode estar vinculada, muitas vezes, à sucessão na gestão, significando sucumbir ou sobreviver no mercado competitivo. A afirmação se justifica quando a sucessão de gestão implicar em mudanças tanto no processo administrativo, procurando atingir o comércio interno ou externo, quanto na capacitação de seus profissionais, procurando privilegiar a educação continuada.

Neste aspecto, é possível inferir que a busca pelo conhecimento, aliado ao talento humano, constitui diferencial de certas organizações na conquista das melhores posições de mercado, especialmente no que concerne à sucessão de gestão em empresa familiar. A linha de pesquisa neste trabalho se acha assim justificada, na busca da condição essencial para a superação dos constantes desafios, com o objetivo de alcançar o crescimento sustentado da organização.

Frente a esse cenário econômico em que as empresas travam uma veloz e árdua disputa pela manutenção de suas posições no mercado, ao qual procuram oferecer produtos/serviços de melhor qualidade, com menores custos e, conseqüentemente, preços competitivos, pontua-se a viável oportunidade do presente estudo, centrado na preocupação relacionada à sucessão da gestão empresarial, como um dos aspectos que pode contribuir para a elevação do desempenho empresarial.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Alguns elementos exercem influência direta no êxito das empresas familiares após o processo de sucessão, que podem impactar de forma determinante para a manutenção de sua continuidade no mercado interno ou externo. Neves (2001), dentre esses elementos, destaca: a idade do empresário; fatos que impossibilitam ao gestor continuar à frente da empresa, motivados por problemas de saúde ou morte; constatação de que o mercado está a exigir da empresa o desenvolvimento de uma nova estrutura, etc. O mesmo autor ressalta, ainda, alguns fatores que podem dificultar a sucessão. Por exemplo, em alguns momentos, o empresário pode sentir dificuldade em identificar a ocasião oportuna para a sucessão; enfrentar obstáculos para encontrar um sucessor no seio da família; deparar-se com conflitos em potencial na família para efetivar a sucessão; encontrar falhas no treinamento e/ou capacitação profissional dos proprietários para ocupar cargo de gerência na sucessão empresarial familiar; e carga excessiva dos impostos sobre sucessões e doações.

Diante dessa realidade e dos elementos e fatores que impulsionam uma organização a realizar mudanças em sua gestão, delinea-se a questão-problema, ou seja: Quais foram os

reflexos econômicos e financeiros observados na Calçados Andreza S.A., ocorridos após a transferência da sua gestão da primeira para a segunda geração?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é demonstrar os reflexos econômicos e financeiros observados na Calçados Andreza S.A., ocorridos após a transferência da sua gestão da primeira para a segunda geração.

1.3.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- verificar as principais características da gestão de uma empresa de cunho familiar;
- analisar as Demonstrações Contábeis da empresa, objeto de estudo no período de 1982 a 1986, anos anteriores à sucessão, e no período de 1987 a 2004, anos posteriores à sucessão;
- avaliar o comportamento do resultado econômico alcançado após o processo de sucessão, comparando-o com a evolução do segmento calçadista.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo de caso está centrado no ambiente de uma empresa familiar, em um contexto de mudança no processo de gestão sucessória. Foi investigada a empresa de Calçados Andreza S.A., empresa familiar fundada em 1971, tendo completado 33 anos de

existência no ano de 2004. Os períodos investigados se limitam aos anos 1982 a 1986 e 1987 a 2004, anos anteriores e posteriores à sucessão administrativa, respectivamente.

A análise se concentrou na verificação dos impactos resultantes da transmissão do poder da primeira para a segunda geração na empresa.

Durante o período anterior e posterior à sucessão, não fica eliminada a ocorrência de outros fatores que poderiam ter influenciado nos resultados detectados pela pesquisa, contudo não foram objeto desta investigação, dada a impossibilidade de seu isolamento dos demais aspectos relacionados à sucessão.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Bernhoeft (1999, p. 58) afirma que, dos trezentos maiores grupos privados do Brasil, duzentos e sessenta e cinco (265) têm controle e gestão familiar. Esse dado confere ao tema relevância ímpar, uma vez que, dos estimados oito milhões de empresas brasileiras, 90% delas caracterizam-se como familiares. Sejam grandes, médias ou pequenas, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político, pois contribuem com uma parcela expressiva, tanto na geração de dois milhões de empregos diretos no País quanto no desenvolvimento de tecnologias, participando com 12% do segmento de *agrobusiness*, 34% da indústria e 54% dos serviços na produção do Produto Interno Bruto – PIB (BERNHOEFT, 1999).

Este estudo torna-se oportuno, na medida em que são conhecidas as dificuldades de essas empresas se manterem no mercado econômico, haja vista que, de cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% atingem a segunda geração de sucessores, e apenas 5% ultrapassam a terceira geração na sucessão familiar (LODI, 1993).

Frente a esse cenário econômico em que as empresas travam uma veloz e árdua disputa pela manutenção de suas posições nos mercados, aos quais procuram oferecer produtos/serviços de melhor qualidade, com menores custos e, conseqüentemente, preços competitivos, pontua-se a viável oportunidade do presente estudo, centrado na preocupação

relacionada à sucessão da gestão empresarial, como um dos aspectos que pode contribuir para a elevação do desempenho empresarial.

Essas questões em destaque pautaram o embasamento da escolha do assunto “sucessão em empresa familiar”, diante das mudanças do cenário mundial, também porque esse tipo de empresa tem papel de suma importância na economia dos países industrializados, onde podem oferecer apoio a um convívio pacífico e de interação profissional entre a família e executivos externos.

Assim o enfoque deste tema mostra a viabilidade de servir de suporte ao conhecimento do processo sucessório nas empresas de cunho familiar, ressaltando a necessidade de avaliação do perfil dos possíveis sucessores na hierarquia empresarial. Àqueles que defendem posição contrária à contratação de profissionais externos, o estudo delinea situação de alerta, tendo em vista a sustentabilidade das operações organizacionais no mercado.

Conforme o assunto escolhido para a realização deste estudo, ressalte-se que a natureza do foco estrutural desta pesquisa integra o Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Ciências Contábeis, com Área de Concentração em Contabilidade e Controladoria, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, sob a orientação do Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento, cadastrado no CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Excetuando este primeiro capítulo, de caráter introdutório e o quinto, de caráter conclusivo, os demais compõem o corpo de elementos textuais, relativos à fundamentação teórica e ao desenvolvimento do projeto de pesquisa desta Dissertação de Mestrado.

No capítulo primeiro, estão destacados a contextualização do tema a ser desenvolvido, a definição do problema de pesquisa, os objetivos, a delimitação e a relevância do estudo.

O segundo capítulo reúne a fundamentação teórica suficiente à discussão sobre empresa de administração familiar, direcionando o foco ao processo de sucessão da gestão, seus pressupostos e suas conseqüências.

Sinteticamente, a organização deste capítulo encontra-se estruturada sob quatro títulos, de forma a apresentar um entendimento sobre as empresas familiares, teorizando aspectos que influenciam diretamente no seu comportamento; em seguida, são expostos alguns desafios enfrentados pelas empresas familiares, envolvendo principalmente a questão da sucessão na gestão; na seqüência, apresenta-se um modelo e processo de gestão, abordados pela literatura; ao final, faz-se um contraponto com o modelo e processo de gestão em empresas familiares, também de acordo com o segmento literário específico sobre o assunto.

Reservou-se o capítulo terceiro para delinear e classificar o tipo de pesquisa, o método de pesquisa desenvolvido, as técnicas de coleta e a forma como foram tratados e analisados os dados reunidos. Esses dados encontram-se apresentados no quarto capítulo, onde foram submetidos à análise e interpretação.

No quinto capítulo, estão reunidas, sinteticamente, idéias conclusivas que foram retiradas das informações com as quais se trabalhou durante a realização desta tarefa, em que se procurou fornecer uma visão sucinta e uma análise crítica sobre os elementos que foram considerados essenciais para conduzir o processo de sucessão em uma empresa familiar sem comprometer seu desempenho no mercado econômico, sugerindo recomendações para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como visto na contextualização do tema deste estudo, as empresas familiares são bastante vulneráveis ao atual ambiente econômico marcado pela liberalização e pela globalização da economia e, a essas pressões, somam-se alguns dilemas institucionais históricos, tornando as resoluções, dentro desse contexto, ainda mais urgentes. Algumas das características da gestão familiar em conflito com o ambiente interno e externo da empresa são expostas nesta reflexão, com destaque para o profissionalismo dos possíveis sucessores da gestão empresarial familiar, de forma a preservar a manutenção tanto dos laços familiares quanto da empresa como unidade no mercado econômico.

2.1 A EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares, vistas como organismos dinâmicos, são influenciadas diretamente pelos resultados de seus comportamentos gerenciais, compostos por decisões tomadas em situações de desafios e que, no caso deste estudo, envolvem especialmente questões relacionadas à sucessão da gestão empresarial.

Os modelos e processos de gestão abordados pela literatura relatam que a maioria das empresas enfrenta situações existenciais ou estratégicas, relacionadas à inadequação, tanto na utilização quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance de vantagens no mercado.

2.1.1 Conceito de empresa familiar

Antes de se abordar especificamente o conceito de empresa familiar, é importante conceituar o termo empresa. De acordo com O'Demac (*apud* LEZANA, 2001, p. 60),

[...] empresa é um lugar onde se cria riqueza e que permite pôr em operação recursos intelectuais, humanos, materiais e financeiros para extrair, produzir, transformar ou distribuir bens e serviços, de acordo com objetivos fixados por uma administração. De maneira geral, estes objetivos se relacionam, em maior ou menor grau, com o ganho e com o benefício social.

Para Lanzana e Costanzi (1999), as empresas familiares têm sido consideradas sob três vertentes: a primeira considera a empresa familiar como sinônimo de um passado romântico do capitalismo, marcado por empreendedores sonhadores e aventureiros, os quais foram responsáveis pela criação de negócios bem sucedidos e pujantes; a segunda vertente expressa que as empresas familiares têm forma menos positiva na gestão empresarial, em virtude da excessiva centralização das decisões e conflitos familiares, os quais dificultam sua sobrevivência em uma economia cada vez mais concorrencial; a terceira entende que a empresa familiar está passando por um processo de adaptação e terá sempre garantida sua posição na economia nacional. Semelhante é a visão contida na afirmação de Leite (2002), que conceitua empresa familiar como um núcleo de parentesco onde negócios são desenvolvidos.

Segundo Donnelley (1976), empresa familiar é aquela que se identifica como uma família há pelo menos duas gerações. Entretanto, esse conceito não pode ser entendido como regra geral, uma vez que põe a descoberto a indagação de como conceituar aquelas empresas que reúnem em seu quadro social todos os membros de uma mesma família e, no entanto, ainda não ultrapassaram a primeira geração. Talvez a afirmação do autor tenha sentido sob uma perspectiva de sucessão, já que a empresa pode ter uma existência social de dez, vinte ou trinta anos, embora permaneça sob a direção de seus fundadores, sem que tenha havido, ainda, sucessão administrativa.

A partir dessas duas vertentes acerca dos conceitos de empresa familiar, pode-se definir melhor o entendimento de outros autores a respeito do assunto. Assim Bernhoeft (1989) define empresa familiar como aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a

uma família ou, ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

Percebe-se que os conceitos começam a apresentar características relacionadas à sucessão, notadamente com Bernhoeft (1989), citado anteriormente, e Lodi (1998), citado a seguir:

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

Esse entendimento concentra uma definição mais abrangente, demonstrando preocupação com a preparação do caminho para os sucessores assumirem futuramente os destinos dos negócios da empresa.

Lanzana e Costanzi (1999), na formulação do conceito de empresa familiar, enfatizam que, para ser considerada como tal, basta que os membros de uma mesma família possuam a maior parcela do capital empresarial. Ao mesmo tempo, afirmam que a propriedade familiar é o suficiente para denominá-la de empresa familiar, sendo necessário que os membros da família exerçam função gerencial e administrativa.

Para Barry (1975, p. 24), “empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada pelos integrantes de uma única família”. Essa afirmação ressalta que empresa familiar é aquela controlada por membros pertencentes a uma única família. Entretanto, onde se encontra a validade dessa afirmação quando uma empresa passa da segunda, terceira ou quarta geração, o grau de parentesco fica mais distante e, conseqüentemente, o controle está diluído nas mãos de diversas famílias?

Autores como Peiser e Wooten (1983) consideram empresa familiar aquela que, a partir do esforço de um empreendedor, aproxima os componentes de sua família, para auxiliá-lo, enquanto os negócios evoluem. O conceito de Gonçalves (2000), a seguir, guarda certa semelhança com a visão de Peiser e Wooten (1983), porém a eles empresta uma abrangência maior:

[...] o que se entende por empresa familiar. Uma conceituação adequada se faz necessária, pois devem ser levados em consideração alguns aspectos tais como os estilos da gestão, os relacionamentos, a valorização, a fidelidade, a expectativa e a confiança, envolvendo os proprietários, membros da família e os funcionários, com o intuito de que os valores familiares não se sobreponham à eficiência e eficácia da empresa (GONÇALVES, 2000, p. 7).

Note-se que o conceito de empresa familiar, de Gonçalves (2000), não se resume unicamente na definição pelo controle do capital, mas enfatiza outros aspectos que são relevantes, tais como os valores familiares que se refletem na gestão da empresa. Alguns desses aspectos têm convergência com o que é afirmado por Martins *et al.* (1999):

A empresa familiar tradicional deve ser definida como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo, pelo fato de possuir(em) parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita relação entre propriedade e controle, sendo o controle exercido justamente com base na propriedade (MARTINS *et al.*, 1999, p. 33).

Como se pode observar, os conceitos de empresa familiar são os mais variados, sendo que, em uma visão mais ampla, como a definida por Lodi (1993), referem-se às sucessões nas empresas através das gerações familiares, permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes posteriores.

As características que classificam uma empresa como familiar podem ser flexíveis, pois se o capital estiver em mãos de mais de uma família, apenas isso não serve como traço fundamental para desconstituir o caráter familiar da empresa, mesmo se for considerado o aspecto da gestão, aliada ao controle do capital. Portanto entende-se que a empresa familiar se situa entre as relações da(s) família(s) a ela ligada(s) e o ambiente que a(s) rodeia(m). A influência pode advir de várias famílias que tenham participação no capital da empresa, gerando impacto sobre suas sucessivas gestões.

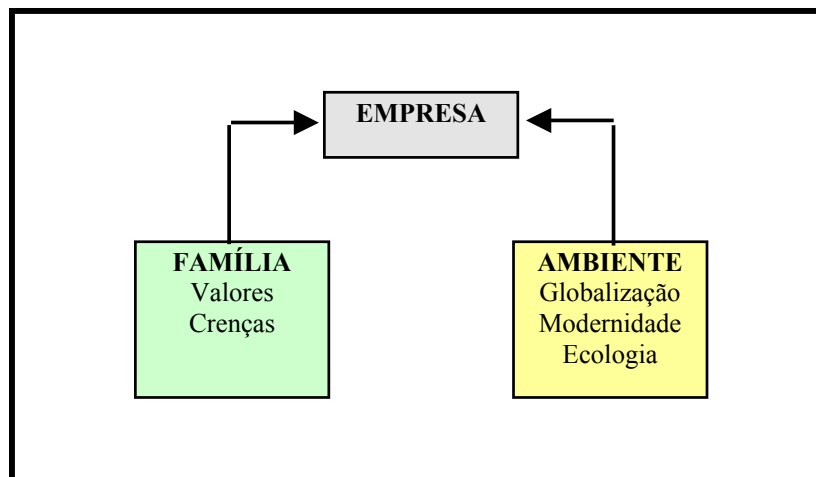


Figura 1 - Relação entre família, empresa e ambiente
Fonte: Grzybovski e Tedesco, 2000, p. 12.

A Figura 1 mostra que há um conjunto de interesses representados pelos valores e crenças da(s) família(s) envolvida(s) em relação à empresa, lançados e recebidos pelo ambiente no qual estão inseridos. Essa visão converge ao conceito de Donnelley (1987) de que a empresa familiar é aquela que se relaciona com uma família, quando essa ligação resultar em uma influência recíproca do ambiente geral da empresa e dos interesses e objetivos da família.

Talvez seja esta uma definição apropriada a um estudo sobre empresa familiar, no que se refere à sucessão da primeira para a segunda geração, em uma concepção da junção de esforços e recursos para o atingimento dos objetivos propostos pela empresa, com a presença de uma determinada família no empreendimento.

Porém, para os efeitos que este estudo pretende, empresa familiar é aquela que normalmente nasce da iniciativa da pessoa que a constitui, a desenvolve no decorrer do tempo e acrescenta a ela membros de sua família em cargos estratégicos, gerenciais e administrativos. Empresa familiar também pode ser entendida como aquela que é controlada por membros de uma única família, representada por seu empreendedor ou seus sucessores, nas mãos dos quais esteja o controle do capital, quando considerado o universo global das empresas em atividade econômica regular.

2.1.2 O universo das empresas familiares

Ao abordar o universo das empresas familiares em nível mundial e, particularmente, no Brasil, impõe-se relatar suas vantagens, dificuldades, participações e influências nos mercados dos negócios e na economia.

Segundo Leite (2002), no Brasil mais de 90% dos negócios são originados de empresas familiares, que empregam mais de 60% da força de trabalho. O resultado é que elas são grandes geradoras de empregos, possuindo flexibilidade e agilidade. Já Bernhoeft (1989) relaciona o fortalecimento e a modernização da economia brasileira à profissionalização da empresa familiar nacional.

A longevidade das empresas familiares tem sido questionada por diversos autores. Lodi (1987), por exemplo, afirma que as empresas, no Brasil, não passam de terceira ou quarta geração, devido a problemas do fundador com sua família, quando esse não tiver encaminhado e preparado adequadamente a sucessão na primeira ou segunda geração. Assim, o caminho para a sobrevivência das empresas passa pela capacidade da família de administrar suas relações na firma e evitar que aspectos de ordem familiar influenciem negativamente em sua continuidade.

Na Europa, conforme entendimento de Leite (2002), as empresas familiares são a maioria entre as pequenas e médias companhias. Na Ásia, a forma de participação familiar varia de acordo com os países e culturas, mas as empresas familiares são a grande maioria, com exceção da China, onde as empresas familiares não suportam os impostos cobrados pelo governo, sendo um ambiente propício para empresas de grande porte, comuns nesse país. Na América Latina, não poderia ser diferente: a empresa familiar constitui maioria nos setores da indústria e do comércio.

A forma empresarial familiar é predominante na economia de mercado. A continuidade das empresas familiares é vital ao desenvolvimento da economia e da sociedade como um todo. Gersick *et al.* (1998) mencionam que entre 65% e 80% das empresas em nível mundial são familiares, desde as menores às maiores mundialmente conhecidas, como, por exemplo, a Wal-Mart e a Fidelity Investments. O autor complementa que, das 500 maiores

empresas listadas pela Revista Fortune, cerca de 40% estão nas mãos de grupos familiares ou controladas por famílias.

Segundo Irigoyen e Puebla (1997), na Argentina, aproximadamente 70% dos empregos são gerados por empresas familiares, constituindo a maior representatividade do PIB daquele país. As empresas do tipo familiar somam em torno de um milhão, sendo que uma característica a ser destacada é que cerca de 85% dessas organizações foram fundadas por jovens entre 22 e 28 anos. Porém somente 30% do número total sobreviveram. A maioria dessas unidades empresariais se constitui em pequenas e médias empresas, nas quais os membros familiares ocupam cargos de direção. Entre as empresas de grande porte, destacam-se, num grupo muito reduzido, a Pérez Companc, a Gulgheroni, a Macri, a Bemberg, a Fortabat e a Soldati.

De acordo com Lansberg (1999), dados comprovam a mortalidade das empresas familiares. Afirma que, nos Estados Unidos da América, cerca de 70% das empresas familiares desaparecem antes da segunda geração, e 88%, antes da terceira geração. O autor assinala que, no referido país, a maioria das empresas é controlada e administrada por famílias, sendo responsáveis por 59% do emprego, por 78% dos novos empregos e tendo 27 milhões de pessoas envolvidas em seus trabalhos.

No contexto das empresas familiares, segundo estudo realizado pelo Sebrae (1998) e publicado no jornal Correio do Povo (1998), no Brasil, 3,5 milhões de empresas familiares geram dois milhões de empregos diretos, com projeções que chegam a sete milhões até 2006.

Lethbridge (1997) afirma que, no Brasil, as empresas controladas e administradas por famílias são responsáveis por mais da metade dos empregos. Destaca ainda que, dependendo do país, geram de 50% a dois terços do PIB. Ressalte-se, porém, que tanto esta última afirmação quanto as anteriores devem ser examinadas com cuidado, pois tudo depende das características de cada uma das empresas, de suas culturas conservadoras, fechadas ou abertas, da forma como estão classificadas, conceituadas e entendidas as empresas de cunho familiar, especialmente, a que país pertencem e, principalmente, por que não se teve acesso aos detalhes das pesquisas que levaram a esses resultados.

2.1.3 Características da família no ambiente e estrutura da empresa

Não há nada mais natural que os herdeiros assumirem o comando na sucessão da gestão de uma empresa familiar. Essa relação tende a imprimir características de continuidade da família no contexto estrutural da empresa, permitindo seqüência no desempenho da gestão administrativa, que pode conferir uma tonalidade diferencial nos negócios. Esses negócios podem influir no processo cíclico da empresa, se coincidirem com o estágio em que ela se encontra. Em linha inversa, no contexto do ambiente familiar, também podem surgir impasses que influenciarão os ciclos de desenvolvimento de vida da empresa e vice-versa. Peiser e Wooten (1983, p. 61) exemplificam esses percalços como:

a) aumento de conflitos interpessoais; b) preocupação com lucros a curto prazo, ao invés do centramento em objetivos de longo prazo; c) procedimentos administrativos enfatizando o imediatismo; d) falta de definição de processo de integração dos novos membros da família; e) ausência de planos de carreira.

Esses problemas citados pelos autores podem influir negativamente no ambiente da empresa e da família, e seus reflexos podem impactar na estrutura e gestão dos negócios. Ante os aspectos citados, acredita-se que esses devam ser elementos motivadores para o planejamento e organização, a fim de que o ambiente e a estrutura da empresa não sejam prejudicados por eventuais conflitos internos da família.

De outro ângulo, o planejamento deve fazer parte da cultura da empresa, visando perpetuar o empreendimento, evitando que a sucessão transcorra sem a devida preparação daqueles que possam dar continuidade à busca dos objetivos da empresa. Conforme Cohn (1991), é relevante a implementação de uma estratégia de transferência de poder com criatividade e flexibilidade e, acima de tudo, comprometimento. Dessa forma, estabelecido que um dia o herdeiro assumirá o lugar do fundador, a transição poderá transcorrer com maior tranquilidade. Essa premissa é válida, inclusive, quando houver outros herdeiros fazendo parte da sociedade, uma vez ser isso que normalmente ocorre a partir da segunda e terceira gerações, quando a empresa recebe, em seu quadro societário, novos membros da família. Lodi (1989) comenta essa situação e sugere que haja um tempo dedicado à família na preparação e transmissão de valores e que possam ser levados ao ambiente da empresa pelos futuros administradores.

A família é um ato de criação pessoal, não meramente no sentido biológico, mas sobretudo no plano moral. Uma família é uma arquitetura elaborada, cuja construção exige um considerável esforço, sabedoria e tempo disponível para pensar e avaliar. Poucos construtores de impérios empresariais conseguiram construir famílias que resistissem ao poder e ao dinheiro e conseguissem sobreviver a duas ou três gerações, por que drenaram toda sua energia vital para a empresa e não para a família (LODI, 1989, p. 97).

Disso depreende-se que um ambiente familiar organizado, harmonioso, regado e baseado em valores morais pode influenciar positivamente o processo de sucessão, contribuindo para a continuidade da empresa e para o atendimento dos interesses da família. A sucessão, a ser abordada mais adiante, é um dos pontos que deve fazer parte do planejamento, o qual precisa ser conduzido nesse ambiente, e por um processo que não afete a estrutura da família nem da empresa.

Para Guareschi (1984), a família é a primeira instituição com a qual a pessoa tem contato, que a acompanha, de uma forma ou outra, pelo resto de sua vida. As famílias recebem influência do meio em que vivem, independentemente de suas vontades. As relações básicas ambientais de uma sociedade podem influenciar, direta ou indiretamente, na estrutura familiar e, nesse ambiente, se desenvolvem influências que, conseqüentemente, podem impactar na vida da empresa.

O ambiente familiar pode ser de formas diferentes. Conforme Bach (1983), a história determina pelo menos três tipos distintos de família: a patriarcal, a doméstica e a nuclear. Seguindo a visão do autor, a família patriarcal é formada por diversas outras menores em um conjunto homogêneo, porém sob autoridade do patriarca, com limitado diálogo e participação, num sentido primitivo, motivado pela sobrevivência em torno de uma empresa; a família doméstica é tida como uma unidade familiar alienada à sua economia e cultura particular; e a família nuclear é aquela reduzida às dimensões de uma unidade microssocial. Percebe-se, então, que a família pode influenciar, mediante suas características particulares, o ambiente e a estrutura da empresa.

Para Bach (1983), o atendimento às necessidades da família, de um lado, e a pressão das convenções socioculturais, de outro, são fatores de limites da função familiar. Afirma, ainda, que isso significa entender que a satisfação das necessidades dos componentes da família é convergente, assim como pode também ser divergente e conflitante. Portanto é admissível que essas variáveis de interesse sejam concordantes ou discordantes para os

interesses da família, assim como para a empresa. Esses fatores conflitantes podem ser demonstrados conforme citado a seguir:

Em alguns casos, filhos e subordinados da primeira geração esperam impacientes para assumir a administração da companhia, e quando o tempo vem, isso normalmente vem porque o patriarca morre ou torna-se impossibilitado de exercer esta função. Esta sede de poder significa anos de tensão e conflito entre a nova geração e os administradores da gestão anterior (BARNES, 1976, p. 106).

As características peculiares enraizadas no ambiente da família, normalmente, são transferidas junto com as decisões tomadas no nível da empresa, pois sendo essa administrada por familiares, traz consigo peculiaridades de caráter essencial, no bojo familiar, que têm influências positivas e negativas nas decisões tomadas. Pode-se entender, dessa forma, a ocorrência da mescla de sentimentos que confundam as questões emocionais, afetivas e sentimentais, quando forem tratadas relações familiares envolvendo assuntos de tomada de decisão. Acredita-se, então, que nessas empresas há que se ter um relacionamento mais acurado para que haja atendimento dos interesses da família e da empresa, ou seja, achar o meio termo que satisfaça a todos os envolvidos.

2.1.4 Empresa familiar como sistema

As empresas familiares, como sistema, estão expostas ao ambiente externo e sofrem as mesmas influências que as demais. Porém a elas somam-se as influências oriundas, principalmente, dos interesses da família, de sua representatividade interna e externa, representada pela sucessão, que determina a continuidade e existência dos negócios e garante o sustento familiar.

O Sistema Empresa pode sofrer influência com a entrada dos novos gestores. No entanto, dificilmente as famílias abdicam dos cargos-chave da administração, a menos que haja uma mudança no processo de profissionalização que contemple membros não-familiares e que, conseqüentemente, poderão contribuir na caracterização social, técnica e gerencial da empresa, conforme representado pela figura abaixo:

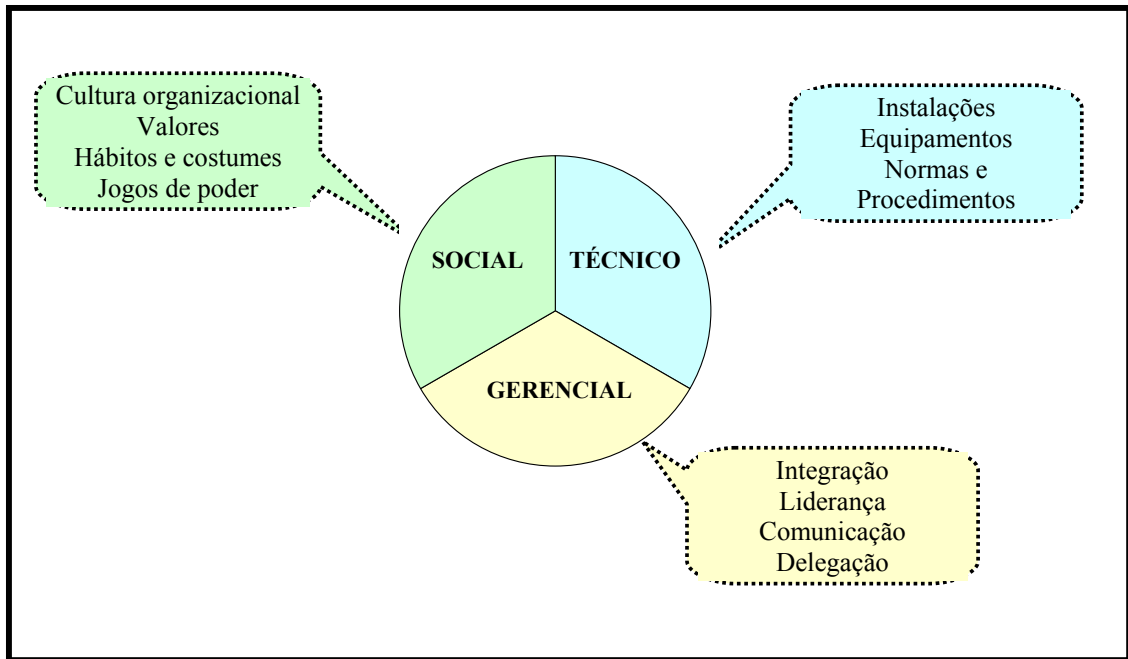


Figura 2 - A Empresa como um Sistema
Fonte: Bernhoeft, 1989, p. 119.

A Figura 2 demonstra que a influência dos familiares, mesmo que informal, tende a produzir efeitos sobre os sistemas da empresa, mais especificamente em três grandes áreas. A área social representa a cultura organizacional, expressando seus valores, hábitos e costumes, entendida como a manifestação dos valores familiares refletidos na empresa através do modelo de gestão¹. O setor técnico traduz as questões inerentes às instalações, normas e procedimentos – é a materialização dos recursos mediante os processos. O setor gerencial ilustra como a empresa se comporta de forma integrada, interagindo em seus setores internos por meio da comunicação, informação e delegação, a fim de que o sistema como um todo funcione adequadamente.

Nesse contexto, a empresa familiar, como sistema, sofre influência direta dos interesses particulares da família, podendo ficar fragilizada e não atender às expectativas familiares. Ressalte-se que essas influências a expõem a prova ainda maior, enquanto sistema, pois ela, assim como os demais tipos de empresa, estão expostos ao ambiente externo e sofrem a influência da família, que pode ser manifestada a qualquer momento. A referência a seguir expõe essa situação:

¹ O modelo de gestão será tratado no Capítulo 2, seção 2.3.

As empresas familiares caracterizam as estruturas sociais como sistemas imperfeitos, de caráter essencialmente psicológico, baseados em atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seres humanos, passíveis de rompimento em qualquer instante (NAVES; GOMES, 1999, p. 397).

De acordo com esses autores, percebe-se que a vida familiar estabelece uma relação com o sistema empresa, pois problemas enfrentados pela família podem, facilmente, ser transferidos para a empresa. No contexto dos negócios, entende-se que as questões familiares deveriam exercer influência mínima na empresa, o que contribuiria para torná-la menos dependente da família. A citação, a seguir, mostra figurativamente que as empresas, como sistema aberto, deveriam se comportar como organismos que desenvolvem poder de adaptação aos novos ambientes.

Os sistemas abertos importam alguma forma de energia do ambiente externo. A célula recebe oxigênio da corrente sanguínea; igualmente, o corpo absorve oxigênio do ar e alimentos do mundo exterior. [...] Da mesma forma, as organizações sociais precisam também de suprimentos renovados de energia de outras instituições, ou de pessoas, ou do meio ambiente material. Nenhuma estrutura social é auto-suficiente ou autocontida (KATZ; KAHN, 1973, p. 35).

Com base no posicionamento de Katz e Kahn (1973), percebe-se que as empresas familiares, assim como as demais, são sistemas abertos e estão expostas às diversas fontes de influências de seu ambiente. Porém seu desafio, enquanto sistema, é a *homo-estase*, ou seja, possuir a capacidade de absorver e reagir positivamente diante das influências do ambiente externo.

A sociedade, mediante as transformações globais, exerce influência no sistema empresa, o qual é aberto e deve adaptar seus processos, o que, segundo Colbari (1997), constitui o núcleo básico de motivação para a inserção no mundo da produção. O autor destaca que, no momento histórico em que a empresa se desligou do ambiente familiar, o objetivo da atividade produtiva se tornou externo a ela mesma e se deslocou da esfera de subsistência para a esfera do consumo. Percebe-se então que a família tem tido participação significativa nas mudanças sistêmicas, especialmente nos sistemas públicos e em suas normatizações, relações de trabalho e processos, contribuindo também com o ambiente, o aprendizado profissional e a adequação do sistema.

O sistema familiar proposto por Davis e Tagiuri (1989) consiste de um modelo de círculos, composto por três subsistemas independentes: empresa, propriedade e família. Nesse sistema, a empresa objetiva alcançar lucro através da comercialização de seus produtos, mantendo-se ativa no mercado. A família, como parte desse sistema, tem como função inculcar seus próprios valores ao contexto, permitindo o desenvolvimento de seus membros. Por um lado, protege o sistema do meio que a rodeia, filtrando a informação que chega do exterior, tendendo a permanecer igual, pois confere à empresa a identidade da família; por outro lado, adota uma postura que possibilita o acréscimo de conhecimento entre os membros da família, uma vez que a organização é fundamental para o desenvolvimento do indivíduo, e sua estrutura não pode entorpecer o crescimento de seus membros.

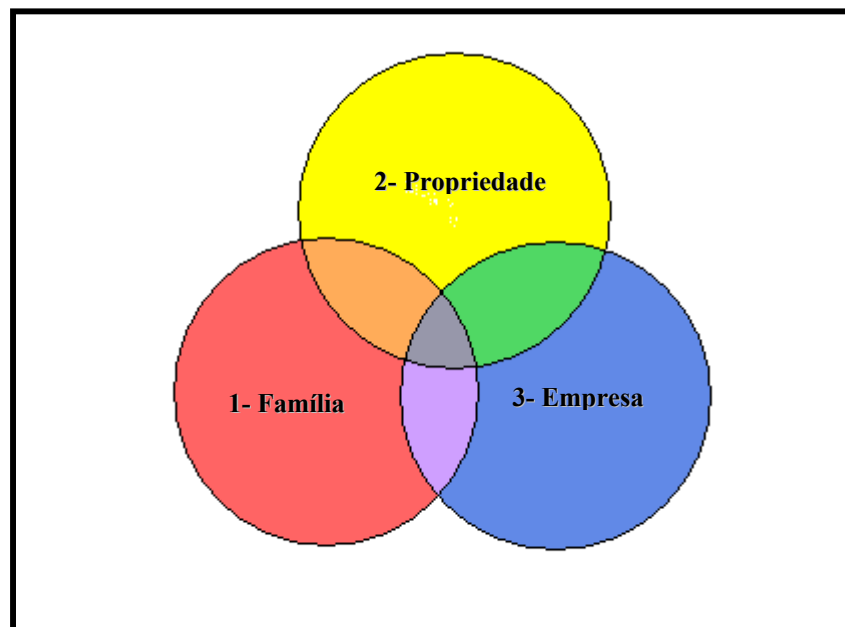


Figura 3 - Modelo dos três círculos

Fonte: Davis e Tagiuri (1989), adaptado por Martins (1999).

Do modelo dos três círculos, proposto por Davis e Tagiuri (1989), exemplificado na Figura 3 acima, surge o modelo de diagnóstico das empresas familiares, posteriormente ampliado, por autores como Lansberg (1999), no modelo dos sete círculos, que permite

analisar as diferenças entre os diversos grupos de interesses que interferem nos resultados conseguidos por uma empresa familiar, e os conseqüentes problemas que dele derivam, segundo pertencem a todos ou a alguns dos seguintes âmbitos ou áreas: a família, a propriedade, o negócio, a gestão ou a sucessão (AMAT SALAS, 2000, p. 31).

O primeiro modelo conceitual surgido inicialmente pelos estudos elementares sobre empresas familiares sustentava a existência de apenas dois subsistemas interconexos: a família e o negócio, em que cada um dos círculos possuía suas próprias normas, regras, estruturas e valores. Depois, ficou evidente que, para a empresa familiar, não é possível dissociar cada uma das interconexões, sendo imprescindível encontrar estratégias que satisfaçam a ambos os sistemas. Posteriormente, incluiu-se no modelo o círculo da propriedade, acrescido ao da família e ao da empresa, formando sete setores que sobrepõem os três círculos dos subsistemas (DAVIS; TAGIURI, 1989).

A título de exemplo, a pessoa que tiver apenas uma conexão com a empresa estará localizada em algum dos setores externos do modelo conceitual (1, 2 ou 3), ou seja, fará parte ou da família, ou da empresa, ou da propriedade. Porém um membro da família que não seja proprietário nem empregado também estará incluído, obviamente, apenas no setor denominado com o número 1 no esquema do modelo acima. As pessoas que possuem mais de um envolvimento com a organização encontram-se em um dos setores sobrepostos que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Um proprietário que seja membro da família, mas que não seja empregado se encontrará no setor 4, que está dentro dos círculos da propriedade e da família. Um proprietário que não seja membro da família aparecerá no setor 5. Um componente da família, não-proprietário, mas empregado da empresa, aparecerá no setor 6. Um proprietário que seja membro da família e empregado estará no setor central 7, o qual se acha dentro dos três círculos (LANSBERG, 1999).

O modelo de três círculos constitui uma ferramenta de utilidade ímpar no sentido de que pode ser utilizado para entender as fontes de conflitos interpessoais, dos dilemas de papéis desempenhados na organização, além servir para fixar limites e prioridades em empresas familiares.

No modelo de três círculos, a ênfase da empresa familiar recai no exercício das virtudes específicas de uma organização, respondendo aos valores de propriedade de uma família, em especial os relacionados com a incorporação dos membros daquela unidade à empresa, sob sua propriedade, seu governo, sua gestão ou sua direção, seu planejamento e sua execução, sucessão e liderança, nas relações entre familiares e não-familiares no contexto ambiental da empresa. Ser empresa familiar, nos termos desse modelo, é gerenciar

adequadamente o governo familiar e direcionar o papel da família nas decisões da empresa (AMAT SALAS, 2000).

2.1.5 Características culturais da família na empresa

As empresas familiares, no Brasil, na sua grande maioria, são influenciadas pelos seus traços culturais. A história demonstra que a imigração tem sua parcela de influência cultural, devido ao fato de que muitas empresas foram e são fundadas por imigrantes que, por sua vez, mantêm enraizados nos empreendimentos seus traços culturais, ao mesmo tempo que se tornam empreendedores, fundadores, patriarcas e empregam na empresa pessoas de igual origem.

Para Hofstede (1991), cultura é a programação coletiva das mentes que se distingue de outros integrantes específicos de um determinado grupo ou categoria de pessoas. Um indicativo de cultura centralizadora determina a diluição da cultura original de outros grupos e torna a categoria dominante menos propensa à aceitação de novas culturas.

Lanzana e Costansi (1999) expressam entendimento de que a família controladora do capital em uma empresa exerce um poder tal que os valores culturais se sobrepõem ao planejamento organizacional, ficando este em segundo plano, o que pode dificultar a realização de seus negócios.

A família detém o controle acionário, bem como as posições mais importantes na empresa; para estabelecer o comando e as diretrizes da empresa baseiam-se na satisfação do desejo da família e demanda de pouca relevância para o planejamento da firma (LANZANA; COSTANSI, 1999, p. 46).

Lanzana e Costansi (1999) viram-se em uma posição contrária a outros autores que admitem que, em uma organização familiar, podem haver profissionais habilitados capazes de contribuir para o alcance dos objetivos desejados. Nesse sentido, a presença de profissionais não-pertencentes à família, em cargos de responsabilidade, pode permitir que as organizações contem com sua influência para atingir seus objetivos com mais racionalidade, como mencionado a seguir:

Gerar lucros, produzir bens ou proporcionar serviços constroem a similaridade da empresa familiar com qualquer outro tipo de organização. A fim de conseguir atingir seus objetivos, necessita contar com pessoas com diferentes experiências e habilidades. As metas individuais são frequentemente distintas, contudo complementam-se para alcançar os objetivos da organização. Há um importante aspecto que diferencia a empresa familiar das demais organizações: seus diretores, gerentes e outros empregados compartilham de uma relação quase familiar, na qual o conjunto de éticas e condutas que mantêm, em maior ou menor grau, refletem os valores da família proprietária (LEACH, 1993, p. 49-50).

As questões culturais da empresa familiar, segundo a inferência de Leach (1993), são tão sensíveis que, por vezes, refletem nas pessoas que ocupam cargos de responsabilidade e, ao mesmo tempo, ficam próximos à família, com possibilidades de assimilar seus valores, de ética e de conduta. Às vezes, esses valores são tão sutis que quase não são percebidos, conforme menciona Morgan (1996):

[...] para compreender a cultura de uma organização, é necessário desvendar tanto os aspectos mais simples como aqueles mais vivos do processo de construção da realidade. Alguns aspectos às vezes são tão sutis e infiltrados que ficam muito difíceis de identificar (MORGAN, 1996, p. 136).

Gallo e Ribeiro (1995) indicam que a cultura de uma empresa familiar está articulada com base nas seguintes premissas:

- toda cultura tem valores relacionados com o dinheiro, o poder, o prazer, o êxito e a eficácia;
- a cultura em uma empresa funciona como cimento e substrato de sua estratégia, de sua estrutura de responsabilidades e dos sistemas de direção que configuram sua organização;
- as forças mais básicas da empresa familiar são a unidade e o compromisso dos integrantes da família que nela trabalham.

A presença da(s) família(s) nas empresas familiares pode demonstrar características de uma cultura centralizadora do enriquecimento, pertinente ao interesse individual, num primeiro plano, sendo que o interesse maior da empresa deveria ser sua continuidade que, às vezes, decai para o segundo plano. No entanto, percebe-se, pelo que relatam alguns autores, especialmente Lanzana e Costansi (1999), Leach (1993) e Morgan (1996), que as empresas

evitam incluir em seus quadros funcionários não-pertencentes à família, pelo receio de inserir em seu meio traços advindos de outras culturas.

Na visão de Salazar (1999), há uma cultura econômica centralizadora de interesses voltados para a família, o que influencia o desenvolvimento de inúmeros ambientes empresariais. Esses interesses são características muitas vezes desconhecidas no universo empresarial ou, quando conhecidas, recebem pouca importância com ações que possam contribuir com o ambiente cultural da empresa. Segundo o mesmo autor, os aspectos culturais estão preservados contra a globalização: dificilmente haverá integração e/ou globalização da cultura empresarial nos sistemas locais ou regionais. Drucker (*apud* SALAZAR, 1999, p. 229) menciona: “o que os administradores fazem em diferentes países é a mesma coisa, pode ser diferente a forma de como eles fazem”.

2.1.6 A sucessão na empresa familiar

A sucessão da gestão familiar sugere planejamento apoiado por um conselho de família, se houver um número considerado de componentes, o qual representa um conjunto de interesses. Tanto Bernhoeft (1999) quanto Lark (2001) recomendam que esse conselho trabalhe formalmente, estabelecendo direitos e deveres dos herdeiros.

Para Lark (2001), o assessoramento do conselho da família pode contribuir para que o sucessor escolhido alcance a credibilidade necessária e garanta a continuidade dos interesses da família e da empresa, passando por um bom e criterioso processo de preparação e treinamento profissional. O que deve ser recomendado é que o conselho da família seja consultivo, servindo de apoio administrativo ao sucessor. É evidente que a sucessão é um processo de diluição, ruptura de alguns laços familiares, porém é importante que o processo seja conduzido da forma mais natural possível para evitar a fragmentação tanto da empresa quanto da família. Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) corroboram com esse entendimento, afirmando que

o fundador que consegue dar uma boa formação aos filhos e tem a lucidez necessária para perceber que não é imortal, e que é melhor resolver a sua sucessão enquanto no comando da situação, ao invés de deixar seus filhos se digladiarem após sua morte, pode contar com quase certeza de perpetuar a sua obra (MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT, 1999, p. 15).

A questão da sucessão, segundo autores como Martins, Menezes e Bernhoeft (1999), é um acontecimento decisivo na empresa familiar. Instala-se um cenário de três tempos quando a transição do poder se efetiva e, simultaneamente, o fundador permanece presente: o passado, na figura do fundador; o presente, representado pelo fundador e os filhos (herdeiros); e o futuro, pelos filhos (sucessores).

Para algumas empresas, a sucessão pode transcorrer através de um processo tranqüilo; já para outras, pode significar um momento de fragilidade, ao que Lark (2001) aponta como motivo de preocupação, já que as empresas familiares são percebidas como as maiores propulsoras do bem-estar social e econômico de todas as economias capitalistas. A apreensão causada pelo transcorrer da sucessão nas empresas familiares estimula a verificação dos resultados decorrentes desse processo, na medida em que, segundo Lark (2001), quase inexistem, no Brasil, empresas de terceira ou quarta geração, citando que apenas 15% a 35% delas permanecem em poder de familiares.

Lark (2001) acentua ainda que a predominância de fatores relacionados com o gerenciamento do processo de sucessão é a principal razão para a fragilidade dos negócios de família. Complementa, assinalando que o momento da sucessão é geralmente marcado pela explosão de conflitos que vêm à tona e que tornam a relação mais complexa, principalmente pela falta de normas e regras já estabelecidas entre os componentes familiares.

A visão de Lark (2001) se aproxima do entendimento de Bernhoeft (1999), que afirma que a principal mudança ocorre na transição da primeira para a segunda geração, momento decisivo em que a empresa abdica da posição de sociedade familiar apenas baseada no trabalho.

Bernhoeft (1999) e Lark (2001) ressaltam que seria aconselhável a presença de um Conselho de Família, principalmente para tratar do eventual surgimento de conflitos, questões emocionais e afetivas relacionadas à estrutura da família, que se refletem, mesmo de forma indireta, na diretoria executiva e, conseqüentemente, na rotina da empresa. A Figura 4 ilustra qual seria a função de um Conselho de Família, na busca de um processo de transição sucessória eficiente.

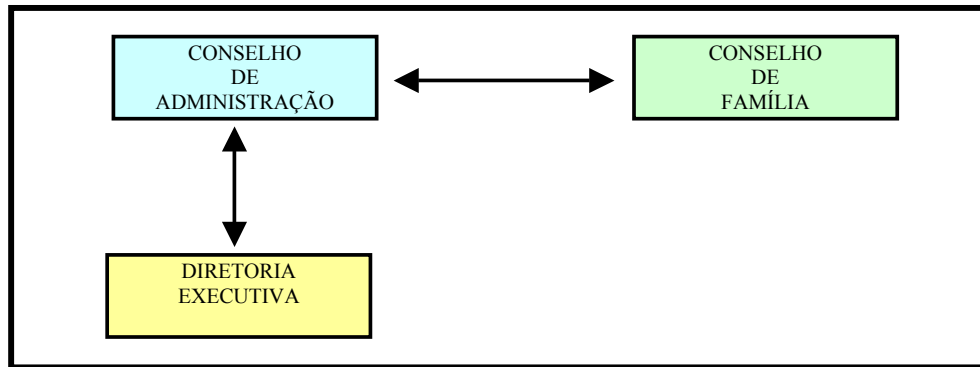


Figura 4 - Interação entre conselhos e diretoria

Fonte: Bernhoeft, 1999, p. 160.

Não há como negar, observa Leite (2002), que, paralelamente ao processo sucessório, emerge um conjunto de interesses que revolvem os sentimentos familiares, como a manutenção do dinheiro na família, pagamento menor de impostos de transmissão da propriedade, manutenção intencional do controle indireto do patrimônio, proteção dos descendentes diretos, conservação do poder na dinastia, sustentação financeira dos fundadores para que desfrutem o resto da vida do bem-estar que o patrimônio possa garantir como reserva de valor.

Bernhoeft (1989) vai mais além em suas considerações sobre a condução do processo de sucessão, distinguindo a importância da continuidade das principais atividades programadas pela empresa, na medida em que estas significam a garantia da perpetuidade nos negócios. Destaca o valor do planejamento, no qual a empresa deveria delimitar a atual situação em que se encontra, relacionada a produtos e serviços, instalações, centros de poder, estrutura familiar, relação família e organização, mercado (composto por fornecedores, clientes e concorrentes) e comunidade (relação da empresa com a comunidade).

Sucessão sugere a substituição do criador, fundador do empreendimento, para dar prosseguimento à obra projetada, criada e gerida pelo pioneiro, porém com enfoque alterado, estilos de liderança diferenciados e formação teórica e prática renovada em virtude do momento socioeconômico presente, preceitua Grzybovski (2002, 2002a). Assevera que a sucessão ocorre desde os tempos mais antigos, porém a situação econômica atual requer que esta seja tratada com mais planejamento e preparação e que os impactos sejam os mais sutis. Mesmo assim, um processo sucessório, segundo Grzybovski (2002, 2002a), pode levar um

período de 3 a 5 anos, dentro de um planejamento programado e desenvolvido em harmonia familiar.

Churchill e Hatten (*apud* LODI, 1998) estabeleceram ciclos que podem compor um processo de sucessão em empresa familiar: 1) estágio de gestão pelo dono, sendo ele o único membro da família no negócio; 2) estágio de treinamento e desenvolvimento quando os filhos aprendem o negócio; 3) estágio da parceria entre ocupante atual e futuro sucessor; e 4) estágio de transferência de poder.

A trajetória de desenvolvimento deste ciclo requer que se observe a evolução e as mudanças que são ocasionadas por suas etapas. Segundo o modelo de Peiser e Wooten (1983), as empresas familiares têm muitos pontos em comum: a) as famílias são profundamente envolvidas nas tarefas do negócio; b) geralmente tais empreendimentos estão em contínuo processo de transição, em que os negócios são cíclicos e as famílias desempenham funções importantes ao gerenciarem essas empresas; c) a natureza das empresas é voltada para um determinado tipo de projeto ou empreendimento; enquanto o ciclo de vida do produto ou serviço se mantém, a empresa subsiste.

O modelo envolve mudanças em cada ciclo, indicam os autores Peiser e Wooten (1983). O primeiro evoca a trajetória pela sobrevivência, sucesso e apogeu, momento em que o empreendimento se torna uma grande organização. No entanto, quando alcançado o sucesso, a empresa se defronta com a encruzilhada da sucessão: ou se prepara para continuar no crescimento do sucesso ou haverá o declínio. Este é o momento em que se dá o início do segundo ciclo, que pode ocorrer simultaneamente com a transmissão do poder para a segunda geração. Porém a crise pode estar presente quando não há competência suficiente para gerir os negócios, uma vez que as responsabilidades administrativas não dispensam experiência mínima suficiente. O terceiro ciclo está presente paralelamente ao segundo, podendo ser visualizado como o seu inverso, ou seja, a nova geração pode ter experiência e capacidade suficiente, porém a geração sucedida não se encontrar preparada para compartilhar responsabilidades.

A maneira como é conduzido e desenvolvido o processo sucessório pelos componentes envolvidos é que determinará o sucesso que pode alcançar o poder transmitido. Lodi (1998) destaca que o êxito do processo sucessório depende da maneira como o sucedido

preparou a família para o poder e a riqueza. Ainda seguindo o raciocínio do autor, a empresa é uma estrutura política, ou seja, ela só funciona enquanto distribui autoridade e enquanto se constitui em palco para o exercício do poder. O poder só é conseguido se for tomado à força ou se for entregue passivamente.

Lodi (1998) afirma que o resultado do processo sucessório se complementa com a redistribuição do poder dentro da empresa. O autor apresenta ainda algumas questões que se mostram decisivas ao longo do processo sucessório: 1) o poder é exercido pelo detentor majoritário do capital acionário, sendo dele que emana o poder, e o conquista quem tiver mais afeto e confiança, mesmo que sejam suprimidos os critérios de habilidades ao cargo; 2) a disputa interna pelo poder entre os componentes pode colocar em posições antagônicas irmãos ou parentes, obstaculizando a questão do processo sucessório quando não houver planejamento e organização familiar, refletindo de forma negativa na vida da empresa; 3) a opção pela continuidade sugere que o sucessor continue a obra do sucedido, seguindo o projeto a partir de onde o primeiro parou, em busca da perpetuidade familiar, como infere Grzybovski (2002a).

A abrangências das questões, acima exposta, torna-se maior à medida que os filhos casam e a família começa a ter novos entrantes. Quando isso ocorre e não havendo boa organização familiar, os conflitos em busca do poder tornam-se praticamente inevitáveis. Segundo Leite (2002), casamento falido é outra causa que pode desencadear ou dificultar o processo sucessório e, conseqüentemente, a perpetuidade da empresa familiar. A afirmação do autor está baseada na premissa de que alguns valores familiares se perdem da linha original quando da eventual dissolução do casamento, o que pode influenciar na sucessão da empresa. Na concepção de Grzybovski (2002a), a geração de conflito por perda de valores familiares pode dificultar o processo sucessório.

No entanto, assevera ainda Grzybovski (2002), quando o sucedido transmite a história de empresa para o sucessor ou integrantes da família, deve sentir-se movido pela certeza de que os valores e crenças colocados por ele serão preservados e perpetuados ao longo da história e sentir-se seguro em passar a empresa para as mãos do sucessor. Ao sucedido cabe considerar o momento certo de afastar-se, transmitindo ao sucessor os elementos de interesse da família e da empresa, procurando preservar e perpetuar sua história, mediante a delegação das funções aos novos membros da família. É certo que as características trazidas pelo

fundador podem, por vezes, sofrer alterações, pois nem sempre é possível transferir a totalidade das crenças ao sucessor, devido às variáveis de mudança do mercado, formação profissional, entre outras. Porém grande parte do sistema de valores já se encontra instalado no indivíduo sucessor, resultado da educação no seio daquela família.

O conflito de gerações é uma questão mais presente nas empresas familiares, talvez porque estas podem apresentar a peculiaridade de ter presente o sucedido que detém o poder e seu possível sucessor. O primeiro dificilmente tem segurança na delegação plena e total do poder, e o segundo considera-se plenamente apto a assumi-lo. Sobre esse aspecto, Grzybovski (2002) ressalta que, quanto mais fechada, autoritária e inflexível for a família, maior será o conflito vivenciado, podendo levar o sucessor a afastar-se da família. No entanto, esse aspecto pode ser contornado, se forem levados em consideração a escolha, o preparo e a carreira do sucessor.

Esses conflitos podem ser extremamente desastrosos quando mais membros da família estão interessados na sucessão da gestão: se mal resolvidos, podem refletir resultados imediatos, que comprometem a estrutura da empresa a longo prazo.

De outro prisma, percebe-se que podem existir boas relações entre os integrantes familiares de uma empresa em relação a idéias semelhantes e cooperação entre irmãos, proporcionando um bom desenvolvimento empresarial por meio do trabalho em equipe. Isso demonstra que pode haver um consenso em torno dos interesses da empresa, independentemente dos problemas e conflitos internos no âmbito familiar.

Nesse caso, a família pode constituir-se em centro referencial da empresa. Conforme Colbari (1997), a empresa familiar se assemelha a uma grande família, na qual o sucedido possui todas as virtudes de autoridade e firmeza, combinadas com a generosidade e cordialidade. Porém a relação empresa-família considerada saudável não garante que assim se mantenha através dos tempos, pois ambas as esferas recebem influências do ambiente externo, que podem minar a tranquilidade da convivência.

Gersick *et al.* (1997) entendem que é muito importante a dedicação do fundador nos momentos iniciais da vida da empresa. No entanto, o gestor pode tornar-se um pai ausente. Nesses casos, os filhos visualizam a empresa como uma extensão da família, mas que ganha a

disputa pela atenção do pai, podendo levar a empresa e a família a ocuparem posições antagônicas na disputa pela pessoa do sucedido. Aos olhos do sucessor, esses sentimentos precisam ser repensados, a fim de conseguir equilibrar os devidos posicionamentos tanto do núcleo familiar quanto da empresa na vida dos elementos da família.

As empresas que estão em processos sucessórios apresentam situações diferentes, principalmente quando se trata da resolução de questões a partir de terceira geração. Bethlem (1999) afirma que as empresas familiares que estão sofrendo um processo de sucessão na terceira e na quarta geração são aquelas surgidas em um período econômico altamente protecionista, válido para aquela época. Na atualidade, porém, a exigência está em um modelo econômico transformador. A necessidade de reformas provocadas com o fim do mercado protecionista não invalida a continuidade das empresas familiares, devido às contribuições sociais e econômicas decorrentes do exercício de suas atividades, contrastando com o principal mito referido por Bethlem (1999): “pai rico, filho nobre e neto pobre”.

Tratando-se da sucessão, os problemas aumentam quando chegam novos entrantes, ou seja, quando as sucessões avançam nas gerações. Logo, esse assunto necessita ser tratado, procurando-se dar respostas aos anseios e objetivos da empresa. Gersick *et al.* (1997) sugerem um modelo que pode ser demonstrado como alternativa à problemática pertinente: a) quem controla o capital e com que estrutura? b) quais as perspectivas da família nesse ciclo? c) qual a fase de desenvolvimento da empresa e sua situação econômica financeira? A resposta a essas questões, ao longo do processo de sucessão, é dada por Gersick *et al.* (1997, p. 203), conforme figura a seguir:

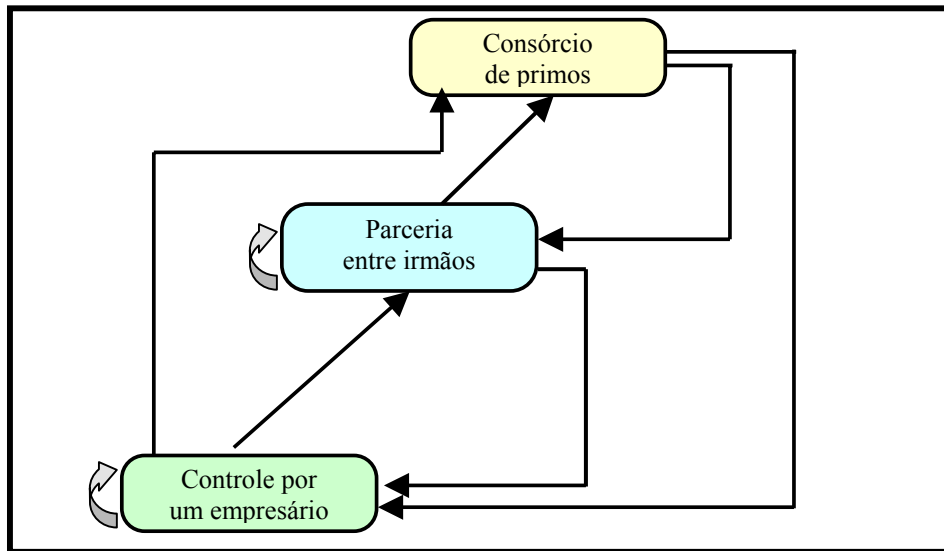


Figura 5 - Tipos de sucessão
Fonte: Gersick *et al.* 1997, p. 203.

Isso não significa que este seja o melhor meio e forma de resolver a questão da sucessão em empresas familiares, pois há possibilidade de a família construir outras formas de administração e controle como, por exemplo, cisão de negócios, divisão da estrutura de capital, participação de gestores e profissionais da própria empresa ou, ainda, venda e participação de terceiros.

Os detentores do controle do capital devem ter a preocupação na preparação de um sucessor que permita garantir a perpetuidade da empresa. Lodi (1987) alerta para a necessidade de se preparar o sucessor, a fim de se evitar que ela venha a sucumbir em um período menor do que alcançaria a terceira geração.

Lodi (1987, p. 09) ressalta a importância a ser dada pela família na formação do sucessor desde sua fase infantil, desenhando o perfil profissional de seus descendentes, de acordo com a atividade profissional na empresa.

A Figura 6 demonstra como o fundador pode preparar os herdeiros para assumirem funções na empresa de acordo com suas habilidades e qualificações. No exemplo da Figura 6, o sucessor, além de sócio acionista, pode estar ocupando cargo no conselho ou na gestão.

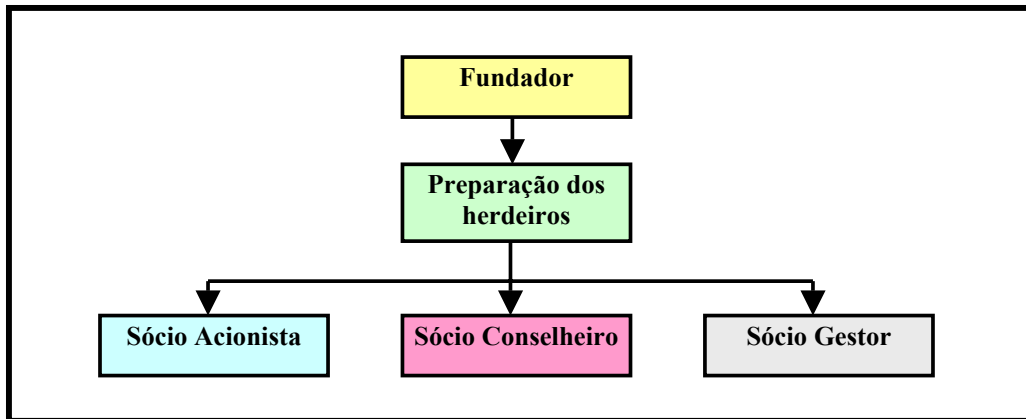


Figura 6 - Preparação dos herdeiros

Fonte: Baseado em Martins, 1999.

Para Barnes (1976), uma das mais agonizantes passagens na gestão familiar consiste na escolha do sucessor pelo sucedido. Se a sucessão não for planejada, geralmente esse problema agride a relação da família e da empresa. A forma como se inicia ou se atravessa a sucessão, seja de maneira suave ou conturbada, terá efeito direto no sucessor.

Bernhoeft (1999), partidário de que o processo sucessório é um dos momentos mais importantes para que se viabilize a continuidade da empresa familiar, identifica dois processos de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Assevera não existir um processo melhor que o outro, mas, sim, aquele que melhor se adapte à situação para a operacionalização do processo sucessório, que deve ser devidamente planejado.

É relevante que sejam observados alguns aspectos antes de passar o comando, assegura Lodi (1998): (a) planejar o processo sucessório; (b) iniciá-lo o mais cedo possível; (c) debatê-lo muito bem; (d) ter visão de curto, médio e longo prazo; (e) estabelecer objetivos, estratégias e políticas do processo sucessório; (f) consolidar um projeto; (g) debater o estilo de administração; (h) definir os critérios e parâmetros de avaliação; (i) planejar a distribuição da herança. Considera que a sucessão não é um processo fácil. Porém recusar-se a enfrentar a questão da transição da liderança e da propriedade do negócio para um sucessor pode ser muito mais penoso. Por conseqüência, essa recusa pode colocar em risco toda a empresa e a sua continuidade. Essa afirmação de Lodi (1998) coincide com uma visão de confiança e lealdade, baseada nos valores internos da família, objetivando a manutenção da credibilidade empresarial.

A sucessão é talvez o ponto mais importante e preocupante da empresa familiar, trazendo à discussão pontos que são determinantes para sua continuidade. O planejamento proposto por Amat Salas (2000) pode contribuir positivamente para seu processo, admitindo-se que este contribuirá para as mudanças exigidas em relação à família e para a solução dos conflitos ocasionados pelas diferenças comportamentais dos membros interessados na sucessão. Esses conflitos podem originar-se também em decorrência dos novos entrantes, provocando mudança no foco, conforme citação a seguir:

[...] a relação exigida e a grande e desafiadora mudança que ocorre no processo de sucessão da empresa familiar, é que ela [a empresa] deixa de ser uma sociedade baseada em trabalho para passar para uma sociedade cujos vínculos e relacionamentos se darão pelo capital ou patrimônio (BERNHOEFT, 1999, p. 57).

Em uma conjuntura econômica de mudanças e relações globalizadas, mesmo que em uma visão intrínseca, conforme citação anterior, admite-se que seja muito difícil às empresas se omitirem de promover mudanças necessárias para se manterem no mercado. Especialmente quando se tratar da questão da sucessão, talvez esse processo mereça mais atenção ainda, pois pode ser fator determinante para a continuidade dos negócios, como salientam Kanitz e Kanitz (1978, p. 33):

[...] esta relação de passar a gestão de pai para filho, cada vez mais se torna difícil de manter nos dias de hoje. As forças que existem para impedir a continuidade da empresa na família são inúmeras, e poucas serão as empresas que poderão manter esse lema e, ao mesmo tempo, crescer como uma empresa sadia.

Em uma visão quase idêntica à de Kanitz e Kanitz (1978), Gallo (1995) afirma que o processo de sucessão da empresa familiar é a principal causa da estagnação e, em muitos casos, da interrupção de suas atividades. Distanciando-se das afirmações de Kanitz e Gallo, se contrapõe a afirmação de Lodi (1998), quando trata da sucessão nas empresas familiares impregnada por elemento vantajoso:

A empresa familiar tem sobre os demais tipos de empresas pelo menos um tipo de vantagem, ou seja, ela é sempre matriz e não filial. Uma análise de probabilidade poderia mostrar que, neste momento, cerca de 20% das empresas familiares estão passando pelo processo de sucessão da Presidência (LODI, 1998, p. 21).

Nessa mesma questão das empresas familiares que sobrevivem aos processos de sucessão, Leach (1993) menciona que 24% das empresas familiares conseguem sobreviver após a segunda geração e somente 14% entram na terceira. Esse índice apontado demonstra a relevância do planejamento sucessório, no intuito de minimizar risco iminente de enfrentamento de dificuldades presentes que possam levar à descontinuidade dos negócios da família.

A sucessão não é uma coisa, mas muitas. Não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta e passa a tocha a um novo líder, mas um processo movido por um relógio de desenvolvimento – começando muito cedo na vida de muitas famílias e continuando através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações (GERSICK, 1997, p. 201).

Como se observa, o autor entende que a empresa familiar é um conjunto de variáveis que soma, ao longo de sua história, outra variável, mais especificamente, a sucessão, que vem acompanhada de outras, que podem influenciar seu processo de amadurecimento.

Diferenciando-se da visão de Amat Salas (2000), dois conceitos básicos, associados ao planejamento, são lembrados por Lansberg (*apud* GERSICK, 1995, p. 202), referenciando a visão tradicional do processo de sucessão: a) algumas transições de liderança envolvem somente uma única troca de pessoas na direção da empresa, mas, em outros casos, envolvem mudanças significativas tanto na estrutura como na cultura da gestão; b) a escolha de uma ou outra estrutura, a qualquer momento, é movida por um sonho comum, no qual as aspirações de cada membro da família são entrelaçadas em uma visão coletiva, voltada para o futuro da empresa e da família.

Confrontando a visão dos autores Amat Salas (2000) e Gersick (1995), não é possível afirmar com segurança qual é a melhor sugestão quanto ao planejamento da sucessão. No entanto, percebe-se que cada empresa pode apresentar características peculiares de seus componentes familiares, envolvendo sucedidos e sucessores. Isto pode ser observado antes, durante e após o processo sucessório, pois é possível serem detectados conflitos na conjuntura familiar em todos os momentos, os quais podem impactar no ambiente da empresa, e seus componentes podem ter muitas dificuldades em encontrar meios adequados para elucidá-los.

Barnes e Hershon (1976) afirmam, em uma visão mais neutra sobre o assunto, que o melhor remédio para manter uma empresa crescendo, em um processo de sucessão

conturbado, é a contratação de um administrador externo. Talvez fosse uma boa alternativa buscar apoio de alguém externo à família, neutro e racional, para acompanhar o processo de sucessão. Lodi (1996, p. 24), não desacreditando da utilidade dessa proposição, postula, porém, que não seja a única das soluções viáveis ao caso, pois cada empresa tem suas questões particulares, conforme assinala:

O filho tem, no processo sucessório, a responsabilidade de não aguçar a crise existencial de seu pai e de mantê-lo firme na sua posição ao receber a velhice. Não se deve buscar ajuda de outras pessoas em quem o pai confia quando estiver em dúvida. O sucessor deve ajudar na busca de uma retirada estratégica e honrosa.

Diferente da visão de Barnes e Hershon (1976), Lodi (1996) entende que a saída para essa problemática de sucessão passaria por uma solução doméstica, a ser ponderada no berço familiar, pois acredita que o fator confiança seja decisivo. Porém essa solução nem sempre pode ser utilizada, uma vez que se refere apenas à sucessão em que estão envolvidos elementos da dinastia direta (pai e filho).

Percebe-se, em âmbito geral, que não há consenso em torno da questão da sucessão em empresa familiar, pois cada uma delas possui características que podem variar consideravelmente de uma para outra, em vista de sua complexidade, cabendo a elas, em seu território, cercar-se de cuidados para o enfrentamento desse desafio, representado pelo processo de sucessão.

2.2 DESAFIOS DA EMPRESA FAMILIAR

Esta seção tem por objetivo expor reflexões acerca dos paradigmas que devem ser vencidos nas empresas familiares, trazendo à discussão questões referentes à profissionalização dos gestores nessas organizações, inclusive o compromisso com empresas de formação educacional, com a precaução de tratar dos efeitos que possam refletir na anulação das características das empresas, envolvendo o compromisso do exercício futuro das gestões familiares.

2.2.1 O profissional da empresa familiar

Neste subtítulo, são apresentadas algumas visões de diversos autores, referentes ao profissional de empresa familiar.

Ricca (1998, p. 7) considera que

a profissionalização é um processo complexo que muitas vezes ocorre após a morte do fundador ou de seus filhos e que, se não for feita em algumas empresas familiares devido a sua complexidade administrativa ocasionada pelo seu tamanho, pode levar ao fim de uma gestão e, em alguns casos, ao fim da empresa.

A questão da profissionalização citada por Ricca talvez seja um dos principais desafios das empresas familiares na atualidade: primeiro, por ser um processo complexo envolvendo pessoas não-pertencentes à família; segundo, porque pode ocasionar conflitos com pessoas não-pertencentes a família, e se não houver um bom planejamento para isso, poderá surtir efeito contrário.

A profissionalização da administração, segundo Granovetter (1995), tem sido colocada como uma condição básica, principalmente em indústrias tecnologicamente complexas e intensivas no uso de capital, onde sua adoção é essencial para coordenar economias de escala e escopo. A entrada de profissionais sem vínculo familiar pode contribuir para avanços no processo de profissionalização das empresas familiares.

O desejo de manter os negócios da família em família com medo de perder o controle é um comportamento que confunde os conceitos de controle familiar e gestão familiar, parecendo até ser uma forma inibidora de abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais (BERNHOEFT, 1996, p. 48).

Acredita-se também que mesmo os membros da segunda geração podem ter dificuldade em contemplar o negócio com a objetividade necessária. Por vezes, pode ficar evidenciado que há desejo excessivo de preservar o negócio, mantido pelo apego à tradição, o que, por consequência, pode estimular ao continuísmo, prejudicando a inovação na gestão.

Um fator relevante a ser observado é que empresas brasileiras controladas e administradas por famílias guardam potencial muito significativo e, por vezes, não conseguem

tirar proveito deste, não acreditando na sua eficácia. Lodi (1993) descreve que o brasileiro tende a ridicularizar ou se ressentir com o grau de formalismo exigido pelo planejamento e pelo profissionalismo, o que o impede, muitas vezes, de dirigir esforços nessa direção.

Bernhoeft (1989) entende que a empresa é o substantivo adjetivado da família no concernente à indissolubilidade da empresa e família. Nesse sentido, no cumprimento de seu papel na empresa, o profissional se defronta, às vezes, com a indissolubilidade das instituições, a família e a empresa, relação vivida pelo vínculo dos administradores membros da família. Esse é um fator que dá impessoalidade e racionalidade aos profissionais não ligados à família.

Em relação à profissionalização, Vidigal (1997) entende que devem ser treinados desde jovens aqueles que apresentam indícios vocacionais de futuros executivos; sugerindo ainda que se treinem os futuros herdeiros para serem participantes competentes da gestão administrativa, principalmente em se tratando de conhecimentos de legislação, contabilidade e administração. No entanto, Vidigal (1997), assim como Bernhoeft (1989), entendem que não há uma receita única em relação à preparação profissional dos herdeiros, reconhecendo que cada empresa tem suas características individuais, e o que é útil para uma unidade empresarial talvez não o seja para outra.

Sob esse ângulo, é possível que uma alternativa conciliadora esteja centralizada na concordância da família em adotar uma administração profissionalizada. Nessa forma de administração, a família participará na definição das políticas de negócios sem tornar a empresa totalmente independente e não perde o controle do capital nem da gestão. Drucker (1995) entende que a empresa e a família só sobreviverão se a família servir à empresa. Porém nenhuma das duas terá sucesso se a empresa for dirigida para servir à família.

Lodi (1996), Vidigal (1997) e Bernhoft (1989) entendem que a profissionalização não pode ser considerada como solução para a administração e gestão das empresas familiares. Fundamentam seu pensamento na existência de empresas familiares que, não subordinadas ao uso de quaisquer práticas administrativas mais regradas, mais racionais, possuem prestígio e mantêm sua participação no mercado. Esse, talvez, seja o grande diferencial do resultado pautado no empenho da família, independentemente de profissionalização.

Hall (1988) sustenta que não há compatibilidade entre profissionalização e formalização. Na visão desse autor, a profissionalização torna-se formalizada em demasia, fazendo da força de trabalho um centro gerador de conflitos e de alienação, burocratizando a organização.

Lodi (1996, p. 24-25), porém, enfatiza a importância da profissionalização nas empresas familiares e postula que três pontos básicos resultam de seu emprego:

- a) o sucesso em integrar profissionais familiares na Direção e na Gerência da Empresa;
- b) o sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais;
- c) o sucesso em recorrer a consultorias e assessorias externas para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendados por universidades e centros de pesquisa.

O Quadro 1, a seguir, apresenta algumas diferenças entre a gestão profissionalizada e a não-profissionalizada.

Funções	Gestão Profissionalizada	Gestão não Profissionalizada
Desenvolvimento	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento <i>ad hoc</i> , principalmente baseado em experiência passada.
Orçamentos	Critérios claros de resultados esperados e alocação de recursos.	Não explícitos; normalmente baseados em sentimentos.
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegiam-se as principais inovações, correndo-se riscos desconhecidos.
Liderança	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.
Cultura	Bem definida.	Vagamente definida e orientada à família.
Resultados	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.	Normalmente é uma consequência da operação.
Organização	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.	Estrutura informal ou com pouca definição.
Controle	Sistema planejado e formal.	Controle informal, <i>ad hoc</i> .

Quadro 1- Diferença entre gestão profissionalizada e não-profissionalizada

Fonte: Leach, 1993, p. 129.

Os postos de trabalho devem ser ocupados por profissionais capazes e preparados. Conforme destaca Leach (1993), os cargos de chefia de empresa familiar devem ser preenchidos, preferencialmente, pelos membros da família. Na sua ausência, porém, a empresa necessita contratar profissionais de fora. Um dos caminhos para a profissionalização da empresa familiar, portanto, está na contratação de executivos.

Seguindo a visão do autor, os princípios familiares estabelecem que se deva prestar ajuda aos integrantes da família. Por esse motivo, os postos de comando na empresa familiar geralmente são ocupados por familiares, sem importar muito a competência dos mesmos. Nesse sentido, a contratação de executivos profissionais externos aos quadros da família constitui impasse gerencial, informa Leach (1993). O conflito mais comum, nesses momentos, envolve a decisão de deixar algum integrante da família fora das posições de comando. Decisões como esta geralmente trazem desconforto e insatisfações no contexto familiar.

Por fim, Leach (1993) salienta que, quando o processo de profissionalização, a partir da contratação de executivos externos, transcorre por meio de decisões participativas e pactuadas entre família e empresa, a maior parte dos problemas desaparece ou se reduz significativamente. Entre as muitas vantagens encontradas nesse processo, destaca-se o fato de o gerenciamento da empresa deixar de ser apenas um reduto familiar, passando a contar com a contribuição de executivos externos.

2.2.2 Características que evidenciam o compromisso com os colaboradores

Nessa seção, examina-se como a empresa familiar está comprometida com seus colaboradores, no sentido da valorização dos profissionais sucessores e não-sucessores.

Para Gallo (1995), a empresa familiar existe quando há uma ligação entre uma empresa e uma família. Esse elo permite, permanente e conscientemente, partilhar uma cultura de ambas, família e empresa. Seguindo a visão do autor, percebe-se que é relevante para a empresa que o sucedido encaminhe o sucessor na direção do conjunto de colaboradores, tanto externo quanto interno, para que a transição do processo de sucessão seja percebida e consentida no conjunto de relações da empresa.

A empresa familiar caracteriza-se pelo fato de a maioria de seu capital estar concentrado nas mãos de uma família, e os membros do Conselho de Administração pertencerem ao mesmo núcleo familiar, dedicando-se com exclusividade à empresa, pelo menos à segunda geração (GALLO, 1995). Com base nessas características, é possível detectar a necessidade de que seja evidenciado o compromisso dos membros da família com a vida profissional da empresa, no propósito de manter sua propriedade, como traço imprescindível para que a organização seja denominada familiar.

A presença de profissionais não vinculados por laços familiares ocupando cargo de direção pode abrir probabilidades para que a empresa possa preencher lacunas, principalmente entre os detentores da propriedade, acionistas e conselho de administração, implementando políticas e objetivos que auxiliem nas decisões.

Esse procedimento profissionalizado permite que sejam contempladas as regras formais, principalmente na contratação ou promoção de profissionais que venham a ocupar cargos diretivos e de gerências, respeitando-se as qualidades e experiências dos candidatos, ao contrário do que poderia ocorrer se fosse mantido apenas o critério do vínculo familiar. Nesse sentido, poderia haver um maior comprometimento dos responsáveis com poder de indicação e aprovação dos possíveis ocupantes de cargo, o que pode ser definido como uma tendência da gestão familiar, caracterizado como pacto social.

2.2.3 A tendência da gestão familiar

O mundo está passando por uma fase de mudanças em diversos setores, especialmente na geopolítica, na economia e na sociedade como um todo. A globalização da economia tornou o mundo acessível a todos, independentemente do local onde estejam as pessoas. Nessa nova era, as organizações, para permanecerem nesse mercado competitivo e globalizado, necessitam de sincronismo, interação e integração de suas áreas internas. Destaca-se, nesse particular, a contabilidade, que tem o papel preponderante de produzir e divulgar as informações relevantes e inerentes aos processos de gestão e, assim, contribuir para que a organização se mantenha competitiva.

A globalização da economia, abrangendo a internacionalização da produção, o incremento do comércio e a absorção de tecnologia pelas empresas, impulsiona a crescente mudança da organização e gestão - essa é uma nova era para as empresas. As lições do passado que foram, por vezes, fórmulas de sucesso resultaram em incertezas diante do futuro, pois denunciam perdas e exigem o emprego de novas fórmulas. Na busca de novas soluções, ganha espaço o indivíduo, pela sua capacidade pessoal e adaptação aos desafios propostos pelo mercado e pelas empresas.

Diante desse quadro, o ser humano passa a se constituir no mais importante recurso de uma organização. Para a organização, é importante contar com pessoas que otimizem o uso do capital e que saibam gerar, desenvolver e aplicar conhecimentos, métodos e tecnologias, notadamente as relacionadas com o ser humano, de modo a tornar as pessoas motivadas para atingirem os objetivos organizacionais.

Percebe-se que, nas atuais organizações, a administração mudou. Recrutar pessoas com habilidade de liderança e de geração de capital intelectual, capazes de compreender o contexto atual e futuro de seus respectivos mercados ganhou primazia. Abandonam-se, portanto, os conceitos gerenciais antigos, segundo os quais a execução prevalecia sobre a criação, tornando-se indispensáveis qualidades tais como credibilidade, visão, disposição para correr riscos, educação ampla, curiosidade e compromisso com a excelência.

Na busca de encontrar no passado explicações para a origem da administração em seus campos de atuação, segundo Chiavenato (1999), podem se incluir os ensinamentos de Jean-Jacques Rousseau (1712 - 1778), com sua teoria do contrato social, no qual afirma que o Estado surge de um acordo de vontades. Portanto poderia o homem viver em harmonia, cordial e pacificamente, porque é um ser afável; porém a sociedade é quem o deturpa.

Na gestão, administrar é conduzir um grupo de pessoas a uma meta pré-estabelecida. As ações administrativas são sempre dependentes de pessoas. Chiavenato (1999) destaca que é preciso considerar não só a estrutura interna da administração, mas suas relações com as outras esferas da vida social. O estudo científico do fato e da ação administrativa é necessariamente pluridimensional.

Em todo esse contexto, percebe-se a tendência nas empresas, na atualidade, em depositar maior atenção às questões que envolvam a preparação e o aperfeiçoamento dos profissionais, especialmente os que ocupam cargos de responsabilidade na gestão e que, por consequência, possam contribuir para o atingimento dos objetivos pretendidos pelas empresas.

2.3 MODELO E PROCESSO DE GESTÃO

Nesta seção, são abordados os modelos e processos de gestão utilizados pelas empresas, diferenciando-as entre si, especificamente em se tratando de empresas familiares.

2.3.1 Modelo de gestão

A empresa pode adotar o modelo de gestão de maneira que represente o seu negócio e que decorra da sua missão e dos objetivos.

O modelo de gestão diferencia-se em cada empresa. Para autores como Crozatti (1998), modelo de gestão é o instrumento mais significativo e tem sua fundamentação nas crenças e valores de seus líderes, incluindo os fundadores, proprietários e gestores. Nessa mesma linha, Pereira (2001) entende que toda empresa possui seu modelo de gestão, que se constitui de um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de administrá-la.

Para Crozatti (1998), as características do modelo de gestão incluem a formação da cultura organizacional; a determinação da linha de poder; o estabelecimento das formas de ação da empresa e o estabelecimento de critérios de análise de desempenho.

As diferenças apresentadas pelos modelos de gestão entre as empresas dependem, principalmente, do enfoque e da importância dada ao planejamento, ao controle das operações, aos instrumentos de controle, aos recursos humanos, organizacionais, materiais e às variáveis ambientais, atribuídos ao modelo pelos seus proprietários, gestores e administradores, conforme a visão de Guerreiro (1989, p. 230), a seguir:

As inúmeras diferenças são em relação ao enfoque dado pelas diversas empresas ao processo de planejamento, às preocupações quanto ao controle das operações, às características dos instrumentos de controle, aos recursos humanos, organizacionais, materiais e às variáveis ambientais.

As empresas distinguem-se pelas suas características de modelo de gestão. Algumas podem priorizar mais as questões sociais, dos recursos humanos, do meio ambiente; outras podem priorizar a gestão da organização, da estrutura e dos processos. Assim, para Figueiredo e Caggiano (1997, p. 30), modelo de gestão é

um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais; é, em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada.

Em decorrência desse conjunto de princípios e normas, surgem as diretrizes que regem o corpo de subsistemas, em uma visão sistêmica do modelo de gestão, a destacar-se principalmente o sistema de gestão, sistema organizacional, sistema social e sistema de informação, conforme demonstrado na Figura 7 a seguir:

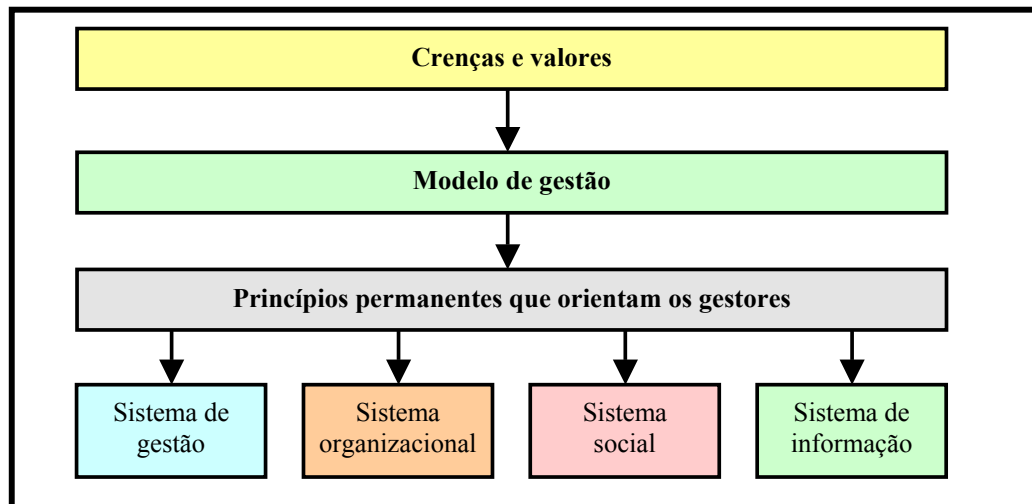


Figura 7 - Visão sistêmica do modelo de gestão

Fonte: Parisi e Nobre, 2001, p. 171.

A Figura 7 retrata um exemplo da adoção de um modelo de gestão, que pode ser adaptado, dependendo das características de cada empresa. Em se tratando de empresas

familiares, essas podem incluir em seu modelo de gestão suas características particulares, dependendo do grau de interesse de seus gestores. Desta forma, podem reunir as demandas da gestão, traduzidas pelas normas e diretrizes elaboradas pela empresa, que possibilitem o atingimento dos objetivos de maneira eficaz, mediante o processo de gestão desenvolvido.

2.3.2 Características do modelo de gestão em empresas familiares

Para Gallo (1995), em função do forte vínculo entre características da família e da cultura da empresa, foram criados alguns exemplos de valores e crenças que demonstram o funcionamento da gestão, bem como seus objetivos. O autor cita os seguintes:

- a) o tipo ou nível de crescimento pretendido parecem ser incompatíveis com os riscos que se está disposto a assumir;
- b) as empresas familiares tendem a se autofinanciar excessivamente, de maneira a não aproveitarem boas oportunidades por aversão ao risco de endividamento;
- c) diferenças nas características das pessoas que se têm como sócios.

Outras características referem-se à estrutura do capital, pois o poder do gerenciamento do negócio, normalmente, segue a linha da distribuição do capital. Gersick *et al.* (1998) apresentam a seguinte tipologia de formas de controle da gestão em empresas familiares:

- a) **Controle por um empresário** – em que normalmente o fundador é o gestor e único proprietário da empresa. Os outros sócios ou acionistas não têm qualquer influência na gestão da empresa;
- b) **Parceria entre irmãos** – quando dois ou mais irmãos iniciam um negócio ou o herdaram do pai;
- c) **Consórcio de primos** – o controle de capital está fragmentado entre os diversos membros da família. É freqüente acontecer essa situação, principalmente a partir da terceira geração.

Os tipos de controle parecem seguir a forma cronológica, ou seja, o fundador passa aos próprios herdeiros, e estes, com o passar do tempo, para seus herdeiros, os quais podem ser primos entre si ou outro parente qualquer. Porém não necessariamente tem que ser assim, pois, já na primeira transmissão de poder, o consórcio pode ter sido adotado como uma alternativa, alterando o quadro proposto pelo autor.

O modelo de gestão em empresas familiares, no transcorrer do tempo, pode sofrer alterações em suas características, devido à sucessão de gerações. Gersick *et al.* (1998) apresentam dados das empresas familiares nos Estados Unidos, estimando que

- 75% das empresas familiares são controladas por uma pessoa ou pelo casal;
- 20% das empresas são controladas por irmãos em parceria;
- 5% são controladas por primos em consórcio.

Essas informações demonstram que as empresas trazem em seu modelo de gestão a presença dos valores familiares, principalmente no primeiro item, onde 75% das empresas familiares são controladas pelo fundador ou pelo casal, e somente na segunda e terceira geração os valores tendem a se extinguir, ou seja, os valores não são mais tão expressivos. Dessa forma, as características podem apresentar alterações significativamente distintas das dos fundadores ou primeira geração, devido à disseminação do controle.

Para Lansberg (1999), as empresas familiares podem adotar uma forma híbrida. Isso quer dizer que, quando um conjunto de irmãos detém o controle sobre a maioria do capital e um conjunto de primos detém uma minoria de capital, o modelo de gestão se torna híbrido. No entanto, acredita-se que não haja um modelo ideal de estrutura e controle, mas, sim, um processo conjunto de esforços e abdições entre os envolvidos, tanto no ambiente familiar como da empresa, e que direcionam a um caminho que satisfaça os interesses tanto da família como da empresa, pois uma não existe sem a outra, em se tratando de empresa familiar.

O modelo de gestão pode ser composto por características que vão se agregando no decorrer da história da empresa, onde a sucessão é parte integrante do modelo, acompanhado de possíveis conflitos e crises. Para explicar as crises nas empresas familiares, Barnes e Hershon (1984) propõem um modelo que envolve três fases: a crise da sucessão se estabelece

na interface entre a geração do fundador e a segunda geração; a crise de liderança surge com o aparecimento da terceira geração, e, na seqüência, a empresa pode enfrentar uma crise de identidade.

Seguindo ainda na percepção de Hershon (1984), na primeira fase (geração do fundador), talvez a principal característica seja de um modelo concentrador, que expresse a visão de uma figura autocrática. Isso poderia ser explicado, talvez, como ausência nos espaços do lar e presença nas atividades da empresa. A ausência do patriarca sentida na família, na primeira fase, pode desencadear a crise sentida na segunda geração, pois a falta de relacionamento dificulta a motivação dos filhos para seguirem os passos do empreendedor; ainda, a ausência do fundador na família pode prejudicar a transmissão do modelo, no que se refere à emissão de valores e crenças.

Por conseguinte, quando está em desenvolvimento a terceira fase, a conseqüência de não ter havido na segunda fase preparo suficiente para o atendimento das necessidades profissionais que coincidam com as mudanças, poderá ocasionar o que Barnes e Hershon (1984) chamam de crise de identidade, resultado da ausência de liderança, tendo como efeito a subsequente tendência ao desaparecimento do modelo familiar de gestão. Porém, se a empresa conseguir sobreviver ao longo do tempo, prova que se habituou às mudanças, assimilando um novo modelo de gestão e assumindo novas formas de transpor as crises, com possibilidade de trilhar um caminho de evolução. Isto não significa dizer, porém, que essa mesma empresa familiar possa sobreviver nas gerações seguintes.

2.3.3 Processo de gestão

O processo de gestão é decorrente do modelo de gestão, ou seja, configura-se com base nas definições dele emanadas. O processo de gestão contempla o processo decisório, o planejamento, a execução e o controle das atividades da empresa. Esse processo de gestão, segundo Catelli *et al.* (1997), está estruturado nas fases de planejamento estratégico, operacional, execução e controle, contemplando um conjunto de definições básicas sobre os objetivos, os produtos e os requisitos de cada uma dessas fases.

Na seção anterior, verificou-se, conforme Crozatti (1998), que o modelo de gestão baseia-se na cultura organizacional da empresa; já no processo de gestão, segundo Beuren (1998), procura-se garantir que as decisões dos gestores, decorrentes deste, contribuam na otimização do desempenho da organização.

Catelli *et al.* (2001) e Pereira (2001) entendem que, na fase da execução, torna-se necessária a presença de um sistema de informações que emita um *feedback*, que seja transmitido aos gestores da empresa a cada situação, em cada fase do processo de gestão. Nesse contexto, o *feedback* é indispensável ao sistema de informação do processo, principalmente quando a empresa passa por fase de crescimento e necessita de adaptação do processo de gestão. Assim um sistema de informação se mostra imprescindível em todas as fases pelas quais passam os processos de gestão.

A Figura 8 demonstra como a empresa evolui ao longo de sua história, passando por diversos estágios, desde sua fundação ou constituição, provocando mudança à medida que vai se desenvolvendo. As empresas que conseguem atingir crescimento e evoluem no decorrer dos tempos requerem adaptação do sistema de gestão ao processo. Pode-se entender, por exemplo, que uma empresa de pequeno porte alcance porte médio ou grande, ou vice-versa, e, com isso, necessite adaptar-se ao novo estágio de sua evolução. Essa dinâmica do sistema de gestão é importante para que a empresa assimile as novas tarefas em cada estágio, sofrendo o menor impacto possível.

O processo de gestão, segundo Pereira (2001), pode assumir diferentes formas, dependendo da realidade de cada empresa, porém deve assegurar que as decisões tomadas por seus gestores conduzam ao cumprimento de sua missão, de preferência estabelecendo diretrizes ao alcance da empresa. Diante da afirmação de Pereira (2001), percebe-se que o modelo de gestão alcança êxito quando os resultados dos processos atendem às premissas estabelecidas. O estabelecimento de metas para as diversas áreas da empresa requer que os gestores conheçam sua performance e saibam como os resultados que geram impactam os resultados da empresa.

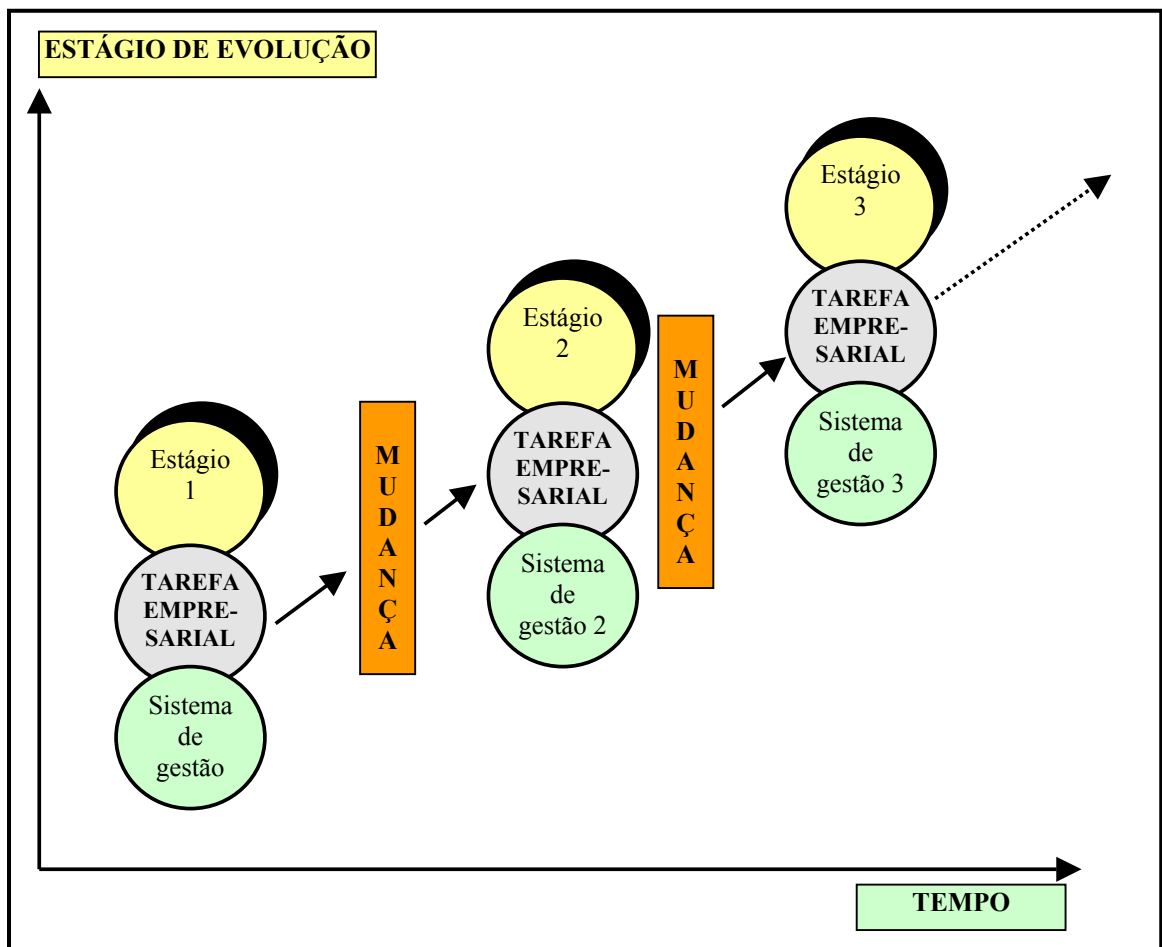


Figura 8 - Adequação do sistema de gestão ao processo da evolução da empresa
Fonte: Arantes, 1998, p. 404.

É possível deduzir, a partir da verificação da Figura 8, que o estágio dois é a evolução do estágio um e o estágio três é a evolução do estágio dois. Logo, a empresa, como sistema, deve estar preparada para adaptar seu processo de gestão à medida que a evolução exigir mudanças. A Figura 8 induz ao entendimento de que as empresas estariam em crescimento, em desenvolvimento constante; no entanto, não se pode ter essa visão como regra, pois, como fica a situação quando há retração de suas atividades? A lógica é de que a empresa necessite de uma estrutura que assimile e se adapte às mudanças.

O controle organizacional da empresa exerce papel relevante no seu processo sistêmico. Conforme Padoveze (2002), ele tem a função básica de apoiar a empresa em todo o processo de gestão, principalmente ajudar os gestores na tomada de decisões, mediante indicação de alternativas, elaboração de modelos de informação e mensuração, adaptáveis à realidade e às necessidades da empresa.

2.3.3.1 *Características do processo de gestão em empresas familiares*

Segundo Gersick (1997), o estudo das empresas familiares como sistema começou com alguns artigos isolados nas décadas de 1960 e 1970. Esses primeiros clássicos focalizavam características, problemas típicos que pareciam dificultar a gestão das empresas familiares, como nepotismo, rivalidade entre gerações e irmãos, e administração não-profissional. Ainda segundo Gersick (1997), as empresas familiares são, de fato, compostas por dois subsistemas: a família e a gestão. Cada um desses dois subsistemas tem suas próprias normas, regras de admissão, estrutura de valores e organização. A problemática é que as mesmas pessoas exercem funções nos dois subsistemas.

Conforme Lodi (1998, p. 4), as empresas familiares apresentam algumas fraquezas evidentes no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações, sendo que essas características estão presentes no modelo de gestão, porém impactam no processo de gestão. Conforme o autor, essas razões estão fundamentadas em cinco fatos:

1. Conflito de interesse entre família e empresa, que se reflete na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos;
2. uso indevido da empresa por membros da família, transformando-a num erário dos familiares: o famoso complexo da “galinha dos ovos de ouro”;
3. falta de sistema de planejamento financeiro e de apuração de custo, além de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado;
4. resistência à modernização do *marketing*, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e de confiança ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados; e

5. empregos e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

Continuando, ainda na visão de Lodi (1998 p. 4-5), “toda organização requer uma estratégia ofensiva que deve ser baseada em suas forças positivas”. Por isso, o elenco de fraquezas anteriormente expostas não deve preceder ou suprimir as características tidas como pontos fortes da empresa familiar. Este autor ainda atribui à empresa familiar alguns pontos fortes, tais como:

1. nas empresas familiares, a lealdade é mais acentuada após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo e não com dirigentes eleitos por assembleia;
2. o nome da família pode ter grande prestígio e reputação no estado, na região da sua atuação ou, em alguns casos, no próprio país de sua sede, funcionando como uma cobertura econômica e política;
3. sua imagem é preservada e ampliada quando a sucessão se dá através de familiares competentes;
4. a união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa em épocas ruins e facilitando a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas;
5. a agilidade no sistema de decisão é acentuada. Trata-se de uma cadeia de comando muito simples;
6. a sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influência e é por ela alimentado de informações; perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais;
7. as gerações familiares em sucessão, permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Características por vezes peculiares em empresas familiares requerem mudanças nos processos organizacionais, conforme está focalizado por Salazar (1999):

A administração, nos últimos anos, passou por três grandes modelos: a teoria das organizações, as teorias gerenciais e a cultura administrativa e/ou organizacional. Este terceiro modelo, busca, sobretudo, “analisar, refletir e melhor compreender o espaço em que o trabalho é realizado, isto é, os processos organizacionais (poder, conflitos, liderança, ideologia, tomada de decisões, etc) governados pela cultura empresarial” (SALAZAR, 1999, p. 229).

Em linha semelhante, Bethlem (1999) entende que não há ainda uma gestão adequada no Brasil, incluindo nesse contexto o país e as empresas. Quando se refere à gestão, entende que dispõe de uma tecnologia sem ciência estabelecida, preferindo destacar que está ligada a um conjunto de processos, técnicas e maneiras empíricas de organizar o esforço humano para se obter maior eficácia e eficiência das organizações.

Pode-se discordar da visão de Bethlem, pois há exceções à regra, na medida em que existem empresas de cunho familiar que estão bem organizadas em seus modelos e processos de gestão, como, por exemplo, os grupos Gerdau, Votorantim, Pão de Açúcar, entre outros. Acredita-se ainda que há grupos de pesquisadores e professores à sombra das instituições que têm condições de desenvolver pesquisas, especialmente nas empresas familiares, com o intuito de desenvolver modelos adequados que possam servir de apoio a modelos brasileiros de gestão de processos.

Ao desenvolver modelos de gestão, com base em pesquisas a que, eventualmente, as empresas tenham acesso para os colocar em prática, podem descobrir meios de revisar a sua própria definição de negócio, adequando as estratégias competitivas, reformulando a estrutura da organização, seu modelo de capacitação profissional e até o perfil de seus funcionários, ampliando as possibilidades de avaliar seu próprio desempenho.

2.3.4 Avaliação de Desempenho

Uma das formas de avaliar o desempenho das empresas é através da análise de balanços. Para tanto, são utilizados os Índices de Avaliação de Desempenho, formados pela “relação entre contas ou grupos de contas das Demonstrações Financeiras”, visando

evidenciar determinados aspectos “da situação econômica ou financeira de uma empresa”, conforme indica Matarazzo (1998, p. 153). Porém, para que não haja distorção nos indicadores, requer a técnica que seja feito um exame detalhado das demonstrações financeiras que se pretende analisar, mediante a padronização.

2.3.4.1 Padronização das Demonstrações Financeiras

As demonstrações financeiras precisam ser padronizadas, reclassificadas e condensadas para fins de análise. Segundo Matarazzo (2003, p. 135), as “demonstrações financeiras devem ser preparadas para a análise, da mesma forma que um paciente que vai submeter-se a exames médicos”. A tarefa de padronização consiste na crítica às demonstrações financeiras, compondo a transcrição para um modelo previamente definido.

Para Assaf Neto (2002, p. 54), o raciocínio básico da análise de balanços desenvolve-se por meio de técnicas oriundas de diferentes áreas, como a contabilidade, matemática e estatística que, periodicamente, sofrem processos naturais de aprimoramento e sofisticação. Esses métodos empíricos de avaliação de empresas alcançam evidências científicas que comprovam sua validade.

Percebe-se que, no decorrer dos períodos, as demonstrações financeiras podem conter dados que necessitem ser reclassificados permitindo que, mediante as análises, possam ser efetuadas comparações. Assaf Neto (2002, p. 55-56) apresenta duas formas de comparações: “temporal e interempresarial”. Destaca, no entanto, que há influências que impactam as demonstrações financeiras, referindo-se a épocas de altas taxas inflacionárias ocorridas no Brasil, citando a década de 1980 e início dos anos 1990: “a elaboração dos demonstrativos financeiros somente fazia sentido se expressos em moeda constante, por meio da sistemática de correção integral”. A partir de 1995, as empresas ficaram legalmente desobrigadas de refletir os efeitos inflacionários em suas demonstrações.

Segundo Matarazzo (2003, p. 136), a padronização é feita pelos seguintes motivos:

- a) *simplificação* – Atribui-se a este item a diminuição do número das contas a serem analisadas. Preferencialmente, permanecem as contas sintéticas que permitem melhor visão do balanço com um todo;
- b) *comparabilidade* – Permite que a empresa tenha um plano de contas que possibilite comparações em seus balanços, inclusive com as de outras empresas;
- c) *adequação aos objetivos da análise* – Há contas que devem ser reclassificadas, por exemplo, duplicatas descontadas, que consiste em conta redutora da conta Clientes, classificada no Ativo; quando, então, deve ser transferida para o Passivo;
- d) *precisão nas classificações de contas* – São frequentes os erros de classificação de contas, registros de fatos em contas erradas, por exemplo, ou gastos lançados no Ativo Diferido, quando deveriam estar nas despesas ou perdas do exercício;
- e) *descoberta de erros* – Casos com erros intencionais ou não ocorrem principalmente em estoques iniciais não coincidentes com o balanço; provisão de devedores duvidosos não coincide com o demonstrado nas demonstrações; e,
- f) *intimidade do analista com as demonstrações financeiras da empresa* – A padronização obriga o analista a pensar e conhecer cada conta das demonstrações para a devida consistência sobre a classificação que deve dar a elas.

A padronização tem, como principais características, apresentar as demonstrações financeiras, no caso o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado de Exercício, centralizando-se apenas nas contas essenciais, conforme Matarazzo (2003, p. 137):

- a) o Ativo apresenta apenas as seguintes contas: o Circulante, o Realizável de Longo Prazo e o Permanente;

- b) o Passivo Circulante é dividido em Operacional e Financeiro, sendo que as “Duplicatas Descontadas” fazem parte deste último;
- c) no lado do Passivo, acha-se um subtotal representado por Capitais de Terceiros (Passivo Circulante + Passivo Exigível a Longo Prazo);
- d) no Patrimônio Líquido, aparece o “Capital Social” já deduzido de eventual “Capital a Realizar” e somado às “Reservas”;
- e) a “Demonstração do Resultado” evidencia apenas os valores fundamentais para análise, já considerando a correção;
- f) a Receita Líquida de Vendas está deduzida das “Devoluções e Abatimentos” e “Impostos”;
- g) as Receitas e Despesas Financeiras estão líquidas dos efeitos inflacionários.

Entende-se então que as demonstrações financeiras, além de serem padronizadas, segundo Assaf Neto (2002), devem ser demonstradas em moeda constante, pois Balanços a valores históricos, como os revelados em períodos de altas taxas inflacionárias, apresentam-se bastante duvidosos, permitindo conclusões equivocadas da análise dos índices e indicadores da empresa, distorcendo sua realidade.

As demonstrações financeiras devem ter um tratamento cuidadoso em períodos de alta inflação, como aqueles ocorridos nas décadas de 70, 80 e 90, quando, na correção monetária, eram utilizados índices para mensurar a inflação.

A correção monetária de balanços que era feita com base na ORTN na década de 70 [...] até 1986. Em 1986, para ajudar a combater a inflação, todos os institutos que apuravam índices de inflação mudaram suas bases quebrando a seqüência histórica. Com a volta do reconhecimento da inflação – que nunca deixou de existir senão no reconhecimento oficial do governo – chegou-se em 1988 a índices diários de inflação revelados pela OTN fiscal (OTNf), que por ficar muito alta, foi extinta. Como a inflação não acabou criou-se em 1989 o BTN e logo em seguida BTNf. Pela mesma razão o BTN foi extinto em janeiro de 1991. Até dezembro daquele ano a correção se fez mensalmente pelo INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor calculado pelo IBGE. Em 1992 passou a vigor a Ufir – Unidade Fiscal de Referência com valores diários (MATARAZZO, 2003, p. 117).

Segundo Matarazzo (2003), a tentativa de fazer correção monetária baseada em índices oficiais fica totalmente prejudicada, sem desmerecer nem pôr em dúvida a seriedade dos institutos que apuram esses índices. A forma mais adequada sugerida por esse autor é fazer a dolarização das demonstrações financeiras.

Diante de inúmeros inconvenientes no emprego de índices de inflação, a melhor solução parece mesmo o uso de moeda forte, como, por exemplo, o Dólar. Aliás, não se trata de eleger a melhor solução, mas a menos ruim, pois o próprio Dólar, além da inflação americana e de sua desvalorização internacional a longo prazo, historicamente tem sofrido sobressaltos na paridade cambial com a moeda nacional. Contudo, é ainda de longe menos ruim que o uso dos mencionados índices (MATARAZZO, 2003, p. 119).

Nesse sentido, concorda-se que a correção dos valores em moeda constante, no caso em Dólar, ajusta-se perfeitamente, pois na hora da conversão dos valores mensais em cada período analisado, seja em cruzeiros, cruzados, cruzado novo, cruzeiros reais ou reais para Dólar, dispensa a necessidade da reconversão para Reais. Dessa forma, ficam as demonstrações em padrão uniforme e em condições para o procedimento dos cálculos dos índices e indicadores de desempenho.

2.3.4.2 Índices da Avaliação de Desempenho

Índices são, segundo definição de Treuherz, (1999, p. 76), “relações que se estabelecem entre duas grandezas, ou seja, o índice de um número é o quociente do primeiro dividido pelo segundo”. A finalidade principal do uso dos índices é permitir ao analista extrair tendências e compará-los aos padrões pré-estabelecidos. Os índices que avaliam desempenho transformam os dados extraídos das demonstrações financeiras em informações. O grau de excelência é alcançado pela qualidade e extensão dessas informações. Relatórios escritos em linguagem corrente são produtos de análises de balanços, sendo que um bom relatório apresenta informações em vez de dados.

Os fatos contábeis registrados devidamente constituem o banco de dados que gera informações importantes aos usuários internos e externos da empresa. Um dos principais objetivos da análise financeira, segundo Silva (1999, p. 68), é o fornecimento de subsídios para a tomada racional de decisão a partir de informações de boa qualidade.

Os aspectos internos que devemos levar em consideração são a forma de organização interna da empresa, sua estrutura a nível gerencial e seus projetos para a permanência e evolução da organização. Como aspectos externos, o nível de economia, a política econômica do país e seus clientes, fornecedores e concorrentes (SILVA, 1999, p. 21-22).

Como as Demonstrações Financeiras refletem as condições financeiras da empresa, em um determinado período, são passíveis de serem avaliadas nos aspectos que medem a atuação da empresa e em suas potencialidades de retorno. Na opinião de Silva (1999, p. 71), as Demonstrações Financeiras representam

[...] um canal de comunicação da empresa com diversos usuários internos e externos. Um relacionamento sério e transparente, com os investidores, credores, analistas e demais interessados em conhecer a empresa, é parte do contexto que transcende a esfera contábil e fiscal e atinge uma dimensão ética. As empresas conscientes de seus papéis no relacionamento com acionistas, investidores, credores, fornecedores, clientes, governos e empregados têm procurado cada vez mais municiar esses interessados com informações que sejam facilitadoras de suas tomadas de decisões (SILVA, 1999, p. 71).

Na opinião de Crepaldi (1999), o Balanço Patrimonial é uma demonstração contábil que apresenta, de forma sintética e ordenada, as contas patrimoniais agrupadas de acordo com a natureza dos bens, direitos ou obrigações que representam e tem por finalidade apresentar a situação patrimonial. Reflete, conforme Silva (1999), a posição financeira em determinado momento, normalmente no fim do ano ou de um período prefixado. É a demonstração que encerra a seqüência dos procedimentos contábeis, apresentando, de forma ordenada, os três elementos componentes do patrimônio, de acordo com Marion (1998, p. 65): Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido.

A grande importância do Balanço reside na visão que possibilita das aplicações de recursos feitas pela empresa (Ativos) e quantos desses recursos são devidos a terceiros (Passivos). Isso evidencia o nível de endividamento, a liquidez da empresa, a proporção do capital próprio (Patrimônio Líquido) e outras análises que se fizerem necessárias. A visão de dois ou mais balanços consecutivos mostra facilmente a movimentação ocorrida no período e como a estrutura patrimonial e financeira da empresa se modificou. A apresentação dos elementos patrimoniais, portanto, assume grande importância, na medida em que se trata de peça contábil utilizada para revisão e análise dos negócios.

A classificação das contas depende da natureza da empresa e da função de cada uma no conjunto. A liquidez é comumente utilizada como índice de parâmetro. Esse tipo de demonstração, segundo Assaf (2003), tem como finalidade exclusiva apurar o lucro ou prejuízo de exercício; depois, esse resultado é transferido para lucros ou prejuízos acumulados.

Segundo Sanvicente (1995), a análise de demonstrações financeiras recorre a demonstrações primárias: Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício (BP, e DRE), secundárias; Demonstração das Origens e Aplicação dos Recursos (DOAR); a métodos de análise (horizontal e vertical) e a índices que, como já referido, são grandezas construídas a partir dos números contidos nas demonstrações primárias, destinadas a medir a posição financeira e os níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos. A análise pode ter várias finalidades, referindo-se ao passado, presente ou futuro em termos de situação e desempenho da empresa. Existe a possibilidade de serem aplicados métodos às demonstrações financeiras projetadas para o futuro, embora os dados contábeis sejam registros de eventos já ocorridos. Já a DRE, segundo Crepaldi, (1999), constitui um resumo que apresenta, dentro de certa ordenação, os saldos finais dos movimentos das contas do sistema de resultado. Conforme Iudícibus (1998), de uma forma estruturada, os componentes que provocaram a alteração na situação líquida patrimonial, em determinado período, demonstram se a empresa auferiu lucros ou incorreu em prejuízos em determinado período.

Iudícibus (1998, p. 145-146) afirma que a

contabilidade, com os dois relatórios, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, um completando o outro, atinge a finalidade de mostrar a situação patrimonial e econômico-financeira da empresa. Com os dois relatórios, qualquer pessoa interessada nos negócios da empresa tem condições de obter informações, fazer análises, estimar variações, tirar conclusões de ordem patrimonial e econômico-financeira e traçar novos rumos para futuras transações (IUDÍCIBUS, 1998, p.145-146).

De qualquer forma, a Análise Financeira vem sendo focalizada como de grande importância para o equilíbrio organizacional das empresas, sendo co-responsável pelo sucesso dos negócios, direcionada ao estudo de seu desempenho financeiro.

A análise das demonstrações financeiras visa ao estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado, para diagnosticar, em

conseqüência, sua posição atual e produzir resultados que sirvam de base para a previsão de tendências futuras. O que se pretende avaliar na realidade são os reflexos que as decisões tomadas por uma empresa determinam sobre sua liquidez, estrutura patrimonial e rentabilidade (ASSAF, 2003, p. 97).

A técnica mais empregada na análise de empresas baseia-se, segundo Assaf (2003), na apuração dos índices econômico-financeiros, que são extraídos basicamente das demonstrações financeiras levantadas pelas empresas.

Matarazzo (1998), por sua vez, conceitua índice como a relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da sua situação econômica ou financeira, como visto acima.

Além disso, um outro conceito importante considerado nessa pesquisa foi o de Silva (1999, p. 228), que define índice como medida relativa de grandeza, que deve permitir, inicialmente:

a) que se compreenda seu significado como ponto de partida para poder analisar a relação das partes das demonstrações financeiras que ele representa;

b) que se possa comparar sua evolução histórica numa mesma empresa, a partir da observação de seu comportamento ano a ano;

c) que numa mesma época ou momento, se possa comparar o índice de uma empresa em particular com o mesmo índice relativo a outras empresas de mesma atividade, porte e região geográfica, para saber qual seu posicionamento em relação às suas principais concorrentes ou, mesmo, em relação aos padrões do seu segmento de atuação.

A análise das demonstrações financeiras pode ser aprofundada com o uso de técnicas adicionais. Iudícibus e Marion (1992) e Marion (1986) referem as seguintes técnicas:

- Índices (Quocientes) Financeiros (ou Índices Financeiros e Econômicos);
- Análise Horizontal e Vertical;
- Análise da DOAR;

- Análise da Taxa de Retorno sobre Investimento (Margem lucro x Giro do ativo).

Matarazzo (1998) afirma que as técnicas de análise de balanço possibilitam grande número de informações sobre as empresas, relacionando:

1. Análise através de Índices;
2. Análise Vertical e Análise Horizontal;
3. Análise do Capital de Giro;
4. Modelos de Análise de Rentabilidade - Análise do ROI - Análise da Alavancagem;
5. Análise das demonstrações das origens e aplicações de recursos e Fluxo de caixa.

Os índices dão origem aos indicadores financeiros que possibilitam a análise de seus dados para verificação de sua posição em relação à, por exemplo, liquidez, endividamento, rentabilidade e solvência.

2.3.5 Indicadores para avaliação de desempenho

Os Indicadores Financeiros são ferramentas de comparação e investigação das relações entre as diferentes informações financeiras. É uma das formas mais importantes de análise das empresas pelos tomadores de decisões. Aos usuários externos das informações econômico-financeiras da empresa, essas técnicas de análise através dos indicadores são de grande utilidade para que possam conhecer a situação e a evolução previsível da empresa. Para os usuários internos, os dirigentes podem usar as informações para a tomada de decisões, buscando eliminar os pontos fracos e aproveitar os pontos fortes, para que os objetivos da empresa sejam alcançados. A análise através dos indicadores é uma parte da análise global, que pode ser utilizada para avaliar o desempenho de uma empresa (MATARAZZO, 1998).

2.3.5.1 Indicadores de Liquidez

São utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre a capacidade de a empresa saldar seus compromissos. Essa capacidade pode ser avaliada no curto, médio e longo prazos. São índices que, a partir do confronto dos ativos circulantes com as dívidas, procuram medir quão sólida é a base financeira da empresa.

a) Índice de Liquidez Corrente – Medida de liquidez calculada pela divisão do ativo circulante da empresa por seu passivo circulante. Um baixo índice de liquidez pode significar que a empresa irá enfrentar problemas para honrar seus compromissos de curto prazo; por outro lado, um altíssimo índice de liquidez corrente pode significar que a empresa tem uma grande quantidade de recursos alocados em ativos não-produtivos. Sua fórmula é:

$$\text{ILC} = \frac{\text{AC}}{\text{PC}}$$

onde:

- ILC: Índice de Liquidez Corrente;
- AC: Ativo Circulante;
- PC: Passivo Circulante.

Assaf (2003) comenta que o Índice de Liquidez Corrente (ILC) refere-se à relação existente entre o ativo circulante e o passivo circulante. Indica quanto a empresa possui em bens e direitos realizáveis no curto prazo, comparado a suas obrigações a serem pagas no mesmo período.

b) Índice de Liquidez Seca – Medida de liquidez usada quando se supõe que uma empresa possui estoques com liquidez não imediata. É calculado dividindo-se o ativo circulante menos o estoque (e outros ativos sem liquidez, como despesas antecipadas) pelo passivo circulante. O quociente apresenta uma posição bastante conservadora da liquidez da empresa em determinado momento. Constitui uma medida de habilidade da empresa em pagar suas obrigações de curto prazo, sem recorrer à venda de seus estoques. Sua fórmula é:

$$ILS = \frac{AC - E}{PC}$$

onde:

- ILS: Índice de Liquidez Seca;
- AC: Ativo Circulante;
- E: Estoques;
- PC: Passivo Circulante.

Conforme Assaf (2003), este índice é obtido mediante o relacionamento dos ativos circulantes de maior liquidez com o total do passivo circulante, ou seja, extrai-se a conta estoques do ativo circulante. Muitas vezes, o estoque é o ativo circulante menos líquido. Também é o ativo cujos valores contábeis são menos confiáveis como medidas de valor de mercado, pois a qualidade do estoque não é levada em conta. Parte dele pode acabar sendo representada por bens danificados, obsoletos, ou pode haver alguma perda. Além disso, estoques relativamente grandes comumente sinalizam dificuldades próximas. A empresa pode ter superestimado suas vendas e comprado mercadorias ou produzido bens em quantidade excessiva. Nesse caso, uma parcela substancial da liquidez da empresa pode estar presa em estoques de giro muito lento.

c) Índice de liquidez geral – Serve para detectar a saúde financeira (no que se refere à liquidez) de longo prazo do empreendimento. Mede quanto a empresa possui de recursos não aplicados em ativos permanentes para cada real de dívida. É obtido pela divisão da soma do ativo circulante com o realizável a longo prazo e com as duplicatas descontadas pela soma do exigível total com as duplicatas descontadas. Se o índice for menor que 1, a empresa dependerá, em maior extensão, de lucros futuros, renovação das dívidas ou vendas de ativo permanente para se manter solvente. Sua fórmula é:

$$ILG = \frac{AC + RLP}{PC + ELP}$$

onde:

- ILG: Índice de Liquidez Geral;
- AC: Ativo Circulante;
- RLP: Realizável a Longo Prazo;
- PC: Passivo Circulante;
- ELP: Exigível a Longo Prazo.

Esse indicador financeiro, conforme Assaf (2003), retrata a saúde financeira a longo prazo da empresa. Indica quanto a empresa possui em bens e direitos realizáveis a curto prazo e longo prazo, comparando com suas obrigações a serem pagas no mesmo período.

d) Índice de Disponibilidade

Segundo Marion (1998), este índice demonstra a capacidade de pagamento imediato da empresa. Expressa a fração de reais que a empresa dispõe de imediato na conta caixa e bancos para saldar suas dívidas. Um credor de prazo muito curto é interessado nessa informação. É obtido através do seguinte cálculo:

$$ID = \frac{\text{DISPONIBILIDADES}}{PC}$$

onde:

- ID: Índice de Disponibilidades;
- DISPONIBILIDADES: caixa e bancos;
- PC: Passivo Circulante.

A importância de cada índice apresentado se mostra relativa, na medida em que cada índice pode ser avaliado individualmente, sendo seu resultado ‘quanto maior, melhor’ ou ‘quanto menor, melhor’. Por exemplo, em se tratando de Liquidez Corrente, quanto maior o índice, melhor o desempenho da empresa, quando se tratar de Endividamento Gera.

2.3.5.2 *Indicadores de Endividamento*

Os Indicadores de Endividamento, conforme fundamentado em Assaf (2003), medem a capacidade da empresa de saldar as obrigações de longo prazo. As políticas operacionais e a capacidade de geração de lucro da empresa também afetam esses indicadores, que relacionam os níveis de imobilização de recursos próprios, a composição de capital e buscam diversas relações na estrutura e na qualidade da dívida da empresa. São compostos pelos Índices de Endividamento Geral, Capital de Terceiros em Relação ao Capital Próprio, Cobertura de Despesas Financeiras e de Cobertura de Disponibilidades.

a) Índice de Participação de Capitais de Terceiros nos Recursos Totais - Representa a participação dos capitais de terceiros em relação ao passivo total.

Assaf (2002) comenta que este indicador demonstra a quantidade de capital de terceiros utilizados pela empresa em relação ao total aplicado em Bens e Direitos no Ativo. Sua fórmula é:

$$\text{CTRTR} = \frac{(\text{PC} + \text{ELP})}{\text{PT}} \times 100$$

onde:

- CTRTR: Capital de Terceiros sobre os Recursos Totais;
- PC: Passivo Circulante;
- ELP: Exigível a Longo Prazo;
- PT: Passivo Total.

b) Índice de Participação das Dívidas de Curto Prazo sobre o Endividamento Total (ou Composição do Endividamento) - Forma de análise de endividamento que representa a composição do endividamento total ou qual a parcela que vence a curto prazo no endividamento total.

Segundo Silva (1999), quanto da dívida total da empresa deve ser paga no curto prazo, comparada com as obrigações totais. Sua fórmula é:

$$\text{ICE} = \frac{\text{PC}}{\text{PC} + \text{ELP}} \times 100$$

onde:

- ICE: Índice de Composição do Endividamento;
- PC: Passivo Circulante;
- ELP: Exigível a Longo Prazo;

c) Índice de Capitais de Terceiros sobre Capital Próprio – Forma de análise de endividamento que representa outro modo de observar a dependência de recursos de terceiros. Do ponto de vista estritamente financeiro, quanto maior esse índice, menor a liberdade de decisões financeiras da empresa ou maior a dependência a esses terceiros. Se esse quociente, durante vários anos, for consistente e acentuadamente maior que um, denota uma dependência exagerada de recursos de terceiros. Um índice muito grande pode indicar o risco de insolvência. Por outro lado, a alavancagem total pode ser importante quando as margens de lucro são pequenas, e existe a necessidade de aumentar a lucratividade dos acionistas.

Assaf (2002) comenta que essa relação é medida quando é somado o Passivo Circulante e o Exigível a Longo Prazo, e dividido esse valor pelo Patrimônio Líquido. Sua fórmula é:

$$\text{RCTCP} = \frac{\text{PC} + \text{ELP}}{\text{PL}}$$

onde:

- RCTCP: Relação Capital Terceiros e Capital Próprio;
- PC: Passivo Circulante;
- ELP: Exigível a Longo Prazo;

- PL: Patrimônio Líquido.

d) Índice de Cobertura das Despesas Financeiras - Quando se percebe que a empresa utiliza demasiadamente recursos de terceiros através de empréstimos, gerando com isso consideráveis aumentos das Despesas Financeiras pela obrigação do pagamento de juros dos empréstimos e/ou financiamentos contraídos, pode-se calcular as condições que a empresa possui para saldar suas Despesas. Sua fórmula é:

$$\text{ICDF} = \frac{\text{LAJI}}{\text{DF}}$$

onde:

- ICDF: Índice de Cobertura de Despesas Financeiras;
- LAJI: Lucro Antes dos Juros e Impostos;
- DF: Despesas Financeiras.

2.3.5.3 *Indicadores de Rentabilidade*

Os indicadores de rentabilidade, segundo Assaf (2003), visam avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelam suas dimensões. Mostram o grau de sucesso econômico da empresa. Associam as receitas, lucro líquido, ativo total e patrimônio líquido. Esse grupo é composto pelos Índices de Margem de Lucro, Rentabilidade do Ativo e Retorno do Patrimônio Líquido.

Também denominados indicadores de resultados, os indicadores de rentabilidade constituem, portanto, fatores econômicos utilizados na análise empresarial voltada para a rentabilidade da empresa, seu potencial de vendas e sua habilidade em gerar resultados. São medidas de lucratividade pelas quais se estabelece a relação entre lucro e vendas, lucro e ativos, lucro e patrimônio líquido. As mais comuns são: margem bruta, margem líquida, retorno sobre ativo, retorno sobre patrimônio líquido.

a) **Índice de Margem de Lucro** - Analisa, segundo Assaf (2003), a relação do Lucro Líquido com a Receita Operacional Líquida. As empresas concentram sua atenção às Margens de Lucro, sendo que a maioria utiliza esses dados nos projetos orçamentários dos períodos seguintes. Esse resultado é obtido através do seguinte cálculo:

$$\text{IML} = \frac{\text{LL}}{\text{ROL}} \times 100$$

onde:

- IML: Índice de Margem de Lucro;
- LL: Lucro Líquido;
- ROL: Receita Operacional Líquida.

b) **Índice de Rentabilidade do Ativo** - Indica, conforme as afirmações de Matarazzo (1998), a lucratividade que a empresa propicia em relação aos investimentos totais. Constitui medida de potencial de geração de lucro da empresa. Esse conceito é muito utilizado na área de finanças, na qual o lucro é caracterizado como uma espécie de prêmio pelo risco do investimento na empresa. Este resultado é obtido através do seguinte cálculo:

$$\text{RSA} = \frac{\text{LL}}{\text{AT}} \times 100$$

onde:

- RSA: Retorno Sobre o Ativo;
- LL: Lucro Líquido;
- AT: Ativo Total.

O resultado também pode ser obtido através de outras formas de cálculo:

- **Margem Bruta** - Indica a rentabilidade primária (bruta) das operações da empresa, cuja fórmula é:

$$\mathbf{MB = \frac{LB}{VL} \times 100}$$

onde:

- MB: Margem Bruta;
 - LB: Lucro Bruto;
 - VL: Vendas Líquidas.
- **Margem Líquida** – Nela, os lucros, como porcentagem de vendas, constituem uma medida habitual da lucratividade. Mais importante do que a análise do índice anual isolado é verificar o que está acontecendo com esse índice ao longo do tempo. Sua fórmula é:

$$\mathbf{ML = \frac{LL}{VL} \times 100}$$

onde:

- ML: Margem Líquida;
 - LL: Lucro Líquido;
 - VL: Venda Líquida.
- **Margem Operacional** - Evidencia a relação entre o resultado puramente operacional e as vendas líquidas. Sua fórmula é:

$$\mathbf{MO = \frac{LO}{VL} \times 100}$$

onde:

- MO: Margem Operacional;

- LO: Lucro Operacional;
- VL: Venda Líquida.

● **Eficiência Operacional** - Representa a relação entre o lucro operacional puro, ou seja, da atividade operacional principal e o ativo operacional. Ressalte-se que são considerados apenas os fatores realmente aplicados na produção dos produtos e serviços, frente aos resultados advindos através da utilização dos meios de produção. Sua fórmula é:

$$\text{EO} = \frac{\text{LO}}{\text{AO}} \times 100$$

onde:

- EO: Índice de Eficiência Operacional;
- LO: Lucro Operacional;
- AO: Ativo Operacional.

● **Retorno sobre o Ativo Total** - Representa o quanto a empresa obtém de lucro em relação ao ativo total. Se uma empresa é capaz de obter um retorno mais alto em ativos do que o custo desse investimento no ativo, ou seja, o custo do financiamento do ativo, seus investidores irão usufruir dessa margem diferencial. Sua fórmula é:

$$\text{RSAT} = \frac{\text{LL}}{\text{ATM}} \times 100$$

onde:

- RSAT: Retorno Sobre o Ativo Total;
- LL: Lucro Líquido;
- ATM: Ativo Total Médio.

- **Retorno sobre o Ativo Operacional** - Representa o quanto a empresa obtém de lucro em relação ao ativo operacional. Indica qual é a margem líquida da empresa sobre o total dos seus ativos operacionais ou quanto a empresa ganha em seu negócio. Sua fórmula é (lucro líquido / ativo operacional médio) x 100.

$$\text{RSAO} = \frac{\text{LL}}{\text{AOM}} \times 100$$

onde:

- RSAO: Retorno sobre o Ativo Operacional;
- LL: Lucro Líquido;
- AOM: Ativo Operacional Médio.

c) Retorno sobre o Patrimônio Líquido - Este indicador, segundo Matarazzo (1998), constitui medida de desempenho do investimento dos acionistas durante o ano, ou seja, como a empresa deve beneficiar os acionistas. O RSPL (Retorno Sobre o Patrimônio Líquido) é, num sentido contábil, a verdadeira medida de desempenho em termos de lucro, podendo ser comparada com os investimentos oferecidos pelo mercado financeiro. Seu cálculo pode ser obtido através da fórmula:

$$\text{RSPL} = \frac{\text{LL}}{\text{PL}} \times 100$$

onde:

- RSPL: Retorno Sobre o Patrimônio Líquido;
- LL: Lucro Líquido;
- PL: Patrimônio Líquido.

Portanto, o Índice de Retorno sobre o Patrimônio Líquido significa o quanto de retorno líquido os acionistas tiveram em relação ao investimento na empresa. Intuitivamente, significa o retorno sobre o capital do dono da empresa.

2.3.5.4 *Indicadores de Imobilizações*

a) Índice de Imobilização dos Recursos não-Correntes – Este quociente retrata qual a porcentagem dos recursos não-correntes (PELP + PL) que está alocada ao ativo permanente. Caso esse índice seja muito alto (maior que 100), a empresa estará correndo um risco de insolvência razoável. Significará que os investimentos no ativo permanente foram financiados por recursos próprios, recursos a longo prazo e recursos a curto prazo. Sua fórmula é: $[(\text{Ativo Permanente}) / (\text{PELP} + \text{PL})] \times 100$.

b) Índice de Obsolescência do Ativo Imobilizado – Representa uma estimativa da idade dos ativos imobilizados da empresa. Constitui importante indicador para verificar se a empresa está renovando seus ativos operacionais ou não. O resultado desse índice indica quanto do ativo imobilizado já foi depreciado. Sua fórmula é: $(\text{Depreciações/exaustões acumuladas} / \text{Ativo Imobilizado Bruto}) \times 100$.

c) Índice de Investimento no Imobilizado - É obtido com base na demonstração de origens e aplicações de recursos e representa um bom indicador da expansão dos negócios da empresa.

2.3.5.5 *Outros Indicadores*

Os indicadores podem ser elaborados e analisados de acordo com as disponibilidades de dados e as necessidades da empresa.

a) Índice de Giro do Ativo – Indica quantas vezes os ativos giram por ano em relação às vendas líquidas; quanto a empresa vendeu para cada R\$ 1,00 de investimento total. A multiplicação do giro do ativo sobre a margem líquida resulta no retorno sobre o ativo. O sucesso empresarial depende, em primeiro lugar, de um volume de vendas adequado ao investimento efetuado na mesma. Assim o volume de vendas tem relação direta com o montante de investimentos. Sua fórmula é $(\text{Vendas Líquidas} / \text{Ativo Total Médio})$.

b) Índice de Vendas por Empregados – Evidencia a produtividade da empresa referente à geração de vendas da empresa por empregado. É uma medida de produtividade dos

trabalhadores, que indica a contribuição de cada um na geração das vendas. Sua fórmula é (Vendas Líquidas / número de empregados).

c) Índice de Crescimento das Vendas - Demonstra o crescimento da receita líquida de vendas de produtos e serviços de um período para outro. Para um melhor aproveitamento do índice, as vendas do período anterior deveriam ser corrigidas por um índice inflacionário que correspondesse à realidade econômica do país. Sua fórmula é [(Vendas líquidas atuais – Vendas líquidas anteriores) / (Vendas)].

Algumas precauções devem ser tomadas quanto ao uso da análise de índices financeiros, tendo em vista que somente o uso de uma grande quantidade de indicadores não indica uma boa análise econômico-financeira. Por outro lado, um único índice também não fornece informações suficientes para detectar o desempenho global de uma empresa.

Quando se trata de averiguar o aspecto da posição financeira, um ou dois índices podem ser suficientes. No entanto, outros cuidados devem ser tomados com relação à aplicação de indicadores com o objetivo de aferir o desempenho da empresa: os períodos devem ser semelhantes ao comparar demonstrações, certificando-se da consistência e veracidade dos dados a serem trabalhados, para garantir que não haja distorções no resultado das análises do desempenho da empresa.

Por este motivo, outras análises avaliativas do desempenho da empresa podem ser realizadas, como as verticais e horizontais, por exemplo, no intuito de assegurar a confiança nos resultados conseguidos através da análise efetuada.

2.3.5.6 *Análise Vertical – AV (%)*

Calcula-se o percentual de cada conta em relação a um valor base (no BP é o Total do Ativo e, na DRE, é a Receita Líquida).

O objetivo da análise vertical, segundo Matarazzo (1993), é mostrar a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence e, através da comparação das contas do demonstrativo em relação às empresas concorrentes do mesmo ramo de atividades

ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, inferir se há contas fora das proporções normais.

$$\text{AV} = \frac{\text{conta selecionada}}{\text{Total}} \times 100$$

2.3.5.7 *Análise Horizontal*

Traduzida no acompanhamento da evolução de cada conta (item) de uma série de demonstrações financeiras ou índices em relação à anterior e/ou em relação à mais antiga das séries, a análise horizontal envolve o cálculo percentual de variação de cada conta considerada entre um ano (período) e outro, no caso do BP e DRE.

Através da Análise Horizontal, relaciona-se a evolução ou variações das contas: por exemplo, a evolução da mesma conta comparada aos concorrentes do mesmo ramo de atividade ou mais próximos da empresa. Também podem ser verificadas modificações no comportamento das contas das demonstrações financeiras ou índices, bem como investigar com mais profundidade as contas que mais se alteraram.

Uma definição simplificada é a apresentada por Marion (1986, p. 504), ao mencionar que a “análise horizontal é a observação de uma seqüência de um mesmo índice ou de uma seqüência de valores de uma mesma conta durante vários anos ou períodos”.

A análise pode ser facilmente realizada, estabelecendo o ano inicial da série analisada “como índice básico 100 e expressando as cifras relativas aos anos posteriores com relação ao índice básico 100”, segundo Iudícibus e Marion (1992, p. 110). A fórmula utilizada para cálculo da Análise Horizontal (AH) para qualquer conta do Balanço Patrimonial (seja do ativo ou passivo) e Demonstrativo do Resultado é a seguinte:

$$\text{AH} = \frac{\text{Valor absoluto da conta do ano atual}}{\text{Valor da conta no ano-base}} \times 100$$

O resultado mostra a evolução percentual de cada conta (grupo ou série em análise) em relação ao exercício anterior, ou seja, o crescimento de cada conta mostra os caminhos percorridos pela empresa e as possíveis tendências.

O objetivo da análise horizontal é mostrar o crescimento de cada conta das demonstrações financeiras, comparando-as entre si, permitindo, assim, tirar conclusões sobre o crescimento da empresa, segundo Matarazzo (1993).

Marion (1986) e Matarazzo (1993) recomendam o estudo em conjunto das análises horizontal/vertical, ou seja, deveriam ser usadas como uma técnica de análise única. Por essa razão, mencionam o caráter de complementaridade existente entre ambas, nas quais as conclusões baseadas na análise vertical são complementadas pela análise horizontal, no sentido da identificação das causas constatadas.

Na análise vertical, devem ser relacionados dois valores (índices) de uma mesma demonstração financeira (BP ou DRE); portanto são ali registradas moedas de um mesmo período. Porém, na análise horizontal, pode haver necessidade de atualizar a moeda utilizada, corrigindo-a pelo índice de inflação do período, já que, nesse tipo de análise, são comparados valores de uma mesma conta (ou índice) de um ano para outro, portanto em moeda de diferente poder aquisitivo.

Iudícibus e Marion (1992) indicam alguns cuidados quanto à interpretação dos resultados com base nas análises horizontal e vertical:

- Se os valores extraídos de demonstrações financeiras estiverem expressos em valores nominais, os índices expressarão percentuais nominais – AH;
- Dependendo do objetivo da empresa em relação a certos itens das demonstrações, é necessário que as análises horizontal e vertical sejam utilizadas em conjunto para uma melhor definição do assunto, sendo que essas duas análises se complementam – AH;
- Observar se todos os grupos ou contas das demonstrações financeiras foram corrigidos monetariamente e se todos os valores são nominais históricos – AV;

- Sempre relacionar itens da mesma demonstração financeira e dentro do mesmo lado (devedor ou credor) – AV;
- Verificar se o numerador ou denominador ou vice-versa estão com valores nominais ou corrigidos e com valores presentes – AV.

Matarazzo (1993) observa que pesquisas sobre a insolvência de pequenas e médias empresas têm ressaltado a importância das Análises Vertical e Horizontal como instrumento de análise. Afirmar ainda que a realização de outras análises de demonstrações financeiras deve partir do cálculo de índices, mas devem ser seguidas da aplicação da Análise Vertical/Horizontal, porque, por exemplo, os índices podem apresentar um alto endividamento. A análise vertical/horizontal poderá apontar de que forma os principais credores modificaram suas relações com a organização nos últimos dois exercícios, fornecendo dados importantes para as próximas decisões econômicas e financeiras da empresa; tudo isso sem deixar de considerar aspectos de caráter interno e externo da instituição, que contribuem para a tomada de posição referente à manutenção da competitividade no mercado.

A partir das considerações teóricas, fundamentadas em autores de bibliografia específica sobre o tema que se está tratando nesta Dissertação, elaborou-se uma pesquisa de campo através do método de estudo de caso, no intuito de investigar a empresa familiar Calçados Andreza S.A. A tarefa procurou descobrir elementos decisivos em um processo de sucessão, de forma a não comprometer o seu resultado futuro.

Assim este estudo terá continuidade, a partir de agora, por meio das análises de entrevistas realizadas com o fundador da empresa, que será tratado pelo termo “sucedido”, com o parente familiar que o sucedeu, tratado pelo termo “sucessor”, e com nove funcionários e dois ex-funcionários da empresa investigada. A análise será complementada pela averiguação do desempenho contábil da empresa nos períodos situados entre os anos 1982 a 2004, na pretensão de comparar o comportamento dos índices econômicos anteriores e posteriores à sucessão de gestão na empresa familiar. O Capítulo 3, da Metodologia, classifica a pesquisa e aborda a forma de tratamento dos dados da empresa, objeto de estudo.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Neste capítulo, estão expostos os métodos e processos empregados para a realização deste estudo, com a finalidade de atingir os objetivos propostos. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando como procedimentos técnicos a pesquisa documental e o estudo de caso, que se pressupõe ser a abordagem adequada para a compreensão e análise da realidade investigada (GIL, 2000).

3.1.1 O método científico

O método utilizado nesta pesquisa constou do estudo de caso de caráter exploratório, considerado como um tipo de pesquisa qualitativa e quantitativa, que busca examinar um fenômeno no seu contexto. Segundo Lakatos (1991), o método constitui conhecimento obtido de modo racional, conduzido por meio de procedimentos científicos. Visa explicar “por que” e “como” os fenômenos ocorrem, na tentativa de evidenciar os acontecimentos que estão correlacionados, em uma visão mais globalizante do que a relacionada com um simples fato.

[...] o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS, 1991, p. 83).

Neste sentido, o aspecto qualitativo da pesquisa está associado ao aprimoramento de idéias e à descoberta de intuições, uma vez que seu planejamento se mostra bastante flexível, possibilitando considerações mais variadas em relação ao fato estudado.

A abordagem quantitativa desta pesquisa segue os ensinamentos de Beuren (2003), que caracteriza tanto a coleta de informações, quanto o tratamento de dados “por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.” (BEUREN, 2003, p. 93). Esse tipo de abordagem foi utilizado nesta pesquisa no sentido de buscar descobrir e classificar a relação entre as variáveis: sucessão de gestão e resultado da empresa investigada, bem como a relação de causalidade entre esses dois fenômenos.

A pesquisa, conforme Gil (2000), visa proporcionar familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. No sentido exploratório, a pesquisa está associada ao fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão.

Para Lüdke (1986), a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. A presente pesquisa atende a essas características apontadas por Lüdke (1986), uma vez que supõe contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada. Ao mesmo tempo, o estudo tem uma abordagem quantitativa, na medida em que procura entender, por meio de uma amostra, o comportamento de uma população. Portanto, com a pesquisa qualitativa e quantitativa, o envolvimento na vida do sujeito a ser pesquisado reforça a importância da utilização do estudo de caso, colocando os leitores mais próximos do processo investigativo.

3.1.2 Estudo de caso

Segundo Yin (2001), o estudo de caso proporciona ao pesquisador maior compreensão dos fenômenos contemporâneos individuais, organizacionais, sociais e políticos através das perspectivas de várias fontes de evidências no contexto da vida. O estudo de caso caracteriza-

se como uma investigação empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto da vida real.

Segundo Goode e Hat (*apud* LÜDKE, 1986), um estudo de caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio e singular. Destaca-se por constituir uma unidade dentro de um sistema mais amplo. O interesse, portanto, incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que, posteriormente, venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações. Segundo Gil (2000), o estudo de caso consiste no estudo aprofundado de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento. Possui uma característica diferente das outras pesquisas, pois utiliza mais do que uma técnica.

Roesch (1999) identifica o estudo de caso como uma técnica que visa levantar questões e hipóteses para futuros estudos, através de dados qualitativos. O estudo explorou determinadas situações empresariais com a finalidade de descobrir as relações existentes entre os elementos que as compõem. Algumas das características apontadas por Malhotra (2001) definem a pesquisa deste estudo como exploratória: o processo empregado mostrou-se flexível e não estruturado, e a amostra foi pequena e não-representativa (apenas onze pessoas foram entrevistadas).

A unidade de análise para investigação neste estudo de caso recaiu sobre a empresa Calçados Andreza S.A., pretendendo-se obter conclusões acerca do desempenho e desenvolvimento da empresa caracterizada como familiar, contribuindo para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, próprio para examinar acontecimentos contemporâneos relevantes, porém sem poder manipulá-los, conforme indica Yin (2001). A abordagem de verificação na empresa Calçados Andreza S.A. se relaciona com a superação dos desafios impostos aos sucessores na manutenção dos negócios da família - os quais transformaram os cenários internos - passou por um processo de mudança e desenvolvimento tecnológico de produtos e processos, ocasionando uma transformação na empresa familiar.

As respostas ou conclusões a que o estudo de caso se propõe não se destinam a representar uma amostra - pois investiga uma única unidade - mas a expandir e generalizar

teorias, contribuindo para a compreensão de fenômenos complexos em determinada indústria, região ou setores econômicos (Yin, 2001).

Para Molina (1999), o estudo de caso em pesquisa qualitativa é pertinente sempre que procurar respostas a perguntas que se formatem em “como” e “por quê” e que se interesse por acontecimentos atuais sem muitas informações sistematizadas, centrando, assim, a observação e o aprofundamento de situações concretas para obter um conhecimento exaustivo e qualitativo de fenômenos, fatos e problemas. Ainda segundo Walker (1983 *apud* MOLINA, 1999), o estudo de caso qualitativo pode ser definido como um processo que tenta descrever e analisar algo em termos complexos e compreensivos, que se desenvolve durante um período de tempo.

Enfim, Schramm (1971, *apud* YIN, 2001) afirma que a principal tendência desse tipo de estudo é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais os resultados obtidos. Essa definição converge para a intenção da presente pesquisa, uma vez que se pretendeu investigar, na empresa Calçados Andreza S. A., os motivos pelos quais foram tomadas as decisões relativas à sucessão de gestão nessa empresa familiar, como foram implementadas essas decisões e quais os resultados conseguidos.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange, segundo Stoecker (1991, *apud* YIN, 2001), a lógica de planejamento que incorpora abordagens específicas à coleta e à análise de dados. Portanto foi definido como contexto investigativo uma empresa caracterizada como familiar, que atua no ramo de industrialização de calçados, incluindo como unidade de análise o ambiente da Calçados Andreza S/A, situada na cidade de Santa Clara do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul.

3.2 COLETA DE DADOS

Na fase de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, de caráter exploratório, contando-se com instrumento de pesquisa composto de questionário elaborado e observações *in loco*. Também foram realizadas pesquisas em várias fontes bibliográficas

sobre o tema em questão, além de documentos próprios da empresa, objeto de pesquisa investigada.

Para Yin (2001), é necessário habilidade para utilizar instrumento na coleta de dados, tais como capacidade de fazer boas perguntas e interpretar as respostas; ter capacidade para ser adaptável e flexível, de forma que as situações encontradas possam ser vistas como oportunidades, não ameaças; ter noção clara das questões que estão sendo estudadas e ser imparcial em relação a noções preconcebidas.

Já para Gil (2000), o processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. Isso porque a maioria das pesquisas utiliza uma técnica básica para obtenção de dados, embora outras técnicas possam ser utilizadas. Já no estudo de caso, utiliza-se sempre mais que uma técnica.

A fonte de coleta de dados utilizados nessa pesquisa foram os balancetes mensais e outros relatórios, demonstrações contábeis disponibilizados pela empresa Calçados Andreza S.A., observação direta e pesquisa por meio de questionário de entrevista aplicado tanto aos próprios personagens da sucessão, como aos funcionários e ex-funcionários, que participaram indiretamente do acontecimento, uma vez que já faziam parte da empresa quando ocorreu o processo sucessório, com a finalidade de fornecer maior precisão à análise e interpretação dos dados.

Portanto os instrumentos utilizados constaram de observação e entrevistas, além das fontes bibliográficas e documentais. Conforme Lakatos (1991), a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Já a preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa, que requer tempo e exige alguns cuidados. Entre eles, destacam-se: o planejamento da entrevista, que deve ter em vista o objetivo a ser alcançado; a escolha do entrevistado, que deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado; a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista, que deverá ser marcada com antecedência para que o pesquisador se assegure de que será recebido; as condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo de suas

confidências e de sua identidade; por fim, a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes.

As entrevistas semi-estruturadas seguiram um roteiro previamente estabelecido, utilizando-se questões abertas (Apêndice D), que permitiram ao pesquisador realizar adequações no instrumento, de acordo com as respostas emitidas, conforme sugere Yin (2001).

Para Lüdke (1986), ao lado da observação, a entrevista se apresenta como um dos instrumentos básicos para a coleta de dados. Como na observação, a entrevista cria uma relação de interação de influência recíproca entre o entrevistador e o respondente.

Para Yin (2001), a entrevista permite que o investigador indague os respondentes sobre fatos, pedindo sua opinião sobre determinados eventos, o que, por consequência, auxilia nas informações, desempenhando a função de informante e não um mero respondente. Conclui o autor que os informantes-chave são fundamentais para o sucesso de um estudo de caso.

Procedeu-se a entrevistas com o sucedido, sucessor e nove funcionários, considerados líderes-chave da empresa, por já terem exercido cargos de liderança na gestão sucedida e terem permanecido na empresa, desempenhando funções estratégicas com o advento da nova gestão. Esses funcionários foram selecionados intencionalmente como colaboradores da pesquisa por comporem a totalidade de empregados remanescentes que continuam a fazer parte do quadro funcional da Calçados Andreza S. A., na atualidade, com mais de 20 anos de empresa. Para complementar a coleta, foram contatados mais dois ex-funcionários da organização, que se dispuseram a colaborar com a pesquisa, no intuito de colher informações afastadas da possível tendenciosidade do contexto empresarial investigado, totalizando onze entrevistados. Os encontros tiveram a precaução de primar pela informalidade e serem realizados em momentos que não indicassem aos envolvidos que estariam passando informações, as quais, por consequência, pudessem desvirtuar o foco da pesquisa.

Para a coleta de dados através das entrevistas, os diversos setores da empresa estiveram representados pelos nove funcionários selecionados: Administrativa e Financeira, Contabilidade, Compras, Engenharia e Desenvolvimento, Planejamento, Qualidade, Recursos

Humanos, Gerência de Fábrica e Produção, além do sucessor e do sucedido. Foi disponibilizado o modelo das questões propostas para constarem no questionário de entrevista, para serem aprovadas anteriormente pela administração geral da empresa. Após a aprovação das questões, foram realizadas as entrevistas com o consentimento do entrevistado, em hora e local escolhido.

Todas as entrevistas foram realizadas no período entre Setembro e Outubro de 2005, no ambiente e horário normal de trabalho dos pesquisados.

Durante as entrevistas, o pesquisador evitou expor sua opinião em relação ao assunto, intervindo apenas para retomar alguns tópicos. As questões do questionário de entrevista foram construídas de forma a atender aos objetivos da investigação, esclarecendo as variáveis teóricas, e compõem, na íntegra, o Apêndice D, no final deste estudo.

3.3 PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO

O protocolo, segundo Yin (2001), pode ser entendido como um manual, o qual deve conter uma visão geral do projeto do estudo de caso, incluídos os procedimentos, regras gerais e os procedimentos de campo, aumentando a fidedignidade e a confiabilidade da pesquisa. Assim o pesquisador deve ter em mente os locais, as fontes de informação e os formulários para o registro dos dados. Com base nessas recomendações, o protocolo é composto de um guia que conduz ao relatório do estudo do caso, sendo ainda um instrumento facilitador de acesso à coleta de dados, reduzindo a necessidade de retorno do investigador ao local onde o estudo está sendo realizado.

Depois de verificados a forma e os instrumentos para a obtenção dos dados do estudo de caso, o protocolo ficou assim caracterizado:

Código	Significado
Car	Carta de apresentação e entrevista
Doc	Documentos

Quadro 2 - Codificações

Códigos	Documentos	Data
Car	Carta apresentação e entrevista	18.12.2004
Doc 1	Balanço Patrimonial	31.12.1982
Doc 2	Balanço Patrimonial	31.12.1983
Doc 3	Balanço Patrimonial	31.12.1984
Doc 4	Balanço Patrimonial	31.12.1985
Doc 5	Balanço Patrimonial	31.12.1986
Doc 6	Balanço Patrimonial	31.12.1987
Doc 7	Balanço Patrimonial	31.12.1988
Doc 8	Balanço Patrimonial	31.12.1989
Doc 9	Balanço Patrimonial	31.12.1990
Doc 10	Balanço Patrimonial	31.12.1991
Doc 11	Balanço Patrimonial	31.12.1992
Doc 12	Balanço Patrimonial	31.12.1993
Doc 13	Balanço Patrimonial	31.12.1994
Doc 14	Balanço Patrimonial	31.12.1995
Doc 15	Balanço Patrimonial	31.12.1996
Doc 16	Balanço Patrimonial	31.12.1997
Doc 17	Balanço Patrimonial	31.12.1998
Doc 18	Balanço Patrimonial	31.12.1999
Doc 19	Balanço Patrimonial	31.12.2000
Doc 20	Balanço Patrimonial	31.12.2001
Doc 21	Balanço Patrimonial	31.12.2002
Doc 22	Balanço Patrimonial	31.12.2003
Doc 23	Balanço Patrimonial	31.12.2004
Doc 24	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1982
Doc 25	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1983
Doc 26	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1984
Doc 27	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1985
Doc 28	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1986
Doc 29	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1987
Doc 30	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1988
Doc 31	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1989
Doc 32	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1990
Doc 33	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1991
Doc 34	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1992
Doc 35	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1993
Doc 36	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1994
Doc 37	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1995
Doc 38	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1996
Doc 39	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1997
Doc 40	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1998
Doc 41	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.1999
Doc 42	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.2000
Doc 43	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.2001
Doc 44	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.2002
Doc 45	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.2003
Doc 46	Demonstração do Resultado do Exercício	31.12.2004

Quadro 3 - Codificação dos documentos

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados documentais levantados se constituíram de documentos, demonstrações e relatórios e foram tabulados em forma de quadros e tabelas, utilizando-se contas contábeis sintéticas, que, conforme Yin (2001), atendem ao princípio de criar um banco de dados para o estudo de caso. Foram mantidos valores originais para os Balanços Patrimoniais e para as Demonstrações dos Resultados. Os dados das demonstrações foram apresentados em Dólar (Anexo II), pois, caso fossem mantidos os valores monetários originais, para a análise, poderiam ocasionar a distorção dos resultados. Nesse caso, acatou-se a sugestão de Matarazzo (2003), que observa a possibilidade da ocorrência de desvios, mesmo quando da adoção de correções por índices oficiais como ORTN, OTN, BTNF, UFIR, INPC, IGPM, de acordo com cada época. Isso não quer dizer que se coloque em dúvida a seriedade dos órgãos oficiais; no entanto, a conversão para Dólar se caracteriza como mais confiável, pois permite que os valores se mantenham estabilizados, sem necessidade da reconversão.

Na intenção de atribuir maior ênfase às constatações dos resultados obtidos com a sucessão, os dados quantificados na empresa analisada foram comparados ao segmento do mercado calçadista, especificamente entre os anos 1982 e 2004.

Com relação aos dados documentais analisados, Lüdke (1986) informa que esses podem constituir técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, pois complementam as informações obtidas por aspectos novos de um tema ou problema. Sob essa visão, foram analisados e demonstrados sinteticamente, de forma absoluta e percentualmente, os dados coletados e analisados por esta pesquisa. Ao final, foi mantido um arquivo contendo um relatório dos documentos utilizados no estudo de caso, formando a evidência dos dados que, segundo Yin (2001), aumentam a confiabilidade do leitor, comprovam a total idoneidade do estudo e eliminam qualquer idéia tendenciosa por parte do pesquisador.

Optou-se também pelo uso de entrevistas, com a finalidade de averiguar as características do sucedido e do sucessor, para assim estabelecer um elo conclusivo sobre os elementos decisivos para a sucessão familiar na empresa, que não comprometam seu desenvolvimento. A análise dos dados levantados com essa técnica se encontra explicitada a seguir.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Gil (2000), o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise. Logo, é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza qualitativa e quantitativa, uma vez que a coleta e a análise dos dados ocorreram em momentos distintos e se realizaram por meio de entrevista, questionário e observação, bem como através da pesquisa em dados de arquivo da empresa investigada (ROESCH, 1999). O mais importante na análise e interpretação de dados, no estudo de caso, é a preservação da totalidade da unidade social.

Lüdke (1986) descreve a análise dos dados qualitativos como o manuseio de todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos das observações e as informações disponíveis. Houve o cuidado quanto ao procedimento das entrevistas, para que os entrevistados estivessem disponíveis, descontraídos e pudessem contribuir com informações reais relevantes.

A análise dos dados seguiu uma ordem cronológica de ocorrências, possibilitando demonstrar que as ações entre as gerações administrativas envolvidas no processo aqui averiguado enfrentaram obstáculos e auxílios pelas ações político-econômicas praticadas pelos governos no país, durante o período financeiro analisado da empresa em questão. Segundo Yin (2001), a análise de acontecimentos cronológicos é a construção de uma explanação que leva à explicação de um fenômeno, estimulado por um conjunto de elos em relação a ele, podendo ser complexos e difíceis de serem avaliados de maneira precisa.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para que o tema “sucessão de gestão em empresa familiar” fosse desenvolvido, alguns obstáculos encontrados ao longo do período tiveram que ser ultrapassados. Em que pese a facilidade de acesso à empresa pesquisada, em se tratando de estudo de caso, há que se considerar os preconceitos tradicionais em relação ao assunto, quando do uso da estratégia explanatória, por duas razões essenciais:

Talvez a maior preocupação seja a falta de rigor da pesquisa de estudo de caso. Por muitas e muitas vezes, o pesquisador do estudo de caso foi negligente e permitiu que se aceitassem evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das descobertas e das conclusões. [...] Uma segunda preocupação muito comum em relação aos estudos de caso é que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica. “Como você pode generalizar a partir de um caso único” é uma questão muito ouvida (YIN, 2001, p. 29).

Ressalta-se, com base no alerta destacado por Yin (2001), que o pesquisador esteve atento para não influenciar no direcionamento da pesquisa, afastando esse limite pessoal de entrave ao bom nível de desempenho do trabalho realizado. O estudo de caso encontrou algumas limitações em si, destacando-se, a princípio, que a sucessão na gestão investigada ocorreu no ano de 1987, em meio ao extenso período recortado por esta pesquisa, que abrange espaços anuais de 1982 a 2004.

O intervalo de tempo em análise (1982-2004) comportou, ainda, limitações relacionadas à política cambial, uma vez que, nessa fase, especialmente em 1999, as bruscas oscilações da taxa de câmbio autorizadas pelo governo federal tornaram os contratos demasiadamente onerosos, pois havia previsão de que os cálculos teriam equivalência pela moeda estrangeira, segundo a taxa oficial de câmbio do dia, prejudicando os contratos com o estrangeiro.

Aliada a essa, outra dificuldade da pesquisa esbarrou na caracterização do período 1982-1994 como inflacionário, que induziu o comportamento econômico à instabilidade. A situação vigente à época pode ter cristalizado as ações da gestão investigada, fato que, inclusive, pode ter criado nebulosidade nos dados numéricos levantados nos documentos da empresa. O pesquisador redobrou cuidados ao trabalhar esses aspectos, porque tanto a moeda estrangeira, quanto a brasileira deveriam ser convertidas por um único indexador que pudesse expressar fidedignidade, inclusive para os dias atuais, uma vez que a empresa familiar em análise é exportadora de produtos de artefatos de couro. O pesquisador optou então por indexar todos os valores dos índices oficiais pelo Dólar, no período dos anos investigados, ou seja, de 1982 a 2004, para evitar a possibilidade de incorrer em distorção dos resultados da análise, com exceção dos dados patrimoniais disponibilizados pela empresa, que continuaram a ser expressos por valores reais. Associado a todas essas limitações, transpareceu o processo de globalização, alimentando os vinte e três (23) exercícios sociais analisados, regidos por cinco (5) diferentes indexadores de atualização de valores monetários no período de 1982-2004.

A presente pesquisa encontrou limites ainda em relatar as vivências a que os funcionários foram submetidos no momento da entrevista, por se tratar de questionamentos que têm relação com a natureza subjetiva dos elementos humanos, expressos por meio dos sentimentos e das percepções dos indivíduos acerca do seu universo de trabalho. Não está, portanto, excluída a hipótese de, futuramente, os resultados sofrerem mudanças no que diz respeito ao que foi manifestado pelos entrevistados ou, até mesmo, na forma com que expressaram seus pensamentos.

Salienta-se que as informações levantadas referem-se somente às opiniões das pessoas entrevistadas, não servindo como generalização de sentimentos e percepções de todos os funcionários pertencentes àquela empresa

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, é abordada a descrição do objeto de estudo, no caso a empresa familiar investigada, e sua descrição geral. Também estão apresentados os resultados da análise econômica da empresa, envolvendo a gestão anterior e posterior à sucessão. Por último, identificam-se as principais características do sucedido e sucessor no processo de transferência administrativa.

4.1 OBJETO DE ESTUDO

Há 34 anos, mais precisamente no ano de 1971, chegava a Santa Clara do Sul, na época uma pequena localidade do município de Lajeado, o Sr. Mário Piacini e o Sr. Wilson Mantelli. Os dois sócios haviam adquirido máquinas de uma sapataria e alugado um prédio com a pretensão de iniciar o funcionamento de uma pequena fábrica, com a colaboração de sete funcionários. Praticamente sem dinheiro, assim começaram a luta diária pela conquista de um espaço profissional.

A empresa teve o marco inicial de suas atividades no ano de 1971. Porém o fundador, Sr. Mário Piacini, havia iniciado sua carreira como empreendedor no segmento de couro em anos anteriores, conforme suas próprias palavras.

Tudo começou quando tinha 24 (vinte e quatro) anos. Saí da roça e fui a Pouso Novo, com minha esposa Maria e um filho e me juntei ao cunhado em uma fabriqueta, sapataria de fundo de quintal, para confecção de selaria e chinelos, onde aprendi o ofício da fabricação de calçados. Depois veio a ligação asfáltica, Lajeado a Soledade, mediante a construtora CCB, onde vieram uns 700 (setecentos) operários,

mais os familiares e se instalaram ali. Esse povo todo queria mantimentos, roupas, calçado. Foi quando percebi a oportunidade de ampliar o negócio, abrindo uma loja junto à selaria, muito precária. Passaram-se uns quatro a cinco anos, e com a saída da construtora, acabou o negócio (PIACINI, 2005, Apêndice D - Entrevista 1).

O Sr. Piacini observou que, da forma como se encontrava a localidade, muitos anos levaria para que ela prosperasse.

Então vim a Santa Clara e comprei as ferramentas de uma sapataria, através de uns amigos que ali moravam, e alugando o prédio que era uma casa antiga. Nos instalamos ali então e fabricamos calçados e junto fazíamos a venda de sapatos e roupas. Dali então surgiu a Calçados Andreza, com desafio de produzir mais calçados, já que o mercado local e cidades vizinhas precisavam (PIACINI, 2005, Apêndice D - Entrevista 1).

O fundador da empresa percebeu que a perspectiva do negócio estava assentada em um segmento de futuro. O mercado para calçados mostrava-se promissor.

O desafio era grande; buscava materiais em Novo Hamburgo, de ônibus e onde os negócios começaram a crescer, junto com a esposa e os três (3) funcionários que já trabalhavam na sapataria. À medida que a empresa vendia calçados, ia reinvestindo na empresa (PIACINI, 2005, Apêndice D - Entrevista 1).

Embora enfrentando vários percalços nos primeiros anos da instalação da empresa, o Sr. Mario Piacini não desistiu, acreditando na conquista de um espaço neste segmento de mercado calçadista.

4.2 DESCRIÇÃO GERAL

Conforme Mário Piacini, a empresa foi crescendo com o passar dos anos, vencendo barreiras e se profissionalizando. A partir de 1986, passou a se dedicar exclusivamente ao mercado externo, integrando um seleto grupo de empresas exportadoras, com visão direcionada às necessidades de clientes dos países desenvolvidos, defendendo os mais elevados níveis de qualidade, pontualidade e responsabilidade.

A empresa manteve suas raízes familiares e investiu na profissionalização: Sr. Mário Piacini (presidente), seus filhos Wolnei Piacini (diretor geral), Claudionei Piacini (diretor

industrial) e seu sócio, Sr. Vilson Mantelli, na área de modelagem, junto a uma equipe de profissionais interessados em fazer o melhor pela empresa e seus clientes. O Sr. Vilson Mantelli ainda permanece no quadro social da empresa como sócio minoritário, porém não exerce mais função na gestão da empresa.

A Calçados Andreza S.A. é composta, hoje, por doze linhas de produção, localizadas no Vale do Taquari, sendo cinco em Santa Clara do Sul, onde está situada também a área administrativa, desenvolvimento de produtos, almoxarifado central e direção.

Na unidade de Lajeado e Cruzeiro do Sul, a empresa mantém duas linhas de produção, assim como em Forquetinha e Colinas, todas elas estrategicamente localizadas em um raio de 25 km da matriz, em Santa Clara do Sul, o que facilita seu controle e acesso. Além dessas unidades instaladas, o projeto Bahia possui uma linha de produção na cidade de Castro Alves, em plena atividade desde 2004, estando estruturada a ampliação de mais duas linhas de produção para o fim do ano de 2005.

Podem ser identificadas algumas características que unem as cidades escolhidas pela diretoria da Calçados Andreza S.A. para sediar suas unidades de produção: a maioria delas possui pequeno número de habitantes, que descendem de origem germânica. A empresa ocupa os primeiros lugares na arrecadação de impostos nos municípios, mantendo esta característica da matriz em Santa Clara do Sul, onde representa 79,26% da arrecadação municipal. Emprega um contingente de mão-de-obra de aproximadamente 60% da população economicamente ativa do município, tendo responsabilidade social ímpar dentro da comunidade. Desse perfil, excetua-se o projeto Bahia, que tem sua origem baseada nos incentivos fiscais daquele Estado.

A empresa importa couros - sua principal matéria prima - de todo o mundo, como Austrália, Argentina, Bangladesh, Cazaquistão, Indonésia, Índia, Taiwan, entre outros. Além da prévia inspeção da matéria prima no local de origem dos fornecedores, quando a carga chega na empresa passa por rigoroso controle de qualidade, onde são verificados diversos aspectos relativos à resistência, coloração, ação do clima, envelhecimento, etc. Para isso, a empresa conta com profissionais especializados e laboratório equipado com as mais avançadas máquinas e aparelhos que permitem simular a utilização do calçado em extremas condições de uso pelo consumidor. Um dos exemplos é o teste realizado no calçado pronto, que não deve apresentar sinais de desgaste após ser submetido a 50.000 flexões.

Durante o processo produtivo, o calçado está sujeito a diversas inspeções para análise de sua conformidade em relação aos padrões pré-estabelecidos pelos clientes. Após cada etapa do processo, ocorrem inspeções de 100% dos pares produzidos. Quando o calçado está pronto e embalado, é submetido a uma auditoria de 10 a 15% do lote, para a aprovação final de sua conformidade em relação aos pré-requisitos do cliente.

Para garantir o alto padrão de qualidade de seus produtos, a Calçados Andreza S.A. conta com colaboradores qualificados e equipamentos de alta tecnologia, desde o desenvolvimento do produto, com os sistemas *computer aided design* (CAD) e *computer aided manufacturing* (CAM), que projetam e padronizam as bases do calçado e procedem ao corte e elaboração dos testes e gabaritos padrões.

Durante o processo produtivo, máquinas de alta precisão, com computadores acoplados, têm a intenção de garantir qualidade, conformidade e produtividade à empresa e seus produtos. Com a total consciência de que os clientes necessitam de produtos de alta qualidade, a custos menores, a empresa investe constantemente em novas tecnologias de automação, com o propósito de aumentar sua eficiência e eficácia.

A área de desenvolvimento de produto está composta de duas modelagens, sendo uma exclusivamente para criação de novos modelos (onde os clientes podem elaborar novas coleções para serem apresentadas nas principais feiras de New York (FFany) e Las Vegas (WSA) e outra, de modelagem técnica, que prepara os calçados para serem confeccionados na produção, e envia amostras para que os clientes aprovem os padrões de qualidade mencionados em seu pedido.

O planejamento da produção é cuidadosamente realizado com testes que tanto precedem o início da produção do calçado como se realizam durante o processo produtivo. Todas as etapas são gravadas em vídeo e arquivadas, para que possam ser analisadas quando houver *reorders* dos mesmos modelos. Dessa forma, procuram assegurar o mesmo padrão de qualidade em todos os lotes confeccionados, independentemente do período em que foi produzido.

A Calçados Andreza S. A., durante seus 34 anos de existência, investiu em treinamento de pessoas, em novas tecnologias, em aprimoramento da qualidade,

responsabilidade e compromisso com seus clientes, colaboradores e fornecedores. O reconhecimento desse trabalho pode ser verificado no reflexo de seu crescimento, já que se posiciona entre as 10 maiores exportadoras de calçados do Brasil por quatro anos consecutivos. Teve o maior crescimento de vendas no setor em 2001 (Revista Expressão), atingiu quase 4.000.000 de pares produzidos em 2002, possui mais de 2.500 colaboradores e está apta a produzir os mais diversos tipos de calçados, como botas, sapatos e sandálias, contendo peculiaridades como trançados e costura na sola, procurando a eficiência e a qualidade. O Quadro 4 destaca a empresa entre as maiores exportadoras do segmento calçadista.

CLASSIF.	C. GERAL	EMPRESA	UF	2001 em Dólares FOB
1	29	Reichert	RS	89.233.246
2	33	Disport do Brasil	RS	82.387.379
3	36	Maide	RS	66.682.635
4	37	Schmidt Irmãos	RS	64.312.530
5	40	Azaléia	RS	55.532.575
6	53	Reifer	RS	40.480.976
7	58	Andreza	RS	39.172.863
8	59	Malu	RS	39.171.744
9	61	Dilly	RS	37.977.240
10	75	H. Kuntzler	RS	28.316.596

Quadro 4 - Maiores empresas exportadoras de calçados

Fonte: Secex/Expressão, 2002.

4.3 ANÁLISE DO DESEMPENHO DA EMPRESA ENVOLVENDO SUCEDIDO E SUCESSOR

Segundo Bernhoeft (1989), normalmente não ocorre a evolução de pequenos empreendimentos nas grandes estruturas organizadas. Tal dificuldade se acentua quando se trata de empresa familiar, pois os relacionamentos pessoais tornam as mudanças mais

complexas. Entende-se que a integração de afinidades entre os membros da família em torno dos objetivos contribui para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Parece ser esse o caso da empresa estudada, uma vez que, abordadas algumas características do sucedido e do sucessor, percebeu-se que, no âmbito da família, a questão pode ter contribuído para com o crescimento e desenvolvimento da empresa. Para melhor representar essa característica, elaborou-se a análise horizontal e vertical dos exercícios de 1982 a 1986, período da gestão sucedida, e de 1986 a 1990, período imediato à sucessão e, posteriormente, uma análise geral da empresa de 1982 a 2004, o que, conforme Assaf (2002), é indispensável para o conhecimento da situação de uma empresa.

Os dados das demonstrações são apresentados em Dólar, pois, caso fossem mantidos os valores monetários originais, poderiam ocasionar a distorção da análise. Acatou-se a sugestão de Matarazzo (2003), que observa a possibilidade da ocorrência de desvios, mesmo quando da adoção de correções por índices oficiais, como ORTN, OTN, BTNF, UFIR, INPC e IGPM, de acordo com cada época. Isso não quer dizer que se coloque em dúvida a seriedade dos órgãos oficiais. No entanto, a conversão para a moeda Dólar se caracteriza como a mais confiável, pois permite que os valores se mantenham estabilizados, sem necessidade da reconversão.

4.3.1 Análise da gestão do sucedido

Nesta seção, foram analisados os dados entre os anos 1982 a 1986, entendido como o período da gestão que foi sucedida. O procedimento se tornou necessário porque os dados, objeto da pesquisa, foram disponibilizados pela empresa a partir de 1982. Esse, então, tornou-se o ano base inicial para a análise, período que se estendeu até 1986, último ano dessa gestão. A Tabela 1 demonstra os dados dos Balanços Patrimoniais.

Tabela 1 - Demonstração Patrimonial - 1982 a 1986 – em dólares

ITEM/ ANO/AN.	31/12/1982			31/12/1983			31/12/1984			31/12/1985			31/12/1986		
	VALOR	AV	AH	VALOR	AV	AH	VALOR	AV	AH	VALOR	AV	AH	VALOR	AV	AH
ATIVO															
CIRCULANTE	891.623	71	100	532.763	68	60	906.790	70	102	3.602.228	88	404	2.426.528	81	272
Disponibilid.	41.515	3,3	100	72.732	9,3	175	325.333	25	1188	37.390	0,91	90,1	31.499	1,04	75,9
Créditos	602.696	48	100	300.720	38	50	338.344	26	56,1	3.244.307	79,2	538	2.032.599	67,4	337
Estoques	243.921	20	100	158.410	20	65	243.112	19	99,7	319.503	7,8	131	362.430	12	149
Disp. Ex. Seg.	3.491	0,3	100	901	0,1	26	-	0	0	1.028	0,0	29,4	1.028	0,0	29,4
REALIZ. L. P.	1.366	0,1	100	1.105	0,1	81	1.462	0,1	107	2.323	0,1	170	5.670	0,2	415
Créd.- Valores	1.366	0,1	100	1.105	0,1	81	1.462	0,1	107	2.323	0,06	170	5.670	0,19	415
PERMANENTE	357.014	29	100	248.320	32	70	378.582	29	106	492.842	12	138	582.569	19	163
Investimentos	2.248	0,2	100	1.740	0,2	77	1.891	0,1	84,1	50.073	1,22	3482	57.885	1,92	2575
Imobilizado	354.766	28	100	246.580	32	70	376.691	29	106	442.769	10,8	125	524.683	17,4	148
Diferido	-	0	100	-	0	0	-	0	0	-	0	0	-	0	0
TOTAL ATIVO	1.250.003	100	100	782.188	100	63	1.286.834	100	103	4.097.392	100	328	3.014.767	100	241
PASSIVO															
CIRCULANTE	812.113	65	100	371.185	47	46	754.677	59	93	3.539.822	86	436	2.029.741	67	250
Fornecedores	218.472	17	100	119.486	15	55	249.836	19	114	177.978	4,2	81,5	189.304	4,2	86,6
Enc. Trabalh.	41.806	3,3	100	40.048	5,1	96	63.417	4,9	152	71.516	1,75	171	86.130	2,86	206
Imp. Recolher	3.827	0,3	100	569	0,1	15	936	0,1	24,5	2.629	0,06	68,7	1.484	0,05	38,8
B.Contr.Câmb.	288.330	23	100	-	0	0	20.506	1,6	7,11	293.159	7,15	102	80.236	2,66	27,8
Instit. Fin.	231.257	19	100	176.442	23	76	391.958	30	169	2.962.790	72,3	2002	1.618.157	53,7	700
Prov. p/ I.R.	7.200	0,6	100	23.210	3	322	14.887	1,2	207	7.502	0,18	104	30.811	1,02	428
Credores	21.222	1,7	100	11.429	1,5	54	13.137	1	61,9	24.248	0,59	114	23.618	0,78	111
EXIG. L. P.	125.159	10	100	70.287	9	56	22.012	2	18	18.596	0,5	15	17.580	0,6	14
Instit. Fin.	125.159	10	100	70.287	9	56	22.012	2	17,6	18.596	0,45	14,9	17.580	0,58	14
Parcel. Encarg.	-	0	100	-	0	0	-	0	0	-	0	0	-	0	0
PATR. LÍQ.	312.731	25	100	340.716	44	109	510.145	39	163	538.974	13,5	172	967.447	32	309
Capital Social	156.870	13	100	40.692	5,2	26	89.744	7	57,2	139.225	3,5	88,8	343.737	11	219
Reserv. Cap.	156.737	13	100	247.178	32	158	196.154	15	125	305.418	7,5	195	238.687	8	152
L. / Prej. Ac.	(876)	-1	100	52.847	7	100	224.247	17	424	94.331	2,5	178	385.023	13	728
TTL PASSIVO	1.250.003	100	100	782.188	100	63	1.286.834	100	103	4.097.392	100	328	3.014.767	100	241

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

No item L./Prej. Ac., utilizou-se o ano de 1983 como base, pois o ano anterior apresentou um prejuízo acumulado de 876 dólares, o que, no decorrer do período, daria uma falsa impressão na evolução dos lucros acumulados. Observou-se que a empresa evoluiu de um prejuízo acumulado, no ano de 1982, de -1% para 13% de lucro acumulado em 1986.

Pela Tabela 1, pode-se observar que a empresa distribuiu seus capitais no ativo, em 1982, no circulante 71%, no realizável a longo prazo em 0,1%, valor não significativo, e no permanente em 29%. No término desse período, no ano de 1986, essa composição se encontrava com 81% no circulante, com 0,2% no realizável a longo prazo, igualmente pouco representativo, e 19% no permanente. O Gráfico 1 mostra a distribuição dos capitais do ativo de 1982 a 1986.

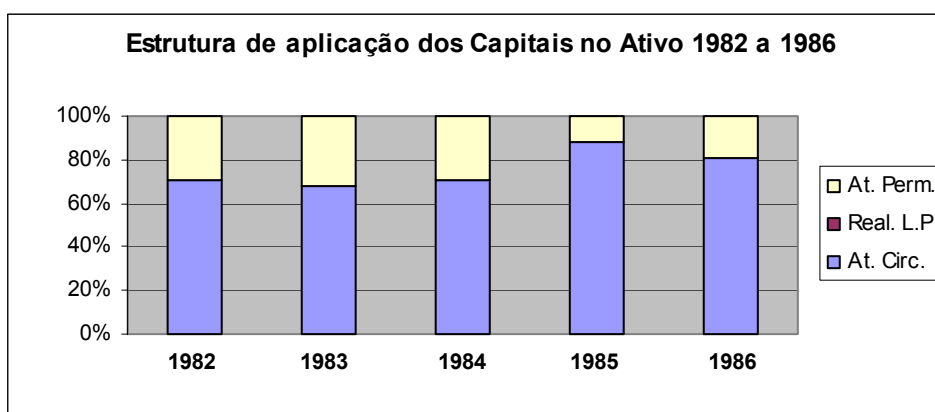


Gráfico 1 - Estrutura de aplicação dos Capitais no Ativo - 1982 a 1986
Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Nessa análise, observou-se que o ativo circulante concentrou a maior fatia do ativo total, sendo que as contas com maior concentração foram as de créditos e estoques, que, em 1982, eram de 48% e 20%, respectivamente, em relação ao ativo total; já ao final do período, em 1986, mantinham essa concentração maior, porém com aumento para 68% nos créditos e diminuição para 12% nos estoques.

Ressaltem-se as alterações ocorridas na composição do ativo permanente, que, em 1982, concentrava 29%, diminuindo para 12% em 1986. Constatou-se que o grupo responsável por essa inversão foi o imobilizado, que representava 28% em 1982, passando para 17% em 1986.

Em relação à evolução, ficou evidenciado que, no final do período, o ativo circulante havia crescido 172%, o permanente atingiu o percentual de 63% e o realizável a longo prazo cresceu 315%, valor este que não chega a ser significativo. Pode-se deduzir que o circulante foi o grupo responsável pela evolução no período, sendo que a principal conta que

demonstrou esse crescimento foi a de créditos, que cresceu 237%. O ativo total cresceu 141% no período, o que significa que a concentração dos capitais alterou sua composição.

Pela verificação da Tabela 1, pode-se atestar ainda que a empresa contou com a participação de capitais de terceiros para financiar seus ativos, em 1982: 65% do circulante, 10% do exigível a longo prazo e 25% do capital próprio. Ao término desse período, no ano de 1986, essa participação se encontrava com 67% do circulante, 0,6% do exigível a longo prazo e 32% do capital próprio. O Gráfico 2 demonstra a participação dos capitais de 1982 a 1986, no financiamento do ativo.

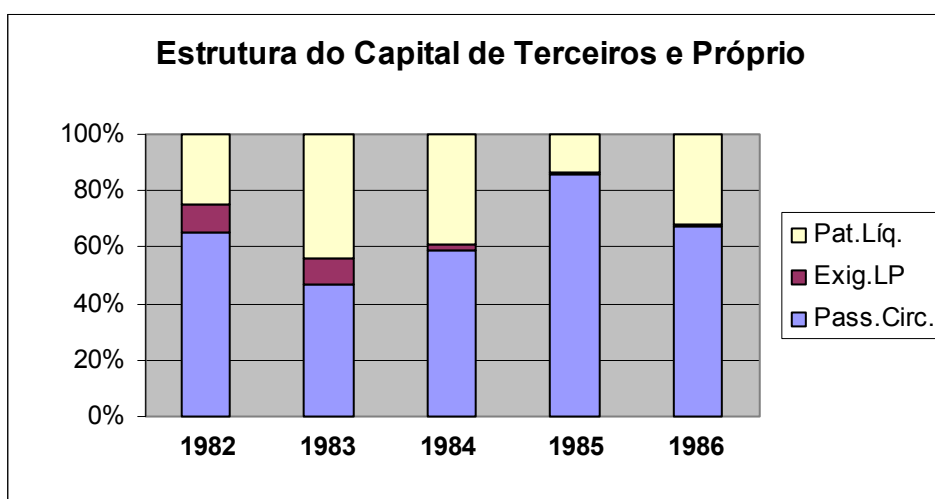


Gráfico 2 - Estrutura do Capital de Terceiros e Próprios

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

No Gráfico 2, pode-se observar que os financiamentos com capitais de terceiros tiveram uma significativa redução no ano de 1983 e uma significativa participação no ano de 1985, quando representaram 47% e 86%, respectivamente, em relação ao ativo total. As contas de maior concentração em 1982 foram: Banco - contrato de câmbio: 23%; instituições financeiras: 19%; e, ao término do período, em 1986, a conta instituições financeiras participava com 53% em relação ao ativo total.

Pode-se verificar ainda, pelo Gráfico 2, que a participação dos capitais de terceiros a longo prazo tornou-se pouco significativa ao final, pois seu valor representava 10% no início do período e, ao término deste, era de 0,6% do total do passivo.

A participação do capital próprio para o financiamento dos ativos cresceu, de 1982 para 1986, de 25% para 32%. Essa modificação decorreu em virtude da diminuição da concentração das contas do exigível a longo prazo, aumentando a participação das contas do patrimônio líquido. As contas com maior concentração no patrimônio líquido, em 1982, foram o capital social e as reservas de capital, coincidindo em 13% para ambas, sendo que, no ano de 1986, a concentração deu-se no capital social e lucros acumulados, em 11% e 13%, respectivamente.

As principais modificações percebidas são de que o passivo circulante (capital de terceiros de curto prazo), durante esse período, manteve uma estabilidade de participação, porém é perceptível que a participação do capital próprio apresentou maior concentração de valores, pois cresceu sua concentração quase na totalidade em que diminuiu a participação em capitais de terceiros de longo prazo, na medida em que a empresa evoluiu de um prejuízo acumulado no ano de 1982, de -1% para 13% de lucro acumulado em 1986.

Na evolução do período, foi constatado que, no passivo circulante, os capitais de terceiros de curto prazo cresceram 150%, os capitais de terceiros de longo prazo decresceram 86%, e o capital próprio cresceu 209%. Pode-se verificar que, no passivo circulante, a conta de instituições financeiras cresceu 600% no período, tendo uma concentração de 53% em relação ao passivo total, o que é significativo. Outras contas também cresceram, mas não foi significativa a concentração de valores, a exemplo da conta de provisão para imposto de renda, que cresceu 328%, mas sua concentração esteve próxima de 1%.

Fica evidenciado que o grupo de capital próprio foi o principal responsável por essa evolução no período, sendo que a conta que demonstrou esse crescimento foi a de lucros acumulados, atingindo um percentual de 628% no período (ressalvando-se que 1983 foi considerado o ano base), representando significativa modificação na composição dos capitais, tendo o passivo total crescido 141% no período.

O resultado da evolução positiva, apresentado pelos balanços patrimoniais, especialmente pelo crescimento do lucro acumulado, pode ser confirmado através do que demonstra a Tabela 2, que contém os dados das demonstrações de resultados ocorridos nos exercícios do período do Sucedido.

Tabela 2 - Demonstração de Resultado de Exercício de 1982 a 1986 – em dólares

ITEM/ANO	31/12/1982			31/12/1983			31/12/1984			31/12/1985			31/12/1986		
	VALOR	AV	AH	VALOR	AV	AH	VALOR	AV	AH	VALOR	AV	AH	VALOR	AV	AH
REC. LÍQ.	1.838.935	100	100	1.753.860	100	95	3.075.677	100	167	3.059.621	100	166	3.779.376	100	206
(-) C.P. V.	1.411.751	77	100	1.188.460	68	84	2.542.881	83	180	2.356.898	77	167	3.095.864	82	219
LUC. BR.	427.184	23	100	565.400	32	132	532.796	17	125	702.724	23	165	683.513	18	160
(-) D.VEND	222.116	12	100	200.830	11	90	236.374	7,7	106	295.862	9,7	133	332.805	8,8	150
(-) D.ADM.	70.512	3,8	100	51.607	2,9	73	91.809	3	130	125.167	4,09	178	101.540	2,7	144
RES. FIN.	(257.511)	-14	100	(230.707)	-13	(90)	87.628	3	34	(67.939)	-2,2	(26)	82.165	2,2	32
(+)R. FIN.	59.746	3,2	100	89.423	5,1	150	383.915	12	643	1.097.733	35,9	1837	571.938	15	957
(-) D. FIN.	317.257	17	100	320.131	18	101	296.287	9,6	93	1.165.672	38,1	367	489.773	13	154
L.PR.OP.	(122.955)	-7	100	82.256	5	100*	292.240	10	355	213.756	7	259	331.333	9	402

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

No item Lucro Prejuízo Acumulado, utilizou-se o ano de 1983 como base, pois o ano anterior apresentou um prejuízo acumulado de 122.955 dólares, o qual, adotado como base no decorrer do período, daria uma falsa impressão na evolução dos lucros acumulados.

Pela Tabela 2, pode-se observar que, em 1982, o custo dos produtos vendidos – CPV teve uma representação de 77%, gerando um lucro bruto de 23%, ao passo que, em 1986, essa representação subiu para 82%, diminuindo o lucro bruto para 18%, o que reduziu a margem bruta de resultado desse período em 5 pontos percentuais.

O resultado financeiro líquido de 1982 apresentou percentual negativo (-14%), ou seja, as receitas financeiras foram insuficientes para cobrir o montante das despesas financeiras, sendo essa conta a responsável principal pelo prejuízo operacional daquele ano, tendo essa representação sofrido reversão, em 1986, para 2,2% positivos. No Gráfico 3, podem ser visualizados os custos e despesas do período.

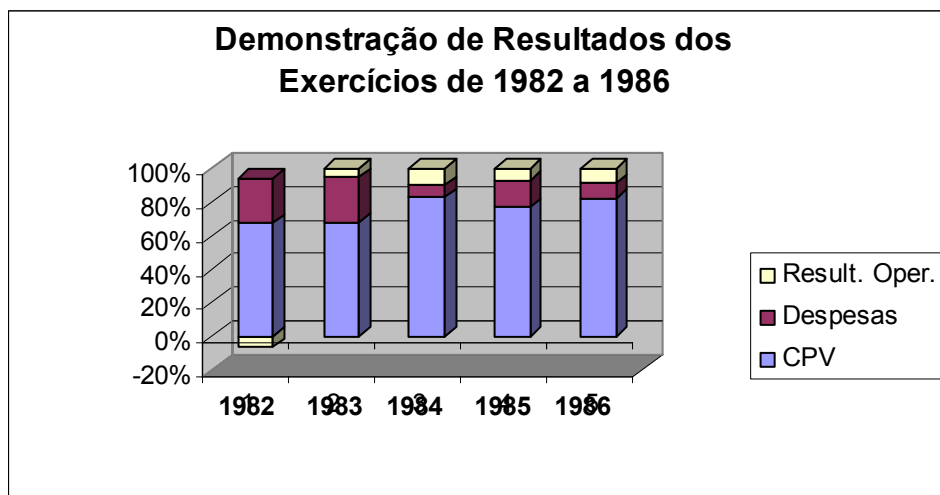


Gráfico 3 - Demonstração de Resultados dos Exercícios de 1982 a 1986
Fonte: pesquisa documental.

Pelo Gráfico 3, fica evidente que, no ano de 1982, a soma dos custos e despesas superaram as receitas líquidas em 7%, o que determinou um prejuízo, apesar de os custos terem tido menor representação no período: 77%. Os resultados apresentados naquele ano só foram superados pelos de 1983, quando os custos registraram um total de 68%. Percebe-se, igualmente, um melhor desempenho na gestão das despesas comerciais e financeiras a partir de 1984. Em relação à evolução do período de 1982 a 1986, conforme Tabela 2, comprova-se o crescimento da receita líquida em 109% e do CPV em 119%, fazendo com que o lucro bruto crescesse apenas 60%.

No grupo das despesas, o período evidenciou uma elevação de 50% nas despesas com vendas e 44% nas administrativas. Percebe-se que essas despesas cresceram em proporção inferior ao lucro bruto. As receitas financeiras tiveram um crescimento de 857%, fazendo frente às despesas financeiras, que cresceram 54%, implicando em resultado financeiro líquido de 2,2%, ou seja, representaram uma inversão positiva do período em 32%, que, no ano base (1982), era de -14% (negativo). O Gráfico 4 demonstra os reflexos percebidos nos resultados do período.

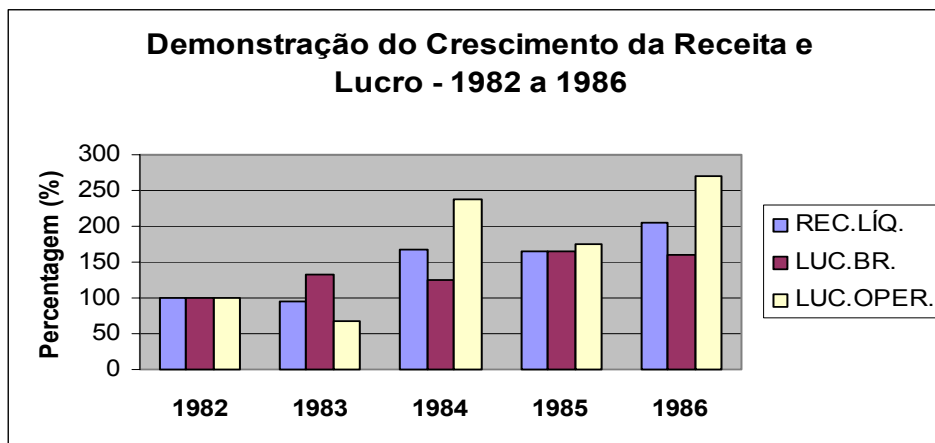


Gráfico 4 - Demonstração do Crescimento da Receita e Lucro em 1982 a 1986

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Pela representação do Gráfico 4, é possível deduzir que o lucro operacional atingido no período teve origem no comportamento de gestão do grupo das despesas, especialmente pela retração das despesas com vendas e despesas financeiras. Nesse sentido, é conclusivo o fato de que, no início do período, o prejuízo operacional era de -7% (negativo), alcançando, no seu término, uma inversão positiva de 9%, influenciando na evolução de 302% do lucro operacional.

Nesse estágio, é importante fazer uma comparação da evolução da empresa em relação ao segmento calçadista (Anexo III). Para tanto, levou-se em consideração o resultado operacional antes das receitas e despesas financeiras. O Gráfico 5 demonstra esse comparativo.

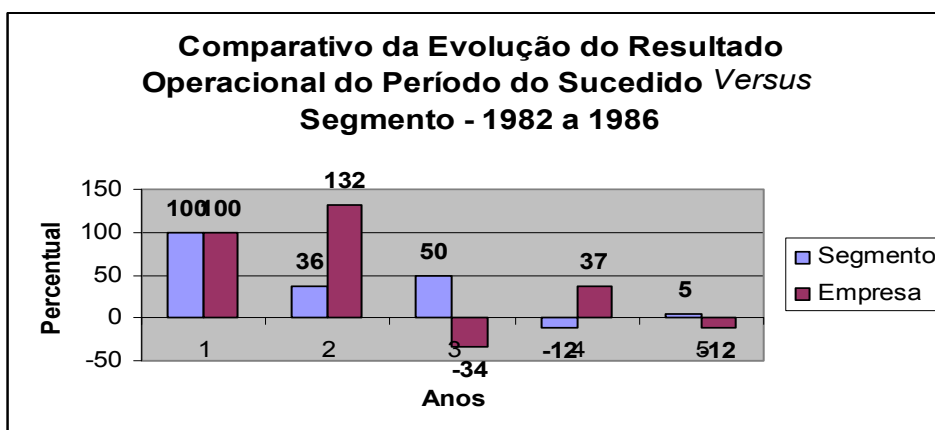


Gráfico 5 - Comparativo da Evolução do Resultado Operacional do Período do Sucedido Versus Segmento - 1982 a 1986

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada e Associação Brasileira das Indústrias de Calçados.

Para a elaboração do Gráfico 5, o ano de 1982 foi considerado como base, em virtude da não-disponibilidade de dados da empresa. Percebe-se, no entanto, que, nos anos de 1984 e 1986, a empresa apresentou crescimento inferior no seu resultado operacional em -34% e -12%, respectivamente, em comparação aos anos anteriores. Constatou-se que, nesses anos, os custos dos produtos vendidos tiveram uma representação de 83% e 82% em cada ano destacado, o que pode ter influenciado para o decréscimo do resultado operacional. Pode ainda ter contribuído para esse encolhimento a situação econômica interna do país (no caso o Brasil), com taxas de inflação acima de 200%, que, especificamente, em 1984, acusaram índice de 223% e, em 1986, reduziram-se a 65% (Apêndice C).

O fato da evolução negativa no resultado operacional, no final do período, pode ser percebido no desempenho da empresa. Segundo Matarazzo (2003, p. 183), há três tipos de avaliação de índice de desempenho:

- a) pelo significado intrínseco;
- b) pela comparação ao longo de vários exercícios;
- c) pela comparação com índices de outras empresas – índices padrão.

Neste trabalho, decidiu-se pela proposta de avaliação intrínseca e pela comparação de vários anos em cada período analisado, num primeiro momento, sendo que, ao final de cada período, o comparativo da empresa em relação ao segmento calçadista permite que se tenha uma visão em relação ao mercado. A Tabela 3 demonstra alguns índices do período do Sucedido.

Tabela 3 - Índices do Período do Sucedido – 1982 a 1986

TABELA DE ÍNDICES PERÍODO DO SUCEDIDO – 1982 a 1986					
Índice / Ano	1982	1983	1984	1985	1986
Liquidez Imediata	0,05	0,19	0,43	0,01	0,01
Liquidez Seca	0,79	1,00	0,87	0,92	1,01
Liquidez Corrente	1,09	1,43	1,20	1,01	1,19
Liquidez Geral	0,95	1,20	1,16	1,01	1,18
Endividamento	2,99	1,29	1,52	6,60	2,11

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Para se chegar a uma conclusão objetiva da análise, ao se observar os dados da Tabela 3, levou-se em consideração o ensinamento de Assaf Neto (2002) e Matarazzo (2003), de que: quanto maior for o índice de liquidez imediata, seca, corrente e geral, é melhor, enquanto que, quanto menor for o índice de endividamento, também é melhor.

O índice de liquidez imediata mais elevado do período encontra-se em 1984, com 0,43% de recursos no ativo disponível para fazer frente aos compromissos de origem de capitais de terceiros a curto prazo. Ressalte-se que a conta disponibilidades concentrou, naquele ano, 25% do total do ativo, com crescimento de 1.088% em relação ao ano de 1982, influenciado pela queda de concentração na conta de créditos em apenas 26% e pela retração de 44%. Nesse sentido, conclui-se que, no ano de 1984, especificamente, a empresa adotou uma política de vendas com recebimentos imediatos.

O índice de liquidez seca iniciou o período com apenas 0,79 centavos para fazer frente aos recursos captados de terceiros a curto prazo, demonstrando a dificuldade da empresa em cumprir os compromissos assumidos. Essa situação perdurou por todo o período analisado, chegando ao final com 1,01. A superação dessa dificuldade ocorreu apenas no último ano do período, ou seja, 1986. A Tabela 1 ainda indica que a conta de créditos teve concentração de 67% e um crescimento de 237% no período; a conta de estoque teve concentração de 12% e crescimento de 49%, e a conta fornecedores concentrava 4%, com retração de 14% no período, sendo que isso contribuiu para a melhora do índice.

Em relação ao índice de liquidez corrente, a empresa passou de 1,09 para 1,19 ao final do período. Esse índice indica o quanto de recursos a empresa dispõe em seu ativo circulante para fazer frente aos compromissos diante dos capitais recebidos de terceiros no curto prazo. Foi possível comprovar que houve melhora no índice, influenciado pelo conjunto do grupo do ativo circulante que, no início de 1982 e no final de 1986, concentrava 71% e 81%, respectivamente, crescendo 172% no período. Quanto ao grupo dos capitais de terceiros de curto prazo, a concentração, em 1982 e 1986, era de 65% e 67%, respectivamente, com um crescimento de 150%. Esse crescimento maior do ativo circulante, especialmente da conta créditos, contribuiu para a melhora do índice de liquidez corrente.

O índice de liquidez geral, em 1982, era de 0,95, e chegou, em 1986, a 1,18. Por esses índices, foi possível constatar que houve melhora no índice a partir de 1983, mantendo-se

sempre acima de 1,00 (um) no restante do período. Como o comportamento desse índice foi semelhante ao da liquidez corrente, pode-se inferir que as contas do realizável a longo prazo e exigível a longo prazo não influenciaram significativamente nesse índice, pois no realizável foi mantida uma concentração de 0,10% a 0,20%, e no exigível iniciou com 10,0% , terminando o período com 0,6%. No entanto, se analisado o ano de 1985, percebe-se que a conta créditos concentrou 79% do total do ativo e teve um crescimento de 438, e no passivo a conta instituições financeiras concentrou 72% do total, com crescimento de 1.902%. Essa percepção pode ser confirmada pela entrevista com funcionário.

[...] A empresa estava num período transitório a partir de 1985, quando começou a preparar-se para o mercado externo; foram efetuadas importações de máquinas e equipamentos da Itália, através do BEFIEX, programa incentivado pelo Governo. Houve muita preocupação quanto à administração, porém, em 1986 foi fechado um contrato de exportação com um cliente grande (Golden Brasil) e conseguiu-se a liquidação antecipada junto ao Banco, era Dólar entrando, a partir de então a empresa se expandiu. (ENTREVISTA 7, funcionário)

O teor da entrevista é relevante, e o assunto será retomado quando da análise do índice de endividamento, sobre o qual ele tem influência significativa.

O índice de endividamento de 1982 a 1986 teve uma oscilação entre 1,29 e 6,60, o qual, segundo Assaf Neto (2002) e Matarazzo (2003), quanto menor, melhor. No caso, o mesmo se manteve acima de 1,00 (um) durante todo o período, o que indica que a empresa não dispunha de capital próprio suficiente para fazer frente aos capitais de origem de terceiros.

Em 1985, o endividamento da empresa apresentava um índice de 6,60 valores monetários de origem de capital de terceiros para cada 1,00 de capital próprio. Aqui se retoma o mencionado na entrevista 7, com funcionário, que relatou ter a empresa recebido um empréstimo bancário. Deduz-se que o impacto foi sentido nesse índice e que esses recursos causaram reflexo na conta créditos, que concentrou 79% do total do ativo e teve um crescimento de 438%. No passivo, a conta instituições financeiras concentrou 72% do total, com crescimento de 1.902%. O Gráfico 6 demonstra os índices no decorrer da gestão do Sucedido.

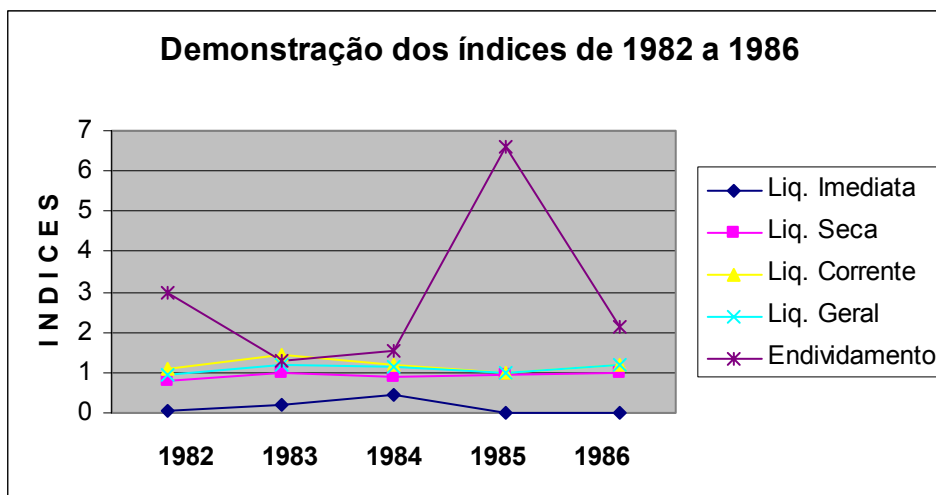


Gráfico 6 - Demonstração dos Índices de 1982 a 1986

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Pelo Gráfico 6, percebe-se que houve dois picos acentuados no índice de endividamento, mais especificamente em 1982 e 1985. Porém também pode ser observado que ambos foram bem absorvidos pela empresa e contribuíram para a melhora dos quocientes no final do período da gestão do Sucedido. Na seqüência, é analisado o período da nova gestão.

4.3.2 Análise da gestão do Sucessor

Nessa seção, são analisados os dados dos anos 1986 a 1990, período compreendido como o da segunda gestão no processo de sucessão analisada. Para averiguação desse período, foi utilizado o mesmo número de anos da gestão anterior. O ano de 1986 foi considerado o ano base, pois foi esse o último ano da gestão sucedida, ou seja, foi nesse nível estático da empresa que o Sucessor tomou posse na gestão. A Tabela 4 mostra os dados dos Balanços Patrimoniais.

Tabela 4 - Balanços Patrimoniais - 1986 a 1990 – em dólares

ITEM/ANO/NA.	31/12/1986			31/12/1987			31/12/1988			31/12/1989			31/12/1990		
	VALOR	AV	AH	VALOR	AV	AH	VALOR	AV	AH	VALOR	AV	AH	VALOR	AV	AH
ATIVO															
CIRCULANTE	2.426.528	81	100	2.688.373	81	111	3.376.059	79	139	1.688.227	60	70	1.976.989	76,4	81
Disponibilid.	31.499	1	100	443.763	13	1409	71.880	1,7	1188	13.980	0,49	44,4	71.493	2,76	227
Créditos	2.032.599	67	100	1.782.446	54	88	2.182.640	51	107	708.299	25	34,8	1.158.276	44,7	57
Estoques	362.430	12	100	462.164	14	128	1.121.539	26	309	965.949	34,1	267	747.220	28,9	206
Desp.Ex. Seg.	1.028	0,1	100	-	0	0	-	0	0	-	0,0	0	-	0,0	0
REALIZ. L. P.	5.670	0,2	100	12.740	0	225	14.577	0,3	257	17.270	0,6	305	15.201	0,6	268
Créd.- Valores	5.670	0,2	100	12.740	0,4	225	14.577	0,3	257	17.270	0,61	305	15.201	0,59	268
PERMANENT	582.569	19	100	613.586	19	105	889.819	21	153	1.130.643	40	194	596.673	23	102
Investimentos	57.885	1,9	100	60.238	1,8	104	55.492	1,3	95,9	56.724	2	3482	32.111	1,24	55,5
Imobilizado	524.683	17	100	544.581	16	104	827.951	19	158	1.069.139	37,7	204	562.840	21,7	107
Diferido	-	0	0	8.767	0,3	100	6.376	0,1	72,7	4.780	0,17	54,5	1.722	0,07	19,6
TOTAL ATIVO	3.014.767	100	100	3.314.699	100	110	4.280.455	100	142	2.836.140	100	94	2.588.862	100	86
PASSIVO															
CIRCULANTE	2.029.741	67	100	1.823.611	55	90	2.397.597	57	118	1.332.546	47	66	1.363.144	53	67
Fornecedores	189.304	6,3	100	115.014	3,5	61	255.114	6	135	181.145	4,2	95,7	241.921	4,2	128
Enc.rib.Trab.	86.130	2,9	100	76.626	2,3	89	126.075	2,9	146	166.787	5,88	194	214.905	8,3	250
Prov Trabalh.	1.484	0,1	100	1.797	0,1	121	25.664	0,6	1729	64.974	2,29	4377	500.754	19,3	33.
Diret. E Acion.	80.236	2,7	100	234.207	7,1	292	362.850	8,5	452	6.337	0,22	7,9	7.382	0,29	9,2
Inst. Fin.	1.618.157	54	100	1.349.462	41	83	1.576.206	37	97,4	908.894	32	2002	388.447	15	24
Credores	30.811	1	100	13.997	0,4	45	7.588	0,2	24,6	4.409	0,16	14,3	9.735	0,38	31,6
EXIG. L. P.	17.580	1	100	24.106	1	137	8.253	0	47	-	0	0	-	0	0
Instit. Fin.	17.580	0,6	100	24.106	0,7	137	8.253	0	46,9	-	0	0	-	0	0
Parcel.Encarg.	-	0	100	-	0	0	-	0	0	-	0	0	-	0	0
PATR. LÍQ.	967.447	32	100	1.466.982	44	152	1.874.606	43	194	1.503.594	53	155	1.225.718	47	127
Capital Social	343.737	11	100	207.466	6,3	60	134.122	3,1	39	108.003	3,8	31,4	90.564	3,5	26,3
Reserv. Cap.	238.687	7,9	100	701.029	21	294	952.502	22	399	1.415.877	50	593	772.120	30,5	323
L. / Prej. Ac.	385.023	13	100	558.487	17	145	787.982	18	205	(20.286)	-0,7	-5,3	363.034	14	94,3
TTL PASSIVO	3.014.767	100	100	3.314.699	100	110	4.280.455	100	142	2.836.140	100	94	2.588.862	100	86

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Pela Tabela 4, pode-se observar que a empresa distribuiu seus capitais no ativo, em 1986: no circulante, em 81%; no realizável a longo prazo, em 0,2% (valor não-significativo); e no permanente, em 19%. No final desse período, no ano de 1990, essa composição se encontrava com 76,4% no circulante, com 0,6% no realizável a longo prazo (igualmente pouco representativo), e com 23% no permanente. O Gráfico 7 mostra a distribuição dos capitais no ativo de 1986 a 1990.

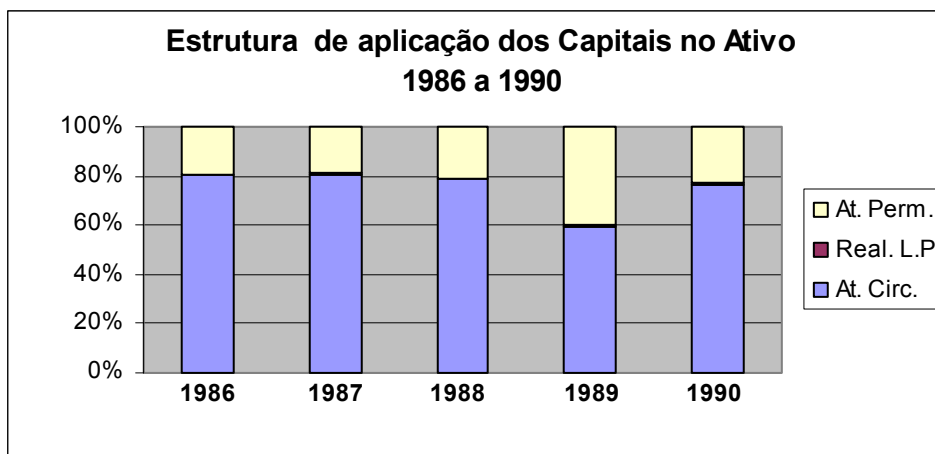


Gráfico 7 - Estrutura de Aplicação dos Capitais no Ativo de 1986 a 1990

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Pela análise do Gráfico 7, pode ser observado que o ativo circulante concentrou valor maior do ativo total entre 60% e 81%, sendo que as contas com maior concentração foram as de créditos e estoques, com destaque na conta créditos, que concentrou, de 1986 a 1990, recursos entre 44% e 67%. A conta créditos, em 1989, teve sua menor concentração, ano em que a conta imobilizado no ativo permanente teve sua maior concentração do período, com 37,7%, assim como a conta de estoques que, nesse ano, também teve sua maior concentração, com 34,1%. Percebe-se que, em 1989, houve maior imobilização de capitais.

No final do período, foi detectada uma retração de 19% no ativo circulante; o realizável a longo prazo cresceu 168%, porém seu valor não é muito significativo pela concentração de apenas 0,6% dos recursos; e o permanente cresceu 2%, sendo que, no total do ativo, houve uma retração de 14% no período. Pode-se inferir que o ativo circulante foi o principal grupo responsável por essa retração. Podem ter havido variáveis que afetaram a evolução da empresa, tais como políticas econômicas internas, abertura de mercado, período econômico interno do país, com altas taxas de inflação. Essas variáveis não foram depuradas por este trabalho, mas podem ter influenciado no resultado da empresa.

Pela análise da Tabela 4, é possível observar ainda que a empresa teve a participação de capitais de terceiros para financiar seus ativos, em 1986: no circulante, 67%; no exigível a longo prazo, 1% (valor não muito significativo); e no capital próprio, 32%. Ao término desse período, no ano de 1990, essa participação era de 53% no circulante, 0% (zero por cento) no exigível a longo prazo e 47% no capital próprio. O Gráfico 8 registra a participação dos capitais de terceiros e próprio, de 1986 a 1990.

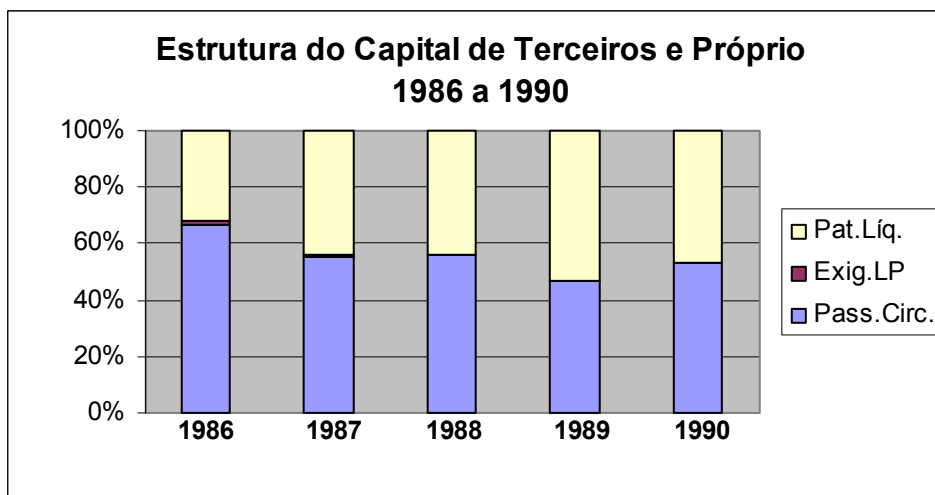


Gráfico 8 - Participação do Capital de Terceiros e Próprio de 1986 a 1990

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Pelo Gráfico 8, observa-se que os financiamentos com capitais de terceiros tiveram uma significativa redução a cada ano: em 1986, representavam 68% e, ao final do período, 53%. A participação de capital próprio para financiar os ativos concentrava, em 1986 e 1990, 32% e 47% respectivamente. A conta de origem de capital de terceiros, com maior concentração em 1986, era instituições financeiras, com 54%, e, ao final do período, teve 15%. O grupo de contas de origem de capital próprio concentrava, em 1986 e 1990, 32% e 47% respectivamente, com maior concentração no ano de 1990, para a conta reservas de capital. Percebe-se que a gestão melhorou seu desempenho, pois diminuiu suas aplicações com origem de capital de terceiros, e cresceu a aplicação de capital próprio.

A participação do capital próprio para o financiamento dos ativos cresceu, de 1986 para 1990, de forma significativa. Pode-se deduzir que as aplicações dos recursos nos ativos com origem de terceiros alcançou seus objetivos, pois a empresa conseguiu cumprir suas obrigações e ainda aumentar seus lucros, com destaque para a conta reservas de capital, que, nos anos 1986 e 1990, concentrava 7,9% e 30,5% respectivamente, com crescimento de 223% no período, representando significativa evolução.

Em relação à evolução do período, verifica-se que o passivo circulante, capital de terceiros de curto prazo, em 1986 e 1990, concentrou 67% e 53%, respectivamente, com retração de 33% no período. Destaca-se que a conta instituições financeiras concentrou 54% no início do período analisado e decresceu sua concentração para 15%, representando uma retração de 76%.

O grupo do exigível a longo prazo, que, no início do período, apresentava uma concentração de apenas 1,0%, demonstrou redução de 100%, inexistindo qualquer compromisso da empresa com capitais de terceiros de longo prazo ao final do período.

O grupo do capital próprio (patrimônio líquido), em 1986 e 1990, concentrava 32% e 47%, respectivamente, com um crescimento, no período, de 27%. Percebe-se que, nas contas do patrimônio líquido, a conta de reservas de capital teve destaque, pois cresceu 223% no período. Os dados levantados comprovam que a gestão alcançou êxito no período, apesar de apresentar redução patrimonial geral de 14%. Esse resultado alcançado pela empresa pode ser detectado na conta de lucros acumulados, que, em 1987, 1988 e 1990, concentravam 17%, 18% e 14% respectivamente.

Para ilustrar melhor o resultado dessa evolução, especialmente pelo crescimento do capital próprio, estão apresentados, na Tabela 5, os resultados de exercício do período.

Tabela 5 - Demonstração de Resultado de Exercício de 1986 a 1990 – em dólares

ITEM/ANO	31/12/1986			31/12/1987			31/12/1988			31/12/1989			31/12/1990		
	VALOR	AV	AH	VALOR	AV	AH	VALOR	AV	AH	VALOR	AV	AH	VALOR	AV	AH
REC. LIQ.	3.779.376	100	100	5.320.407	100	141	6.339.543	100	168	8.388.090	100	222	13.981.56	100	370
(-) C.P. V.	3.095.864	82	100	3.256.073	61	105	4.111.314	65	133	5.651.869	68,4	183	10.885.935	78	352
LUC. BR.	683.513	18	100	2.064.335.	39	302	2.228.230	35	326	2.736.221	33	400	3.096.021	22	453
(-) D.VEND	332.805	8,8	100	312.360	5,6	94	440.711	7	132	554.547	6,6	167	797.322	5,7	240
(-) D.ADM.	101.540	2,7	100	120.911	2,3	119	139.132	2,2	137	185.341	2,21	183	271.509	1,9	267
RES. FIN.	82.165	2	100	175.822	3	214	462.976	7	563	449.939	5,4	548	(504.636)	-3,6	(614)
(+)R. FIN.	571.938	15	100	1.557.010	29	272	3.177.674	50	556	1.061.377	12,7	186	353.576	3	62
(-) D. FIN.	489.773	13	100	1.381.188	26	282	2.714.698	43	554	611.437	7,29	125	858.213	6	175
L.PR.OP.	331.3335	9	100	1.806.886	34	545	2.111.362	33	637	2.446.273	29	738	1.522.553	11	460

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Pela Tabela 5, pode-se observar que os resultados apresentados, em 1986, tiveram, no custo dos produtos vendidos – CPV, uma representação de 82%, importando um lucro bruto de 18%, ao passo que, em 1990, essa representação do CPV baixou para 78%, aumentando o lucro bruto para 22%, ou seja, a margem bruta de resultado desse período cresceu em 4 pontos percentuais.

As despesas com vendas e administrativas, em 1986, representavam 11,5%, tendo essa representação diminuído para 7,6% em 1990. Essa diminuição foi fator de contribuição positiva para a construção do resultado operacional do ano de 1990.

O resultado financeiro líquido de 1986 representou 2,2%, tendo essa representação, em 1990, se invertido para -3,6% (negativo); as receitas financeiras foram superadas pelas despesas financeiras, o que foi determinante para a redução do lucro operacional em 11,0%, nesse ano. Podem ser visualizados, no Gráfico 9, os custos e despesas do período.

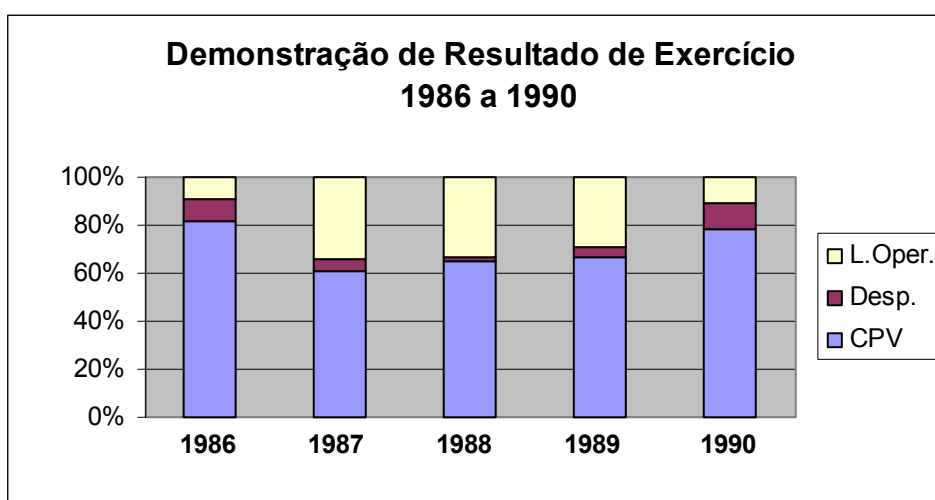


Gráfico 9 - Demonstração do Resultado do Período de 1986 a 1990

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

O Gráfico 9 evidencia que, em 1987, primeiro ano da segunda gestão investigada, houve significativa redução dos custos dos produtos vendidos – CPV, assim como o grupo de despesas, que demonstrou *performance* adequada para os anos seguintes, 1988 e 1989. No final do período, ou seja, no ano de 1990, pode ser verificado que a situação ficou semelhante ao início do período, quando o lucro operacional alcançou 11,0%.

Pela evolução do período de 1986 a 1990, analisando ainda o Tabela 5, percebe-se que a receita líquida cresceu 270%, e o CPV cresceu 252%, fazendo com que o lucro bruto crescesse 353%, o que representou um crescimento expressivo pela diminuição dos CPV no período, passando de 82%, em 1986, para 78%, em 1990.

No grupo das despesas do período, verifica-se que o grupo de despesas com vendas e administrativas cresceu 140% e 167% respectivamente. Essas despesas cresceram em

proporção inferior ao lucro bruto. As receitas financeiras tiveram uma diminuição de -14% (negativo), ou seja, as despesas financeiras superaram as receitas financeiras e influenciaram no resultado (lucro) operacional em -3,6%. O Gráfico 10 demonstra os reflexos percebidos nos resultados do período.

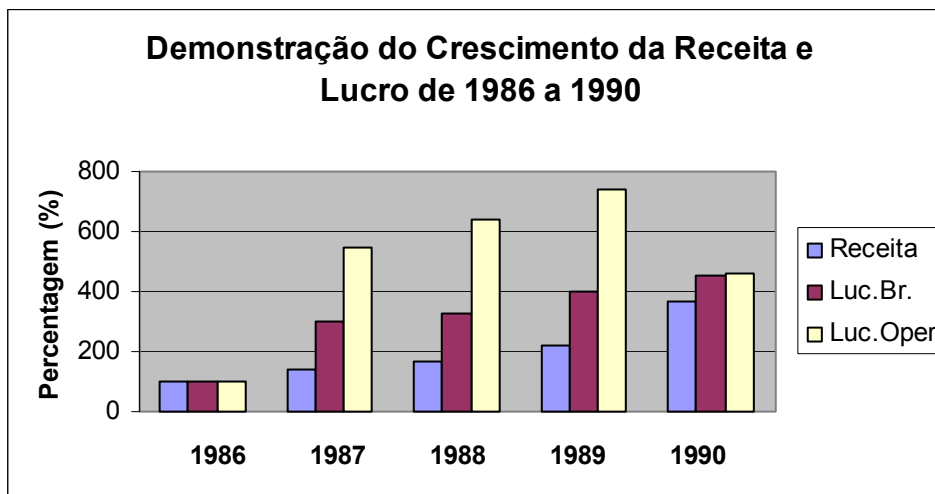


Gráfico 10 - Demonstração do Crescimento da Receita e Lucro de 1986 a 1990
 Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Pela representação do Gráfico 10, pode-se perceber que o lucro operacional atingido no final do período teve um crescimento inferior aos três anos anteriores; observa-se que houve uma diminuição do grupo das despesas (Tabela 5). Apesar do significativo crescimento das receitas, elas não foram suficientes para manter o desempenho dos anos imediatamente anteriores. No entanto, o resultado está mais consistente do que no início do período, pois se infere que tanto o lucro bruto quanto o lucro operacional tiveram crescimento superior ao da receita. Isso pode ter influenciado os indicadores de desempenho da empresa.

Essa visão intrínseca pela evolução positiva do lucro leva ao entendimento único com dados apenas da empresa. No entanto, pretende-se comparar os dados de forma extrínseca, com os do segmento calçadista (Anexo III). O gráfico 11 demonstra esse comparativo do período.

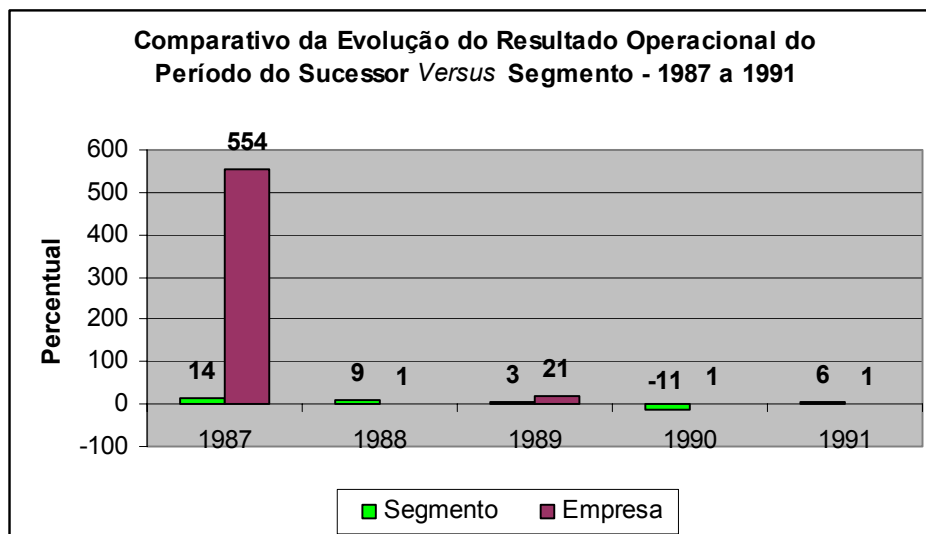


Gráfico 11 - Comparativo da Evolução do Resultado Operacional do Período do Sucessor Versus Segmento - 1987 a 1991

Fontes: Relatórios contábeis da empresa e Associação Brasileira das Indústrias de Calçados.

Percebe-se, no Gráfico 11, que, no primeiro ano da sucessão, 1987, houve uma evolução significativa no resultado operacional em 554%, enquanto o segmento apresentou crescimento de apenas 14%. Esse resultado pode ter sido consequência das ações do novo gestor, que afirma ter ampliado “as linhas de produção” e investido “na modernização tecnológica” (ENTREVISTAS 2 e 7). Essa ampliação ocorreu na sede da empresa. Constatou-se também que os recursos buscados no final da gestão anterior, que elevaram o índice de endividamento, mais especificamente no ano de 1985, podem ter contribuído para essa evolução a longo prazo: “foi assinado um contrato com uma grande exportadora nesse período; era dólar entrando” (ENTREVISTA 7).

Pode-se perceber que, nos anos 1989 e 1990, houve uma evolução positiva na empresa, quando o segmento encolheu 11%, especificamente em 1990. O resultado alcançado pode ser atribuído à ampliação das linhas de produção em localidades fora da sede do município (ENTREVISTA 2). Naqueles anos, a situação econômica do Brasil denotava altas taxas de inflação, de 1.782% e 1.476%, em 1989 e 1990 respectivamente (Apêndice C). Deduz-se que essa inflação se traduziu em oportunidade para a empresa, pois, no contraponto, o segmento apresentou quociente negativo.

Essa *performance* pode ter influenciado os indicadores de desempenho da empresa. Pela Tabela 6, é possível visualizar o desempenho do período da gestão sucessora, que mostra os principais índices do período do sucessor.

Tabela 6 - Índices do Período do Sucessor – 1986 a 1990

TABELA DE ÍNDICES PERÍODO DO SUCESSOR – 1986 a 1990					
Índice / Ano	1986	1987	1988	1989	1990
Liquidez Imediata	0,01	0,24	0,30	0,01	0,05
Liquidez Seca	1,01	1,22	0,94	0,54	0,90
Liquidez Corrente	1,19	1,47	1,40	1,26	1,45
Liquidez Geral	1,18	1,46	1,40	1,27	1,46
Endividamento	2,11	1,25	1,28	0,88	1,11

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Com base na Tabela 6, verifica-se que, nos anos 1987 e 1988, o índice de liquidez imediata era de 0,24% e 0,30% respectivamente, de recursos no ativo disponível para fazer frente a cada 1,00 de compromissos de origem de capitais de terceiros a curto prazo. A conta disponibilidades concentrou, em 1987, 13% do total do ativo com crescimento de 1309% em relação ao ano de 1986.

O índice de liquidez seca iniciou o período com 1,01 unidades de valor para fazer frente a cada 1,00 de recursos captados de terceiros a curto prazo, mostrando que a empresa tinha recursos suficientes para fazer frente aos compromissos de curto prazo, sem a dependência de realizar seus estoques, agravando-se no transcorrer do período analisado, chegando ao final com 0,90. A conta créditos diminuiu sua concentração de 67%, no início, para 44% ao término do período, aliada à retração de 43%. Detectou-se ainda que a conta estoques concentrava 12% no início e terminou com 28%, com crescimento de 106%. Investigou-se a conta de fornecedores para verificar se teria aumentado nesse período, o que não ocorreu. Deduz-se, então, que a empresa adotou política de compras à vista nesse período.

Em relação ao índice de liquidez corrente, a empresa passou de 1,19 para 1,45 ao final do período. Esse índice indica o quanto de recursos a empresa dispõe em seu ativo circulante para fazer frente aos compromissos diante dos capitais recebidos de terceiros no curto prazo. Percebe-se que houve crescimento no índice, influenciado pelo conjunto do grupo do ativo circulante, que, no início de 1986 e final de 1990, concentrava 81% e 76% respectivamente, com retração de 19% no período. Quanto ao grupo dos capitais de terceiros de curto prazo, a concentração, em 1986 e 1990, era de 67% e 53% respectivamente, com um encolhimento de 33%. Pode-se verificar que o passivo circulante decresceu 14 pontos percentuais a mais que o ativo circulante. Reforça-se a conclusão de que a empresa, nesse período, adotou política de compras à vista, avalizado pelo crescimento da conta de estoques em 106%.

O índice de liquidez geral, no ano de 1986, era de 1,18 e alcançou, em 1990, 1,46. Contata-se, assim, que houve significativo crescimento no índice a partir de 1987, mantendo-se no patamar de 1,27 e 1,46 durante o período. Como o comportamento desse índice foi semelhante ao da liquidez corrente, deduz-se que as contas do realizável a longo prazo e exigível a longo prazo não influenciaram significativamente esse índice. No exigível a longo prazo, a partir de 1988, a empresa não possuía compromissos e, no realizável a longo prazo, os valores foram irrelevantes, inferiores a 1%.

O índice de endividamento, de 1986 a 1990, teve uma oscilação entre 2,11 e 0,88. Segundo Assaf Neto (2002) e Matarazzo (2003), quanto menor esse índice, melhor. Nesse caso, fica comprovado que, em todo o período, esse índice se manteve acima de 1,00 (um), com exceção de 1989, o que indica que, nos demais anos, a empresa não dispunha de capital próprio suficiente para fazer frente aos capitais de origem de terceiros.

Em 1986, o endividamento da empresa estava com índice de 2,11 valores monetários de origem de capital de terceiros para cada 1,00 de capital próprio, crescendo de desempenho no decorrer do período. Deduz-se que, nesse indicador, houve um crescimento, porém não suficiente. Para melhor demonstrar o desempenho do período da gestão do sucedido, elaborou-se o Gráfico 12, sobre o período da gestão do Sucedido.

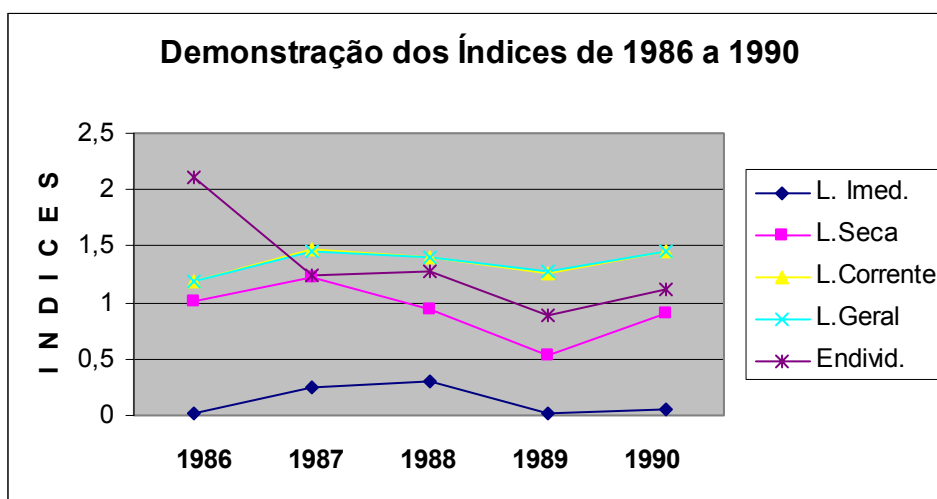


Gráfico 12 - Demonstração dos Índices de 1986 a 1990
Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Pelo Gráfico 12, é possível verificar que o índice de liquidez seca, nos anos de 1988, 1989 e 1990, indica desempenho desfavorável. O endividamento começou o período com um

índice considerável em 1986, declinando no decorrer do período. Os índices de liquidez corrente e geral tiveram e mantiveram semelhança no desempenho. Na seqüência, foi feita uma comparação entre os dois períodos de gestão do Sucedido e Sucessor.

4.3.3 Comparação entre o desempenho na gestão do Sucedido e do Sucessor

Nessa seção, é apresentada uma análise comparativa entre a gestão do Sucedido e a gestão do Sucessor. Nesse sentido, foram consolidados os dados que compuseram cada período. O período da gestão do Sucedido corresponde aos anos 1982 a 1986, e a gestão do Sucessor corresponde aos anos 1987 a 1991, ficando assim com o mesmo número de anos, totalizando cinco para cada período analisado. A Tabela 7 demonstra os dados.

Tabela 7 - Comparativo das Demonstrações de Resultados do Exercício entre as Gestões – em dólares

GESTÃO DO SUCEDIDO E DO SUCESSOR					
Item/Ano	1982 a 1986	An. V.%	1987 a 1991	An.V.%	Evolução %
REC. LÍQ.	13.507.469	100	47.437.086	100	251
C.P.V.	10.595.853	78	33.577.128	71	217
LUC. BR.	2.911.616	22	13.859.957	29	376
D.VEND.	1.287.987	10	3.465.321	7	169
D. ADM.	440.635	3	1.032.166	2	134
RES.FIN.	(386.364)	(3)	2.449.853	5	534
Rec.Fin.	2.202.755	16	8.284.205	17	276
Desp. Fin.	2.589.119	19	5.834.352	12	125
L.OPER.	796.630	6	11.812.323	25	1.383

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Na Tabela 7, constam os principais itens das demonstrações de resultados do exercício de cada ano, consolidados por período, incluindo coluna com índices pela análise vertical. Na última coluna, constam os índices obtidos pela análise horizontal, possibilitando visualizar a evolução do primeiro período de cinco anos da gestão sucessória.

Pela mesma tabela, pode-se detectar que os custos dos produtos vendidos representaram, na gestão do Sucedido, 78%, e na do Sucessor, 71%. Verificou-se que a gestão do Sucedido enfrentou questões relativas a custos, especificamente nos anos 1984 e 1986, quando esses representaram 83% e 82% respectivamente. Infere-se que esses foram anos de turbulências econômicas e políticas, no Brasil, além de a empresa, naquele período, ter

concentrado esforços para ingressar no mercado externo. No contraponto, a gestão do sucessor teve desempenho favorável nesse item, nos anos de 1987 a 1988, quando os custos apresentaram índices entre 65% e 67%, conforme verificado na Tabela 5. Apesar de os custos terem evoluído em 217%, a receita líquida teve crescimento de 251%, conseguindo fazer frente aos custos e aumentando a margem do lucro bruto de 22% para 29%, com crescimento de 376%.

No grupo das despesas com vendas e administrativas, houve sensível crescimento na gestão sucessória, quando essas diminuíram no conjunto de 13% para 9%. Esse dado encontra convergência com a entrevista do Sucessor, quando afirma que “implantamos uma gestão por resultados em todos os níveis hierárquicos, não importando se o responsável é da família ou não” (ENTREVISTA 2). Essa afirmação verificou-se em todos os quesitos comparativos da Tabela 7.

As receitas financeiras líquidas também tiveram um crescimento considerável, partindo-se do princípio de que o período anterior à sucessão iniciou com resultado financeiro líquido negativo de -14%, em 1982, e de -13% em 1983, invertendo-se esse índice apenas em 1986, para 2,2%, prejudicando todo resultado (lucro) operacional, que em 1982 foi de -7% (prejuízo) e, em 1983, de 5%. No consolidado da Tabela 7, pode-se verificar que esse desempenho financeiro manteve um saldo negativo de -3% (negativo), onde as despesas financeiras superaram as receitas financeiras. No entanto, no consolidado da gestão do Sucessor, as receitas financeiras superaram as despesas, representando 5%, com um crescimento de 534%, que contribuiu para a evolução do resultado operacional em 1.383%.

Ao analisar-se o resultado operacional, pode-se verificar que os anos 1987, 1988 e 1989 tiveram crescimento operacional em 445%, 537% e 638% respectivamente. Esse desempenho de crescimento significativo foi corroborado pelas entrevistas com funcionários e pelo próprio Sucessor da gestão:

[...] a empresa a partir de 1987 dedicou-se exclusivamente ao mercado externo, era dólar entrando e a partir de então a empresa se expandiu”, assim como o próprio acompanhamento dos gestores em suas atividades, conforme citado nas entrevistas “Acompanhamento constante no período inicial, disciplina e cobrança de resultados independentemente do grau de parentesco. (ENTREVISTAS 2 e 7).

A título de ilustração, elaborou-se o Gráfico 13, que permite uma comparação visual das principais contas de resultado dos períodos.

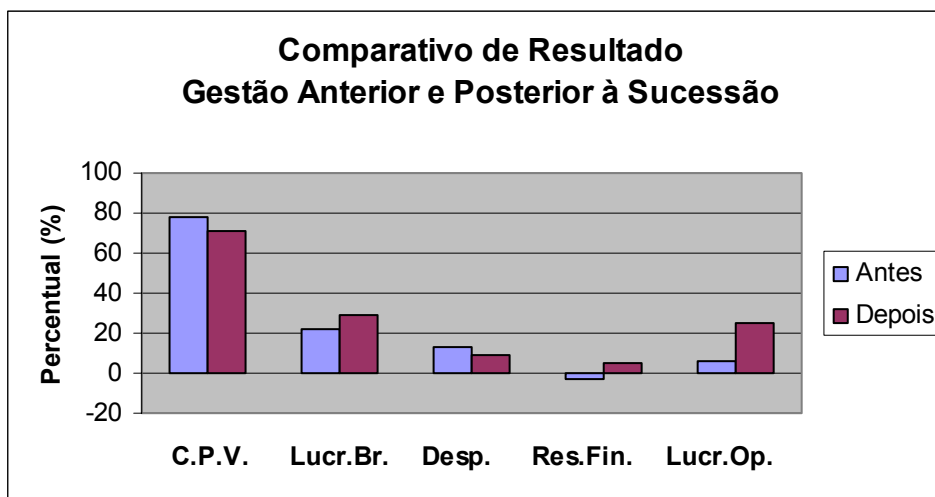


Gráfico 13 - Comparativo de Resultados entre a Gestão do Sucedido e do Sucessor
Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

É possível concluir, por todos os pontos analisados, que a gestão posterior superou a gestão antecessora. O Gráfico 14 ilustra a evolução dos principais contas de resultado.

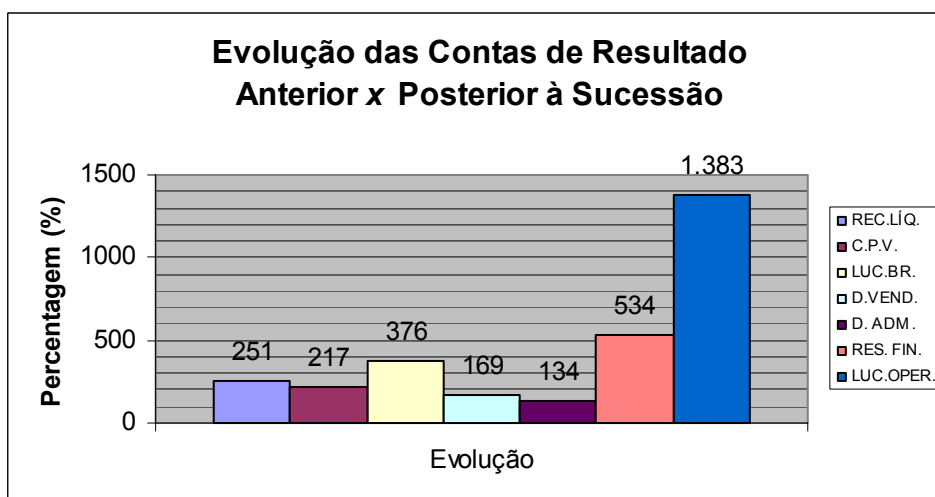


Gráfico 14 - Evolução dos Resultados das Contas
Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

O Gráfico 14 sustenta a afirmação de que houve crescimento geral de resultado a partir da gestão sucessória, com destaque principal no aumento do volume das receitas, com diminuição dos custos e acentuada diminuição dos grupos de despesas, o que fez o lucro

operacional alcançar significativo resultado. Pode-se afirmar que a dedicação ao mercado externo influenciou na evolução, conforme destacado nas entrevistas.

Na seqüência, foram analisados os elementos patrimoniais consolidados de cada período. Para essa análise, foi elaborada a Tabela 8, com os dados consolidados de 1982 a 1986 e de 1987 a 1991.

Tabela 8 - Comparativo Patrimonial da Gestão do Sucedido e do Sucessor - em dólares

COMPARATIVO PATRIMONIAL DA GESTÃO SUCEDIDA E SUCESSORA					
Item/Ano/Análise	1982 a 1986	An. V.%	1987 a 1991	Na.V.%	Evolução %
ATIVO					
CIRCULANTE	8.359.932	80,14	12.021.216	71,76	143,80
Disponibilid.	508.469	4,87	838.727	5,01	164,95
Créditos	6.518.667	62,49	6.786.756	40,51	104,11
Estoques	1.327.375	12,73	4.395.733	26,24	331,16
Desp. Ex. Seg.	6.449	0,06	-	-	-
REALIZ. L. P.	11.927	0,11	74.140	0,44	621,63
Créd. – Valores	11.927	0,11	74.140	0,44	621,63
PERMANENTE	2.059.326	19,74	4.656.644	27,80	226,12
Investimentos	113.837	1,09	275.527	1,64	242,04
Imobilizado	1.945.489	18,65	4.358.095	26,02	224,01
Diferido	-	-	23.022	-	100,00
TOTAL ATIVO	10.431.185	100,00	16.752.000	100,00	160,60
PASSIVO					
CIRCULANTE	7.507.537	71,97	8.491.691	50,69	113,11
Fornecedores	955.075	9,16	989.223	5,91	103,58
Enc. Trabalh.	302.918	2,90	772.299	4,61	254,95
Imp. A Recolher	9.445	0,09	1.524.079	9,10	16.135,72
B. Contr. Câmb.	682.230	6,54	629.113	3,76	92,21
Instit. Fin.	5.380.604	51,58	4.246.040	25,35	78,91
Prov. p/ I.R.	83.611	0,80	254.330	1,52	304,18
Credores	93.654	0,90	-	-	-
EXIG. L. P.	253.634	2,43	40.878	0,24	16,12
Instit. Fin.	253.634	2,43	40.878	0,24	16,12
Parcel. Encarg.	-	-	-	-	-
PATR. LIQ.	2.670.013	25,60	8.219.431	49,07	307,84
Capital Social	770.268	7,38	554.771	3,31	72,02
Reserv. Cap.	1.144.173	10,97	5.436.993	32,46	475,19
L. / Prej. Ac.	755.572	7,24	2.227.667	13,30	294,83
TTL PASSIVO	10.431.185	100,00	16.752.000	100,00	160,60

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Analisando a Tabela 8, verifica-se que, na gestão anterior à sucessão, a aplicação no ativo circulante concentrou 80,14%, com 71,97% desses recursos com origem de capital de terceiros de curto prazo. Na gestão posterior à sucessão, a aplicação de recursos no ativo

circulante concentrou 71,76% e 50,69%, com origem de capital de terceiros. Percebe-se que as contas que evidenciaram esse decréscimo de dependência de capital de terceiros foram as contas de fornecedores, que diminuíram sua concentração de 9,16% para 5,91%, assim como a conta instituições financeiras, que diminuíram a concentração de 51,58% para 25,35%. Pode-se observar que a conta impostos a recolher concentrou valor significativo de 9,10%.

Na aplicação dos recursos, percebe-se que a conta créditos diminuiu sua concentração de 62,49% para 40,51%, e a conta de estoques aumentou sua concentração de 12,73% para 26,24, dobrando praticamente seu índice. Contatou-se que houve uma política de estocagem, já que essa conta teve crescimento de 231,16%.

No contexto do grupo circulante, verifica-se que as aplicações cresceram 43,80% contra a necessidade de capitais de terceiros, que cresceram apenas 13,11% de um período para outro. Reforça-se que a gestão sucessória conseguiu aplicar adequadamente os recursos que contribuíram para esse crescimento, percebido principalmente na conta de estoques, sem aumento na conta de fornecedores, o que leva a inferir o benefício da adoção da política de pagamentos à vista.

Em relação às origens de capitais de terceiros a longo prazo, verificou-se que havia uma concentração de 2,43% na gestão anterior, a qual ficou reduzida a 0,44% na gestão posterior, com redução de 83,88%, tornando a representação insignificativa.

Nas aplicações de longo prazo, verificou-se que, da gestão sucedida para a gestão do sucessor, a concentração passou de 0,11% para 0,44%, com evolução de 521,63%, porém sua representação continuou sendo não significativa.

As aplicações no ativo permanente concentraram 19,74% e passaram para 27,80% da gestão anterior para a posterior. Verificou-se que a conta responsável pelo aumento foi a do imobilizado, que aumentou a concentração de 18,65% para 26,02%, um aumento de 124,01%. Percebe-se que a gestão sucessória aplicou parcela de seus recursos em ativo imobilizado, conforme verificado na entrevista com o sucessor: “ocorreram fatos relevantes como modernização e avanço tecnológico com importação de Máquinas e Equipamentos; abertura de novas linhas de produção a partir de 1989” (ENTREVISTA 2). Essa constatação pode ser verificada na conta do ativo imobilizado, que no ano de 1989 concentrou 37,7%.

As origens de capital próprio, no seu conjunto, tiveram concentração de 25,60% e 49,05%, da geração do Sucedido para a do sucessor: um crescimento de 207,84%. A implicação desse crescimento pode ser percebida, principalmente, na conta de reserva de capital, que concentrava 10,97% e passou para 32,46%, com crescimento de 375,19% de um período para outro. Outra conta que merece destaque é a de lucros acumulados, que concentrava 7,24% e passou para 13,30%, com crescimento de 194,83%.

As ações percebidas podem ser visualizadas com o comparativo de desempenho dos indicadores do período da gestão anterior e posterior, através da Tabela 9.

Tabela 9 - Comparativo entre Gestão Anterior e Posterior à Sucessão

Índice / Ano	1982 a 1986	1987 a 1991
Liquidez Imediata	0,07	0,10
Liquidez Seca	0,94	0,90
Liquidez Corrente	1,11	1,42
Liquidez Geral	1,08	1,42
Endividamento	2,91	1,04

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Analisando-se a Tabela 9, pode ser verificado que o indicador de liquidez imediata alcançou desempenho semelhante nos dois períodos, passando de 0,07 para 0,10. De forma semelhante, o indicador de liquidez seca baixou de 0,94 para 0,90, apresentando um pequeno decréscimo. Isso foi decorrente da representação menor da conta de créditos na gestão sucessória, especificamente no ano de 1989, quando essa representava apenas 25%, a menor incidência do período, e, no contraponto, os estoques tinham a maior representação, com 34,1%.

Os indicadores de liquidez corrente e geral também tiveram resultados semelhantes, intrinsecamente em cada período. Porém constatou-se que a gestão sucessória teve um crescimento significativo nesses dois indicadores, o que confirma a existência de uma política de estoques mais altos, com pagamentos à vista, indicando que os estoques foram os responsáveis para a elevação desses dois indicadores. Observando os dados, foi verificado que as contas de fornecedores e instituições financeiras diminuíram sua representação na gestão pós-sucessão.

Pode-se verificar que o endividamento também teve significativo decréscimo no período da gestão sucessora. Pode ser constatada a consistência da saúde financeira da empresa, principalmente se a análise for pautada nos resultados alcançados nos anos 1987, 1988 e 1989, quando os índices do resultado operacional alcançaram 34%, 33% e 29%, com crescimento de 445%, 537% e 638% respectivamente. Esse reflexo foi sentido no capital próprio, que representava 25,60%, e passou a representar 49,07% na gestão pós-sucessão, com crescimento de 207,84% (Tabela 8). Para confirmar se a empresa manteve o desempenho obtido nesse primeiro período pós-sucessão, foi analisada sua tendência de evolução nos períodos subseqüentes.

4.3.4 Desempenho da empresa após o primeiro período da sucessão

Na seqüência, foi feita uma análise em períodos de cinco em cinco anos, com dados consolidados, para verificar se a empresa continuou mantendo o desempenho demonstrado no período imediato à sucessão. A Tabela 10 demonstra os resultados de exercício do período de 1992 a 1996 em relação ao período de 1987 a 1991.

Tabela 10 - Comparativo das Demonstrações dos Resultados do Exercício entre Períodos Consolidados – em dólares

COMPARATIVO ENTRE PERÍODOS CONSOLIDADOS					
Item/Ano	1987 a 1991	An. V. %	1992 a 1996	An.V. %	Evolução %
REC. LÍQ.	47.437.086	100	95.137.842	100	101
C.P.V.	33.577.128	71	69.956.287	74	108
LUC. BR.	13.859.957	29	25.181.555	26	82
D.VEND.	3.465.321	7	5.024.958	5	45
D. ADM.	1.032.166	2	2.229.638	2	116
RES.FIN.	2.449.853	5	(2.765.450)	(3)	(213)
Rec.Fin.	8.284.205	17	7.159.148	8	(12)
Desp. Fin.	5.834.352	12	9.924.598	10	70
L.OPER.	11.812.323	25	15.161.508	16	28

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

A Tabela 10 apresenta as principais contas das demonstrações de resultados de exercícios consolidados por período, incluindo coluna com os índices obtidos através da análise vertical. Na última coluna, constam índices pela análise horizontal, na intenção de demonstrar a evolução dos períodos em relação ao primeiro período da gestão sucessória.

Pelos dados obtidos, pode-se afirmar que o custo dos produtos vendidos representava 71% e aumentou sua representação para 74%. Verificou-se que o custo teve maior representação nos anos 1995 e 1996, com 79,8% e 78,2% respectivamente, o que impactou no crescimento dos custos em 108%, índice maior que o percebido na receita líquida que cresceu 101%. Infere-se que teve influência o cenário econômico e político brasileiro, pois, com a criação do Plano Real naquele período, o Dólar teve significativa desvalorização diante do recém criado Real no Brasil, e esse reflexo foi sentido nos custos e receitas da empresa, que concentrou seus produtos no mercado externo (Anexo V). Esse fato prejudicou o desempenho do lucro bruto, que baixou de 29% para 26%, um decréscimo de 3 (três) pontos percentuais na margem bruta.

Nos grupos das despesas com vendas e administrativas, houve a diminuição nas despesas com vendas de 7% para 5%, mantendo-se o mesmo índice nas despesas administrativas para os dois períodos.

A conta do resultado financeiro apresentou dado significativo: passou de um índice de 5% positivo para uma situação de -3%, inversão negativa, o que foi percebido de forma mais acentuada nos anos 1993 e 1994, com -5,2% e -6,4% respectivamente. Esse fato afetou o resultado operacional, que passou de 25% para 16%, apresentando uma queda de 9 (nove) pontos percentuais, com crescimento de apenas 28% no período.

A ilustração no Gráfico 15 permite uma comparação visual das principais contas de resultado dos períodos.

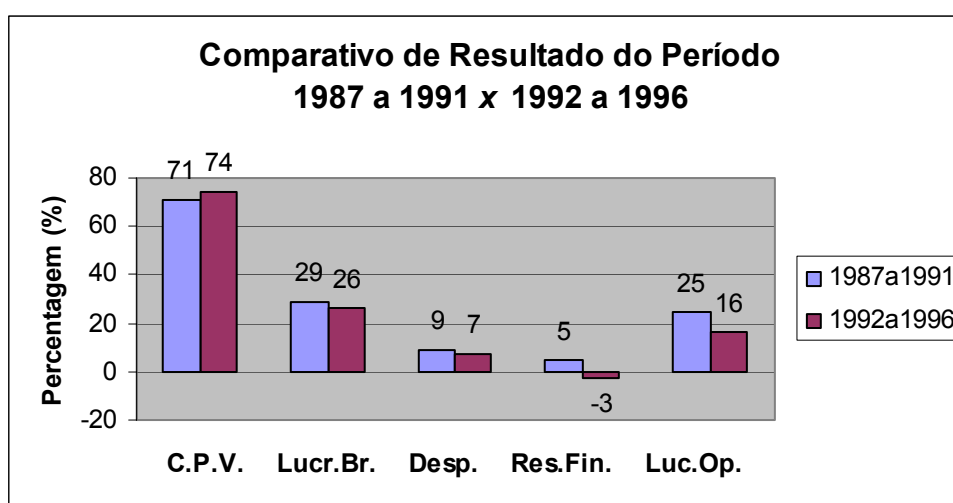


Gráfico 15 - Comparativo de Resultados do Período 1987 a 1991 x 1992 a 1996
Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

É possível confirmar, pelos dados levantados, que houve um decréscimo nos resultados, especificamente a partir de 1995, quando os custos dos produtos obtiveram representações significativas, aliadas ao resultado financeiro negativo do período. O Gráfico 16 ilustra a evolução das principais contas de resultado.

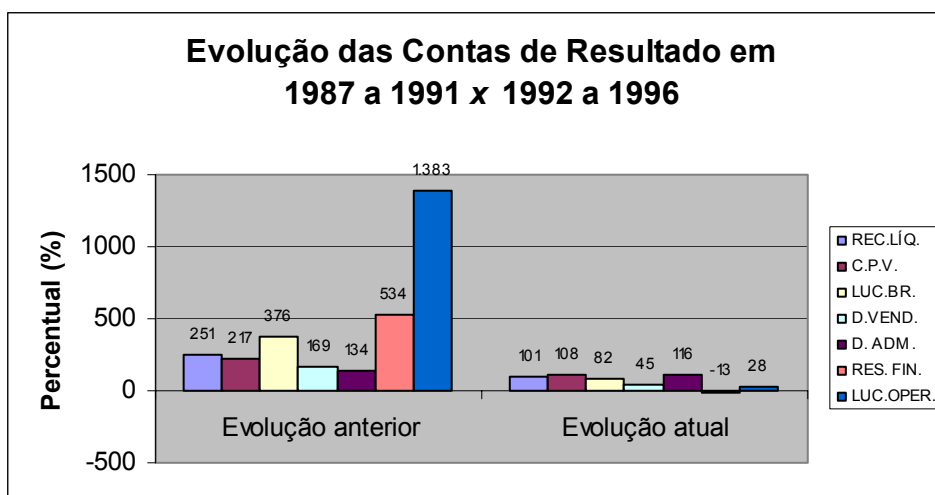


Gráfico 16 - Evolução das Contas de Resultado de 1987 a 1991 x 1991 a 1996

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

O gráfico 16 sustenta a afirmação de que houve diminuição do resultado no período de 1992 a 1996. Pode-se inferir que a empresa sentiu os impactos econômicos que se refletiram no câmbio do Dólar, pois as despesas financeiras influenciaram no resultado (Tabela 10).

Na seqüência, foram analisados os elementos patrimoniais consolidados de cada período. Para essa análise, elaborou-se a Tabela 11, com os dados consolidados de cada período.

Tabela 11 - Comparativo patrimonial do período de 1987 a 1991 x 1992 a 1996

COMPARATIVO PATRIMONIAL PERIODO DE 1987 a 1991 X 1992 a 1996					
Item/Ano/Análise	1987^a1991	An. V.%	1992a1996	An.V.%	Evolução %
ATIVO					
CIRCULANTE	12.021.216	71,76	29.181.048	64,52	142,75
Disponibilid.	838.727	5,01	2.020.740	4,47	140,93
Créditos	6.786.756	40,51	13.637.029	30,15	100,94
Estoques	4.395.733	26,24	13.523.279	29,90	207,65
Desp. Ex. Seg.	-	-	-	-	-
REALIZ. L. P.	74.140	0,44	180.660	0,40	143,67
Créd. - Valores	74.140	0,44	180.660	0,40	143,67
PERMANENTE	4.656.644	27,80	15.868.997	35,08	240,78
Investimentos	275.527	1,64	306.729	0,68	11,32
Imobilizado	4.358.095	26,02	15.562.269	34,41	257,09
Diferido	23.022	-	-	-	0,00
TOTAL ATIVO	16.752.000	100,00	45.230.705	100,00	170,00
PASSIVO					
CIRCULANTE	8.491.691	50,69	13.855.081	30,63	63,16
Fornecedores	989.223	5,91	3.354.368	7,42	239,09
Enc. Trabalh.	772.299	4,61	1.753.776	3,88	227,09
Imp. a Recolher	1.524.079	9,10	1.731.877	3,83	13,63
B. Contr. Câmb.	629.113	3,76	777.825	1,72	23,64
Instit. Fin.	4.246.040	25,35	5.236.370	11,58	23,32
Prov. p/ I.R.	254.330	1,52	1.000.864	2,21	293,53
Credores	-	-	-	-	-
EXIG. L. P.	40.878	0,24	2.590.865	5,73	6.238,01
Instit. Fin.	40.878	0,24	1.914.980	4,23	4.584,60
Parcel. Encarg.	-	-	675.884	-	100,00
PATR. LÍQ.	8.219.431	49,07	28.784.760	63,64	250,20
Capital Social	554.771	3,31	6.434.722	14,23	1.059,89
Reserv. Cap.	5.436.993	32,46	8.321.013	18,40	53,04
L. / Prej. Ac.	2.227.667	13,30	14.029.026	31,02	529,76
TTL PASSIVO	16.752.000	100,00	45.230.705	100,00	170,00

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Verifica-se, através dos dados constantes na Tabela 11, que a aplicação no ativo circulante concentrava 71,97% no primeiro período averiguado e diminuiu para 64,52% no segundo período. Esse decréscimo de representação ocorreu principalmente na conta de créditos, que passou de 40,51% para 30,15%, migrando esse valor para a conta estoques, que teve um aumento de 26,24% para 29,90%. A conta créditos evoluiu 100,94%, e a de estoques, 207,65%, diante da aplicação no circulante, que evoluiu 142,75%. Esse fato foi percebido principalmente no ano de 1994, quando os créditos representavam apenas 21,3%, e os estoques, em patamar elevado, representavam 38,7%. A principal migração de capitais foi

para a conta do imobilizado, que aumentou sua concentração de 26,02% para 34,41%, um aumento de 257,09%.

Percebe-se que a origem dos capitais de terceiros de curto prazo teve considerável redução, passando sua representação de 50,69% para 30,63%, com um crescimento de apenas 63,16% no período, índice inferior ao crescimento geral, que foi de 170,0%. O ano de 1996 apresentou desempenho mais elevado nesse período, concentrando apenas 26% da origem de capital de terceiros de curto prazo. Em relação às origens de capitais de terceiros a longo prazo, havia uma concentração de 0,44%, que aumentou para 5,73%, obtendo um crescimento de 6.238%, porém o valor pode ser considerado pouco expressivo.

A origem do capital próprio, no seu conjunto, teve concentração de 49,05% e passou para 63,64%, um crescimento de 250,20%. Esse crescimento percebido refletiu-se principalmente na conta de lucros acumulados, que passou sua concentração de 13,30% para 31,02%, um crescimento de 529,76% de um período para outro. Destacam-se principalmente os anos 1995 e 1996, que concentravam 35% e 40% em lucros acumulados respectivamente.

Os dados levantados pela pesquisa atestam que o gestor conseguiu aplicar adequadamente os recursos que contribuíram para o crescimento constatado. Para demonstrar esse desempenho no período, foi elaborada a Tabela 12, onde estão representados os indicadores comparativos entre esses dois períodos.

Tabela 12 - Comparativo dos Indicadores entre os Períodos de 1987 a 1991 x 1992 a 1996

Índice / Ano	1987 a 1991	1992 a 1996
Liquidez Imediata	0,10	0,15
Liquidez Seca	0,90	1,13
Liquidez Corrente	1,42	2,11
Liquidez Geral	1,42	1,79
Endividamento	1,04	0,57

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Analisando-se a Tabela 12, verifica-se que o indicador de liquidez imediata teve crescimento no índice, passando de 0,10 para 0,15. Observa-se ainda que, no ano de 1996, a conta disponibilidades concentrava 11%, demonstrando que havia prática de recebimentos à vista e, especificamente nesse ano, o indicador era de 0,41.

O indicador de liquidez seca aumentou de 0,90 para 1,13, um crescimento considerável, que permitiu que a empresa dispusesse de recursos suficientes para fazer frente aos compromissos de curto prazo, sem a dependência da realização de estoques. O ano de 1996, especificamente, alcançou 1,64 no indicador, determinando crescimento no desempenho.

O indicador de liquidez corrente obteve desempenho satisfatório, passando de 1,42 para 2,11. Esse indicador elevou, de 1994 a 1996, de 2,03 a 2,64, demonstrando que houve aplicação de política de estoques mais altos, com pagamentos à vista, e ainda mostrou que os estoques foram os responsáveis pela elevação desse indicador. Observando as contas, verificou-se que as de fornecedores e instituições financeiras diminuíram sua representação.

No indicador de liquidez geral, constatou-se um significativo aumento, que passou de 1,42 para 1,79. Porém, no ano de 1993, especificamente, a empresa teve parcelamento de encargos junto ao Instituto de Previdência e Seguridade Social e, em 1996, ela contraiu empréstimos financeiros junto a instituições financeiras, ambos no exigível a longo prazo, o que influenciou para que o indicador de liquidez geral não obtivesse desempenho mais satisfatório.

O indicador de endividamento também teve significativo desempenho no período, baixando de 1,04 para 0,57. Verificou-se que esse desempenho no indicador se manteve em todo o período, ficando no patamar entre 0,48 e 0,72. Esse reflexo foi sentido no capital próprio, que representava 49,07% e passou a 63,64%, com crescimento de 250,20% no período (Tabela 11).

Na Tabela 13, podem-se verificar os resultados de exercício do período de 1997 a 2001 em relação ao período de 1992 a 1996, em valores consolidados.

Tabela 13 - Comparativo das Demonstrações de Resultados do Exercício entre Períodos Consolidados – em dólares

COMPARATIVO ENTRE PERÍODOS CONSOLIDADOS					
Item/Ano	1992 a 1996	An. V.%	1997 a 2001	An.V.%	Evolução %
REC.LÍQ.	95.137.842	100	164.131.852	100	73
C.P.V.	69.956.287	74	132.696.183	81	90
LUC. BR.	25.181.555	26	31.435.668	19	25
D.VEND.	5.024.958	5	9.914.162	6	97
D. ADM.	2.229.638	2	3.163.024	2	42
RES.FIN.	(2.765.450)	(3)	(5.676.574)	(3)	(105)
Rec.Fin.	7.159.148	8	6.561.225	4	(8)
Desp.Fin.	9.924.598	10	12.237.799	7	23
L.OPER.	15.161.508	16	12.681.908	8	(16)

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Pode-se constatar, pela Tabela 13, que os custos dos produtos vendidos representaram 74% e aumentaram sua representação para 81%. Verificou-se que o custo teve maior representação nos anos 1997, 1998 e 2000, com 84%, 83% e 85% respectivamente. Essa representação foi sentida pelo crescimento dos custos em 90%, demonstrando sua significância em comparação com o crescimento da receita líquida, que foi de 73%. Infere-se que esse resultado teve influência da política cambial, pois ocorreu uma maxidesvalorização do Real no ano de 1999 (Anexo V), quando o custo dos produtos vendidos atingiu representação de 76%.

Nos grupos das despesas com vendas e administrativas, percebe-se certa estabilidade, aumentando apenas 1 (um) ponto percentual no grupo das vendas, que passou de 5% para 6% no período, porém com crescimento de 97%, índice acima do crescimento da receita líquida.

A conta do resultado financeiro manteve sua representação com -3% (negativo), porém esse crescimento negativo foi de 105%, demonstrando que esse dado é relevante, em termos de diminuição de desempenho. Especificamente nos anos 2000 e 2001, a representação foi mais acentuada, com -5% e -6,80% respectivamente. Esse fato impactou o resultado operacional, que teve uma queda na sua margem, passando de 16% para 8%, numa queda de 8 (oito) pontos percentuais e com redução de 16% no período, sendo que, no ano de 2000, especificamente, o resultado operacional atingiu apenas 1,60%.

A ilustração no Gráfico 17 permite a comparação das contas de resultado dos períodos.

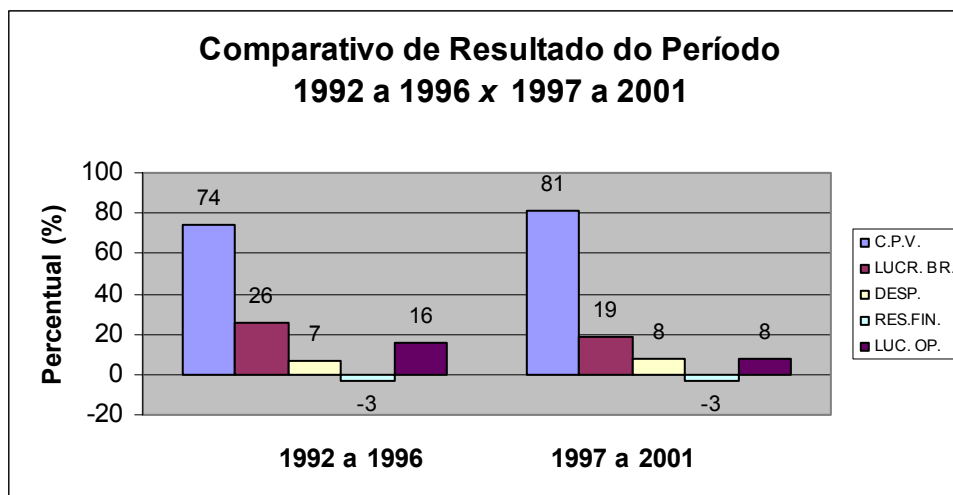


Gráfico 17 - Comparativo de Resultado do Período de 1992 a 1996 x 1997 a 2001

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

A comparação entre desses dois períodos permite inferir que o desempenho se encaminha para afirmar resultados decadentes, confirmando a tendência percebida a partir do ano de 1995, que persistiu até 1998, com uma reação nos resultados em 1999, porém retomando a queda em 2000, quando se reforça o resultado operacional de apenas 1,60%. O Gráfico 18 ilustra a evolução das principais contas de resultado.

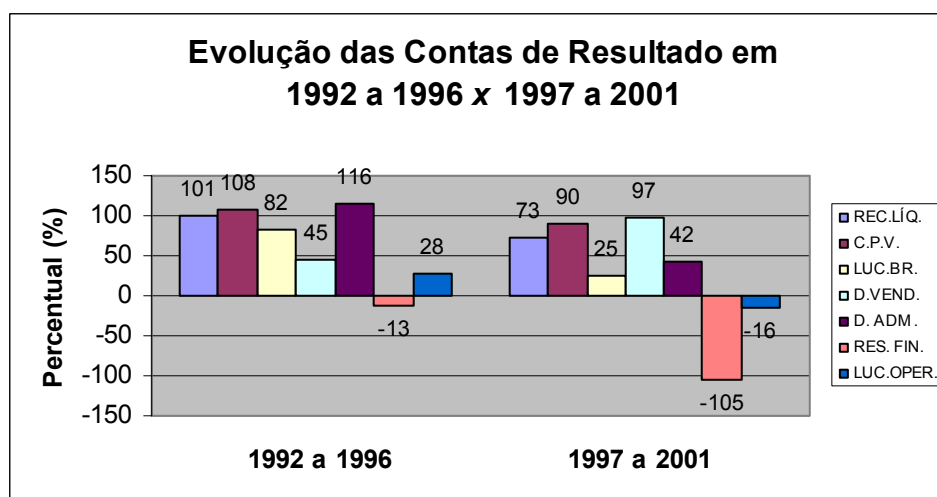


Gráfico 18 - Evolução das Contas de resultado de 1992 a 1996 x 1997 a 2001

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

O Gráfico 18 sustenta a afirmação de que houve decréscimo geral de resultado no período de 1997 a 2001. Deduz-se que o fato de a empresa sentir os impactos dos aumentos no custo dos produtos vendidos direcionou para um resultado financeiro negativo,

contribuindo para que houvesse retração do resultado operacional na ordem de 16%, ou seja, passou de US\$ 15.161.508 para US\$ 12.681.908 (Tabela 13).

Para a análise dos elementos patrimoniais, foi elaborada a Tabela 14, com os dados consolidados de cada período.

Tabela 14 - Comparativo dos Balanços Patrimoniais do Período de 1992 a 1996 x 1997 a 2001 – em dólares

COMPARATIVO PATRIMONIAL PERÍODO DE 1992a1996 X 1997a2001					
Item/Ano/Análise	1992a1996	An. V. %	1997 a 2001	An.V. %	Evolução %
ATIVO					
CIRCULANTE	29.181.048	64,52	64.715.679	76,97	121,77
Disponibilid.	2.020.740	4,47	10.429.510	12,40	416,12
Créditos	13.637.029	30,15	32.169.870	38,26	135,90
Estoques	13.523.279	29,90	22.116.300	26,30	63,54
Desp. Ex. Seg.	-	-	-	-	-
REALIZ. L. P.	180.660	0,40	1.237.752	1,47	585,13
Créd. - Valores	180.660	0,40	1.237.752	1,47	585,13
PERMANENTE	15.868.997	35,08	18.127.740	21,56	14,23
Investimentos	306.729	0,68	107.254	0,13	(65,03)
Imobilizado	15.562.269	34,41	18.020.486	21,43	15,80
Diferido	-	-	-	-	-
TOTAL ATIVO	45.230.705	100,00	84.081.171	100,00	85,89
PASSIVO					
CIRCULANTE	13.855.081	30,63	38.072.810	45,28	174,79
Fornecedores	3.354.368	7,42	7.202.776	8,57	114,73
Enc. Trabalh.	1.753.776	3,88	1.822.656	2,17	3,93
Imp. a Recolher	1.731.877	3,83	1.206.636	1,44	(30,33)
B. Contr. Câmb.	777.825	1,72	1.529.127	1,82	96,59
Instit. Fin.	5.236.370	11,58	24.958.595	29,68	376,64
Prov. p/ I.R.	1.000.864	2,21	1.353.020	1,61	35,19
Credores	-	-	-	-	-
EXIG. L. P.	2.590.865	5,73	4.256.354	5,06	64,28
Instit. Fin.	1.914.980	4,23	3.905.636	4,65	103,95
Parcel. Encarg.	675.884	1,49	350.717	0,42	(48,11)
PATR. LÍQ.	28.784.760	63,64	41.752.007	49,66	45,05
Capital Social	6.434.722	14,23	21.138.693	25,14	228,51
Reserv. Cap.	8.321.013	18,40	10.494.745	12,48	26,12
L. / Prej. Ac.	14.029.026	31,02	10.118.570	12,03	(27,87)
TTL PASSIVO	45.230.705	100,00	84.081.171	100,00	85,89

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Na Tabela 14, verifica-se que a aplicação no ativo circulante concentrava 64,52% e aumentou para 76,97%. Esse aumento ocorreu principalmente na conta disponibilidades, que concentrava 4,47% e passou para 12,40%, um crescimento de 416%; assim como a conta

créditos, que passou de 30,15% para 38,26%, um crescimento de 135%. Ambas cresceram acima do grupo circulante, que cresceu 121,77%, sendo que houve diminuição da conta estoques, que representava 29,90 e passou para 26,30%. Esses fatos foram percebidos principalmente nos anos 1998 a 2000, quando as disponibilidades estavam com representação entre 12% e 16%; os créditos entre 39% e 43%; e os estoques estavam mais baixos, oscilando entre 17% e 27%. Verificou-se também que, nesses anos, os estoques tiveram maior giro.

Pelos dados coletados na investigação, foi possível confirmar que a origem dos capitais de terceiros de curto prazo teve considerável aumento, passando sua representação de 30,63% para 45,28%, com um crescimento de 174,79% no período, índice bem superior ao crescimento geral, que foi de 85,89%. A conta instituições financeiras foi a responsável por essa concentração, pois, no período, passou de 11,58% para 29,68%, um crescimento de 376,65%. Pode ser verificado, especificamente no ano de 2000, que houve dependência financeira, quando as contas de instituições financeiras representavam 44,0%. Constatou-se ainda que os recursos foram aplicados nos ativos circulantes, pois não houve aumento significativo no grupo do ativo permanente.

Em relação à origem de capital de terceiros a longo prazo, pode ser percebida uma pequena oscilação, pois a representação baixou de 5,73% para 5,06%, com um aumento de 64,28%, inferior ao crescimento geral, mas sem maior relevância.

A origem de capital próprio, no seu conjunto, tinha concentração de 63,64% e diminuiu para 49,66%, com crescimento de apenas 45,05%, índice bem inferior ao crescimento geral. Esse crescimento, embora em índices considerados pequenos, teve reflexo na conta de lucros acumulados, principalmente pelo desempenho insatisfatório registrado nos anos 1997, 1998 e 2000, quando essa conta apresentou baixa na concentração, passando de 31,02% para 12,03%, um encolhimento de 28%. Por se inferir que esse foi um período de dificuldades para a empresa, elaborou-se a Tabela 15, demonstrando esse desempenho.

Tabela 15 - Comparativo dos Indicadores entre os Períodos 1992 a 1996 x 1997 a 2001

Índice / Ano	1992 a 1996	1997 a 2001
Liquidez Imediata	0,15	0,27
Liquidez Seca	1,13	1,12
Liquidez Corrente	2,11	1,70
Liquidez Geral	1,79	1,56
Endividamento	0,57	1,01

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Pode-se verificar, pela Tabela 15, que o indicador de liquidez imediata teve crescimento, passando de 0,15 para 0,27. Especificamente nos anos 1997 a 1999, esse indicador se manteve entre 0,30 e 0,36, concentrando de 11% a 16%, o que pode atestar a continuidade da política no final do período anterior, com recebimentos à vista.

O indicador de liquidez seca manteve-se no mesmo patamar, sem oscilação significativa, o que reforça a inferência de que, nesse período, houve manutenção da política praticada no período anterior que, ao término desse, ou seja, nos anos de 1995 e 1996, demonstrava indicativos de decréscimo significativo a partir de 2000 e 2001, quando ficou abaixo de 1,00 (um). Esse resultado está de acordo com as afirmações de Matarazzo (2003) e Assaf Neto (2002), quando dizem que “quanto menor, pior”.

O indicador de liquidez corrente decaiu em seu desempenho, passando de 2,11 para 1,70. Esse indicador, especificamente no ano de 2000, apresentou índice de apenas 1,38, decorrente dos compromissos significativos de curto prazo que a empresa assumiu junto a instituições financeiras e que concentrou 44%. No entanto, as aplicações no circulante não refletiram esse percentual, podendo-se inferir que o resultado financeiro líquido de -5% (negativo) talvez pudesse ter sido causado por falha na política de gestão.

O indicador de liquidez geral diminuiu, passando de 1,79 para 1,56. As razões para se chegar a esses dados podem ter sido semelhantes às do indicador de liquidez corrente, pois não houve modificação significativa nas contas realizável e exigível a longo prazo que pudessem alterar esse indicador.

O endividamento também apresentou desempenho insatisfatório no período, subindo de 0,57 para 1,01. Esse desempenho ocorreu nos anos 2000 e 2001, notadamente em 2000,

quando o resultado operacional registrou 1,6%. Esses dados podem reforçar a tese de que os compromissos com os capitais de terceiros de curto prazo passaram de uma representação de 30,63% para 45,28%, com crescimento de 174,79%, contra uma queda na concentração do capital próprio de 63,64% para 49,66% e crescimento de 45,05% no período (ver Quadro 14). Consta-se que, no período, não foi alcançado o resultado operacional suficiente para manter o desempenho do período anterior.

A Tabela 16 demonstra os resultados de exercício do período de 2002 a 2004, em relação ao período de 1997 a 2001, em valores consolidados. Pode ser observado que o período de 2002 a 2004 é formado por apenas 3 (três) exercícios; no entanto, aplicou-se pela média desses exercícios um multiplicador de cinco, no intuito de manter o mesmo número nos períodos, evitando que esse período fosse analisado através de valores inferiores, o que poderia prejudicar a análise.

Tabela 16 - Comparativo das Demonstrações de Resultados do Exercício entre Períodos Consolidados – em dólares

Item/Ano	1997 a 2001	An. V.%	2002 a 2004	An.V.%	Evolução %
REC. ÍQ.	164.131.852	100	176.789.786	100	8
C.P.V.	132.696.183	81	146.772.480	83	11
LUC. BR.	31.435.668	19	30.017.307	17	(5)
D.VEND.	9.914.162	6	8.559.161	5	(14)
D. ADM.	3.163.024	2	4.321.032	2	37
RES.FIN.	(5.676.574)	(3)	(10.013.009)	(6)	(76)
Rec.Fin.	6.561.225	4	12.195.495	7	86
Desp.Fin.	12.237.799	7	22.208.504	13	81
L.OPER.	12.681.908	8	7.124.104	4	(44)

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Pode-se perceber, pela Tabela 16, que o custo dos produtos vendidos, que representou 81%, aumentou para 83%. Os custos tiveram elevação na representação nos anos 2003 e 2004, com 88% e 86% respectivamente. Essa representação foi percebida pela evolução dos custos em 11% no período, sendo superior à evolução da receita líquida, que foi de apenas 8%.

Os grupos das despesas com vendas e administrativas comportaram-se com estabilidade no período, diminuindo 1 (um) ponto percentual no grupo das vendas, que passou

de 6% para 5%. Porém houve significativo aumento das despesas administrativas em 37%, em contraposição a uma diminuição de 14% nas despesas com vendas.

A conta do resultado financeiro aumentou de -3% (negativo) para -6% (negativo), com crescimento negativo de 76%, demonstrando desempenho insatisfatório nesse grupo, especificamente no ano de 2002, no qual pode ser verificado o registro do percentual negativo de -11,9%.

Esses fatos prejudicaram o resultado operacional, que teve uma queda na sua margem, passando de 8% para 4%, diminuindo em 4 (quatro) pontos percentuais, com encolhimento de 44% no período. No ano de 2003, especificamente, o resultado operacional atingiu apenas 0,60%. Reforça-se que, nesse ano, o custo dos produtos vendidos atingiu 88%, sobrando pouca margem para cobertura das demais despesas.

A ilustração no Gráfico 19 permite uma comparação visual das principais contas de resultado dos períodos.

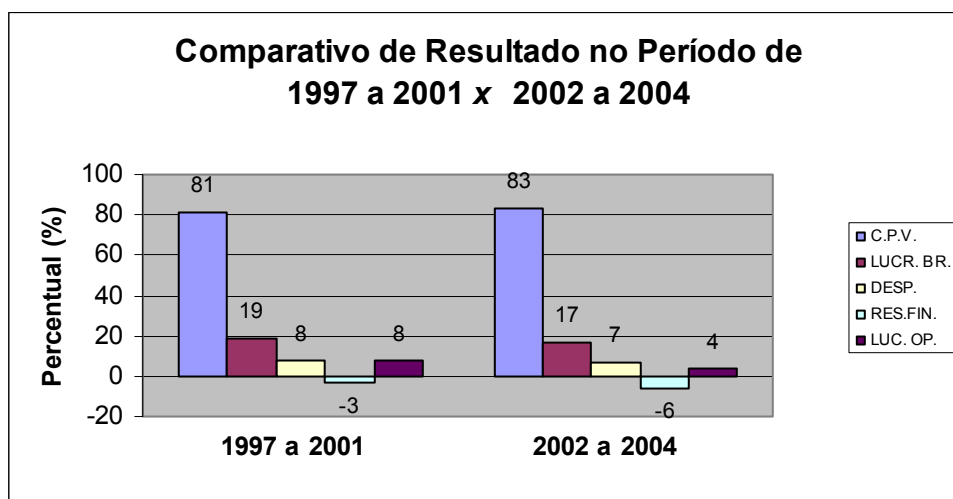


Gráfico 19 - Comparativo de Resultado do período 1997 a 2001 x 2002 a 2004

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Constata-se a tendência ao decréscimo nos resultados, confirmando a propensão percebida a partir do ano de 1995, que persistiu até 1998, melhorando em 1999, retornando à queda em 2000 e, mais significativamente, a partir de 2003, reforçado pelo resultado operacional nesse ano, que alcançou apenas 0,60%. O Gráfico 20 ilustra a evolução das principais contas de resultado.

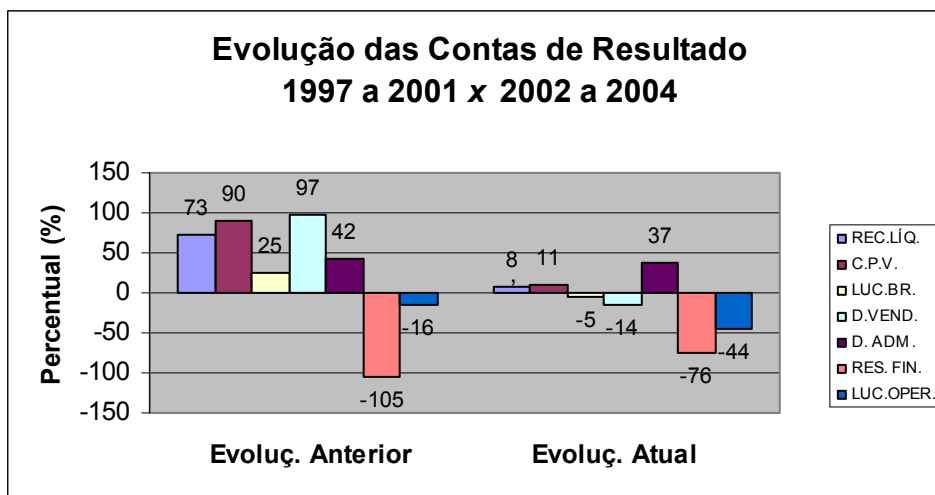


Gráfico 20 - Evolução das Contas de Resultados de 1997 a 2001 x 2002 a 2004
Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

O Gráfico 20 sustenta a afirmação de que houve decréscimo de resultado no período de 2002 a 2004, atestando que a empresa sentiu os impactos dos aumentos no custo dos produtos vendidos e o resultado financeiro insatisfatório, que cresceu de modo significativo, numa inversão negativa. Esses fatos contribuíram para que houvesse encolhimento do resultado operacional, na ordem de 44%, ou seja, passou de U\$ 12.681.908 para U\$ 7.124.104 (Tabela 16).

Os mesmos resultados podem ser verificados no patrimônio líquido. Para fornecer visualização mais adequada, elaborou-se a Tabela 17, que apresenta os dados do último período de dados consolidados. Pode ser observado que o período de 2002 a 2004 é formado por apenas 3 (três) anos; no entanto, aplicou-se, pela média desses anos, um multiplicador de cinco, no intuito de manter o mesmo número de anos em todos os períodos, caso contrário ficaria com valores inferiores e poderia prejudicar a análise.

Tabela 17 - Comparativo dos Balanços Patrimoniais do Período de 1997 a 2001 x 2002 a 2004 – em dólares

Item/Ano/Análise	1997a2001	An. V. %	2002a2004	An.V. %	Evolução %
ATIVO					
CIRCULANTE	64.715.679	76,97	79.396.715	84,14	22,69
Disponibilid.	10.429.510	12,40	10.240.967	10,85	(1,81)
Créditos	32.169.870	38,26	41.095.519	43,55	27,75
Estoques	22.116.300	26,30	28.060.228	29,74	26,88
Desp. Ex. Seg.	-	-	-	-	-
REALIZ. L. P.	1.237.752	1,47	1.017.237	1,08	(17,82)
Créd. - Valores	1.237.752	1,47	1.017.237	1,08	(17,82)
PERMANENTE	18.127.740	21,56	13.951.574	14,78	(23,04)
Investimentos	107.254	0,13	764.762	0,81	613,04
Imobilizado	18.020.486	21,43	13.186.813	13,97	(26,82)
Diferido	-	-	-	-	-
TOTAL ATIVO	84.081.171	100,00	94.365.526	100,00	12,23
PASSIVO					
CIRCULANTE	38.072.810	45,28	44.706.602	47,38	17,42
Fornecedores	7.202.776	8,57	16.485.225	17,47	128,87
Enc. Trabalh.	1.822.656	2,17	1.632.241	1,73	(10,45)
Imp. a Recolher	1.206.636	1,44	1.131.983	1,20	(6,19)
B. Contr. Câmb.	1.529.127	1,82	1.335.858	1,42	(12,44)
Instit. Fin.	24.958.595	29,68	22.673.681	24,03	(9,15)
Prov. p/ I.R.	1.353.020	1,61	1.447.614	1,53	6,99
Credores	-	-	-	-	-
EXIG. L. P.	4.256.354	5,06	3.854.200	4,08	(9,45)
Instit. Fin.	3.905.636	4,65	3.854.200	4,08	(1,32)
Parcel. Encarg.	350.717	0,42	-	-	-
PATR. LÍQ.	41.752.007	49,66	45.804.724	48,54	9,71
Capital Social	21.138.693	25,14	21.052.335	22,31	(0,41)
Reserv. Cap.	10.494.745	12,48	19.508.936	20,67	85,89
L. / Prej. Ac.	10.118.570	12,03	5.243.454	5,56	(48,18)
TTL PASSIVO	84.081.171	100,00	94.365.526	100,00	12,23

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Na Tabela 17, verifica-se que a aplicação no ativo circulante concentrava 76,97% e aumentou para 84,14%, um crescimento de 22,69%. Esse aumento ocorreu principalmente nas contas de créditos e estoques, que cresceram 27,75% e 26,88% respectivamente, sendo que a conta de créditos, em 2003 e 2004, concentrava 46%.

Foi possível detectar que a origem dos capitais de terceiros de curto prazo teve aumento, passando sua representação de 45,28% para 47,65%, com um crescimento de 17,42% no período, índice superior ao crescimento geral, que foi de 12,23%. Disso resultou que, em 2003, a conta fornecedores concentrava 8,57% e passou para 17,47%, um crescimento de 128,87%.

Em relação às origens de capitais de terceiros a longo prazo, verificou-se que houve pequena oscilação, pois a representação baixou de 5,06% para 4,08%, mantendo a gestão sua política de curto prazo.

As origens de capital próprio, no seu conjunto, tiveram concentração de 49,66% e caíram para 48,54%, com crescimento de apenas 9,71%, índice bem inferior ao crescimento geral, que foi de 12,23%. Esse pequeno crescimento teve reflexo na conta de lucros acumulados, principalmente pelo desempenho insatisfatório percebido nesse período de baixa de concentração, passando de 12,03% para apenas 5,56%, com um considerável encolhimento de 48,16% no período.

Pode-se inferir que esse foi um período de desempenho insatisfatório aparente para a empresa. Para que haja melhor visualização de alguns indicadores, elaborou-se a Tabela 18 para demonstrar esse desempenho.

Tabela 18 - Comparativo entre os Períodos de 1997 a 2001 x 2002 a 2004

Índice / Ano	1997 a 2001	2002 a 2004
Liquidez Imediata	0,27	0,23
Liquidez Seca	1,12	1,15
Liquidez Corrente	1,70	1,78
Liquidez Geral	1,56	1,66
Endividamento	1,01	1,06

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Pode-se verificar, pelos dados da Tabela 18, que o indicador de liquidez imediata teve queda em seu índice, passando de 0,27 para 0,23. Especificamente nos anos 2002, 2003 e 2004, esse indicador passou de 0,40, 0,17 e 0,05 (Anexo I) respectivamente, demonstrando que a empresa optou por uma política de não manter recursos representativos no grupo disponibilidades.

O indicador de liquidez seca se manteve no mesmo patamar, sem oscilação significativa, o que reforça a dedução de que, nesse período, houve manutenção da política praticada no período anterior; porém com pequena elevação do índice em relação ao período anterior, especificamente em relação aos anos 2000 e 2001, quando estava abaixo de 1,00

(um). Pode-se constatar um desempenho satisfatório nesse período, mas não significativo, conforme Matarazzo (2003) e Assaf Neto (2002): quanto maior, melhor.

O indicador de liquidez corrente elevou-se, passando de 1,70 para 1,78. Verificou-se que esse indicador, no ano de 2000, obteve desempenho de 1,38; porém esse indicador foi mais significativo a partir de 2003 e 2004, quando registrou 1,88 e 1,96 respectivamente, demonstrando que os recursos com origem de fornecedores foram supridos pelos créditos gerados no período.

O indicador de liquidez geral cresceu de 1,56 para 1,66. Constatou-se que as razões que levaram a esse acréscimo são semelhantes aos motivos do indicador de liquidez corrente, pois não houve modificações significativas nas contas de realizável e exigível a longo prazo que pudessem alterar esse indicador.

Foi evidenciado decréscimo no desempenho do endividamento, que subiu de 1,01 para 1,06. A razão dessa elevação no indicador de endividamento ocorreu principalmente no ano de 2002, quando registrava 1,47. Nesse ano, observou-se que havia uma dependência de capitais de curto prazo, com origem de instituições financeiras, as quais concentravam 38%. Pode-se inferir, pela análise dos indicadores, que esse período manteve desempenho similar ao anterior, com exceção do endividamento, que mostra dependência crescente de capitais de terceiros.

A seguir, são apresentados os gráficos das principais contas de resultados dos períodos consolidados, que evidenciam a tendência dos resultados da empresa no conjunto dos períodos analisados.

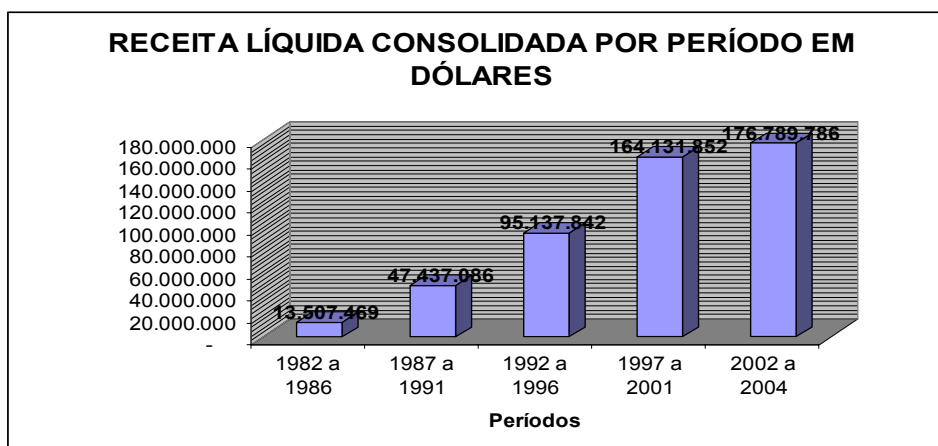


Gráfico 21 - Receita Líquida Consolidada por Período - em Dólares

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Pelo Gráfico 21, percebe-se que houve um aumento no volume da receita líquida, especificamente nos três períodos intermediários, o que também foi constatado na entrevista do Sucessor, quando afirma que “começamos a ampliação com novas linhas de produção, construindo o prédio II, aqui em Santa Clara, nos fins dos anos 80 e início dos anos 90 e em 1995 e 1996, em Cruzeiro do Sul e Colinas; a partir de 1998, iniciamos também em Lajeado e Forquetinha”. Corroboraram com a afirmação do Sucessor o funcionário do Setor de Recursos Humanos e o ex-funcionário (ENTREVISTA 8 e 13): “a cidade não tinha mais mão-de-obra disponível, então a empresa expandiu para outras localidades”.

Pelo exposto nas entrevistas, percebe-se que o primeiro contrato de exportação de maior vulto ocorreu ainda no período do Sucedido, conforme afirmou o entrevistado responsável pelas finanças da empresa: “foi fechado um contrato com uma grande companhia exportadora, Golden Brazil, em 1985, o qual foi determinante para dar novo impulso para a empresa”.

O Gráfico 22 apresenta o comportamento dos custos dos produtos vendidos, consolidados de cada período.

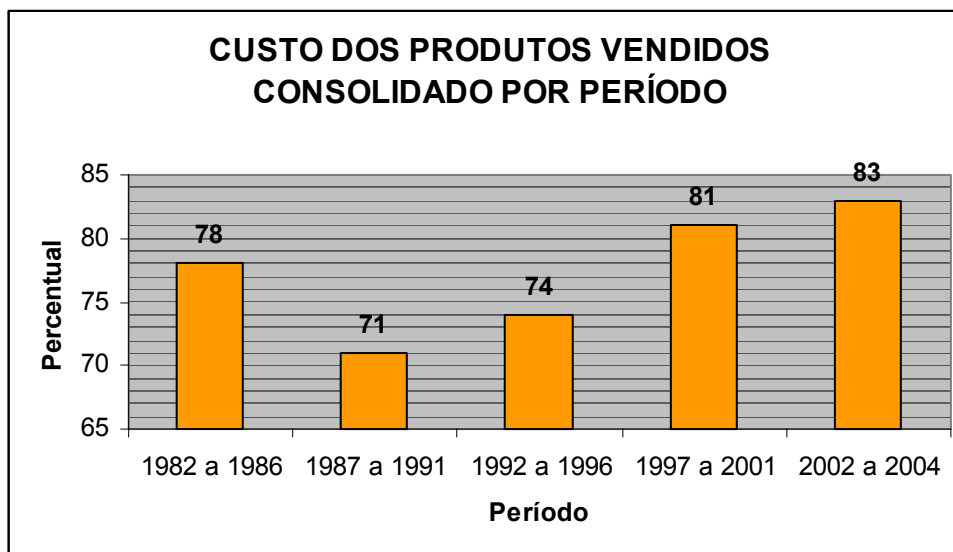


Gráfico 22 - Custo dos Produtos Vendidos, Consolidado por Período

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

No Gráfico 22, pode ser verificado que o custo dos produtos vendidos teve uma significativa queda na participação nos dois primeiros períodos pós-sucessão. No entanto, a partir do penúltimo período analisado, os custos se elevaram. Isso pode estar relacionado à mudança no foco no tipo de produtos-alvo de produção da empresa, constatado na entrevista com o Sucessor: “a partir de 1999 optou-se por produzir calçados que agregassem maior valor; começamos a produzir produtos com maior preço de venda”. Com isso não se pode afirmar que produtos com maior preço de venda, necessariamente, impliquem na obtenção de maior retorno financeiro para a empresa.

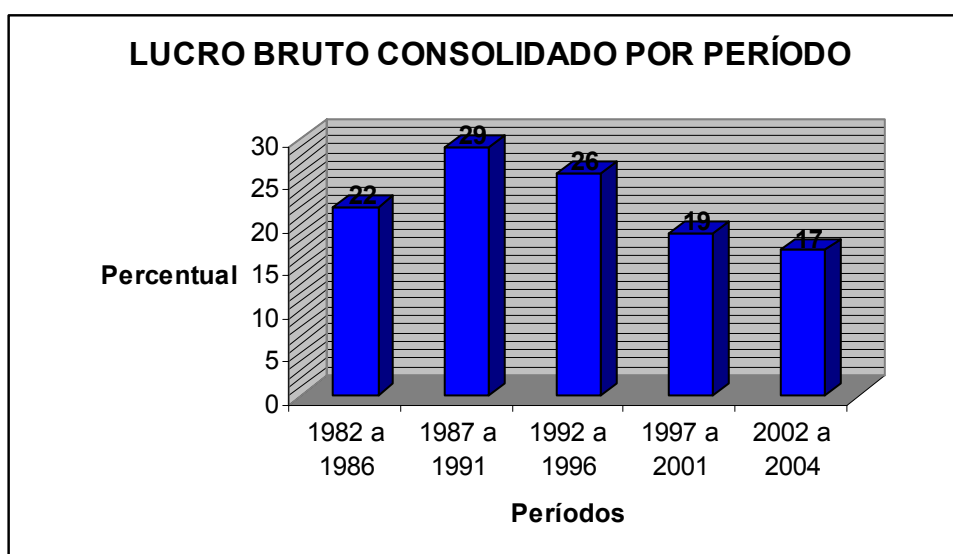


Gráfico 23 - Lucro Bruto Consolidado por Período

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

O Gráfico 23 é consequência direta do resultado dos Gráficos 19 e 20, demonstrando que o resultado operacional bruto da empresa teve significativa melhora no primeiro e segundo períodos pós-sucessão, porém apresenta decadência de queda nos dois últimos períodos seguintes.

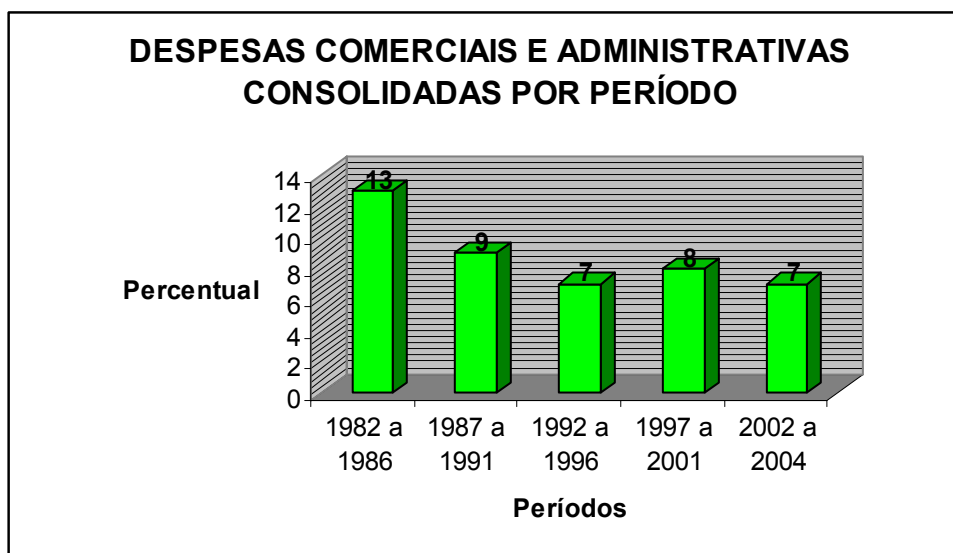


Gráfico 24 - Despesas Comerciais e Administrativas Consolidadas por Período

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Foi possível observar, pelo Gráfico 24, que o conjunto das despesas comerciais e administrativas apresentou queda a partir da sucessão. Isso pode ser verificado também pela declaração do Sucessor, que afirmou terem imposto “um ritmo de trabalho na cobrança por resultados, não importando o grau de parentesco”. Essa afirmação vem ao encontro do que está expresso na literatura abordada, em que teóricos inferem que, normalmente, os membros da família e/ou profissionais indicados por eles ocupam cargos estratégicos nas empresas.

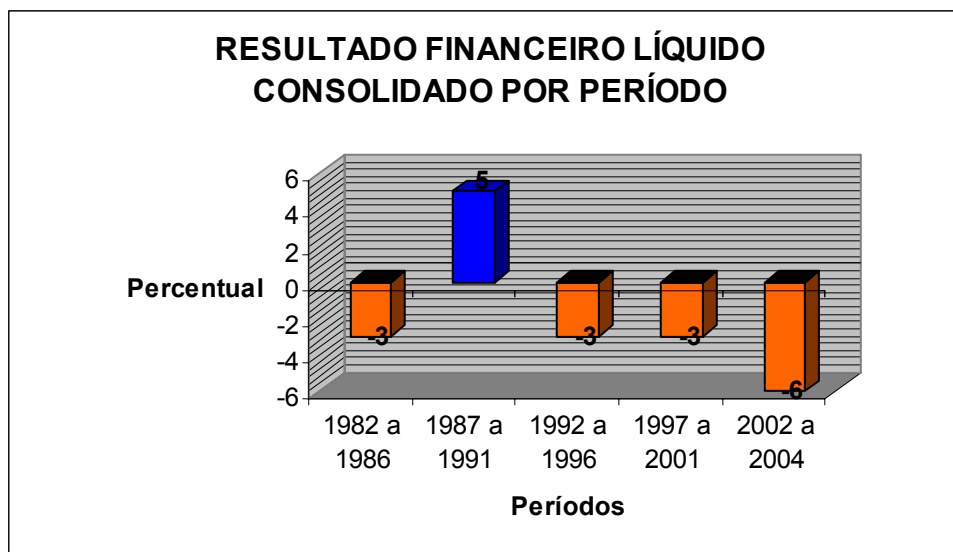


Gráfico 25 - Resultado Financeiro Líquido
Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

O Gráfico 25 demonstra o resultado financeiro líquido. Observa-se que há um processo crescente negativo: “a valorização do real frente ao dólar está prejudicando a administração financeira, causando perdas cambiais” (ENTREVISTA 7). Corroboram o Sucessor nessa afirmação: “fechamos a negociação, porém o câmbio recua e os preços internos não” (ENTREVISTA 2). Entende-se que os preços dos insumos não recuam na mesma ordem.

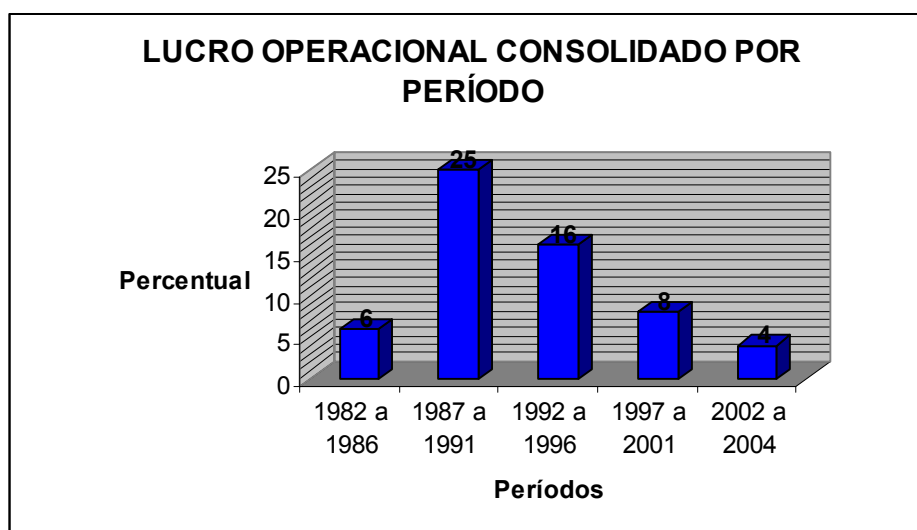


Gráfico 26 - Lucro Operacional Consolidado por Período
Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

O Gráfico 26 demonstra o lucro operacional, no qual é perceptível que houve uma reação significativa no primeiro período pós-sucessão, porém, a partir do terceiro período, o percentual vem em um decrescente de 50%, de um período para outro. Apesar de o volume das receitas terem aumentado significativamente, conforme demonstrado no Gráfico 21, o lucro operacional está encolhendo, em percentual e volume, pois, nos períodos terceiro, quarto e quinto, apresenta respectivamente um volume de 15.161.508; 12.681.908 e 7.124.104, em milhões de dólares, confirmando as afirmações das entrevistas do Sucessor e funcionário responsável pelas finanças.

Para que se tenha uma percepção melhor do desempenho da empresa, elaborou-se o Gráfico 27, que demonstra um comparativo da empresa em relação ao segmento. Verificou-se todo o período, anos 1982 a 2004, agrupados de cinco em cinco. Foi analisada a evolução do resultado operacional consolidado, excluído desse o resultado financeiro, sendo que os quocientes dos períodos foram comparados percentualmente.

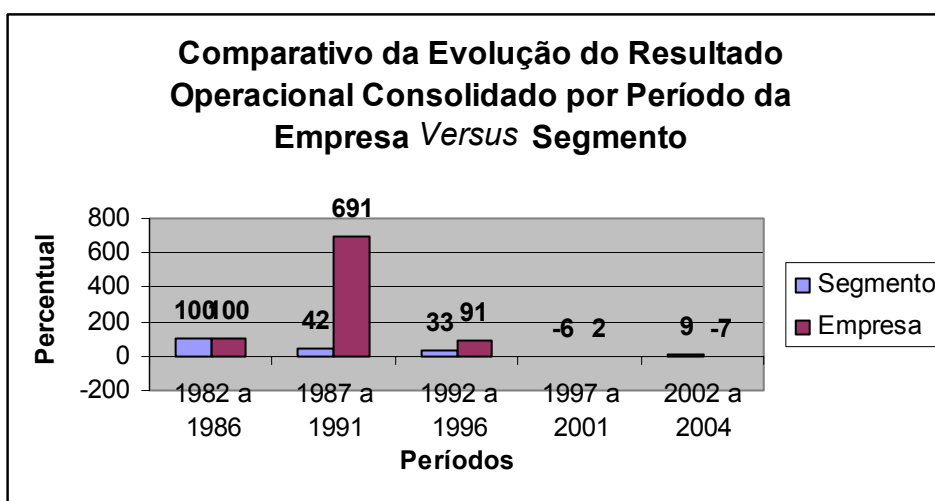


Gráfico 27 - Comparativo da Evolução do Resultado Operacional Consolidado por Período da Empresa Versus Segmento - 1982 a 2004

Fontes: Relatórios contábeis da empresa e Associação Brasileira das Indústrias de Calçados.

Para a análise comparativa, o primeiro período tornou-se a base devido à não-disponibilidade dos dados da empresa em período anterior. Compartilha-se com a análise dos indicadores de desempenho que, no primeiro e segundo períodos pós-sucessão, tiveram significativa melhora nos resultados da empresa. Porém, especificamente na análise comparativa com o segmento calçadista, percebe-se que, no terceiro período pós-sucessão, a evolução não é mais tão expressiva, culminando em um comparativo negativo de -7%,

comparativamente ao período anterior, sendo que, no contraponto, o segmento demonstrou um crescimento de 9%, recuperando-se de um crescimento negativo de -6% no período anterior.

Outro item que deve ser considerado é o aumento significativo nos custos dos produtos vendidos - CPV (Gráfico 22), que passou de 74% para 81% e 83%, nos dois últimos períodos analisados, respectivamente, atribuindo-se a esse item a principal responsabilidade pela queda do quociente. No contraponto, as despesas comerciais e administrativas se mantiveram em um nível de 7% a 9% no período pós-sucessão.

Nesse sentido, o resultado tem impacto direto nos indicadores da empresa. A Tabela 19 apresenta os indicadores de todos os períodos analisados conjuntamente no propósito de se ter uma visão geral da empresa e facilitar a identificação de sua tendência intrínseca.

Tabela 19 - Indicadores dos Períodos Consolidados

Indicador/Período	1982a1986	1987a1991	1992a1996	1997a2001	2002a2004
Liquidez Imediata	0,07	0,10	0,15	0,27	0,23
Liquidez Seca	0,94	0,90	1,13	1,12	1,15
Liquidez Corrente	1,11	1,42	2,11	1,70	1,78
Liquidez Geral	1,08	1,42	1,79	1,56	1,66
Endividamento	2,91	1,04	0,57	1,01	1,06

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Pela Tabela 19, pode-se verificar que o indicador de liquidez imediata nos três primeiros períodos mostrava-se reduzido e, nos dois últimos, com uma elevação, demonstrando que houve uma disponibilidade maior de recursos para curtíssimo prazo.

O indicador de liquidez seca alcançou patamar suficiente para fazer frente aos compromissos com origem de capitais de terceiros de curto prazo apenas a partir do terceiro período, mantendo estabilidade entre 1,12% e 1,15% até o último período. Destaca-se a conta de créditos que, a partir do terceiro período, teve maior concentração de valores.

Em relação ao indicador de liquidez corrente, percebe-se que, em todos os períodos, apresentou boa performance; porém ficou visível que, a partir do segundo período analisado após a sucessão, houve sensível elevação no indicador, quando o desempenho alcançou índice

de 2,11%. É relevante ressaltar que a política de estoques adotada a partir da sucessão, com pagamentos à vista, contribuiu para o bom desempenho desse indicador.

Quanto ao indicador de liquidez geral, manteve-se ele semelhante ao indicador de liquidez corrente. Isso pode ser analisado no decorrer do trabalho, pois, em quase todos os períodos analisados, verificou-se que tanto o realizável a longo prazo quanto o exigível a longo prazo concentravam poucos recursos, à exceção do terceiro período.

O endividamento da empresa, no primeiro período, apresentava índices elevados (2,91%); porém, no primeiro período pós-sucessão, o indicador apresentou diminuição, culminando no terceiro período com desempenho satisfatório, chegando a 0,57%; subiu no terceiro período em patamar acima de 1,00% e demonstrou indicativos de subida no último período, alcançando 1,06%. Esses dados revelam que a empresa está diminuindo a participação de seu capital próprio.

Para apresentar essa tendência através dos indicadores averiguados, elaborou-se o Gráfico 28, no intuito de fornecer visualização mais adequada dos períodos consolidados.

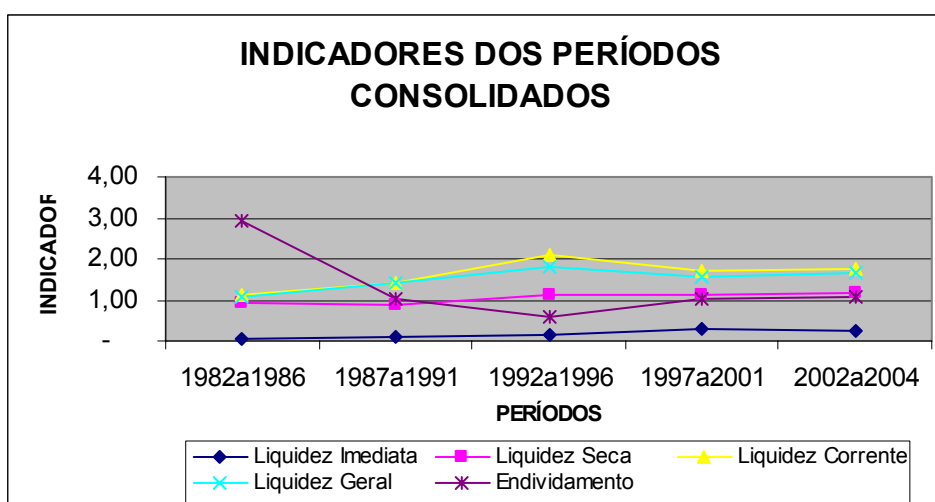


Gráfico 28 - Indicadores dos Períodos Consolidados

Fonte: Relatórios contábeis da empresa investigada.

Conforme o Gráfico 28, pode ser visualizado que o primeiro período apresentou pico no indicador de endividamento, alcançando normalidade no segundo período, porém não satisfatório. A evolução do quociente só se verificou a partir do segundo período, pós-sucessão. No entanto, compartilhando-se dos resultados verificados no comparativo do

segmento, quando da análise da evolução do resultado operacional, percebe-se que, a partir do terceiro período pós-sucessão, 1997 a 2001, há uma tendência de piora no indicador de endividamento e certa estabilidade nos demais.

De acordo com o relato dos gestores, em entrevistas, a Calçados Andreza S.A. procurou exercer uma administração baseada em características centralizadoras, esforçando-se para manter a cultura herdada de seu antecessor. Foi indicado que respeitassem a postura de adotar forma mais agressiva frente à perspectiva evolutiva do mercado externo, traduzido por mudanças nas suas linhas de produção. Isso pode ser observado pelos resultados descritos através das análises efetuadas sobre os quocientes que a empresa conseguiu alcançar no período investigado. Nesse contexto, na seção seguinte, pretende-se verificar as principais características percebidas em cada gestor.

4.4 HISTÓRICO DA EMPRESA VERSUS HISTÓRICO DA SUCESSÃO

Pretende-se, nessa seção, abordar primeiramente as características percebidas no gestor Sucedido, pois entende-se que essas estão cristalizadas e cultuadas como marco inicial da história da empresa. No segundo momento, verifica-se se as características percebidas na gestão sucedida transcenderam para a gestão sucessora e se essa está conseguindo mantê-las como elementos decisivos na continuidade da gestão.

4.4.1 Características do Sucedido

Como atesta o histórico da empresa, a Calçados Andreza S.A iniciou com a aquisição de um pequeno empreendimento (sapataria), situação que Gersick *et al* (1997) entendem ser o mais freqüente fato desencadeador para o início de uma empresa. Isso decorre da simplicidade que exige uma estrutura básica, com controle e sistema de comunicação único, gerenciamento próximo do individual, com decisões centralizadas. Nessa visão pode estar caracterizado o Sucedido como um líder centralizador e conservador, com a consciência de que seu instinto normalmente está certo.

Na visão de Grzybovski e Tedesco (2000), a empresa familiar se identifica com a carência de modernidade, emprestando-lhe características de pouca racionalidade e de atraso em relação a tendências atuais de controle e dinamismo empresariais. Há de se discordar parcialmente da posição defendida por Grzybovski e Tedesco (2000), ao menos no que tange à empresa pesquisada. A Calçados Andreza S.A. demonstrou racionalidade ao efetuar o processo de sucessão em 1987 – quando o Sucedido contava com 51 (cinquenta e um) anos e o Sucessor apenas 21 (vinte e um) anos – motivado pelo “infarto” [*sic.*] que acometeu o administrador, Sr. Mário Piacini, obrigando-o a se ausentar durante 6 (seis) meses de suas funções, situação que pressionou um de seus filhos a assumir a gerência da empresa.

[...] ocorreu em 1987, pois fiz três pontes safenas e daí obrigatoriamente a gurizada teve que assumir. Fiquei fora um tempo, mais ou menos seis meses, devido ao enfarto [...](PIACINI, 2005, Apêndice D - Entrevista 1).

A tendência à modernidade foi pontuada pela sucessão assumida por um jovem de 21 (vinte e um) anos, além do que, hoje, o empreendedor continua trabalhando na empresa, apesar da sucessão ter ocorrido há 17 (dezesete) anos, o que pode indicar a precaução para que os princípios familiares sejam garantidos e as crenças e valores preservados pela empresa através do tempo.

[...] A principal preocupação era que eles (os filhos) dessem continuidade no negócio [...]. Apoiar os filhos, ser um referencial para eles dentro do meu conhecimento de calçados, pois fora desse ramo, não tenho nada a ensinar, eu não esperava chegar aonde cheguei, mas se tivesse que fazer faria tudo novamente (PIACINI, 2005, Apêndice D - Entrevista 1).

Porém ficou comprovado, através da entrevista realizada com o Sucedido, a característica teórica mencionada por Grzybovski e Tedesco (2000) de que as empresas familiares, normalmente, cristalizam-se na aplicação com atraso das tendências de inovação relacionadas ao controle e ao dinamismo das atividades organizacionais. Foi observado que o Sr. Piacini reconhece esses pontos fracos, nomeando-os como limitações no exercício de sua gestão, especialmente resistência a mudanças. No entanto, admite que possui reação rápida diante das adversidades que lhe são impostas pelo meio ou pelas situações, seja em relação ao mercado ou nas relações familiares.

Netz (1992) lista uma série de características que observou em seus estudos de personalidade ou no comportamento dos fundadores de empresa familiar, enfatizando que sua preocupação se encontra em dar ênfase à prática nos negócios ao invés da formação acadêmica: força na visão da microeconomia; tendência à especialização; orientação ao produto; dificuldade de trabalho em grupo, por consenso; autoritarismo; conservadorismo; visão de internacionalização tardia; e cultivo da ética voltada ao trabalho e à sua personalidade.

Foi constatada, no comportamento do fundador da empresa Calçados Andreza S.A., a maioria das características acima descritas teoricamente por Netz (1992):

[...] Não me sentia um profissional do calçado, pois vim da roça. Eu tinha alguma experiência em selaria, ferramentas usadas em cavalo. Eu sempre me senti determinado. Levei muitos tombos. Na verdade eu não tenho estudo, então dependia dos outros, mas sempre soube me levantar e buscar soluções para os problemas (PIACINI, 2005, Apêndice D - Entrevista 1).

Na visão de Netz (1992), aparentemente tem-se a impressão de que as características demonstradas formam uma imagem negativa do Sucedido. Porém não é necessariamente esse o entendimento, pois, partindo-se do pressuposto de que a empresa ainda é um pequeno empreendimento, de pequena estrutura, precisa, sim, no decorrer do tempo, modificar-se ao acompanhar o crescimento do mercado.

A tendência à especialização e à orientação ao produto ficam constatados como elementos essenciais ao sucesso da administração em empresa familiar:

[...] quando percebi a oportunidade de ampliar o negócio, abrindo uma loja junto a selaria [...] comprei as ferramentas de uma sapataria, através de uns amigos que ali moravam, e alugando o prédio que era uma casa antiga. Nos instalamos ali então e fabricamos calçados e junto fazíamos a venda de sapatos e roupas (PIACINI, 2005, Apêndice D - Entrevista 1).

Outras características, porém, não foram constatadas, como o autoritarismo. Apenas um dos nove funcionários entrevistados mencionou que o Sucedido era uma pessoa de perfil autoritário, o que é diferente de centralizador, constatação percebida. Os outros oito (08) funcionários, inclusive os ex-funcionários, o classificaram como humanitário:

[...] muito sério e preocupado com a sua equipe de trabalho, pois sempre vi nele que o bem maior da empresa eram as pessoas. Como pessoa sempre foi o nosso tio

Mário, simples, vendo todo mundo, independentemente de quando a empresa era de porte pequeno ou agora que está grande (Apêndice D - Entrevista com funcionários n.º 4).

Vejo-o como uma pessoa simples, amiga, preocupado com o bem-estar dos seus colaboradores (Apêndice D - Entrevista com funcionários n.º 9).

O trabalho do Sr.Mário foi de grande destaque, pois começaram uma empresa do nada e construíram um império, e ainda contribuíram para a localidade, proporcionaram um crescimento urbano (Apêndice D – Entrevista com ex-funcionário n.º 12).

Ele tinha um perfil de centralizar as funções, talvez por a empresa na sua época ainda ser muito pequena, mas era um desafiador (Apêndice D – Entrevista com ex-funcionário n.º 13).

A característica de “visão de internacionalização tardia” também deixou de ser constatada, conforme as respostas dos entrevistados:

[...] pessoa de grande coragem e uma visão excelente de negócio, conseguindo superar as dificuldades com muito trabalho e uma união muito grande da família (Apêndice D - Entrevista com funcionários nº 5).

Pode ser constatado que o fundador da empresa Andreza S.A. possui, na visão dos funcionários, características de “cultivo da ética voltada ao trabalho e à sua personalidade”, conforme sugere Netz (1992):

[...] homem de coragem e muita luta, com muito trabalho e humildade. [...] sempre se assessorando de pessoas trabalhadoras e engajadas no processo (Apêndice D - Entrevista com funcionários nº 6).

Perfil pessoal de aglutinador, muito preocupado com as pessoas ao seu redor e com a comunidade [...] ético, com visão de futuro (Apêndice D - Entrevista com funcionários nº 10).

Vi o Sr.Mário como uma pessoa dedicada, com humildade, fazendo seu trabalho com muita dedicação. No início tinha pouca estrutura na empresa, então ele se dedicava a empresa como se fosse um trabalho único, muito pessoal, não media esforços para fazer a empresa crescer (Apêndice D – Entrevista com ex-funcionário nº 13).

Aproximando-se dos ensinamentos de Lodi (1987), quando afirma que reunir os herdeiros para tratar do assunto sucessão demonstra capacidade de boa administração, o Sucedido da Calçados Andreza S.A. agrupou os herdeiros, por ordem cronológica, e passou o comando ao filho mais velho. Porém,

[...] Não usei critério (para promover a sucessão), mas o Vanderlei, o mais velho não deu muito certo, não estava preparado. Então sobrou o Wolnei, que puxou mais o meu lado, demonstrou comando muito bom, e o Claudionei, por boa vontade começou a gostar mais da produção [...] (o Wolnei) conhecimento, seriedade, trabalho e dedicação. Ele é honesto, correto. Ele está preparado profissionalmente (PIACINI, 2005, Apêndice D - Entrevista 1).

Pode-se inferir pelos relatos do Sr. Piacini que essas características manifestadas estão próximas das citadas pela literatura como família patriarcal, apesar de que o Sucessor perceba o processo como normal no desencadear dos acontecimentos, demonstrando habilidades para lidar com esse fato:

Não houve tanta análise das características do sucessor, mas sim seguindo uma cronologia da idade dos filhos e apostando no sucesso que somente veio após a segunda tentativa. (a primeira tentativa – com meu irmão mais velho) a visão dele era muito burocrática e pouco prática, sem muito respeito ao indivíduo (WOLNEI PIACINI, 2005, Apêndice D - Entrevista 2).

Lanzana e Costanzi (1999), com visão semelhante à contida na afirmação de Leite (2002), enfatizam que as empresas familiares têm excessiva centralização das decisões e conflitos familiares, que dificultam sua sobrevivência em uma economia cada vez mais concorrencial de mercado. No entanto, no processo de sucessão ocorrido na empresa Calçados Andreza S.A., os conflitos puderam ser contornados, conforme palavras do Sucedido:

[...] Houve sim conflitos, principalmente entre os herdeiros, o primeiro não aceitava que o segundo assumisse o cargo. Sempre acalmei os ânimos, então comecei a avaliar todos os atos dos herdeiros. Tive muita dificuldade em reuni-los num lugar só, sempre tive que tratar os assuntos separadamente, quando se tratava dos negócios, mas a família ficava preservada em harmonia (PIACINI, 2005, Apêndice D - Entrevista 1).

Podem ser percebidas, pelas palavras do Sucedido, a centralização e a capacidade de administrar os conflitos, uma vez que os funcionários entrevistados manifestaram posicionamento equivalente, quando aludiram que “os conflitos quase não foram percebidos”. Os entrevistados foram unânimes ao referirem: “se existiram conflitos eles não foram percebidos”; “não os percebi”; “como teve uma base familiar muito boa”, não acredito que houve conflitos; se houve, foi muito bem administrado”; “na minha opinião não houve conflitos”; “não houve conflitos”; “não houve conflitos, depois da sucessão a empresa continuou o seu processo normal”; “não me recordo se houve conflitos”; “houve algum conflito para a formação de uma boa equipe, bem como a administração de alguns conflitos

familiares”; “conflito de idéias novas, para gerir melhor a fábrica, buscar novos clientes e outras companhias de exportação”.

Desta forma, a empresa permanece ativa no mercado, transcorridos dezessete anos do processo de sucessão de gestão, com relevância no mercado externo:

[...] A principal (ação) foi a entrada definitiva no mercado externo. O Wolnei começou a viajar para o exterior, visitar clientes e feiras (...) isso abriu mais mercado. A aquisição de máquinas mais modernas, busca de profissionais do ramo, mais cursos de qualificação e a modernização técnica, novos modelos de calçados e com maior valor (PIACINI, 2005, Apêndice D - Entrevista 1).

Tais comportamentos acham-se em consonância com o pensamento de Bernhoeft (1999), partidário de que o processo sucessório deve servir para viabilizar a continuidade da empresa familiar no mercado, abrindo novas probabilidades de negócio, modernizando as atividades até então realizadas.

Lodi (1998) assegura que um processo de sucessão de empresa familiar deve contar com um bom planejamento, iniciando-o o mais cedo possível, visualizando os valores perenes da empresa e da família. Na Calçados Andreza S.A., percebe-se, pelas respostas dos funcionários a questões da entrevista, que:

[...] (Wolnei) se preparou ao longo do tempo, conhecendo todo o processo e cultura da empresa (Apêndice D - Entrevista com funcionários nº 8).

Penso que eles (a família) fizeram a coisa certa, preparar o sucessor desde novo, inclusive observar se entre os componentes da família alguém se destaca, com interesse e tino para o negócio, pois não adiante alguém assumir se não tem capacidade e prática (Apêndice D – Entrevista com ex-funcionário nº 13).

Essa resposta coincide com a afirmação de Lodi (1998) sobre a visão de confiança e lealdade, objetivando a manutenção da credibilidade empresarial.

O sucessor Wolnei tem todas as condições de dar continuidade na gestão. Pelo fato de ter amplo conhecimento de todos os setores da empresa, internos e externos (Apêndice D - Entrevista com funcionários nº 7).

Para contribuir positivamente para seu processo, admite-se, como Amat Salas (2000), que, ao se planejar o processo de sucessão, se estará ao mesmo tempo fortalecendo a empresa e as bases familiares, mesmo que ocorram conflitos por diferenças comportamentais.

Como o processo de sucessão girava em torno de pai e filho, e sendo que essa família me parece muito unida, acredito que se houveram conflitos, os mesmos foram administrados de forma mais branda possível. Justamente para não chamar a atenção e não comprometer o bom andamento da empresa (Apêndice D - Entrevista com funcionários nº 9).

Portanto foi possível constatar que a gestão do Sucedido foi marcada pela manifestação de característica conservadora, com moderada resistência a mudanças relacionadas às inovações tecnológicas, mudança de mercado, atualização e aperfeiçoamento do capital humano, motivação e ambição. As duas últimas características citadas convergem ao que o próprio Sucedido manifestou na entrevista: “eu não esperava chegar aonde cheguei, mas se tivesse que fazer faria tudo novamente”.

4.4.2 Características do Sucessor

Conforme pode ser verificado através da entrevista com o sucessor, foi manifestada a consciência de que está incumbido da responsabilidade de prosseguir o trabalho do Sucedido e que a empresa precisa do seu trabalho e esforço para continuar. Conforme Drucker (2002), a família, assim como a empresa, sobreviverá, se a primeira servir a segunda e não o contrário.

[...] é muito gratificante poder dar seqüência ao projeto de meu pai, empregando muitas pessoas e ajudando a desenvolver a comunidade em que a empresa está inserida (WOLNEI PIACINI, 2005, Apêndice D - Entrevista 2).

Conforme as observações informais, percebeu-se que o Sucessor tem participado das atividades da empresa desde cedo, principalmente nos processos operacionais, mais precisamente nos processos produtivos, quando o mesmo tinha apenas 10 (dez) anos de idade, em horário inverso ao período escolar, sendo que aos 12 (doze) anos foi designado como responsável por uma linha de produção, passando a freqüentar a escola em período noturno.

[...] Desde a minha infância sempre minha vida esteve relacionada com a empresa, ela faz parte da história de minha vida (WOLNEI PIACINI, 2005, Apêndice D - Entrevista 2).

Corroborou com a entrevista do Sucessor o ex-funcionário, afirmando que:

[...] ele (Wolnei) se preparou e interessou pelo negócio desde pequeno, como já falei, ele veio do chão de fábrica, da prática mesmo e depois ele sempre estudava, isso deu a ele o diferencial (Apêndice D – Entrevista com ex-funcionário nº 13).

Após a conclusão do ensino médio, o sucessor frequentou o curso técnico em modelagem e desenvolvimento de calçados pelo Serviço Nacional das Indústrias (SENAI), em Novo Hamburgo – RS.

[...] o Wolnei já tinha preparação, um ano antes, com cursos no SENAI, em Novo Hamburgo (PIACINI, 2005, Apêndice D - Entrevista 1).

Quando da conclusão do curso, retornou à empresa assumindo o setor industrial, ao mesmo tempo que ocorria o processo sucessório da gestão, o qual culminou com a assunção do Sr. Wolnei Piacini como diretor geral da empresa.

[...] Sim, o Wolnei tem condições totalmente. Porque tem conhecimento, seriedade, trabalho e dedicação. Ele é honesto, correto. Ele está preparado profissionalmente (PIACINI, 2005, Apêndice D - Entrevista 1).

Outra característica relevante do sucessor tem sido a busca constante pelo aperfeiçoamento, sendo que se graduou no curso de Administração de Empresas pelo Centro Universitário do Vale do Taquari (UNIVATES), Lajeado – RS, além de ter realizado outros cursos complementares, dentre os quais destacam-se os cursos de línguas estrangeiras como inglês e italiano, as quais domina com fluência.

[...] O Wolnei começou a viajar para o exterior, visitar clientes e feiras, pois ele fala bem em inglês, isso abriu mais mercado. A aquisição de máquinas mais modernas, busca de profissionais do ramo, mais cursos de qualificação e a modernização técnica, novos modelos de calçados e com maior valor (PIACINI, 2005, Apêndice D - Entrevista 1).

Quando os funcionários foram indagados sobre as principais características do sucessor, ocorreu uma convergência ao fato de ter participado desde cedo em vários estágios vividos pela empresa. A ênfase recaiu sobre a prática do sucessor em todos os setores produtivos e industriais, até chegar ao setor administrativo da empresa, o que entendem como características de experiência e segurança para melhor administrar.

[...] (iniciou) sua atividade na empresa muito jovem na área produtiva (Apêndice D - Entrevista com funcionários n.º 7).

[...] seu conhecimento profissional na área produtiva o tornou um administrador com visão e perfil de vencedor (Apêndice D - Entrevista com funcionários n.º 6).

Quanto à gestão do sucessor, as características citadas são mais evidentes ainda, pois entendem que a experiência prática tem contribuído na qualificação técnica e no aperfeiçoamento constante.

[...] curso de modelagem em calçados e administração de empresas lhe dão uma boa bagagem de experiência na direção da empresa (Apêndice D - Entrevista com funcionários n.º 7).

O Sucedido também se referiu ao Sucessor, pontuando:

ele tem todas as condições, é qualificado, tem talento, preparo, me acompanha desde cedo nesse negócio, conhece bem esse segmento, ele é centrado e isso me dá certeza da continuidade; os tempos são outros, mas ele está mais bem preparado, treinado, qualificado e tem bom relacionamento com todos.

Percebe-se que as principais características mencionadas nessa seção pelo Sucedido, Sucessor, funcionários e ex-funcionários, referentes aos agentes do processo sucessório, demonstraram que o processo ocorreu dentro de uma normalidade, ficando bastante restrito ao círculo familiar, deixando transparecer o mínimo possível no círculo da empresa. No entanto, confrontando com a seção anterior, na qual foram analisados os dados das demonstrações da empresa, percebeu-se melhorias na gestão pós-sucessão, principalmente no resultado global da empresa, o que contribuiu para que esta pesquisa atingisse os objetivos propostos e que levou às conclusões constantes do capítulo a seguir.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÃO

Com o presente estudo, que pretendeu investigar de que forma foi preparado e conduzido o processo de sucessão de gestão em uma empresa familiar, e seu impacto no desempenho no mercado, abordado sob os termos da evolução econômica, foi possível chegar a algumas conclusões sobre como transcorreu a transferência do poder administrativo do Sucedido para o Sucessor na empresa Calçados Andreza S.A., no ano de 1987, os conflitos que ocasionou e as conseqüências que puderam ser percebidas.

A princípio, merece destaque um dos elementos mencionados quase por unanimidade pelos entrevistados, quando indagados sobre a característica que seria indispensável ao novo gerente administrativo em um processo de transferência de gestão. As respostas se concentraram na “preparação do sucessor” como fator necessário para o desempenho dessa função na Calçados Andreza S.A.

Como preparação, os entrevistados deram a entender, pelas respostas que emitiram, que queriam enfatizar também a questão da vocação e não apenas o preparo técnico e científico de um profissional para assumir o papel de dirigente naquele ramo de empreendimento, embora esse aspecto tenha sido, igualmente, enfatizado. Destacaram o estudo regular de graduação e cursos complementares, como de línguas estrangeiras, que, no

caso, contribuíram para abrir as portas do mercado internacional para o produto comercializado pela empresa.

Na Calçados Andreza S.A., não houve preparação antecipada para a sucessão. Porém houve critério para a seleção do Sucessor, embora o Sucedido tenha direcionado o processo de sucessão atendendo ao princípio hereditário, entregando a administração da empresa ao primeiro na ordem de sucessão: o mais velho de sua descendência. No entanto, o insucesso da primeira escolha forçou um processo mais natural: o sucessor teria que possuir características que mais se assemelhassem às do Sucedido, para continuar sua obra, ou seja, aquele que expressasse atitudes mais parecidas, que tomasse os mesmos tipos de decisão ou que demonstrasse possuir as mesmas habilidades do Sucedido teria de ser o indicado para a sucessão. Essa tendência pode amenizar a ocorrência de possíveis conflitos, uma vez que a maioria dos membros da família passa a concordar com essa visão.

Nesse cenário, o exposto pelo Sucedido serviu para comprovar que a empresa não preparou a transição, mas entendeu que essa precaução deveria ter sido tomada o mais cedo possível para, inclusive, preparar o próprio Sucessor. Essa seria a maneira mais técnica de proceder. Porém, na Calçados Andreza S.A., os acontecimentos se deram por obra do acaso: o sucessor não era o filho mais velho, no entanto, foi ele quem se interessou, desde cedo, pelos assuntos pertinentes à empresa, adquirindo preparo profissional para trabalhar na organização, sendo aceito e, inclusive, incentivado pelos demais para que assumisse a sucessão.

No momento em que sentiu a necessidade de realizar a transferência do poder administrativo, pela imposição das circunstâncias, o elemento que o Sucessor achou importante preservar, para não colocar em risco a permanência da empresa no mercado, foi tratar o assunto com honestidade [*sic.* Mário Piacini - Sucedido] entre todos os membros da família, precavendo-se contra a descontinuidade nos negócios. Os funcionários entrevistados corroboraram com essas afirmações, mencionando que, para se efetivar uma transição de gestão tranquila, como a ocorrida na Calçados Andreza S.A., onde não foi percebida a existência de conflitos, é necessário ter uma boa base familiar e tratar o assunto com franqueza, a fim de se poder continuar trabalhando com os mesmos valores que a unidade família/empresa queira continuar cultuando.

Os resultados obtidos com a sucessão, avaliados através dos efeitos produzidos nos Balanços da empresa dos anos 1987 a 2004, em comparação aos dos anos 1982 a 1986, demonstraram que o sucessor conseguiu alcançar razoável aumento nos resultados da empresa, já que, no primeiro ano de seu mandato, logrou elevar o lucro operacional de 9,00% para 33,00%.

Pode-se verificar, através das demonstrações contábeis dos quocientes de liquidez e endividamento, que a empresa atingiu patamares de maior lucratividade com a expansão dos negócios, atribuindo-se esse desempenho à abertura de novas unidades e à afirmação no mercado externo, o que gerou maior liquidez para a empresa.

Portanto, em resposta ao problema de pesquisa que originou este trabalho, cumpre ressaltar que foi constatado, através dos estudos aqui realizados, que, embora na empresa não se tenha preparado o processo de sucessão de gestão, o mesmo foi conduzido de forma a não comprometer o resultado da empresa, uma vez que o elemento mais bem preparado dos membros de sua família assumiu a gerência, embora não fosse o primeiro na linha sucessória normal.

Sem pretender generalizar a questão e sem a pretensão de que essa postura seja tornada regra, a pesquisa efetuada leva a deduzir que, em empresas familiares, o indivíduo mais adequado para assumir a sucessão é aquele membro da família que demonstrar maior afinidade com o Sucedido e que, ao mesmo tempo, seja considerado o mais preparado para o desempenho da função, preferentemente por freqüentar cursos profissionalizantes regulares.

Na Calçados Andreza S.A., essa postura pôde diluir possíveis conflitos, uma vez que mesmo os funcionários entrevistados não os relataram. Pode-se inferir, no entanto, que conflitos devem ter ocorrido como em qualquer processo de sucessão. Porém podem ter sido apagados da memória pelo tempo decorrido (1987) ou porque foram minimizados pelas ações competentes do próprio Sucessor, ou porque, simplesmente, ficou convencido que eles não existiram, ou, ainda, porque eles foram realmente mínimos.

Em síntese, ficou também comprovado que um dos elementos essenciais para que um processo de sucessão de gestão em empresa familiar transcorra de forma a não comprometer seu resultado, está fundamentado na garantia de preservação dos valores e das crenças das

gerações familiares sucedidas, permitindo a ocorrência de um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes sucessores.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Com essa pesquisa, buscou-se compreender que elementos são básicos para a preparação e condução de um processo de sucessão em empresas familiares, a fim de não comprometer seu resultado econômico. O estudo ora apresentado contribuiu, primeiramente, para o conhecimento do pesquisador, mostrando como ocorre o processo na sucessão da gestão em organizações familiares e como a prática torna mais compreensíveis alguns aspectos tratados pela literatura a respeito dessa área.

Um dos itens componentes do processo de sucessão eficiente, citados pelos teóricos, diz respeito à preparação desse acontecimento muito antes de sua ocorrência. Na empresa investigada, mesmo admitindo-se que esse procedimento seja o mais adequado, a geração anterior não se preparou para o evento, nem a atual, uma vez que o gestor atual referiu não estar ainda se preocupando com o fato, justificando que constitui assunto para a empresa se ocupar só daqui a dez ou quinze anos. Como indicação, podem ser sugeridas pesquisas, nessa mesma região geográfica, sobre o número de organizações familiares que estão preparando as futuras gerações para assumirem postos de comando em suas empresas, quais os meios utilizados e de que forma se processam.

A empresa de Calçados Andreza S.A, de acordo com o estudo realizado, admite não haver preparado o processo de sucessão entre seus membros e, embora esse acontecimento não tenha causado maiores conseqüências visíveis, pode-se indagar se a carência dessa prevenção não influenciou alguns dos atos posteriores de seus dirigentes. Essa poderia ser uma questão-problema para futuros estudos dirigidos à área.

Os resultados apontados pela pesquisa indicam que a empresa, principalmente a partir da sucessão, teve, no papel desempenhado pelo Sucessor, a busca pelo resultado, independentemente do grau de parentesco com a família. Essa característica pode medir o

grau de profissionalismo em empresas familiares, especialmente quando passaram pelo processo de sucessão. Como propostas futuras, igualmente, sugere-se que estudos sejam iniciados em empresas que tenham, conscientemente, preparado o processo de sucessão com antecedência, no intuito de serem levantados resultados afirmativos ou negativos em comparação com os dados da pesquisa que agora se encerra.

Considera-se cumprida a tarefa proposta no início deste trabalho, na medida em que, através dos dados verificados, tanto na pesquisa bibliográfica quanto na pesquisa do estudo de caso e observações efetuadas, foi possível verificar formas de preparar e conduzir, com eficácia e eficiência, um processo de sucessão administrativa em empresa familiar. Sob este aspecto, destaca-se que a empresa Calçados Andreza S.A., mesmo sem preparar a transição de gestão, a conduziu de forma a não comprometer seu resultado, já que alcançou quocientes econômicos considerados favoráveis e competitivos após a efetivação do processo, permanecendo no mercado e firmando sua posição nos períodos financeiros subsequentes, mesmo dezessete anos após a ocorrência da sucessão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAT SALAS, J. M. **La continuidad de la empresa familiar**. Barcelona: Gestión, 2000.

_____. **La empresa familiar y el plan de sucesión como instrumento para asegurar el relevo gerencial**. Barcelona: Instituto de Empresa, 2000.

ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial: Conceitos permanentes na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ASSAF, Alexandre Neto. **Estrutura e análise de balanços – Um enfoque econômico-financeiro**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. Disponível em <www.abicalçados.com.br> Acesso em: 11 abr. 2006.

BACH, J. M. **O futuro da família: Tendências e perspectivas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1983.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <www.bacen.gov.br>. Acesso em: 11 abr.2006.

BARRY, Bernard, Dr. **The development of organization structure in the family firm**. Journal of General Management. New York, v. 3, n. 1, p. 42-60, outono 1975.

BARNES, Louis B.; HERSHON, Simon A. **Transferindo o poder em empresas familiares**. Biblioteca Harvard, 1984.

_____. **Transferring power in the family business**. Harvard Business Review. Cambridge, v. 54, n. 4, p. 105-115, jul./ago. 1976.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades familiares. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócios, 1999. p. 53-74.

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

_____. **A empresa familiar** – sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1989.

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

BETHLEM, Agrícola. **Gestão de Negócios** – uma abordagem brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento de informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

CATELLI, Armando *et al.* Sistema de Gestão Econômica – GECON. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador) São Paulo: Atlas, 2001. p. 285-307.

_____. Sistema de Gestão Econômica – GECON. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador) São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas 1999.

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

COLBARI, A. de L. Imagens Familiares na Cultura das Organizações. In: COLBARI, A. de L. *et al.* **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 208-229.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CROZATTI, Jaime. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIECAFI, v. 10, n. 18, maio/agosto, 1998.

DAVIS, J. y TAGIURI, R. The influence of life stage on fatherson work relationships in family companies. **Family Business Review**, 1989, v. II, n. 1, p. 47-74.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. Harvard Business Review. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

_____. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976 (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de mudanças**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria – Teoria e Prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GALLO, Miguel; RIBEIRO, Vitor. **A gestão das empresas familiares**. Ed Iberconsult, 1995.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McIlom; LANSBERG, Ivan. **De Geração para Geração – ciclo de vida das empresas familiares**. 2 ed. São Paulo: Harvard Business School Press, Negócio, 1997.

_____. **De geração para geração – ciclo de vida das empresas familiares**. 2 ed. São Paulo: Harvard Business School Press, Negócio, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

GONÇALVES, J. Sérgio, R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 40, n. 1, jan./mar.2000, p. 7-12.

GRANOVETTER, Mark. **Case revisited: business groups in the modern economy**. Oxford University Press, 1995.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2000.

_____. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002 a e b.

GUARESCHI, Pedrinho A. Sociologia crítica. Porto Alegre: **Mundo Jovem**, PUCRS, 1984.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo Conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. São Paulo: USP/FEA, 1989. Tese de Doutorado.

HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentiss Hall do Brasil, 1988.

HAYASI, Celso H.; NAKAMURA, Mauro Massahico; ESCRIVÃO Filho, Edmundo. Estratégia Empresarial e a Pequena Empresa. *In: VIII Congresso Latino-Americano De Estratégia*, “Reconfigurando a Estratégia”, São Leopoldo: Editora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 1996.

HOFSTEADE, Geert. **Cultures and organizational: software of the mind**. Londres: McGraw-Hill, 1991.

IRIGOYEN, Horário A.; PUEBLA, Francisco A. **Pymes: su economia y organización**. Buenos Aires, Argentina: Macchi, 1997.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade introdutória**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KANITZ S. C.; KANITZ, L. M. A relação pai e filho nas empresas familiares. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 13, n. 1, p. 33-44, jan./mar. 1978.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations: realizing the dream of families in business**. Local: Harvard Business School, 1999.

LANZANA, A.; COSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. *In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócios, 1999. p. 31-52.

LARK, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. *In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 130-135.

LEACH, Peter. **La Empresa Familiar**. Buenos Aires: Ediciones Granica, 1993.

_____. **Guia da Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Xeron, 1998.

LEITE, R. C. As Técnicas Modernas de Gestão de Empresas Familiares. *In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos*. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p. 167-198.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 14-6-2005.

LEZANA, A. G. R. **Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações**. Florianópolis: Universidade Federal de SC, 2001.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **A empresa familiar**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Elisa Dalmago Afonso. **Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U., 1986.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing – uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, José Coelho. **Empresas familiares**. Lisboa/Portugal: GEPE (Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia), 1999.

MARTINS, I. G. S. *et al.* **Empresas familiares brasileira: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

MATARAZZO, Dante C. **Análise fira de balanços – Abordagem básica e gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Análise financeira de balanços – Abordagem básica e gerencial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOLINA, Rosane Maria Kreubsburg. **O enfoque teórico-metodológico-qualitativo e o estudo de caso: uma reflexão introdutória**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

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

NAVES, F.L.; GOMES, M.A.O. A construção social da organização: um estado sob a perspectiva dos agricultores. In: Congresso brasileiro de administração rural, 3., Belo Horizonte, 1999. **Anais**. Lavras, UFLA/DAE, 1999. p. 394-407.

NETZ, Paulo A.; ORTEGA, George Gonzáles. **Abordagem conceitual de sucessão em empresas familiares**. Porto Alegre: Atlas, 1992.

NEVES, João Carvalho das. **A sucessão na empresa familiar: A estrutura de governo e o controle do capital**. Artigo: Conferência de Finanças Universidade Açores, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. A controladoria no planejamento operacional: modelo para determinação da estrutura do ativo. **Revista de contabilidade do CRC/SP**. a. VI, n. 20, junho, 2002.

PARISI, Cláudio; NOBRE, Waldir de Jesus. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador). 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 110-133.

PEISER, Richard B.; WOOTEN, Leland M. **Life** - cycle changes in small family business. *Business Horizons*, May/June. 1983.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001. p.35-80.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL, 1998.

ROESCH, Silva Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de Administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALAZAR, G. T. **Administração rural brasileira**: novo paradigma de análise gerencial em organizações agropecuárias. *In*: Congresso brasileiro de administração rural, 3. ed. Belo Horizonte, 1999. Anais. Lavras, UFLA/DAE, 1999. p. 228-238.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TREUHERZ, Rolf M. **Análise financeira por objetivos**. 5. ed. São Paulo: Thomson Learning, 1999.

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

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

A P Ê N D I C E S

APÊNDICE A – CARTA À EMPRESA CALÇADOS ANDREZA S.A.

À

CALÇADOS ANDREZA S.A.

Rua Nove de Fevereiro 1124/1127

Santa Clara do Sul – RS

18 de Dezembro de 2004.

Prezado Senhor,

WOLNEI PIACINI

Diretor

Essa carta visa apresentar, Tarcísio Staudt, aluno do Programa de Pós Graduação, Mestrado do curso de Ciências Contábeis, pela Universidade do Vale do Rio do Sinos – UNISINOS; no intuito de realizar pesquisa de estudo de caso referente a citada empresa.

Através dessa abordagem de estudo de caso, o pesquisador espera identificar e documentar respostas a questões como: razões e fatores que levaram à sucessão na gestão; principais características do fundador (Sucedido); e, principais características do Sucessor.

Para a realização dessa pesquisa pede-se que sejam concedidos alguns minutos para que possam ser entrevistados: o Sucedido; o Sucessor; e, líderes-chave dentre os funcionários da empresa, sendo que estes tenham preferencialmente participado das duas gestões: da que foi sucedida e da que sucedeu.

Desde já se expressa gratidão pela compreensão e ajuda dispensada, sendo que ao término será disponibilizado um exemplar do estudo.

Atenciosamente,

Tarcísio Staudt

APÊNDICE B - DRE

Período de 1982

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1982 – INDEXADO				
COMPONENTES	Moeda Fraca	DÓLAR	Vlr.Atualiz.	Índice
		Indexado	245,426	Percentual
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	443.763.966,15	2.316.432,17	568.512.681,10	
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	92.593.500,16	477.497,32	117.190.256,11	
RECEITA LÍQUIDA	351.170.465,99	1.838.934,85	451.322.424,99	100,00%
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	244.477.537,01	1.411.751,30	346.480.475,03	76,77%
LUCRO BRUTO	106.692.928,98	427.183,55	104.841.949,97	23,23%
(-) DESPESAS COM VENDAS	42.516.116,02	222.115,56	54.512.932,95	12,08%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	12.873.795,08	70.512,06	17.305.492,44	3,83%
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-54.647.617,88	-257.510,80	-63.199.846,47	-14,00%
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	11.067.105,18	59.746,43	14.663.326,16	3,25%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	65.714.723,06	317.257,23	77.863.172,62	17,25%
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	-3.344.600,00	-122.954,87	-30.176.321,89	-6,69%

Período de 1983

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1983 – INDEXADO				
COMPONENTES	Moeda Fraca	DÓLAR	Vlr.Atualiz.	Índice
		Indexado	946,136	Percentual
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	1.284.275.059,20	2.187.659,46	2.069.823.374,63	
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	228.971.432,40	433.799,42	410.433.250,35	
RECEITA LÍQUIDA	1.055.303.626,80	1.753.860,04	1.659.390.124,28	100,00%
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	674.199.377,70	1.188.460,01	1.124.444.800,13	67,76%
LUCRO BRUTO	381.104.249,10	565.400,03	534.945.324,15	32,24%
(-) DESPESAS COM VENDAS	115.230.740,80	200.829,64	190.012.151,30	11,45%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	29.856.143,63	51.607,13	48.827.363,13	2,94%
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-112.667.302,69	-230.707,31	-218.280.493,99	-13,15%
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	58.421.019,21	89.423,22	84.606.529,03	5,10%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	171.088.321,90	320.130,53	302.887.023,02	18,25%
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	123.350.061,98	82.255,95	77.825.315,73	4,69%

Período de 1984

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1984 – INDEXADO				
COMPONENTES	Moeda Fraca	DÓLAR	Vlr.Atualiz.	Índice
		Indexado	3.008,55	Percentual
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	6.412.711.788,00	3.241.750,69	9.752.969.046,19	
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	329.410.264,11	166.073,95	499.641.778,57	
RECEITA LÍQUIDA	6.083.301.523,89	3.075.676,74	9.253.327.267,62	100,00%
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	4.985.475.792,94	2.542.880,56	7.650.383.294,63	82,68%
LUCRO BRUTO	1.097.825.730,95	532.796,19	1.602.943.972,99	17,32%
(-) DESPESAS COM VENDAS	474.143.787,41	236.374,36	711.144.088,62	7,69%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	192.249.537,40	91.809,08	276.212.199,63	2,99%
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	151.188.409,00	87.627,65	263.632.174,57	2,85%
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	879.591.414,00	383.914,57	1.155.026.175,55	12,48%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	728.403.005,00	296.286,92	891.394.000,98	9,63%
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	582.620.815,14	292.240,40	879.219.859,30	9,50%

Período de 1985

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1985 – INDEXADO				
COMPONENTES	Moeda Fraca	DÓLAR	Vlr.Atualiz.	Índice
		Indexado	9.912,00	Percentual
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	20.437.999.303,00	3.263.555,78	32.348.364.875,05	
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	1.175.123.155,00	203.934,58	2.021.399.579,64	
RECEITA LÍQUIDA	19.262.876.148,00	3.059.621,20	30.326.965.295,41	100,00%
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	15.060.958.115,00	2.356.897,58	23.361.568.810,70	77,03%
LUCRO BRUTO	4.201.918.033,00	702.723,62	6.965.396.484,71	22,97%
(-) DESPESAS COM VENDAS	1.859.358.449,00	295.862,01	2.932.584.290,74	9,67%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	806.789.100,00	125.167,43	1.240.659.598,27	4,09%
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-601.706.609,00	-67.938,66	-673.407.985,04	-2,22%
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	10.259.568.241,00	1.097.732,89	10.880.728.386,60	35,88%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	10.861.274.850,00	1.165.671,55	11.554.136.371,65	38,10%
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	934.063.875,00	213.755,51	2.118.744.610,65	6,99%

Período de 1986

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1986 – INDEXADO				
COMPONENTES	Moeda Fraca	DÓLAR	Vlr.Atualiz.	Índice
		Indexado	14,546	Percentual
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	59.766.237,32	3.910.980,43	56.889.121,41	
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	1.901.983,73	131.604,12	1.914.313,55	
RECEITA LÍQUIDA	57.864.253,59	3.779.376,31	54.974.807,86	100,00%
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	46.573.368,01	3.095.863,56	45.032.431,36	81,91%
LUCRO BRUTO	11.290.885,58	683.512,75	9.942.376,51	18,09%
(-) DESPESAS COM VENDAS	5.042.316,46	332.805,49	4.840.988,60	8,81%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	1.631.255,64	101.539,51	1.476.993,67	2,69%
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	830.674,55	82.164,91	1.195.170,72	2,17%
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	8.553.754,05	571.937,68	8.319.405,43	15,13%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	7.723.079,50	489.772,77	7.124.234,71	12,96%
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	5.447.988,03	331.332,67	4.819.564,95	8,77%

Período de 1987

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1987 – INDEXADO				
COMPONENTES	Moeda Fraca	DÓLAR	Vlr.Atual.	Índice
		Indexado	67,481	Percentual
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	228.156.773,10	5.575.516,54	376.241.431,72	
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	11.295.191,78	255.109,08	17.215.015,91	
RECEITA LÍQUIDA	216.861.581,32	5.320.407,46	359.026.415,81	100,00%
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	148.814.802,70	3.256.072,74	219.723.044,45	61,20%
LUCRO BRUTO	68.046.778,62	2.064.334,72	139.303.371,36	38,80%
(-) DESPESAS COM VENDAS	13.194.984,19	312.359,65	21.078.341,65	5,87%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	5.140.958,13	120.911,28	8.159.214,41	2,27%
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	10.348.297,73	175.822,39	11.864.670,87	3,30%
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	83.673.390,04	1.557.010,04	105.068.594,30	29,26%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	73.325.092,31	1.381.187,64	93.203.923,43	25,96%
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	60.059.134,03	1.806.886,18	121.930.486,16	33,96%

Período de 1988

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1988 – INDEXADO				
COMPONENTES	Moeda Fraca	DÓLAR	Vlr.Atualiz.	Índice
		Indexado	671,032	Percentual
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	1.943.380.002,87	6.645.137,16	4.459.099.678,31	
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	77.581.400,65	305.593,74	205.063.175,50	
RECEITA LÍQUIDA	1.865.798.602,22	6.339.543,42	4.254.036.502,81	100,00%
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	1.081.504.060,50	4.111.313,62	2.758.823.002,02	64,85%
LUCRO BRUTO	784.294.541,72	2.228.229,80	1.495.213.500,79	35,15%
(-) DESPESAS COM VENDAS	120.850.419,00	440.710,87	295.731.094,41	6,95%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	44.582.246,42	139.132,32	93.362.239,00	2,19%
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	56.426.683,00	462.975,54	310.671.400,27	7,30%
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	1.200.046.714,00	3.177.673,81	2.132.320.811,54	50,12%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	1.143.620.031,00	2.714.698,27	1.821.649.411,27	42,82%
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	675.288.559,30	2.111.362,15	1.416.791.567,65	33,30%

Período de 1989

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1989 – INDEXADO				
COMPONENTES	Moeda Fraca	Indexador	Vlr.Atualiz.	Índice
		DÓLAR	9,259	Percentual
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	22.910.237,27	8.906.594,07	82.466.154,46	
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	1.973.171,52	518.504,24	4.800.830,72	
RECEITA LÍQUIDA	20.937.065,75	8.388.089,83	77.665.323,75	100,00%
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	14.027.782,88	5.651.868,86	52.330.653,77	67,38%
LUCRO BRUTO	6.909.282,87	2.736.220,97	25.334.669,97	32,62%
(-) DESPESAS COM VENDAS	1.276.317,55	554.546,80	5.134.548,83	6,61%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	702.226,84	185.340,82	1.716.070,64	2,21%
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-86.235,41	449.939,28	4.165.987,80	5,36%
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	1.809.491,30	1.061.376,63	9.827.286,17	12,65%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	1.895.726,71	611.437,34	5.661.298,37	7,29%
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	4.844.503,07	2.446.272,63	22.650.038,30	29,16%

Período de 1990

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1990 – INDEXADO				
COMPONENTES	Moeda Fraca	Indexador	Vlr.Atualiz.	Índice
		DÓLAR	154,586	Percentual
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	798.803.413,73	15.164.520,10	2.344.222.503,49	
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	47.001.621,48	1.182.563,97	182.807.834,63	
RECEITA LÍQUIDA	751.801.792,25	13.981.956,12	2.161.414.668,86	100,00%
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	524.471.954,69	10.885.934,98	1.682.813.145,34	77,86%
LUCRO BRUTO	227.329.837,56	3.096.021,14	478.601.523,52	22,14%
(-) DESPESAS COM VENDAS	50.125.664,42	797.322,32	123.254.868,89	5,70%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	18.255.281,56	271.509,39	41.971.549,89	1,94%
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-19.445.114,79	-504.636,40	-78.009.722,97	-3,61%
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	37.190.934,87	353.576,14	54.657.920,47	2,53%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	56.636.049,66	858.212,54	132.667.643,44	6,14%
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	139.503.776,79	1.522.553,02	235.365.381,77	10,89%

Período de 1991

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1991 – INDEXADO				
COMPONENTES	Moeda Fraca	Indexador	Vlr.Atual.	Índice
		DÓLAR	957,874	Percentual
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	5.296.530.984,38	13.660.680,63	13.085.210.795,36	
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	126.613.572,37	253.591,64	242.908.842,52	
RECEITA LÍQUIDA	5.169.917.412,01	13.407.088,98	12.842.301.952,84	100,00%
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	3.871.293.899,99	9.671.938,28	9.264.498.212,13	72,14%
LUCRO BRUTO	1.298.623.512,02	3.735.150,70	3.577.803.740,71	27,86%
(-) DESPESAS COM VENDAS	636.122.163,16	1.360.381,71	1.303.074.269,21	10,15%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	156.331.310,20	315.271,75	301.990.614,94	2,35%
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	1.181.594.106,92	1.865.751,93	1.787.155.266,76	13,92%
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	1.328.420.536,92	2.134.568,14	2.044.647.322,99	15,92%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	146.826.430,00	268.816,21	257.492.056,23	2,01%
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	1.687.764.145,58	3.925.249,17	3.759.894.123,32	29,28%

Período de 1992

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1992 – INDEXADO				
COMPONENTES	Moeda Fraca	Indexador	Vlr.Atualiz.	Índice
		DÓLAR	11.150,88	Percentual
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	58.026.863.933,34	12.511.854,25	139.518.122.798,59	
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	431.609.082,89	179.623,13	2.002.955.105,19	
RECEITA LÍQUIDA	57.595.254.850,45	12.332.231,12	137.515.167.693,39	100,00%
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	36.542.596.139,29	8.603.696,29	95.938.741.877,03	69,77%
LUCRO BRUTO	21.052.658.711,16	3.728.534,83	41.576.425.816,37	30,23%
(-) DESPESAS COM VENDAS	4.050.081.326,74	998.568,46	11.134.912.024,60	8,10%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	1.577.079.031,74	349.647,03	3.898.870.360,08	2,84%
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-1.329.442.655,80	-233.704,52	-2.606.009.914,37	-1,90%
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	6.418.075.490,23	1.415.709,99	15.786.405.087,56	11,48%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	7.747.518.146,03	1.649.414,51	18.392.415.001,93	13,37%
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	14.096.055.696,88	2.146.614,82	23.936.633.517,32	17,41%

Período de 1993

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1993 – INDEXADO				
COMPONENTES	Moeda Fraca	Indexador	Vlr.Atualiz.	Índice
		DÓLAR	279,385	Percentual
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	386.165.390.847,31	17.568.173,75	4.908.284.222,32	
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	11.899.563.354,81	233.344,44	65.192.936,91	
RECEITA LÍQUIDA	374.265.827.492,50	17.334.829,31	4.843.091.285,41	100,00%
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	249.663.907.819,65	11.676.679,44	3.262.289.084,39	67,36%
LUCRO BRUTO	124.601.919.672,85	5.658.149,87	1.580.802.201,02	32,64%
(-) DESPESAS COM VENDAS	18.742.817.007,23	881.321,45	246.227.993,23	5,08%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	8.784.393.201,59	443.897,31	124.018.250,78	2,56%
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-17.990.776.569,91	-896.097,02	-250.356.065,73	-5,17%
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	38.893.002.555,80	2.090.352,61	584.013.164,00	12,06%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	56.883.779.125,71	2.986.449,63	834.369.229,73	17,23%
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	79.083.932.894,12	3.436.834,09	960.199.891,29	19,83%

Período de 1994

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1994 – INDEXADO				
COMPONENTES	Moeda Fraca	Indexador	Vlr.Atualiz.	Índice
		DÓLAR	0,8501	Percentual
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	10.857.928.963,81	18.323.296,98	15.576.634,76	
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	65.767.959,68	438.653,74	372.899,54	
RECEITA LÍQUIDA	10.792.161.004,13	17.884.643,24	15.203.735,22	100,00%
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	6.334.305.232,07	12.118.350,49	10.301.809,76	67,76%
LUCRO BRUTO	4.457.855.772,06	5.766.292,75	4.901.925,46	32,24%
(-) DESPESAS COM VENDAS	422.325.792,50	846.224,68	719.375,60	4,73%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	237.412.261,01	387.104,52	329.077,55	2,16%
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-1.883.729.958,17	-1.138.024,06	-967.434,25	-6,36%
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	2.618.341.078,17	2.456.331,85	2.088.127,70	13,73%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	4.502.071.036,34	3.594.355,91	3.055.561,96	20,10%
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	1.914.387.760,38	3.394.939,48	2.886.038,05	18,98%

Período de 1995

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1995			
COMPONENTES	Reais	Índice	Indexador
		Percentual	
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	21.381.302,71		DÓLAR
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	1.192.345,81		0,9683
RECEITA LÍQUIDA	20.188.956,90	100,00%	20.849.899
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	16.121.649,32	79,85%	16.649.436
LUCRO BRUTO	4.067.307,58	20,15%	4.200.462
(-) DESPESAS COM VENDAS	1.008.939,72	5,00%	1.041.970
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	432.125,77	2,14%	446.273
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-61.347,50	-0,30%	- 63.356
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	585.202,95	2,90%	604.361
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	646.550,45	3,20%	667.717
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	2.564.894,59	12,70%	2.648.864

Período de 1996

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1996			
COMPONENTES	Reais	Índice	
		Percentual	Indexador
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	28.766.085,49		Dólar
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	1.032.584,39		1,0373
RECEITA LÍQUIDA	27.733.501,10	100,00%	26.736.239
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	21.687.996,98	78,20%	20.908.124
LUCRO BRUTO	6.045.504,12	21,80%	5.828.115
(-) DESPESAS COM VENDAS	1.303.754,86	4,70%	1.256.873
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	625.198,05	2,25%	602.717
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-450.467,19	-1,62%	- 434.269
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	614.488,12	2,22%	592.392
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	1.064.955,31	3,84%	1.026.661
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	3.666.084,02	13,22%	3.534.256

Período de 1997

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1997			
COMPONENTES	Reais	Índice	
		Percentual	Indexador
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	35.894.085,51		DÓLAR
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	1.001.510,54		1,1136
RECEITA LÍQUIDA	34.892.574,97	100,00%	31.333.131
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	29.400.667,31	84,26%	26.401.461
LUCRO BRUTO	5.491.907,66	15,74%	4.931.670
(-) DESPESAS COM VENDAS	2.321.644,92	6,65%	2.084.810
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	902.402,03	2,59%	810.347
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-551.645,15	-1,58%	- 495.371
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	564.132,51	1,62%	506.585
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	1.115.777,66	3,20%	1.001.956
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	1.716.215,56	4,92%	1.541.142

Período de 1998

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1998			
COMPONENTES	Reais	Índice	
		Percentual	Indexador
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	34.912.823,92		DÓLAR
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	1.882.821,26		1,2054
RECEITA LÍQUIDA	33.030.002,66	100,00%	27.401.695
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	27.419.967,22	83,02%	22.747.608
LUCRO BRUTO	5.610.035,44	16,98%	4.654.086
(-) DESPESAS COM VENDAS	2.101.264,88	6,36%	1.743.210
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	680.819,69	2,06%	564.808
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-413.629,19	-1,25%	- 343.147
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	854.772,75	2,59%	709.120
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	1.268.401,94	3,84%	1.052.266
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	2.414.321,68	7,31%	2.002.922

Período de 1999

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/1999			
COMPONENTES	Reais	Índice	
		Percentual	Indexador
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	60.456.330,14		DÓLAR
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	4.740.974,58		1,8428
RECEITA LÍQUIDA	55.715.355,56	100,00%	30.234.076
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	42.082.479,60	75,53%	22.836.162
LUCRO BRUTO	13.632.875,96	24,47%	7.397.914
(-) DESPESAS COM VENDAS	4.043.631,69	7,26%	2.194.287
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	1.009.985,28	1,81%	548.071
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-948.944,59	-1,70%	- 514.947
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	5.528.797,65	9,92%	3.000.216
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	6.477.742,24	11,63%	3.515.163
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	7.630.314,40	13,70%	4.140.609

Período de 2000

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/2000			
COMPONENTES	Reais	Índice	
		Percentual	Indexador
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	73.859.223,29		DÓLAR
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	5.678.929,04		1,9633
RECEITA LÍQUIDA	68.180.294,25	100,00%	34.727.395
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	57.964.093,51	85,02%	29.523.809
LUCRO BRUTO	10.216.200,74	14,98%	5.203.586
(-) DESPESAS COM VENDAS	4.943.649,46	7,25%	2.518.031
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	1.116.507,69	1,64%	568.689
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-3.089.767,31	-4,53%	-1.573.762
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	2.039.543,64	2,99%	1.038.834
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	5.129.310,95	7,52%	2.612.597
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	1.066.276,28	1,56%	543.104

Período de 2001

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/2001			
COMPONENTES	Reais	Índice	
		Percentual	Indexador
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	102.172.193,08		DÓLAR
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	6.635.107,23		2,3627
RECEITA LÍQUIDA	95.537.085,85	100,00%	40.435.555
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	73.685.862,39	77,13%	31.187.143
LUCRO BRUTO	21.851.223,46	22,87%	9.248.412
(-) DESPESAS COM VENDAS	3.245.936,11	3,40%	1.373.825
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	1.585.628,96	1,66%	671.109
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-6.495.881,00	-6,80%	- 2.749.347
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	3.086.797,97	3,23%	1.306.471
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	9.582.678,97	10,03%	4.055.817
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	10.523.777,39	11,02%	4.454.132

Período de 2002

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/2002			
COMPONENTES	Reais	Índice	
		Percentual	Indexador
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	119.751.440,13		DÓLAR
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	7.046.155,52		3,6259
RECEITA LÍQUIDA	112.705.284,61	100,00%	31.083.396
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	82.849.881,27	73,51%	22.849.467
LUCRO BRUTO	29.855.403,34	26,49%	8.233.929
(-) DESPESAS COM VENDAS	4.833.932,70	4,29%	1.333.168
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	1.938.543,57	1,72%	534.638
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-13.374.459,52	-11,87%	- 3.688.590
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	11.027.415,80	9,78%	3.041.291
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	24.401.875,32	21,65%	6.729.881
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	9.708.467,55	8,61%	2.677.533

Período de 2003

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/2003			
COMPONENTES	Reais	Índice	
		Percentual	Indexador
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	107.515.433,60		DÓLAR
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	3.570.421,01		2,9253
RECEITA LÍQUIDA	103.945.012,59	100,00%	35.533.112
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	91.312.313,68	87,85%	31.214.684
LUCRO BRUTO	12.632.698,91	12,15%	4.318.429
(-) DESPESAS COM VENDAS	5.437.363,40	5,23%	1.858.737
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	3.350.639,97	3,22%	1.145.400
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-3.202.623,50	-3,08%	- 1.094.802
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	6.066.994,01	5,84%	2.073.973
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	9.269.617,51	8,92%	3.168.775
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	642.072,04	0,62%	219.489

Período de 2004

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DEZEMBRO/2004			
COMPONENTES	Reais	Índice	
		Percentual	Indexador
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	117.578.176,45		DÓLAR
(-) DEDUÇÕES DAS VENDAS	6.119.014,28		2,8248
RECEITA LÍQUIDA	111.459.162,17	100,00%	39.457.364
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	96.041.329,20	86,17%	33.999.338
LUCRO BRUTO	15.417.832,97	13,83%	5.458.026
(-) DESPESAS COM VENDAS	5.490.259,13	4,93%	1.943.592
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	2.577.858,66	2,31%	912.581
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	-3.458.723,44	-3,10%	- 1.224.414
(+) RECEITAS FINANCEIRAS	6.220.303,09	5,58%	2.202.033
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	9.679.026,53	8,68%	3.426.447
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	3.890.991,74	3,49%	1.377.440

APÊNDICE C – TABELA DE INFLAÇÃO

ANO	Em % (IGP-DI)	MOEDAS	PRESIDENTES
1982	99,00	CRUZEIRO (com centavos)	Figueiredo (1979-1985)
1983	211,00		
1984	223,00	CRUZEIRO (sem centavos)	Sarney
1985	235,00		
1986	65,00	CRUZEIRO/CRUZADO	(1985-1990)
1987	415,00	CRUZADO	
1988	1.037,00		
1989	1.782,00	CRUZADO/CRUZADO NOVO	
1990	1.476,60	CRUZADONOVO/CRUZEIRO	
1991	480,20	CRUZEIRO	Collor (1991-1992)
1992	1.158,00		
1993	2.708,00	CRUZEIRO/CRUZEIRO REAL	Itamar Franco (1993-1994)
1994	1.093,00	CRUZEIRO REAL/URV/REAL	
1995	14,77	REAL	FHC (1995-2002)
1996	9,33		
1997	7,48		
1998	1,71		
1999	19,99		
2000	9,80		
2001	10,40		
2002	26,41		
2003	7,66		
2004	13,12		

Fonte: Banco Central do Brasil

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS DE ENTREVISTAS

A) ENTREVISTA 1 – COM O SUCEDIDO

Nome: MÁRIO PIACINI

Ano de admissão: 1971

Data: 16/10/2005

Transcrição: 17/10/2005

1) Quais são suas características pessoais e profissionais e que identifiquem o seu perfil?

Não me sentia um profissional do calçado, pois vim da roça. Eu tinha alguma experiência em selaria, ferramentas usadas em cavalo. Eu sempre me senti determinado. Levei muitos tombos. Na verdade eu não tenho estudo, então dependia dos outros, mas sempre soube me levantar e buscar soluções para os problemas.

2) O que lhe motivou a trabalhar na construção da empresa Calçados Andreza S/A?

Tudo começou quando tinha 24 (vinte e quatro) anos, saí da roça e fui à Pouso Novo, com minha esposa Maria e um filho e me juntei ao cunhado numa fabriqueta, sapataria de fundo de quintal, para confecção de selaria e chinelos, onde aprendi o ofício da fabricação de calçados. Depois veio a ligação asfáltica, Lajeado a Soledade, mediante a construtora CCB, onde vieram uns 700 (setecentos) operários, mais os familiares e se instalaram ali. Esse povo todo queria mantimentos, roupas calçado, foi quando percebi a oportunidade de ampliar o negócio, abrindo uma loja junto a selaria, muito precária. Passaram-se uns quatro a cinco anos, e com a saída da construtora, Pouso Novo, voltou a ser um ninho de nada. Com a saída, acabou o negócio. Então vim a Santa Clara e comprei as ferramentas de uma sapataria, através de uns amigos que ali moravam, e alugando o prédio que era uma casa antiga. Nos instalamos ali então e fabricamos calçados e junto fazíamos a venda de sapatos e roupas. Dali então surgiu a Calçados Andreza, com desafio de produzir mais calçados, já que o mercado local e cidades vizinhas precisavam. O desafio era grande, buscava materiais em Novo Hamburgo, de ônibus e onde os negócios começaram a crescer, junto com a esposa e os 3 (três) funcionários que já trabalhavam na sapataria. A medida que a empresa vendia calçados ia reinvestindo na empresa.

3) Qual foi o seu grau de preocupação quanto ao assunto da sucessão? E por que ela ocorreu em 1987?

Ela ocorreu em 1987, pois fiz três pontes safenas e daí obrigatoriamente a gurizada teve que assumir. Fiquei fora um tempo, mais ou menos seis meses, devido ao infarto. A principal preocupação era que eles dessem continuidade no negócio, pois já tinha preparação, o Wolnei, um ano antes, com cursos no SENAI, em Novo Hamburgo.

4) Quais foram os critérios para a escolha do Sucessor?

Não usei critério, mas o Vanderlei, o mais velho não deu muito certo, não estava preparado. Então sobrou o Wolnei, que puxou mais o meu lado, demonstrou comando muito bom, e o Claudionei, por boa vontade começou a gostar mais da produção.

5) Lodi (1987) afirma que reunir os herdeiros para tratar do assunto sucessão demonstra capacidade de boa administração. Na sua opinião o herdeiro sucessor (Wolnei), tem condições de dar continuidade na gestão da Calçados Andreza S/A? Por quê?

Sim, totalmente. Porque tem conhecimento, seriedade, trabalho e dedicação. Ele é honesto, correto. Ele está preparado profissionalmente.

6) Quais os principais conflitos que houve no processo de sucessão?

Houve sim conflitos, principalmente entre os herdeiros, o primeiro não aceitava que o segundo assumisse o cargo.

7) Se houve conflitos na sucessão, quais foram as ações preventivas para evitá-los?

Sempre acalmei os ânimos, então comecei a avaliar todos os atos dos herdeiros. Tive muita dificuldade reuni-los num lugar só, sempre tive que tratar os assuntos separadamente, quando se tratava dos negócios, mas a família ficava preservada em harmonia.

8) Para que uma sucessão ocorra tranqüila, o que você considera importante?

Considero a seriedade seja fundamental, ser correto e transparente com todos os envolvidos. Planejar uma transição é essencial para que o negócio não se abale.

9) Quais ações você considera relevantes no processo de gestão após a sucessão?

A principal foi a entrada definitiva no mercado externo. O Wolnei começou a viajar para o exterior, visitar clientes e feiras, pois ele fala bem em inglês, isso abriu mais mercado. A aquisição de máquinas mais modernas, busca de profissionais do ramo, mais cursos de qualificação e a modernização técnica, novos modelos de calçados e com maior valor.

10) Qual sua ambição em relação à empresa Calçados Andreza S/A e onde ela pretende chegar?

Apoiar os filhos, ser um referencial para eles dentro do meu conhecimento de calçados, pois fora desse ramo, não tenho nada a ensinar, eu não esperava chegar aonde cheguei, mas se tivesse que fazer faria tudo novamente.

B) ENTREVISTA 2 – COM O SUCESSOR

Nome: WOLNEI PIACINI

Ano de admissão: 1980

Data: 11/10/2005

Transcrição: 12/10/2005

1) Quais são suas características pessoais e profissionais e que identifiquem o seu perfil?

As principais características do meu perfil profissional e pessoal são a capacidade de liderança, perseverança nos objetivos, atitude positiva, visão de mercado, disposição de ouvir muito os liderados antes de tomar as decisões e conhecimento técnico de todos os processos produtivos e o suficiente nos administrativos.

2) O que lhe motiva a trabalhar na continuidade da empresa Calçados Andreza S/A?

Desde a minha infância sempre minha vida esteve relacionada com a empresa, ela faz parte da história de minha vida e é muito gratificante poder dar seqüência ao projeto de meu pai, empregando muitas pessoas e ajudando a desenvolver a comunidade em que a empresa está inserida.

3) Qual foi o seu grau de preocupação quanto ao assunto da sucessão? E por que ela ocorreu em 1987?

Neste momento ainda não é fator que nos preocupa muito, penso ser assunto para os próximos 10 (dez) anos, neste momento é muito importante darmos uma boa formação para nossos filhos, tanto meus como do Claudionei, para que possamos contar no futuro com pessoas competentes e de caráter para comandar a empresa. A sucessão na verdade não ocorreu em 1987, eu é que assumi o comando da gestão nesse ano, mas sim antes, porém o sucessor que era meu irmão mais velho não teve afinidade com o sucedido em diversas questões. Obrigando assim a mudança de comando.

4) Quais foram os critérios para a escolha do sucessor?

Não houve tanta análise das características do sucessor, mas sim seguindo uma cronologia da idade dos filhos e apostando no sucesso que somente veio após a segunda tentativa.

5) Na sua opinião você tem o perfil para dar continuidade na gestão da Calçados Andreza S/A? Por quê?

Sim. Pelas características de meu perfil.

6) Quais os principais conflitos que houve no processo de sucessão?

Com meu irmão, a visão dele era muito burocrática e pouco prática, sem muito respeito ao indivíduo.

7) Se houve conflitos na sucessão, quais foram as ações preventivas para evitá-los?

Não houve ações preventivas.

8) Para que uma sucessão ocorra tranqüila, o que você considera importante?

Regras claras para todos os sucessores em igualdade de condições, preparação dos sucessores para os cargos, respeito entre as pessoas envolvidas, e espaço na empresa para a colocação dos sucessores.

9) Quais ações você considera relevantes no processo de gestão após a sucessão?

Acompanhamento constante no período inicial, disciplina e cobrança de resultados independentemente do grau de parentesco. Ocorreram fatos relevantes como modernização e avanço tecnológico com importação de Máquinas e Equipamentos; abertura de novas linhas de produção a partir de 1989; dedicação exclusiva à exportação dos produtos fabricados pela empresa e a busca por produtos com maior valor agregado a partir de 2001. Começamos a ampliação com novas linhas de produção, construindo o prédio II aqui em Santa Clara nos fins dos anos 80 e início dos anos 90 e em 1995 e 1996 em Cruzeiro do Sul e Colinas; a partir de 1998 iniciamos também em Lajeado e Forquetinha.

10) Qual sua ambição em relação à empresa Calçados Andreza S/A e onde ela pretende chegar?

A Calçados Andreza tem muito caminho a trilhar ainda, somos muito dependentes do mercado externo, o que em nosso país não possui uma política de exportações consistente e convive com mudanças de regras constantes, vem a ser um ponto de alta vulnerabilidade. A partir de 1999 optou-se por produzir calçados que agregassem maior valor; começamos a produzir produtos com maior preço de venda. Impomos um ritmo de trabalho na cobrança por resultados, não importando o grau de parentesco. Acredito que no futuro ainda teremos um desenvolvimento de nossos produtos para o mercado doméstico, porém com um sistema de vendas diferenciado que permita mais controle das vendas e da inadimplência.

C) ENTREVISTA 3 – COM O FUNCIONÁRIO

Nome: PAULO RICARDO FRANZ

Ano de admissão: 1983

Data: 11/10/2005

Transcrição: 1310/2005

1) Como você vê o trabalho profissional do sucedido (Mário Piacini) e seu perfil pessoal?

Não tenho muito a comentar sobre este assunto, pois trabalhava na empresa, mas nunca tinha contato direto com o Sr Mário.

2) Como você vê o trabalho profissional do sucessor (Wolnei Piacini) e seu perfil pessoal?

Considero o Sr. Wolnei um administrador exemplar, calmo, educado, com visão de mercado muito grande. O qual por todos estes motivos se torna um administrador muito respeitado.

3) O que lhe motiva a trabalhar na Calçados Andreza S/A?

Uma porque trabalho nesta empresa há 22 anos, quer dizer, desde os meus 14 anos. Uma empresa que sempre batalhou com espírito de equipe. Outro motivo, trabalhar numa empresa com um diretor com perfil do Sr. Wolnei.

4) Sabe-se que a sucessão na gestão da empresa ocorreu no ano de 1987. Qual foi o seu grau de preocupação em relação à troca de poder, passando para a nova geração? E em que situação ela ocorreu e pode ocorrer?

Esta sucessão ocorreu sem ser percebido, pois ela foi acontecendo aos poucos e com isto se tornou impercebível.

5) Lodi (1987) afirma que reunir os herdeiros para tratar do assunto sucessão demonstra capacidade de boa administração. Na sua opinião o herdeiro sucessor (Wolnei), tem condições de dar continuidade na gestão da Calçados Andreza S/A?

Com certeza, ele está muito bem preparado para administrar esta empresa.

6) Quais os principais conflitos que houve no processo de sucessão?

Se existiu conflitos eles não foram percebidos.

7) Se houve conflitos na sucessão, quais foram as ações preventivas para evitá-los?

Com certeza se houve conflitos, o Sr. Wolnei deve ter tomado providências para evitá-los.

8) Para que uma sucessão ocorra tranquila, o que você considera importante?

Como foi de pai para filho, penso que foi tranquila, pois as idéias devem ter sido mais ou menos iguais.

9) Quais ações você considera relevante no processo de gestão após a sucessão?

Com certeza de pai para filho surgiram idéias novas, com mais garra. Mercado novo, máquinas mais modernas e material de melhor qualidade.

10) Quais suas expectativas após a nova geração ter assumido o poder na gestão?

A empresa só continuou crescendo e se desenvolvendo.

D) ENTREVISTA 4 – COM O FUNCIONÁRIO

Nome: ROQUE G. KUHN

Ano de admissão: 1979

Data: 12/09/2005

Transcrição: 14/09/2005

1) Como você vê o trabalho profissional do sucedido (Mário Piacini) e seu perfil pessoal?

Sempre foi muito sério e preocupado com sua equipe de trabalho, pois sempre vi nele que o bem maior da empresa eram as pessoas. Como pessoa sempre foi o nosso tio Mário, simples, vendo todo mundo, independentemente de quando a empresa era de porte pequeno ou agora que está grande.

2) Como você vê o trabalho profissional do sucessor (Wolnei Piacini) e seu perfil pessoal?

Vejo como um grande empreendedor. Seguro das decisões que toma, pois além da sua grande capacidade administrativa, também está bem assessorado. No perfil pessoal, o vejo com um grande líder, com personalidade muito forte e grande vontade de vencer.

3) O que lhe motiva a trabalhar na Calçados Andreza S/A?

Tudo que tenho hoje e tudo que sou eu devo a empresa que depositou em mim e me confiou um equipe para liderar. Com todas as crises que já convivi aqui na empresa nunca atrasou um pagamento.

4) Sabe-se que a sucessão na gestão da empresa ocorreu no ano de 1987. Qual foi o seu grau de preocupação em relação à troca de poder, passando para a nova geração? E em que situação ela ocorreu e pode ocorrer?

Nenhuma preocupação houve em relação à troca, pois ocorreu tão brandamente que nem ficamos sabendo logo. Foi feita a sucessão sem maiores alardes e até hoje as duas gestões ainda estão juntas.

5) Lodi (1987) afirma que reunir os herdeiros para tratar do assunto sucessão demonstra capacidade de boa administração. Na sua opinião o herdeiro sucessor (Wolnei), tem condições de dar continuidade na gestão da Calçados Andreza S/A?

Com toda certeza, pois já cresceu no espírito que o antecessor vinha trazendo a empresa até o momento da mudança.

6) Quais os principais conflitos que houve no processo de sucessão?

Não os percebi.

7) Se houve conflitos na sucessão, quais foram as ações preventivas para evitá-los?

(Não respondeu em decorrência da resposta da pergunta anterior).

8) Para que uma sucessão ocorra tranquila, o que você considera importante?

Que ambas as partes tenham bem claro os objetivos e metas que queiram ser alcançadas.

9) Quais ações você considera relevante no processo de gestão após a sucessão?

Que seja esclarecida ao seu quadro de colaboradores o por quê da sucessão e o que isso atinja os mesmos.

10) Quais suas expectativas após a nova geração ter assumido o poder na gestão?

Que com sangue novo notamos que houve incrementos na construção dos prédios e aumento nos negócios de exportação.

E) ENTREVISTA 5 – COM O FUNCIONÁRIO

Nome: JORGE DE LIMA

Ano de admissão: 1983

Data: 13/10/2005

Transcrição: 14/10/2005

1) Como você vê o trabalho profissional do sucedido (Mário Piacini) e seu perfil pessoal?

Como uma pessoa de grande coragem e uma visão excelente de negócio, conseguindo superar as dificuldades com muito trabalho e uma união muito grande da família.

2) Como você vê o trabalho profissional do sucessor (Wolnei Piacini) e seu perfil pessoal?

Uma pessoa firme, dinâmica, e com visão muito boa do mercado que atua o seu produto, uma pessoa arrojada e muito inovadora.

3) O que lhe motiva a trabalhar na Calçados Andreza S/A?

A segurança da empresa, a seriedade dos seus diretores e a oportunidade iminente de crescimento de todos os seus colaboradores.

4) Sabe-se que a sucessão na gestão da empresa ocorreu no ano de 1987. Qual foi o seu grau de preocupação em relação à troca de poder, passando para a nova geração? E em que situação ela ocorreu e pode ocorrer?

Nunca tive preocupação, porque sempre senti firmeza em todas as atitudes da direção e seus sucessores, principalmente, pelas oportunidades que sempre foi dado a todos os colaboradores.

5) Lodi (1987) afirma que reunir os herdeiros para tratar do assunto sucessão demonstra capacidade de boa administração. Na sua opinião o herdeiro sucessor (Wolnei), tem condições de dar continuidade na gestão da Calçados Andreza S/A?

Mesmo assumindo a direção da empresa muito jovem, sempre passou muita segurança, muito dinamismo e muito arrojo em suas decisões.

6) Quais os principais conflitos que houve no processo de sucessão?

Como teve uma base familiar muito boa, não acredito que houve conflitos, se houve foi muito bem administrado.

7) Se houve conflitos na sucessão, quais foram as ações preventivas para evitá-los?

Como respondi na pergunta anterior, se houve conflito foi mais uma vez bem administrado pela direção sucessora.

8) Para que uma sucessão ocorra tranqüila, o que você considera importante?

Que tenha uma boa base familiar, já que se trata de uma empresa familiar e que o sucessor demonstre e tenha condições de dirigir a empresa com seriedade, dinamismo e arrojo.

9) Quais ações você considera relevante no processo de gestão após a sucessão?

As dificuldades encontradas e a facilidade e tranqüilidade que a mesma é resolvida, com muito trabalho e o apoio da direção.

10) Quais suas expectativas após a nova geração ter assumido o poder na gestão?

Que a empresa continue crescendo, demonstrando seriedade, confiança e que principalmente continue oportunizando o crescimento de seus colaboradores.

F) ENTREVISTA 6 – COM O FUNCIONÁRIO

Nome: CLAUDIR A. DESSOY

Ano de admissão: 12/01/1981

Data: 14/10/2005

Transcrição: 15/10/2005

1) Como você vê o trabalho profissional do sucedido (Mário Piacini) e seu perfil pessoal?

Um homem de coragem e muita luta, com muito trabalho e humildade. Soube superar sua limitação intelectual e profissional, sempre se assessorando de pessoas trabalhadoras e engajadas no processo.

2) Como você vê o trabalho profissional do sucessor (Wolnei Piacini) e seu perfil pessoal?

Um homem que herdou a coragem e luta de seu antecessor, somando ao seu conhecimento profissional na área produtiva o tornou um administrador com visão e perfil de vencedor.

3) O que lhe motiva a trabalhar na Calçados Andreza S/A?

Os meus 25 (vinte e cinco anos) de setor de contabilidade, além do meu crescimento pessoal e profissional, são motivos para trabalhar cada dia como se fosse o primeiro, pois Calçados Andreza S/A é meu segundo lar.

4) Sabe-se que a sucessão na gestão da empresa ocorreu no ano de 1987. Qual foi o seu grau de preocupação em relação à troca de poder, passando para a nova geração? E em que situação ela ocorreu e pode ocorrer?

Não estive envolvido diretamente na decisão da sucessão, pois a mesma ocorreu dentro do âmbito familiar, ou seja, “de pai para filho”. Por isso não gerou muita preocupação

5) Lodi (1987) afirma que reunir os herdeiros para tratar do assunto sucessão demonstra capacidade de boa administração. Na sua opinião o herdeiro sucessor (Wolnei), tem condições de dar continuidade na gestão da Calçados Andreza S/A?

Sim, pois além de sua capacidade, hoje está muito bem assessorado em todas as áreas. Basta ver que como a cidade não tinha mais mão-de-obra disponível, então a empresa expandiu para outras localidades. Isso demonstra sua capacidade.

6) Quais os principais conflitos que houve no processo de sucessão?

Na minha opinião não houve conflitos.

7) Se houve conflitos na sucessão, quais foram as ações preventivas para evitá-los?

(Não respondeu em decorrência da resposta da pergunta anterior).

8) Para que uma sucessão ocorra tranquila, o que você considera importante?

O envolvimento de todos no processo.

9) Quais ações você considera relevante no processo de gestão após a sucessão?

O avanço da tecnologia, tanto na área produtiva (máquinas), como também nos setores de apoio (informática), também o aumento do setor produtivo voltado 100% à exportação e profissional em diversos setores.

10) Quais suas expectativas após a nova geração ter assumido o poder na gestão?

As melhores possíveis, pois no mundo agitado e concorrido e que vivemos, precisamos de muita energia e visão de futuro. Sendo estes fatores favoráveis aos nossos sucessores.

G) ENTREVISTA 7 – COM O FUNCIONÁRIO

Nome: VALMOR GERHARDT

Ano de admissão: 1980

Data: 15/10/2005

Transcrição: 16/10/2005

1) Como você vê o trabalho profissional do sucedido (Mário Piacini) e seu perfil pessoal?

Mário Piacini como empresário sempre atuou com espírito de investidor. Pessoa muito íntegra em seus atos, tanto profissionalmente como particularmente.

2) Como você vê o trabalho profissional do sucessor (Wolnei Piacini) e seu perfil pessoal?

Wolnei Piacini está dando seguimento à administração do sucedido, com espírito mais inovador. Iniciou sua atividade na empresa muito jovem na área produtiva e com curso de modelagem em calçados e administração de empresas lhe dão uma boa bagagem de experiência na direção da empresa. Pessoalmente muito correto, idôneo e pessoa de bom relacionamento.

3) O que lhe motiva a trabalhar na Calçados Andreza S/A?

Nesta história de quase 25 anos, convidado pelo sucedido para trabalhar junto da direção, na organização administrativa, financeira e contábil da empresa. Período de muitos desafios a serem enfrentados com tropeços, porém com um crescimento constante, com muita harmonia e dedicação de todos. Tudo isto me motiva a trabalhar na Calçados Andreza S/A.

4) Sabe-se que a sucessão na gestão da empresa ocorreu no ano de 1987. Qual foi o seu grau de preocupação em relação à troca de poder, passando para a nova geração? E em que situação ela ocorreu e pode ocorrer?

Via a sucessão na gestão da empresa com a maior naturalidade em virtude de estar participando na administração da mesma.

5) Lodi (1987) afirma que reunir os herdeiros para tratar do assunto sucessão demonstra capacidade de boa administração. Na sua opinião o herdeiro sucessor (Wolnei), tem condições de dar continuidade na gestão da Calçados Andreza S/A?

Sim reunir os herdeiros para tratar do assunto sucessão demonstra boa capacidade. O sucessor Wolnei tem todas as condições de dar continuidade na gestão. Pelo fato de ter amplo conhecimento de todos os setores da empresa, internos e externos.

6) Quais os principais conflitos que houve no processo de sucessão?

O processo de sucessão foi bastante pacífico.

7) Se houve conflitos na sucessão, quais foram as ações preventivas para evitá-los?

Não houveram conflitos.

8) Para que uma sucessão ocorra tranquila, o que você considera importante?

Escolha do sucessor que tenha as melhores aptidões, que esteja preparado profissionalmente para o cargo e tenha bom relacionamento com seus herdeiros.

9) Quais ações você considera relevante no processo de gestão após a sucessão?

Formou uma administração com diretores profissionais capazes de dar continuidade ao crescimento da empresa, satisfazendo seu quadro social. A empresa estava num período transitório a partir de 1985, quando começou a preparar-se para o mercado externo, foram efetuadas importações de máquinas e equipamentos da Itália, através do BEFIEX, programa incentivado pelo Governo, houve muita preocupação quanto à administração. A valorização do real frente ao dólar está prejudicando a administração financeira, causando perdas cambiais. Porém, em 1986 foi fechado um contrato de exportação com um cliente grande, Golden Brasil, e conseguiu-se a liquidação antecipada junto ao Banco, era Dólar entrando, a partir de então a empresa se expandiu.

10) Quais suas expectativas após a nova geração ter assumido o poder na gestão?

Acredito no desenvolvimento, crescimento, até por ser uma geração bastante jovem, com experiência.

H) ENTREVISTA 8 – COM O FUNCIONÁRIO

Nome: ELSON LUIZ ALLGAYER

Ano de admissão: 14/11/1983

Data: 17/10/2005

Transcrição: 18/10/2005

1) Como você vê o trabalho profissional do sucedido (Mário Piacini) e seu perfil pessoal?

O trabalho do sucedido, Mário, sempre foi árduo, é uma pessoa empreendedora, tem perfil de autoritário, iniciou a empresa do zero, sem recursos, mas teve espírito empreendedor e conseguiu superar todas as barreiras.

2) Como você vê o trabalho profissional do sucessor (Wolnei Piacini) e seu perfil pessoal?

O sucessor, Wolnei, se criou dentro da empresa, tem uma experiência maior, tem formação superior, é uma pessoa mais compreensiva, também tem visão de empreendedor.

3) O que lhe motiva a trabalhar na Calçados Andreza S/A?

Sempre tive muito orgulho de trabalhar na empresa, cresci junto com a empresa, sempre tive muita atenção de meus superiores. Tenho liberdade de tomar decisões, e gosto de meu trabalho.

4) Sabe-se que a sucessão na gestão da empresa ocorreu no ano de 1987. Qual foi o seu grau de preocupação em relação à troca de poder, passando para a nova geração? E em que situação ela ocorreu e pode ocorrer?

A sucessão ocorreu lentamente, o Wolnei foi aos poucos absorvendo as funções de administrador, o que ocorreu junto com o crescimento da empresa. Nunca tive preocupação com a troca, pois o sucessor se preparou por muito tempo e foi administrando a empresa com visão de crescimento, buscando a exportação, o que trouxe mais emprego e qualificação para a empresa e seus colaboradores. Até mesmo antes da sucessão já tinha sido fechado

um contrato com uma grande companhia exportadora, Golden Brazil, em 1985, o qual foi determinante para dar novo impulso para a empresa.

5) Lodi (1987) afirma que reunir os herdeiros para tratar do assunto sucessão demonstra capacidade de boa administração. Na sua opinião o herdeiro sucessor (Wolnei), tem condições de dar continuidade na gestão da Calçados Andreza S/A?

Sim, pois se preparou ao longo do tempo, conhecendo todo o processo e cultura da empresa.

6) Quais os principais conflitos que houve no processo de sucessão?

Não houveram conflitos, depois da sucessão a empresa continuou o seu processo normal.

7) Se houve conflitos na sucessão, quais foram as ações preventivas para evitá-los?

(Não respondeu em decorrência da resposta a pergunta anterior).

8) Para que uma sucessão ocorra tranqüila, o que você considera importante?

Considero importante a identidade do sucessor para com a empresa, o mesmo deve conhecer a cultura da empresa, seu crescimento e qual sua missão.

9) Quais ações você considera relevante no processo de gestão após a sucessão?

A descentralização, foram criados departamentos, foram contratados profissionais que melhoraram o conhecimento, a qualidade da mão-de-obra. Os cursos, treinamentos, investimentos em mão-de-obra, bem como a busca do comércio exterior, foram muito importantes para o crescimento da empresa.

10) Quais suas expectativas após a nova geração ter assumido o poder na gestão?

As expectativas são de crescimento, pois o sucessor tem uma visão de crescimento, com isto toda organização bem como a qualificação da mão-de-obra, crescem juntos.

I) ENTREVISTA 9 – COM O FUNCIONÁRIO

Nome: CEZAR AUGUSTO SCHWERTNER

Ano de admissão: 1984

Data: 19/10/2005

Transcrição: 21/10/2005

1) Como você vê o trabalho profissional do sucedido (Mário Piacini) e seu perfil pessoal?

Profissional obstinado, lutador, capaz de transformar uma pequena sapataria, numa grande indústria de calçados. Vejo-o como uma pessoa simples, amiga, preocupado com o bem-estar dos seus colaboradores.

2) Como você vê o trabalho profissional do sucessor (Wolnei Piacini) e seu perfil pessoal?

Profissional com visão, empreendedor, inovador. Assumiu a direção da empresa ainda muito jovem, conseguindo trazê-la firme e forte até os dias de hoje. É uma pessoa muito comunicativa, inteligente, muito perspicaz.

3) O que lhe motiva a trabalhar na Calçados Andreza S/A?

A valorização da pessoa, o reconhecimento profissional. Além da confiança que é depositada pela direção da empresa. Sem esquecer de mencionar também o fato de estar desempenhando uma atividade que me agrada.

4) Sabe-se que a sucessão na gestão da empresa ocorreu no ano de 1987. Qual foi o seu grau de preocupação em relação à troca de poder, passando para a nova geração? E em que situação ela ocorreu e pode ocorrer?

Não me preocupei, pois além de reconhecer a capacidade do sucessor, o mesmo já vinha se preparando para exercer essa função, há muito tempo. Essa troca de poder pode ocorrer pela necessidade de inovações, de acompanhamento do ritmo das mudanças que ocorrem em nível global, às vezes por questões relacionadas à saúde e outras.

5) Lodi (1987) afirma que reunir os herdeiros para tratar do assunto sucessão demonstra capacidade de boa administração. Na sua opinião o herdeiro sucessor (Wolnei), tem condições de dar continuidade na gestão da Calçados Andreza S/A?

Durante todos esses anos o sucessor demonstrou que realmente estava preparado, conseguindo transformar a empresa, fazendo-a crescer, apesar das diversas crises que já aconteceram e continuam acontecendo.

6) Quais os principais conflitos que houve no processo de sucessão?

Não me recordo se houveram conflitos.

7) Se houve conflitos na sucessão, quais foram as ações preventivas para evitá-los?

Como o processo de sucessão girava em torno de pai e filho, e sendo que essa família me parece muito unida, acredito que se houveram conflitos, os mesmos foram administrados de forma mais branda possível. Justamente para não chamar a atenção e não comprometer o bom andamento da empresa.

8) Para que uma sucessão ocorra tranquila, o que você considera importante?

A vontade de ambas as partes, de forma bem consciente e sem disputa pelo poder.

9) Quais ações você considera relevante no processo de gestão após a sucessão?

A busca de novas idéias, a análise da realidade do mercado atual com visão e planejamento estratégico para o futuro. O aproveitamento das experiências do sucedido, inclusive com a permanência do mesmo na empresa. A pesquisa de modelos de administração de outras empresas de sucesso.

10) Quais suas expectativas após a nova geração ter assumido o poder na gestão?

A minha expectativa sempre foi a de crescer junto com a empresa, procurando dar minha maior parcela de contribuição. Sempre acreditando na capacidade, já comprovada do novo gestor.

J) ENTREVISTA 10 – COM O FUNCIONÁRIO

Nome: GILMAR JOÃO ALLGAYER

Ano de admissão: 1980

Data: 20/10/2005

Transcrição: 22/10/2005

1) Como você vê o trabalho profissional do sucedido (Mário Piacini) e seu perfil pessoal?

Perfil pessoal de aglutinador, muito preocupado com as pessoas ao seu redor e com a comunidade, além de um apurado tino comercial. Um trabalho profissional de muito esforço, ético, com visão de futuro.

2) Como você vê o trabalho profissional do sucessor (Wolnei Piacini) e seu perfil pessoal?

Muito correto, preocupado com o resultado para a empresa e colaboradores. Perfil de líder, com apurado senso comercial.

3) O que lhe motiva a trabalhar na Calçados Andreza S/A?

Realização pessoal e profissional. Boa equipe de trabalho.

4) Sabe-se que a sucessão na gestão da empresa ocorreu no ano de 1987. Qual foi o seu grau de preocupação em relação à troca de poder, passando para a nova geração? E em que situação ela ocorreu e pode ocorrer?

A preocupação foi a de se a sucessão iria dar certo, pois toda a equipe estava recém se formando e entrando em um novo mercado (exportação).

5) Lodi (1987) afirma que reunir os herdeiros para tratar do assunto sucessão demonstra capacidade de boa administração. Na sua opinião o herdeiro sucessor (Wolnei), tem condições de dar continuidade na gestão da Calçados Andreza S/A?

Sim.

6) Quais os principais conflitos que houve no processo de sucessão?

Houve algum conflito para a formação de uma boa equipe, bem como a administração de alguns conflitos familiares.

7) Se houve conflitos na sucessão, quais foram as ações preventivas para evitá-los?

(Não respondeu)

8) Para que uma sucessão ocorra tranqüila, o que você considera importante?

Uma preparação antecipada dos sucessores, com a devida integração dos mesmos com o resto da equipe.

9) Quais ações você considera relevante no processo de gestão após a sucessão?

Integração com a equipe, visão de equipe, capacidade de liderança e conhecimento da equipe.

10) Quais suas expectativas após a nova geração ter assumido o poder na gestão?

Um novo impulso motivador na equipe, bem como uma nova visão de mercado.

K) ENTREVISTA 11 – COM O FUNCIONÁRIO

Nome: HÉRCIO NESTOR DRIEMEIER

Ano de admissão: 15/05/1985

Data: 26/10/2005

Transcrição: 27/10/2005

1) Como você vê o trabalho profissional do sucedido (Mário Piacini) e seu perfil pessoal?

O trabalho de grande responsabilidade e de muita importância para a comunidade. Plantou uma semente que está gerando frutos para muitas pessoas e várias comunidades. Perfil de pessoa com uma coragem extraordinária, decidida e objetiva, sempre pronto para ajudar aos próximos.

2) Como você vê o trabalho profissional do sucessor (Wolnei Piacini) e seu perfil pessoal?

Um trabalho com visão voltada para o futuro e com sucesso. Perfil de pessoa com alto caráter, um administrador com uma visão de sucesso. Sabe influenciar a equipe a buscar o melhor para a empresa e colaboradores.

3) O que lhe motiva a trabalhar na Calçados Andreza S/A?

Primeiro por que gosto do meu trabalho; segundo por que fui acolhido pela empresa e terceiro, por que tudo que conquistei foi do meu emprego.

4) Sabe-se que a sucessão na gestão da empresa ocorreu no ano de 1987. Qual foi o seu grau de preocupação em relação à troca de poder, passando para a nova geração? E em que situação ela ocorreu e pode ocorrer?

Acho que não houve uma preocupação, mas sim uma certa ansiedade de ver o que mudaria na empresa, para então ajustar as mudanças e se tornar um vencedor, com isso também crescer profissionalmente na empresa.

5) Lodi (1987) afirma que reunir os herdeiros para tratar do assunto sucessão demonstra capacidade de boa administração. Na sua opinião o herdeiro sucessor (Wolnei), tem condições de dar continuidade na gestão da Calçados Andreza S/A?

Tem condições sim.

6) Quais os principais conflitos que houve no processo de sucessão?

Conflito de idéias novas, para gerar melhor a fábrica, buscar novos clientes e outras companhias de exportação.

7) Se houve conflitos na sucessão, quais foram as ações preventivas para evitá-los?

Reorganização da administração e departamentos, com saída de pessoas da empresa.

8) Para que uma sucessão ocorra tranquila, o que você considera importante?

É importante um trabalho com equipe, a concordância de idéias, planejamento, organização e envolvimento das pessoas.

9) Quais ações você considera relevante no processo de gestão após a sucessão?

Trabalho em equipe; busca de novos clientes; outra filosofia de trabalho; e, uma visão para o futuro.

10) Quais suas expectativas após a nova geração ter assumido o poder na gestão?

A expectativa de crescer junto com a empresa.

L) ENTREVISTA 12 – COM O EX-FUNCIONÁRIO

Nome: WERNER LEINDECKER

Ano de admissão: 07/01/1985

Data da demissão: Novembro/2003

Transcrição: 22/11/2005

1) Como você viu o trabalho profissional do sucedido (Mário Piacini) e seu perfil pessoal?

O trabalho do Sr.Mário foi de grande destaque, pois começaram uma empresa do nada e construíram um império, e ainda contribuíram para a localidade, proporcionaram um crescimento urbano. E o seu perfil de pessoa empreendedora.

2) Como você viu o trabalho profissional do sucessor (Wolnei Piacini) e seu perfil pessoal?

No início de continuidade do trabalho, mas logo foi mudando e fazendo com que a empresa mudasse de tamanho, e mantendo um crescimento contínuo.

3) O que lhe motivava a trabalhar na Calçados Andreza S/A?

Empresa séria e que valorizava as pessoas, e tinha perspectivas de crescimento na empresa, mas isso foi interrompido alheio a minha vontade.

4) Sabe-se que a sucessão na gestão da empresa ocorreu no ano de 1987. Qual foi o seu grau de preocupação em relação à troca de poder, passando para a nova geração? E em que situação ela ocorreu e pode ocorrer?

Na época não tinha preocupação, pois era começo de carreira, primeiro emprego, trabalhava na produção e não tinha esse tipo de preocupação.

5) Lodi (1987) afirma que reunir os herdeiros para tratar do assunto sucessão demonstra capacidade de boa administração. Na sua opinião o herdeiro sucessor (Wolnei), tem condições de dar continuidade na gestão da Calçados Andreza S/A?

Acredito que sim, o Sr. Wolnei tem condições, pois é um bom administrador e trabalha para o crescimento da empresa.

6) Quais os principais conflitos que houve no processo de sucessão?

Não tenho conhecimento de conflito no processo de sucessão.

7) Se houve conflitos na sucessão, quais foram as ações preventivas para evitá-los?

Desconheço algum tipo de conflito.

8) Para que uma sucessão ocorra tranqüila, o que você considera importante?

Escolha de sucessores competentes, planejamento para que ocorra a sucessão, e preparar os sucessores, com treinamento e práticas de administração.

9) Quais ações você considera relevante no processo de gestão após a sucessão?

Dar continuidade no trabalho que vem dando resultados e mudar o que não está funcionando. Manter o grupo unido em prol do crescimento da empresa.

10) Quais foram suas expectativas após a nova geração ter assumido o poder na gestão?

De crescimento da empresa, alterações de visão da empresa, valorização dos colaboradores como ser humano. De crescimento profissional na empresa e de ocupar algum cargo de confiança na empresa.

M) ENTREVISTA 13 – COM O EX-FUNCIONÁRIO

Nome: LÍDIO KUHN

Ano de admissão: 1983

Data da demissão: Maio/2004

Transcrição: 23/11/2005

1) Como você viu o trabalho profissional do sucedido (Mário Piacini) e seu perfil pessoal?

Vi o Sr. Mário como uma pessoa dedicada, com humildade, fazendo seu trabalho com muita dedicação. No início tinha pouca estrutura na empresa, então ele se dedicava a empresa como se fosse um trabalho único, muito pessoal, não media esforços para fazer a empresa crescer. Ele tinha um perfil de centralizar as funções, talvez por a empresa na sua época ainda ser muito pequena, mas era um desafiador.

2) Como você viu o trabalho profissional do sucessor (Wolnei Piacini) e seu perfil pessoal?

Ele era muito jovem quando assumiu a empresa, mas transmitia uma posição de conhecer bem o ofício que estava assumindo, eu particularmente acredito que pelo fato de ele ter trabalhado desde pequeno na empresa ele tenha partido da prática de chão de fábrica. Desde o princípio transmitia a confiança de conhecimento da administração da empresa.

3) O que lhe motivava a trabalhar na Calçados Andreza S/A?

Essa empresa tem muita história, no início era um grupo muito pequeno de funcionários, e as lideranças eram de fora, assim como eu, porém a expectativa de crescer junto com a empresa era grande, tanto é que cresci profissionalmente aqui, claro que as coisas mudam com o tempo.

4) Sabe-se que a sucessão na gestão da empresa ocorreu no ano de 1987. Qual foi o seu grau de preocupação em relação à troca de poder, passando para a nova geração? E em que situação ela ocorreu e pode ocorrer?

Não havia preocupação, eu acredito que conhecendo a família eles sempre resolveram questões particulares sem transparecer na empresa, até que a gente quase nem percebeu, pois o Wolnei estava bastante presente e parecia ser uma trajetória natural.

5) Lodi (1987) afirma que reunir os herdeiros para tratar do assunto sucessão demonstra capacidade de boa administração. Na sua opinião o herdeiro sucessor (Wolnei), tem condições de dar continuidade na gestão da Calçados Andreza S/A?

Plenamente, ele se preparou e interessou pelo negócio desde pequeno, como já falei, ele veio do chão de fábrica, da prática mesmo e depois ele sempre estudava, isso deu a ele o diferencial.

6) Quais os principais conflitos que houve no processo de sucessão?

A gente não percebeu, se tinha foram controlados pelo Sr. Mário, que é um homem centrado.

7) Se houve conflitos na sucessão, quais foram as ações preventivas para evitá-los?

Como já respondido anteriormente, se é que houve conflitos, tenho certeza que ficou no âmbito da família, eles não iriam deixar que isso afetasse o andamento da empresa.

8) Para que uma sucessão ocorra tranquila, o que você considera importante?

Penso que eles fizeram a coisa certa, preparar o sucessor desde novo, inclusive observar se entre os componentes da família alguém se destaca, com interesse e tino para o negócio, pois não adiante alguém assumir se não tem capacidade e prática.

9) Quais ações você considera relevante no processo de gestão após a sucessão?

Na minha opinião foi buscar novos clientes e mercados, isso fez com que a empresa aumentasse de tamanho, tanto é que precisou expandir-se para outras comunidades, pois aquela comunidade era pequena.

10) Quais foram suas expectativas após a nova geração ter assumido o poder na gestão?

Crescer com a empresa, como realmente aconteceu. Claro que a gente hoje não está mais na empresa, mas fica a admiração e o respeito.

A N E X O S

ANEXO I – BALANÇO PATRIMONIAL

Período de 1982

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1982			
ATIVO	306.783.307,67	PASSIVO	306.783.307,67
CIRCULANTE	218.827.462,92	CIRCULANTE	199.313.703,87
Disponibilidades	10.188.756,73	Fornecedores	53.618.701,37
Créditos	147.917.354,34	Enc.Trabalhistas	10.260.161,90
Estoques	59.864.453,59	Impostos a Recolher	939.302,89
Desp. Exerc. Seguinte	856.898,26	Banco c/Contrato Câmbio	70.763.579,52
		Instituições Financeiras	56.756.386,61
		Provisão p/ Imp. Renda	1.767.156,00
		Credores	5.208.415,58
REALIZÁVEL L. PRAZO	335.320,15	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	30.717.344,74
Créditos – Valores	335.320,15	Instituições Financeiras	30.717.344,74
		Parcelamentos Encarg.	0,00
PERMANENTE	87.620.524,60	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	76.752.259,06
Investimentos	551.629,43	Capital Social	38.500.000,00
Imobilizado	87.068.895,17	Reservas de Capital	38.467.242,77
Diferido	0,00	Lucro ou Prejuízo Ac.	-214.983,71

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{10.188.756,73}{199.313.703,87}$	0,0511
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul. - Estoque - Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{158.106.111,07}{199.313.703,87}$	0,7933
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{218.827.462,92}{199.313.703,87}$	1,0979
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{219.162.783,07}{230.031.048,61}$	0,9528
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{230.031.048,61}{76.752.259,06}$	2,9971

Período de 1983

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1983

ATIVO		PASSIVO	
ATIVO	740.056.290,63	PASSIVO	740.056.290,63
CIRCULANTE	504.066.366,80	CIRCULANTE	351.191.273,86
Disponibilidades	68.814.089,23	Fornecedores	113.049.747,03
Créditos	284.522.384,49	Enc.Trabalhistas	37.891.312,10
Estoques	149.877.141,54	Impostos a Recolher	538.359,00
Desp. Exerc. Seguinte	852.751,54	Banco c/Contrato Câmbio	0,00
		Instituições Financeiras	166.938.507,80
		Provisão p/ Imp. Renda	21.959.632,00
REALIZÁVEL L. PRAZO	1.045.680,86	Credores	10.813.715,93
Créditos – Valores	1.045.680,86	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	66.500.995,48
		Instituições Financeiras	66.500.995,48
		Parcelamentos Encarg.	0,00
PERMANENTE	234.944.242,97	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	322.364.021,29
Investimentos	1.646.368,14	Capital Social	38.500.000,00
Imobilizado	233.297.874,83	Reservas de Capital	233.864.021,29
Diferido	0,00	Lucro ou Prejuízo Ac.	50.000.000,00

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{68.814.089,23}{351.191.273,86}$	0,1959
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul.- Estoque – Desp.Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{353.336.473,72}{351.191.273,86}$	1,0061
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{504.066.366,80}{351.191.273,86}$	1,4353
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{505.112.047,66}{417.692.269,34}$	1,2093
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{417.692.269,34}{322.364.021,29}$	1,2957

Período de 1984

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1984			
ATIVO	3.871.504.883	PASSIVO	3.871.504.883
CIRCULANTE	2.728.122.294	CIRCULANTE	2.270.483.940
Disponibilidades	978.781.829	Fornecedores	751.642.613
Créditos	1.017.925.550	Enc.Trabalhistas	190.794.629
Estoques	731.414.915	Impostos a Recolher	2.816.746
Desp. Exerc.			
Seguinte	0	Banco c/Contrato Câmbio	61.692.498
		Instituições Financeiras	1.179.225.576
		Provisão p/ Imp. Renda	44.789.585
REALIZÁVEL L. PRAZO	4.398.516	Credores	39.522.293
Créditos –			
Valores	4.398.516	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	66.224.119
		Instituições Financeiras	66.224.119
		Parcelamentos Encarg.	0
PERMANENTE	1.138.984.073	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.534.796.824
Investimentos	5.689.923	Capital Social	270.000.000
Imobilizado	1.133.294.150	Reservas de Capital	590.137.932
Diferido	0	Lucro ou Prejuízo Ac.	674.658.892

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{978.781.829}{2.270.483.940}$	0,4311
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul. - Estoque - Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{1.996.707.379}{2.270.483.940}$	0,8794
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{2.728.122.294}{2.270.483.940}$	1,2016
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{2.732.520.810}{2.336.708.059}$	1,1694
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{2.336.708.059}{1.534.796.824}$	1,5225

Período de 1985

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1985			
ATIVO	40.613.351.159	PASSIVO	40.613.351.159
CIRCULANTE	35.705.280.743	CIRCULANTE	35.086.711.214
Disponibilidades	370.608.737	Fornecedores	1.764.117.149
Créditos	32.157.566.221	Enc.Trabalhistas	708.865.597
Estoques	3.166.914.880	Impostos a Recolher	26.054.051
Desp. Exerc. Seguinte	10.190.905	Banco c/Contrato Câmbio	2.905.787.553
REALIZÁVEL L. PRAZO	23.023.878	Instituições Financeiras	29.367.174.608
Créditos – Valores	23.023.878	Provisão p/ Imp. Renda	74.363.464
PERMANENTE	4.885.046.538	Credores	240.348.792
Investimentos	496.323.870	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	184.326.232
Imobilizado	4.388.722.668	Instituições Financeiras	184.326.232
Diferido	0	Parcelamentos Encarg.	0
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	5.342.313.713
		Capital Social	1.380.000.000
		Reservas de Capital	3.027.306.000
		Lucro ou Prejuízo Ac.	935.007.713

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	Disponível	370.608.737	
		Passivo Circulante	35.086.711.214	0,0106
Liquidez Seca	=	At. Circul.- Estoque – Desp.Ant.	32.528.174.958	
		Passivo Circulante	35.086.711.214	0,9271
Liquidez Corrente	=	Ativo Circulante	35.705.280.743	
		Passivo Circulante	35.086.711.214	1,0176
Liquidez Geral	=	At. Circul. + Realiz. Long. Prazo	35.728.304.621	
		Pass. Circul + Exig. Long. Prazo	35.271.037.446	1,0130
Endividamento	=	P. Circulante + Exigível L. Prazo	35.271.037.446	
		Patrimônio Líquido	5.342.313.713	6,6022

Período de 1986

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1986			
ATIVO	43.852.801,25	PASSIVO	43.852.801,25
CIRCULANTE	35.296.277,04	CIRCULANTE	29.524.605,76
Disponibilidades	458.183,25	Fornecedores	2.753.619,48
Créditos	29.566.188,68	Enc.Trabalhistas	1.252.851,63
Estoques	5.271.905,11	Impostos a Recolher	21.591,30
		Banco c/Contrato Câmbio	1.167.113,32
		Instituições Financeiras	23.537.707,19
		Provisão p/ Imp. Renda	448.172,00
REALIZÁVEL L. PRAZO	82.482,24	Credores	343.550,84
Créditos – Valores	82.482,24	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	255.712,88
		Instituições Financeiras	255.712,88
		Parcelamentos Encarg.	0,00
PERMANENTE	8.474.041,97	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	14.072.482,61
Investimentos	841.999,15	Capital Social	5.000.000,00
Imobilizado	7.632.042,82	Reservas de Capital	3.471.939,56
Diferido	0,00	Lucro ou Prejuízo Ac.	5.600.543,05

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	Disponível	458.183,25	
		Passivo Circulante	29.524.605,76	0,0155
Liquidez Seca	=	At. Circul.- Estoque – Desp.Ant.	30.024.371,93	
		Passivo Circulante	29.524.605,76	1,0169
Liquidez Corrente	=	Ativo Circulante	35.296.277,04	
		Passivo Circulante	29.524.605,76	1,1955
Liquidez Geral	=	At. Circul. + Realiz. Long. Prazo	35.378.759,28	
		Pass. Circul + Exig. Long. Prazo	29.780.318,64	1,1880
Endividamento	=	P. Circulante + Exigível L. Prazo	29.780.318,64	
		Patrimônio Líquido	14.072.482,61	2,1162

Período de 1987

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1987			
ATIVO	223.679.213,88	PASSIVO	223.679.213,88
CIRCULANTE	181.414.083,67	CIRCULANTE	123.059.104,99
Disponibilidades	29.945.591,99	Fornecedores	7.761.272,04
Créditos	120.281.229,70	Enc.Trabalhistas	5.170.817,52
Estoques	31.187.261,98	Impostos a Recolher	121.233,00
REALIZÁVEL L. PRAZO	859.706,93	Banco c/Contrato Câmbio	15.804.517,68
Créditos – Valores	859.706,93	Instituições Financeiras	91.063.059,67
PERMANENTE	41.405.423,28	Provisão Ctr. Soc.s/Lucro	944.515,00
Investimentos	4.064.922,62	Credores	2.193.690,08
Imobilizado	36.748.874,13	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	1.626.692,80
Diferido	591.626,53	Instituições Financeiras	1.626.692,80
		Parcelamentos Encarg.	0,00
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	98.993.416,09
		Capital Social	14.000.000,00
		Reservas de Capital	47.306.148,16
		Lucro ou Prejuízo Ac.	37.687.267,93

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{29.945.591,99}{123.059.104,99}$	0,2433
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul. - Estoque - Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{150.226.821,69}{123.059.104,99}$	1,2208
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{181.414.083,67}{123.059.104,99}$	1,4742
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{182.273.790,60}{124.685.797,79}$	1,4619
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{124.685.797,79}{98.993.416,09}$	1,2595

Período de 1988

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1988			
ATIVO	2.872.322.403,65	PASSIVO	2.872.322.403,65
CIRCULANTE	2.265.443.782,81	CIRCULANTE	1.608.864.290,78
Disponibilidades	48.233.931,19	Fornecedores	171.189.404,78
Créditos	1.464.621.455,49	Enc.Trabalhistas	84.600.176,03
Estoques	752.588.396,13	Impostos a Recolher	17.221.649,09
		Banco c/Contrato Câmbio	243.484.079,44
		Instituições Financeiras	1.057.684.614,33
		Provisão Ctr. Soc.s/Lucro	5.092.106,00
REALIZÁVEL L. PRAZO	9.781.566,72	Credores	29.592.261,11
Créditos – Valores	9.781.566,72	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	5.537.818,94
		Instituições Financeiras	5.537.818,94
		Parcelamentos Encarg.	0,00
PERMANENTE	597.097.054,12	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.257.920.293,93
Investimentos	37.237.035,39	Capital Social	90.000.000,00
Imobilizado	555.581.355,83	Reservas de Capital	639.159.076,71
Diferido	4.278.662,90	Lucro ou Prejuízo Ac.	528.761.217,22

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{48.233.931,19}{1.608.864.290,78}$	0,0300
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul. - Estoque - Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{1.512.855.386,68}{1.608.864.290,78}$	0,9403
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{2.265.443.782,81}{1.608.864.290,78}$	1,4081
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{2.275.225.349,53}{1.614.402.109,72}$	1,4093
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{1.614.402.109,72}{1.257.920.293,93}$	1,2834

Período de 1989

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1989			
ATIVO	26.259.818,75	PASSIVO	26.259.818,75
CIRCULANTE	15.631.297,22	CIRCULANTE	12.338.043,48
Disponibilidades	129.442,36	Fornecedores	1.677.224,32
Créditos	6.558.135,84	Enc.Tribut. E Trabalh.	1.544.277,59
Estoques	8.943.719,02	Provisões Trabalhistas	601.593,76
REALIZÁVEL L. PRAZO	159.901,97	Diretores e Acionistas	58.677,16
Créditos – Valores	159.901,97	Instituições Financeiras	8.415.448,32
PERMANENTE	10.468.619,56	Credores	40.822,33
Investimentos	525.205,94	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	0,00
Imobilizado	9.899.158,48	Instituições Financeiras	0,00
Diferido	44.255,14	Parcelamentos Encarg.	0,00
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	13.921.775,27
		Capital Social	1.000.000,00
		Reservas de Lucros	13.109.605,63
		Lucro ou Prejuízo Ac.	-187.830,36

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{129.442,36}{12.338.043,48}$	0,0105
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul.} - \text{Estoque} - \text{Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{6.687.578,20}{12.338.043,48}$	0,5420
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{15.631.297,22}{12.338.043,48}$	1,2669
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul.} + \text{Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul} + \text{Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{15.791.199,19}{12.338.043,48}$	1,2799
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante} + \text{Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{12.338.043,48}{13.921.775,27}$	0,8862

Período de 1990

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1990			
ATIVO	400.201.881,31	PASSIVO	400.201.881,31
CIRCULANTE	305.614.804,90	CIRCULANTE	210.722.962,48
Disponibilidades	11.051.830,05	Fornecedores	37.397.589,87
Créditos	179.053.207,11	Enc. Tribut. E Trabalh.	33.221.237,20
Estoques	115.509.767,74	Provisões Trabalhistas	77.409.618,05
		Diretores e Acionistas	1.141.217,42
		Instituições Financeiras	60.048.394,42
REALIZÁVEL L. PRAZO	2.349.804,41	Credores	1.504.905,52
Créditos – Valores	2.349.804,41	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	0,00
		Instituições Financeiras	0,00
		Parcelamentos Encarg.	0,00
PERMANENTE	92.237.272,00	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	189.478.918,83
Investimentos	4.963.964,26	Capital Social	14.000.000,00
Imobilizado	87.007.138,63	Reservas de Lucros	119.358.983,83
Diferido	266.169,11	Lucro ou Prejuízo Ac.	56.119.935,00

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{11.051.830,05}{210.722.962,48}$	0,0524
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul. - Estoque - Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{190.105.037,16}{210.722.962,48}$	0,9022
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{305.614.804,90}{210.722.962,48}$	1,4503
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{307.964.609,31}{210.722.962,48}$	1,4615
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{210.722.962,48}{189.478.918,83}$	1,1121

Período de 1991

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1991			
ATIVO	3.574.636.222,13	PASSIVO	3.574.636.222,13
CIRCULANTE	2.195.033.071,04	CIRCULANTE	1.508.453.359,30
Disponibilidades	227.600.581,56	Fornecedores	187.770.780,35
Créditos	914.861.302,37	Enc.Tribut. E Trabalh.	179.990.641,57
Estoques	1.052.571.187,11	Provisões Trabalhistas	891.674.848,19
		Diretores e Acionistas	17.564.098,70
		Instituições Financeiras	22.060.833,13
REALIZÁVEL L. PRAZO	13.748.114,47	Credores	209.392.157,36
Créditos –		EXIGÍVEL LONGO PRAZO	8.160.657,35
Valores	13.748.114,47	Instituições Financeiras	8.160.657,35
		Parcelamentos Encarg.	0,00
PERMANENTE	1.365.855.036,62	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2.058.022.205,48
Investimentos	67.972.254,61	Capital Social	14.000.000,00
Imobilizado	1.296.563.595,01	Reservas de Lucros	1.528.254.523,66
Diferido	1.319.187,00	Lucro ou Prejuízo Ac.	515.767.681,82

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{227.600.581,56}{1.508.453.359,30}$	0,1509
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul. - Estoque - Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{1.142.461.883,93}{1.508.453.359,30}$	0,7574
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{2.195.033.071,04}{1.508.453.359,30}$	1,4552
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{2.208.781.185,51}{1.516.614.016,65}$	1,4564
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{1.516.614.016,65}{2.058.022.205,48}$	0,7369

Período de 1992

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1992			
ATIVO	52.127.054.809,00	PASSIVO	52.127.054.809,00
CIRCULANTE	28.442.055.408,09	CIRCULANTE	16.586.148.703,19
Disponibilidades	639.900.338,69	Fornecedores	5.158.701.053,38
Créditos	18.991.934.271,01	Enc. Tribut. E Trabalh.	3.231.240.309,23
Estoques	8.810.220.798,39	Provisões Trabalhistas	3.917.140.942,18
		Diretores e Acionistas	2.123.944.987,68
		Instituições Financeiras	2.134.407.646,99
		Credores	20.713.763,73
REALIZÁVEL L. PRAZO	221.032.573,27	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	0,00
Créditos –		Instituições Financeiras	0,00
Valores	221.032.573,27	Parcelamentos Encarg.	0,00
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	35.540.906.105,81
PERMANENTE	23.463.966.827,64	Capital Social	23.000.000,00
Investimentos	738.282.190,54	Reservas de Lucros	26.498.642.357,55
Imobilizado	22.725.684.637,10	Lucro ou Prejuízo Ac.	9.019.263.748,26

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{639.900.338,69}{16.586.148.703,19}$	0,0386
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul. - Estoque - Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{19.631.834.609,70}{16.586.148.703,19}$	1,1836
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{28.442.055.408,09}{16.586.148.703,19}$	1,7148
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{28.663.087.981,36}{16.586.148.703,19}$	1,7281
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{16.586.148.703,19}{35.540.906.105,81}$	0,4667

Período de 1993

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1993			
ATIVO	1.668.514.675,89	PASSIVO	1.668.514.675,89
CIRCULANTE	946.960.314,61	CIRCULANTE	645.311.030,51
Disponibilidades	7.910.110,88	Fornecedores	215.562.661,27
Créditos	477.436.911,25	Enc. Tribut. E Trabalh.	80.667.932,30
Estoques	461.613.292,48	Provisões Trabalhistas	74.709.021,98
		Diretores e Acionistas	29.207.383,16
		Instituições Financeiras	217.800.889,42
REALIZÁVEL L. PRAZO	7.650.179,56	Credores	27.363.142,38
Créditos –		EXIGÍVEL LONGO PRAZO	55.599.894,17
Valores	7.650.179,56	Instituições Financeiras	0,00
		Parcelamentos Encarg.	55.599.894,17
PERMANENTE	713.904.181,72	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	967.603.751,21
Investimentos	22.254.680,11	Capital Social	35.500.000,00
Imobilizado	691.649.501,61	Reservas de Lucros	700.363.280,82
		Lucro ou Prejuízo Ac.	231.740.470,39

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{7.910.110,88}{645.311.030,51}$	0,0123
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul. - Estoque - Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{485.347.022,13}{645.311.030,51}$	0,7521
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{946.960.314,61}{645.311.030,51}$	1,4674
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{954.610.494,17}{700.910.924,68}$	1,3620
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{700.910.924,68}{967.603.751,21}$	0,7244

Período de 1994

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1994			
ATIVO	6.932.953,18	PASSIVO	6.932.953,18
CIRCULANTE	4.294.843,20	CIRCULANTE	2.109.492,46
Disponibilidades	137.118,87	Fornecedores	402.024,72
Créditos	1.475.816,96	Enc. Tribut. E Trabalh.	276.866,53
Estoques	2.681.907,37	Provisões Trabalhistas	147.823,07
REALIZÁVEL L. PRAZO	23.903,82	Diretores e Acionistas	103.523,39
Créditos –		Instituições Financeiras	1.114.778,66
Valores	23.903,82	Credores	64.476,09
PERMANENTE	2.614.206,16	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	166.746,84
Investimentos	81.351,23	Instituições Financeiras	0,00
Imobilizado	2.532.854,93	Parcelamentos Encarg.	166.746,84
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	4.656.713,88
		Capital Social	268.000,00
		Reservas de Lucros	2.422.346,39
		Lucro ou Prejuízo Ac.	1.966.367,49

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{137.118,87}{2.109.492,46}$	0,0650
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul.} - \text{Estoque} - \text{Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{1.612.935,83}{2.109.492,46}$	0,7646
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{4.294.843,20}{2.109.492,46}$	2,0360
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul.} + \text{Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul} + \text{Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{4.318.747,02}{2.276.239,30}$	1,8973
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante} + \text{Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{2.276.239,30}{4.656.713,88}$	0,4888

Período de 1995

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1995			
ATIVO	10.623.026,31	PASSIVO	10.623.026,31
CIRCULANTE	7.260.144,99	CIRCULANTE	3.421.158,04
Disponibilidades	112.733,06	Fornecedores	639.507,69
Créditos	3.389.500,01	Enc.Tribut. E Trabalh.	360.518,01
Estoques	3.757.911,92	Provisões Trabalhistas	396.208,18
		Diretores e Acionistas	238.829,09
		Instituições Financeiras	1.464.013,69
REALIZÁVEL L. PRAZO	31.197,29	Credores	322.081,38
Créditos – Valores	31.197,29	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	160.338,51
		Instituições Financeiras	0,00
		Parcelamentos Encarg.	160.338,51
PERMANENTE	3.331.684,03	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	7.041.529,76
Investimentos	29.626,80	Capital Social	3.000.000,00
Imobilizado	3.302.057,23	Reservas de Lucros	294.650,59
		Lucro ou Prejuízo Ac.	3.746.879,17

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{112.733,06}{3.421.158,04}$	0,0330
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul. - Estoque - Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{3.502.233,07}{3.421.158,04}$	1,0237
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{7.260.144,99}{3.421.158,04}$	2,1221
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{7.291.342,28}{3.581.496,55}$	2,0358
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{3.581.496,55}{7.041.529,76}$	0,5086

Período de 1996

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1996			
ATIVO	16.034.215,05	PASSIVO	16.034.215,05
CIRCULANTE	11.089.729,80	CIRCULANTE	4.194.085,78
Disponibilidades	1.719.138,95	Fornecedores	1.023.629,63
Créditos	5.174.518,43	Enc.Tribut. E Trabalh.	495.061,80
Estoques	4.196.072,42	Provisões Trabalhistas	549.891,71
REALIZÁVEL L. PRAZO	75.845,38	Diretores e Acionistas	118.650,92
Créditos –		Instituições Financeiras	1.495.883,54
Valores	75.845,38	Credores	510.968,18
PERMANENTE	4.868.639,87	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	2.105.842,50
Investimentos	35.860,92	Instituições Financeiras	1.986.409,17
Imobilizado	4.832.778,95	Parcelamentos Encarg.	119.433,33
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	9.734.286,77
		Capital Social	3.000.000,00
		Reservas de Lucros	294.650,59
		Lucro ou Prejuízo Ac.	6.439.636,18

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{1.719.138,95}{4.194.085,78}$	0,4099
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul. - Estoque - Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{6.893.657,38}{4.194.085,78}$	1,6437
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{11.089.729,80}{4.194.085,78}$	2,6441
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{11.165.575,18}{6.299.928,28}$	1,7723
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{6.299.928,28}{9.734.286,77}$	0,6472

Período de 1997

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1997			
ATIVO	18.463.836,44	PASSIVO	18.463.836,44
CIRCULANTE	12.885.316,79	CIRCULANTE	6.514.295,76
Disponibilidades	1.993.565,13	Fornecedores	883.599,95
Créditos	6.370.787,32	Enc. Tribut. E Trabalh.	544.869,72
Estoques	4.520.964,34	Provisões Trabalhistas	86.975,11
REALIZÁVEL L. PRAZO	248.858,47	Diretores e Acionistas	135.670,92
Créditos –		Instituições Financeiras	4.850.584,61
Valores	248.858,47	Credores	12.595,45
PERMANENTE	5.329.661,18	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	2.152.120,77
Investimentos	29.392,04	Instituições Financeiras	2.060.456,82
Imobilizado	5.300.269,14	Parcelamentos Encarg.	91.663,95
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	9.797.419,91
		Capital Social	6.600.000,00
		Reservas de Lucros	1.613.146,77
		Lucro ou Prejuízo Ac.	1.584.273,14

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{1.993.565,13}{6.514.295,76}$	0,3060
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul. - Estoque - Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{8.364.352,45}{6.514.295,76}$	1,2840
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{12.885.316,79}{6.514.295,76}$	1,9780
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{13.134.175,26}{8.666.416,53}$	1,5155
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{8.666.416,53}{9.797.419,91}$	0,8846

Período de 1998

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1998			
ATIVO	20.117.325,56	PASSIVO	20.117.325,56
CIRCULANTE	14.795.151,32	CIRCULANTE	7.211.000,05
Disponibilidades	2.626.543,99	Fornecedores	1.079.878,42
Créditos	8.685.933,18	Enc. Tribut. E Trabalh.	539.083,62
Estoques	3.482.674,15	Provisões Trabalhistas	483.569,53
		Diretores e Acionistas	135.730,92
		Instituições Financeiras	4.445.718,45
REALIZÁVEL L. PRAZO	502.587,08	Cretores	527.019,11
Créditos –		EXIGÍVEL LONGO PRAZO	1.385.288,51
Valores	502.587,08	Instituições Financeiras	1.342.950,62
		Parcelamentos Encarg.	42.337,89
PERMANENTE	4.819.587,16	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	11.521.037,00
Investimentos	34.312,04	Capital Social	6.600.000,00
Imobilizado	4.785.275,12	Reservas de Lucros	2.591.419,91
		Lucro ou Prejuízo Ac.	2.329.617,09

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{2.626.543,99}{7.211.000,05}$	0,3642
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul. - Estoque - Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{11.312.477,17}{7.211.000,05}$	1,5688
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{14.795.151,32}{7.211.000,05}$	2,0517
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{15.297.738,40}{8.596.288,56}$	1,7796
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{8.596.288,56}{11.521.037,00}$	0,7461

Período de 1999

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/1999			
ATIVO	28.219.255,95	PASSIVO	28.219.255,95
CIRCULANTE	22.276.784,70	CIRCULANTE	13.787.775,56
Disponibilidades	4.583.588,25	Fornecedores	3.506.370,78
Créditos	11.043.281,07	Enc. Tribut. E Trabalh.	429.040,96
Estoques	6.649.915,38	Provisões Trabalhistas	475.538,56
REALIZÁVEL L. PRAZO	358.963,62	Diretores e Acionistas	135.766,92
Créditos –		Instituições Financeiras	8.646.897,15
Valores	358.963,62	Credores	594.161,19
PERMANENTE	5.583.507,63	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	537.222,23
Investimentos	35.516,04	Instituições Financeiras	537.222,23
Imobilizado	5.547.991,59	Parcelamentos Encarg.	0,00
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	13.894.258,16
		Capital Social	6.600.000,00
		Reservas de Lucros	1.477.128,89
		Lucro ou Prejuízo Ac.	5.817.129,27

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{4.583.588,25}{13.787.775,56}$	0,3324
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul. - Estoque - Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{15.626.869,32}{13.787.775,56}$	1,1334
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{22.276.784,70}{13.787.775,56}$	1,6157
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{22.635.748,32}{14.324.997,79}$	1,5802
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{14.324.997,79}{13.894.258,16}$	1,0310

Período de 2000

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/2000			
ATIVO	35.576.961,21	PASSIVO	35.576.961,21
CIRCULANTE	28.582.301,62	CIRCULANTE	20.565.904,63
Disponibilidades	4.141.665,90	Fornecedores	2.293.627,08
Créditos	14.879.945,89	Enc.Tribut. e Trabalh.	725.917,34
Estoques	9.560.689,83	Provisões Trabalhistas	449.374,88
		Diretores e Acionistas	878.356,92
		Instituições Financeiras	15.823.744,18
REALIZÁVEL L. PRAZO	424.131,94	Credores	394.884,23
Créditos –		EXIGÍVEL LONGO PRAZO	1.019.134,12
Valores	424.131,94	Instituições Financeiras	561.134,12
		Juros s/ Capital a pagar	458.000,00
PERMANENTE	6.570.527,65	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	13.991.922,46
Investimentos	35.516,04	Capital Social	6.600.000,00
Imobilizado	6.535.011,61	Reservas de Lucros	6.654.410,36
		Lucro ou Prejuízo Ac.	737.512,10

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{4.141.665,90}{20.565.904,63}$	0,2014
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul. - Estoque - Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{19.021.611,79}{20.565.904,63}$	0,9249
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{28.582.301,62}{20.565.904,63}$	1,3898
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{29.006.433,56}{21.585.038,75}$	1,3438
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{21.585.038,75}{13.991.922,46}$	1,5427

Período de 2001

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/2001			
ATIVO	41.057.279,43	PASSIVO	41.057.279,43
CIRCULANTE	33.606.820,32	CIRCULANTE	19.571.799,92
Disponibilidades	4.402.870,57	Fornecedores	5.770.786,37
Créditos	13.399.845,36	Enc. Tribut. E Trabalh.	670.019,85
Estoques	15.804.104,39	Provisões Trabalhistas	568.050,76
		Diretores e Acionistas	1.827.858,68
		Instituições Financeiras	9.835.041,00
		Cretores	900.043,26
REALIZÁVEL L. PRAZO	440.669,66	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	859.835,99
Créditos –		Juros s/ Capital a pagar	859.835,99
Valores	440.669,66	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	20.625.643,52
		Capital Social	6.600.000,00
PERMANENTE	7.009.789,45	Reservas de Lucros	6.391.922,46
Investimentos	35.516,04	Lucro ou Prejuízo Ac.	7.633.721,06
Imobilizado	6.974.273,41		

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{4.402.870,57}{19.571.799,92}$	0,2250
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul. - Estoque - Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{17.802.715,93}{19.571.799,92}$	0,9096
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{33.606.820,32}{19.571.799,92}$	1,7171
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{34.047.489,98}{20.431.635,91}$	1,6664
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{20.431.635,91}{20.625.643,52}$	0,9906

Período de 2002

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/2002			
ATIVO	66.111.484,91	PASSIVO	66.111.484,91
CIRCULANTE	58.629.096,46	CIRCULANTE	37.425.079,61
Disponibilidades	15.334.415,08	Fornecedores	8.592.535,79
Créditos	24.929.525,18	Enc.Tribut. E Trabalh.	946.541,02
Estoques	18.365.156,20	Provisões Trabalhistas	478.515,75
		Diretores e Acionistas	1.121.630,28
		Instituições Financeiras	24.853.715,07
REALIZÁVEL L. PRAZO	523.450,63	Credores	1.432.141,70
Créditos –		EXIGÍVEL LONGO PRAZO	1.928.330,03
Valores	523.450,63	Juros s/ Capital a pagar	1.928.330,03
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	26.758.075,27
PERMANENTE	6.958.937,82	Capital Social	13.000.000,00
Investimentos	35.041,65	Reservas de Lucros	7.265.643,52
Imobilizado	6.923.896,17	Lucro ou Prejuízo Ac.	6.492.431,75

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{15.334.415,08}{37.425.079,61}$	0,4097
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul.- Estoque – Desp.Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{40.263.940,26}{37.425.079,61}$	1,0759
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{58.629.096,46}{37.425.079,61}$	1,5666
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{59.152.547,09}{39.353.409,64}$	1,5031
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{39.353.409,64}{26.758.075,27}$	1,4707

Período de 2003

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/2003			
ATIVO	53.675.405,01	PASSIVO	53.675.405,01
CIRCULANTE	45.781.668,20	CIRCULANTE	24.269.252,33
Disponibilidades	4.259.299,14	Fornecedores	9.700.576,29
Créditos	24.941.231,78	Enc.Tribut. E Trabalh.	1.016.515,79
Estoques	16.581.137,28	Provisões Trabalhistas	645.346,93
REALIZÁVEL L. PRAZO	626.011,22	Diretores e Acionistas	1.076.134,80
Créditos –		Instituições Financeiras	10.689.643,74
Valores	626.011,22	Credores	1.141.034,78
PERMANENTE	7.267.725,59	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	2.082.838,58
Investimentos	35.041,65	Juros s/ Capital a pagar	2.082.838,58
Imobilizado	7.232.683,94	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	27.323.314,10
		Capital Social	13.000.000,00
		Reservas de Lucros	13.766.342,42
		Lucro ou Prejuízo Ac.	556.971,68

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{4.259.299,14}{24.269.252,33}$	0,1755
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul. - Estoque - Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{29.200.530,92}{24.269.252,33}$	1,2032
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{45.781.668,20}{24.269.252,33}$	1,8864
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{46.407.679,42}{26.352.090,91}$	1,7611
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{26.352.090,91}{27.323.314,10}$	0,9645

Período de 2004

BALANÇO PATRIMONIAL GERAL DE 31/12/2004

ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	44.683.399,32	CIRCULANTE	23.180.405,68
Disponibilidades	1.297.785,43	Fornecedores	11.879.053,25
Créditos	26.145.969,79	Enc. Tribut. E Trabalh.	1.047.445,03
Estoques	17.239.644,10	Provisões Trabalhistas	922.607,10
		Diretores e Acionistas	351.136,34
		Instituições Financeiras	8.744.192,94
		Credores	235.971,02
REALIZÁVEL L. PRAZO	711.789,33	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	3.018.835,81
Créditos – Valores	711.789,33	Juros s/ Capital a pagar	3.018.835,81
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	30.402.709,14
PERMANENTE	11.206.761,98	Capital Social	13.000.000,00
Investimentos	1.235.041,65	Reservas de Lucros	14.111.526,40
Imobilizado	9.971.720,33	Lucro ou Prejuízo Ac.	3.291.182,74

Ilustração dos Índices:

Liquidez Imediata	=	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{1.297.785,43}{23.180.405,68}$	0,0560
Liquidez Seca	=	$\frac{\text{At. Circul. - Estoque - Desp. Ant.}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{27.443.755,22}{23.180.405,68}$	1,1839
Liquidez Corrente	=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{44.683.399,32}{23.180.405,68}$	1,9276
Liquidez Geral	=	$\frac{\text{At. Circul. + Realiz. Long. Prazo}}{\text{Pass. Circul + Exig. Long. Prazo}}$	$\frac{45.395.188,65}{26.199.241,49}$	1,7327
Endividamento	=	$\frac{\text{P. Circulante + Exigível L. Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{26.199.241,49}{30.402.709,14}$	0,8617

ANEXO II – TAXA DE VENDA MÉDIA MENSAL DO DÓLAR

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1982	131,2100	137,4800	144,9170			168,3350	177,7550	189,1060	202,0880	215,6900	229,9560	245,4260
1983	263,1960	315,5360	400,5600	435,2630	474,6320	517,7780	570,3640	643,3400			871,0500	946,1360
1984	1.021,0450	1.130,7620	1.270,2000	1.387,7890			1.816,0000	1.994,3040	2.203,9470	2.453,7730	2.734,5000	3.008,5500
1985	3.363,8180	3.764,1110			5.236,3640	5.742,1050	6.220,0000	6.711,3640	7.461,6670	8.186,5220		
1986	11.310,0000	13.029,0000	13,8400	13,8400	13,8400	13,8400	13,8400	13,8400			14,1070	14,5460
1987	15,6980		21,0060		30,7820		44,9340		49,8660	53,4070	59,2890	67,4810
1988	77,6550	90,8410	107,1380	125,6860			215,8260	267,4060	326,2350	411,6970		671,0320
	0,9030		1,0000		1,0990	1,3370	1,9140	2,4750	3,2670	4,4900	6,2480	9,2590
1990			37,7010	47,8900	52,2300	57,1160		71,7570	75,5410		123,1330	
	193,1890	221,7560	230,0850	252,1750	272,9770	297,8710	328,9220	371,2820	428,9510	583,8520		
1992	1.197,3770	1.478,6550		2.196,7840			3.829,1960		5.771,5240		9.046,7970	11.150,8750
1993	14.059,1420	17.868,5920	22.469,2460	28.728,9420	37.040,3100	48.106,4600		82,7400		151,2250		279,3850
	390,8445		768,1203		1.585,4750	2.296,2562	0,9333	0,8986	0,8652			0,8501
1995	0,8471	0,8408	0,8894	0,9075			0,9288	0,9420	0,9528	0,9597	0,9634	0,9683
		0,9811	0,9861	0,9902		1,0013	1,0069	1,0134	1,0193			1,0373
1997	1,0429	1,0493	1,0567	1,0609	1,0683			1,0879	1,0936	1,1001	1,1073	1,1136
1998	1,1199			1,1412	1,1481	1,1546	1,1615	1,1717	1,1809	1,1884	1,1937	1,2054
1999	1,5019	1,9137	1,8968	1,6941	1,6835	1,7654	1,8003	1,8807	1,8981			1,8428
2000	1,8037	1,7753	1,7420	1,7682			1,7978		1,8392	1,8796	1,9480	1,9633
		2,0019	2,0890	2,1925	2,2972	2,3758	2,4660	2,5106	2,6717	2,7402		
2002	2,3779	2,4196	2,3466	2,3204	2,4804	2,7140	2,9346			3,8059	3,5764	3,6259
2003	3,4384	3,5908	3,4469			2,8832	2,8798	3,0025	2,9228	2,8615	2,9138	2,9253
2004	2,8518	2,9303	2,9055	2,9060	3,1004		3,0368	3,0029			2,8784	2,8248

Fonte: BACEN

ANEXO III – EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CALÇADOS SÉRIE HISTÓRICA

Brazilian Footwear Exports Historic Series

ANO YEAR	VALOR (US\$ MILHÕES) VALUE (US\$ MILLION)	% VARIAÇÃO % VARIATION	PARES (MILHÕES) PAIRS (MILLION)	PREÇO MÉDIO (US\$) AVERAGE PRICE (US\$)
1970	8			2,19
1971	29	254	10	2,81
1972	55			3,48
1973	93	71	22	4,33
		29		4,33
1975	165	37	35	4,76
1976	175			5,60
1977	174	0	25	7,05
		60		7,02
1979	351	26	42	8,39
1980	387			7,89
1981	562	45	70	8,06
		-11		8,19
1983	682	36	93	7,29
1984	1.026			7,12
1985	907	-12	133	6,84
		6		6,75
1987	1.095	14	139	7,90
1988	1.203			7,94
1989	1.238	3	170	7,28
		-11	143	7,74
1991	1.177	6	133	8,85
1992	1.409	20	158	
1993	1.846	31	201	9,16
1994			171	8,97
1995	1.414	-8	138	10,25
1996	1.567	11	143	10,98
1997	1.523	-3	142	10,69
1998	1.330	-13	131	10,16
1999	1.278	-4	137	9,33
2000	1.547	21		9,52
2001	1.615	4	171	9,44
2002	1.449	-10	164	8,83
2003	1.549	7	189	8,21
2004	1.809			8,53
2005	1.887	4	189	9,98

Fonte/Source: MDIC / SECEX

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu, **TARCÍSIO STAUDT**, CPF 420896110-49, autorizo o Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título **SUCCESSÃO DE GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR CALÇADOS ANDREZA S.A.: UM ESTUDO DE CASO**, orientada pelo professor doutor Auster Moreira Nascimento, para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não

Resumo: Sim Não

Capítulos: Sim Não Quais _____

Bibliografia: Sim Não

Anexos: Sim Não

São Leopoldo, 30 de novembro de 2006.

Assinatura do Autor

Visto do Orientador