



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476

CEP. 88040-900 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

CENTRO TECNOLÓGICO

**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES E TRANSIÇÃO DE
LIDERANÇA NA EMPRESA FAMILIAR**

Doutorado

Florianópolis

2008

José Ferreira de Macedo

**CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES E TRANSIÇÃO DE
LIDERANÇA NA EMPRESA FAMILIAR**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis, abril de 2008

José Ferreira de Macedo

CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES E TRANSIÇÃO DE LIDERANÇA NA EMPRESA FAMILIAR

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

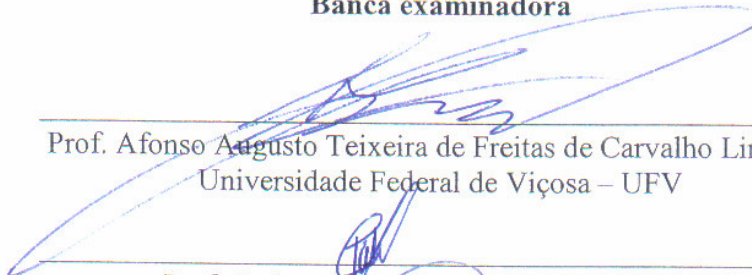
Florianópolis, 06 de maio de 2008.

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador do programa.



Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador

Banca examinadora

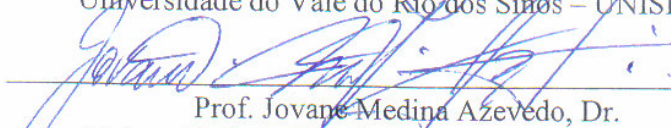


Prof. Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima, Dr.
Universidade Federal de Viçosa – UFV

Prof. Carlos Manoel Taboada Rodriguez, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC



Prof. Claudio Reis Gonçalo, Dr.
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS



Prof. Jovane Medina Azevedo, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC



Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Dedico este trabalho a três grandes homens, que de formas diferenciadas, abriram-me as portas da universidade: Dr. César Pasold, por ter despertado em mim o prazer pela leitura; Dr. Diomário Queiroz, por ter me mostrado o caminho de retorno à universidade; e Dr. Álvaro Lezana, por bem caracterizar as semelhanças entre o mundo empresarial e o mundo acadêmico, aproximando-as de maneira vivencial e solidária.

Agradecimentos

Agradeço ao professor doutor Álvaro Guillermo Rojas Lezana por me orientar e estar sempre disponível;

Aos membros da banca, doutores Afonso Augusto Carvalho Lima, Carlos Taboada, Claudio Reis Gonçalo, Maurício Fernandes Pereira e Jovane Medina, que prontamente aceitaram o convite para participarem da defesa desta tese e por suas valorosas contribuições;

Aos empresários Alcântaro Corrêa, Décio da Silva, Francisco Amauri Olsen, Irani Pamplona Peters, João Paulo Borges de Freitas, Udo Döhler, Vicente Donini, cujas participações na pesquisa tornaram possível a conclusão desta tese;

A meu irmão e amigo, mestre Geraldo Majela Ferreira de Macedo, por sua grande colaboração;

À minha esposa, Ester Macedo, por seu apoio na realização das entrevistas junto aos empresários e, principalmente, por sua compreensão e carinho.

Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende. (Leonardo da Vinci)

RESUMO

MACEDO, José Ferreira de. **Transição de liderança na empresa familiar à luz do ciclo de vida das organizações**. 2007. 152p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

As características relevantes de cada estágio do ciclo de vida de uma organização se tornam importantes quando identificadas e utilizadas de forma planejada para que as estratégias organizacionais possam ser definidas de uma maneira que levem a organização a uma gestão eficaz. Por isso, foi criado um novo modelo de ciclo de vida para a empresa familiar com a finalidade de facilitar a análise das variáveis relacionadas no modelo proposto, tais como: o sistema organizacional, as formas de gestão, as etapas do negócio que vão desde a implantação até a sua consolidação, os estilos de liderança, sendo que o exercício de liderança inicia-se com o tipo autocrático até se tornar totalmente democrático, em que a liderança situacional é aplicada de forma gradual e consecutiva acompanhando os estágios evolutivos do ciclo de vida, permitindo maior entrosamento na relação entre líder e liderados. Além disso, também são referenciadas as crises decorrentes de todo esse processo evolutivo, fazendo com que a transição de liderança chegue ao seu final de maneira eficaz, propiciando uma sucessão conforme o planejamento. Para a validação deste modelo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre liderança, ciclo de vida das organizações e empresa familiar, cultura e mudança organizacional, aliada, por sua vez, a uma pesquisa qualitativa, na qual se ouviram os empresários das maiores empresas familiares de Santa Catarina para captar sua percepção sobre a importância do processo de transição de liderança na empresa familiar. Em razão deste estudo, foi traçado um perfil ideal do sucessor, em que os entrevistados citam as características mais importantes para que a organização alcance os seus objetivos, considerando as suas necessidades específicas. O resultado obtido após a tabulação da pesquisa mostra que o modelo apresentado sobre o ciclo de vida para as empresas familiares foi ratificado em quase toda a sua totalidade, divergindo apenas em alguns pontos, considerados pouco relevantes, conforme apresentados neste trabalho.

Palavras-chave: Ciclo de vida, Empresa familiar, Transição de liderança.

ABSTRACT

MACEDO, José Ferreira de. **Leadership transition in a family business in the light of an organization's lifecycle.** 2007. 152p. Thesis (Production Engineering Doctorate) – Production Engineering Post Graduate Program, UFSC, Florianópolis.

The relevant characteristics of each phase of an organization's lifecycle become important when identified and used in a planned way in order that organizational strategies can be defined in such a manner that leads to efficient management of the organization. Therefore, a new lifecycle model was created for family businesses with the purpose of facilitating the analysis of the variables described in the proposed model, such as: the organizational system; types of management; phases of the business, which go from its implementation to its consolidation; leadership styles, in that leadership begins with the autocratic type until it becomes completely democratic, in which situational leadership is applied in a gradual and consecutive way, in step with the evolutionary phases of the lifecycle, allowing greater harmony in the relationship between leaders and followers. In addition, there are references to the crises resulting from the evolutionary process, causing the leadership transition to reach its end in an efficient manner, providing a succession that is according to plan. To validate this model, bibliographic research was carried out covering leadership, organization and family business lifecycles, and organizational culture and change, coupled with qualitative research interviewing executives from the largest family businesses in Santa Catarina to get their perspective on the importance of the leadership transitional process in family businesses. In light of this study, the successor's ideal profile was outlined, in which those interviewed stated the most important characteristics in order for the organization to reach its objectives, considering its specific needs. The result obtained after computing the research shows that the model presented on the lifecycle of family businesses was for the most part confirmed, diverging only in a few aspects which were hardly considered relevant, as presented in this paper.

Key words: Lifecycle, Family business, Leadership transition.

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 - O ciclo de vida das organizações segundo Adizes.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 2 – Como as empresas crescem segundo Greiner.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 3 - O ciclo de vida das organizações segundo Greiner</i>	<i>32</i>
<i>Figura 4 - Modelo funcional de Scott e Bruce</i>	<i>38</i>
<i>Figura 5 - O ciclo de vida das organizações segundo Marques.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 6 - O modelo de desenvolvimento em três dimensões</i>	<i>44</i>
<i>Figura 7 - Os três subsistemas</i>	<i>53</i>
<i>Figura 8 - Sistemas superpostos.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 9 - Evolução da estrutura de governança</i>	<i>75</i>
<i>Figura 10 - Modelo de ciclo de vida para a empresa familiar</i>	<i>84</i>
<i>Figura 11 - Primeiro estágio de crescimento.....</i>	<i>86</i>
<i>Figura 12 - Segundo estágio de crescimento</i>	<i>90</i>
<i>Figura 13 - Terceiro estágio de crescimento</i>	<i>96</i>
<i>Figura 14 - Quarto estágio de crescimento.....</i>	<i>101</i>

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 – Modelos de Ciclo de Vida das Organizações.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabela 2 – Características básicas das empresas familiares</i>	<i>50</i>
<i>Tabela 3 - Uma comparação entre empresas familiares e não-familiares</i>	<i>52</i>
<i>Tabela 4 - Inteligências do Líder</i>	<i>65</i>
<i>Tabela 5 - Diferenças mais comuns entre gerações.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabela 6 - Perfil do sucessor.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabela 7 - Modelo de ciclo de vida para a empresa familiar</i>	<i>79</i>
<i>Tabela 8 - Subsídios para identificar os quatro estágios de crescimento.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabela 9 – Organograma I.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabela 10 – Organograma II</i>	<i>97</i>
<i>Tabela 11 - Empresas sorteadas.</i>	<i>109</i>
<i>Tabela 12 – Empresas pesquisadas.....</i>	<i>109</i>

SUMÁRIO

1. Introdução	13
1.1. A importância do tema	14
1.2. Definição do problema	15
1.3. Objetivos	16
1.3.1. Objetivo Geral	16
1.3.2. Objetivos Específicos	16
1.4. Contextualização do tema de pesquisa	16
1.5. Delimitação da pesquisa	17
1.6. Ineditismo e Inovações	18
1.7. Estruturação do trabalho	18
2. Fundamentação teórica	19
2.1. Ciclo de Vida das Organizações	19
2.1.1. Modelo de Adizes	22
2.1.2. Modelo de Greiner	29
2.1.3. Modelo de Kaufmann	35
2.1.4. Modelo de Scott e Bruce	37
2.1.5. Modelo de Antônio Carlos F. Marques	41
2.1.6. Modelo de Gersick e Davis	43
2.1.7. Conclusão sobre ciclo de vida	46
2.2. Empresa familiar	47
2.2.1. Governança na empresa familiar	51
2.2.2. Cultura Organizacional	55
2.2.3. Mudança Organizacional	56
2.3. Liderança	57
2.3.1. Tipos de liderança	57
2.3.2. Liderança situacional	59
2.3.3. Perfil do Líder	60
2.3.4. Processo de transição de liderança na empresa familiar	67
3. O Modelo de Ciclo de Vida Proposto	78
3.1. Caracterização do Modelo de Ciclo de Vida Proposto - Modelo Macedo	78
3.1.1. Sistema Organizacional	79
3.1.2. Formas de Gestão	80
3.1.3. Etapas do Negócio	80
3.1.4. Estilos de Liderança	81
3.1.5. Crises Decorrentes	82
3.1.6. Processo Sucessório	83
3.2. Subsídios para análise dos quatro estágios de crescimento	83
3.3. Primeiro Estágio de Crescimento – inicial	85
3.3.1. Sistema Organizacional Tácito	86
3.3.2. Gestão orientada para o Produto	87
3.3.3. Implantação do Negócio	88
3.3.4. Liderança sob Direção	89
3.3.5. Crise por Limitações Executivas	89
3.3.6. Processo Sucessório	90
3.4. Segundo Estágio de Crescimento – em expansão	90
3.4.1. Sistema Organizacional Incipiente	91
3.4.2. Gestão Orientada para o mercado	92
3.4.3. Ampliação do Negócio	93
3.4.4. Liderança sob Treinamento	93

3.4.5.	Crise de Controle	95
3.5.	Terceiro Estágio de Crescimento – estágio em organização	95
3.5.1.	Sistema Organizacional em Implantação	96
3.5.2.	Gestão voltada para Processos	98
3.5.3.	Reconhecimento do Negócio	99
3.5.4.	Liderança sob Apoio	99
3.5.5.	Crise de Burocracia	100
3.6.	Quarto Estágio de Crescimento – em plenitude	101
3.6.1.	Sistema Organizacional Implantado	102
3.6.2.	Gestão orientada para Resultados	102
3.6.3.	Consolidação do Negócio	103
3.6.4.	Liderança sob Delegação	104
3.6.5.	Crise de transição de Liderança	104
4.	Metodologia	106
4.1.	Caracterização e Pressupostos da Pesquisa de campo	108
4.2.	Contexto e Participantes da Pesquisa	108
4.3.	Realização da pesquisa	115
5.	Validação do modelo	117
5.1.	Verificação da validação do modelo proposto com a opinião dos empresários	117
5.1.1.	Primeira variável - Sistema organizacional	117
5.1.2.	Segunda variável - Formas de gestão	118
5.1.3.	Terceira variável - Etapas do negócio	119
5.1.4.	Quarta variável - Estilos de liderança	119
5.1.5.	Quinta variável - Crises decorrentes	119
5.1.6.	Sexta variável - Processo Sucessório	120
5.1.6.1.	Processo sucessório precoce	122
5.1.6.2.	Processo sucessório pouco provável	122
5.1.6.3.	Processo sucessório difícil	123
5.1.6.4.	Processo sucessório esperado e viável	124
5.2.	Procedimentos úteis para contornar as crises nos estágios de crescimento	125
5.2.1.	Primeiro estágio – Procedimentos úteis para minimizar a crise por limitações executivas	125
5.2.2.	Segundo estágio – Procedimentos úteis para minimizar a Crise de controle	127
5.2.3.	Terceiro estágio – Procedimentos úteis para minimizar a Crise de burocracia	128
5.2.4.	Quarto estágio – Procedimentos úteis para minimizar a Crise de transição de liderança	129
6.	Conclusões e Recomendações	130
6.1.	Conclusões	130
6.2.	Recomendações	131
	Referências	133
	Apêndices	139

1. Introdução

As empresas familiares representam um grande percentual daquelas com maior expressão no cenário global, como salienta GERSICK (1997, p. 02) ao dizer que 40% das quinhentas maiores empresas listadas pela revista Fortune eram de propriedade de famílias ou por elas controladas. Tais empresas familiares geravam metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregavam metade da sua força de trabalho. Na Europa, elas dominavam o segmento das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, contudo ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China.

Fazer qualquer diagnóstico sobre a empresa familiar no Brasil requer conhecimentos históricos relacionados aos imigrantes que para cá vieram, especialmente os oriundos da Europa, que ao fundarem suas empresas, basearam-se em suas estruturas familiares, constituindo o modelo societário de organização que hoje predomina no Brasil. A maioria das organizações brasileiras são empresas familiares. De acordo com levantamento feito pelo SEBRAE¹ no ano de 2002, 73% das empresas eram controladas e gerenciadas por famílias. Segundo Oliveira (1999, p. 22) as empresas familiares brasileiras correspondem a cerca de 80% da quantidade das empresas privadas, respondendo por mais de 60% da receita e por 67% dos empregos.

Segundo Paulo Skaf - empresário e presidente da FIESP², a história da economia brasileira foi escrita por empresas familiares. Esta saga é particularmente significativa na indústria, cujo desenvolvimento partiu do talento e determinação de numerosos empreendedores. Grandes indústrias nacionais nasceram no âmbito de famílias, transformando-se em empresas de padrão mundial. Hoje, as empresas familiares – considerando que sua grande maioria é constituída por micro e pequenas empresas – têm importância para o País, em especial o volume de empregos criados por elas, os impostos que recolhem aos cofres públicos e a renda que geram para o produto interno bruto brasileiro (CARDELINO, 2005).

Para Ventura (2007), a humanidade tem acumulado riquezas desde os primórdios de sua história, bem como desenvolvido instrumentos de defesa e meios de transferir essas riquezas para as gerações seguintes. Esse processo de acumulação de riquezas sempre foi

¹ SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

² FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo.

difícil e não menos difícil tem sido o processo de defender e transferir essas riquezas. A história está cheia de exemplos de nações, empresas, famílias e indivíduos cujas riquezas foram perdidas ao longo dos tempos. Essa dificuldade em manter e transferir riquezas tem crescido muito com a complexidade do mundo moderno e de todas as formas de riqueza – principalmente a transferência de empresas para gerações seguintes - tem sido, de longe, a mais complexa. Estamos falando de empresa familiar, que de uma forma geral surge do sucesso de um empreendedor, cujas principais características pessoais são – entre outras, capacidade de correr riscos, dedicação, persistência e independência – superiores à média das demais pessoas.

O tempo de duração de cada organização, além de vários outros fatores, depende principalmente do meio e do contexto em que ela está inserida, da capacidade de seus dirigentes e, acima de tudo, da eficácia³ com que é feita a transição de liderança quando esta se faz necessária. Cada transição de liderança é um momento crucial para a empresa familiar. Segundo Passos (2006, p.24), “dados mundiais confirmam que 33% sobrevivem nas mãos da família do fundador na transição da primeira para a segunda geração e apenas 14% dessas na transição da segunda para a terceira geração. As demais simplesmente desaparecem ou são compradas ou incorporadas por outras organizações”.

Muitos empresários não se preocupam com a transição de liderança, pois pensam que permanecerão eternamente no comando, mas quando eles se incapacitam por qualquer motivo, a transição se efetua de uma maneira drástica e tumultuada. Nesse caso, a empresa é assumida normalmente por um familiar que, na maioria das vezes, não está preparado para o cargo. Daí a razão de a transição ocorrer com muita dificuldade propiciando a mortalidade precoce de muitas empresas.

1.1. A importância do tema

Considerando que a transição de liderança é um grande problema para a empresa familiar, a contribuição deste trabalho é a de construir e fundamentar um dispositivo teórico capaz de permitir às empresas familiares a análise de seus problemas e viabilizar as possibilidades de solução para buscar a garantia de sua sobrevivência. Portanto, daí entende-se que o alcance deste trabalho é de relevância social, econômica e acadêmica, pois propicia ao empresário maior conhecimento da sua empresa, através da facilitação de um diagnóstico

³ Eficácia - refere-se à medida que expressa até que ponto os objetivos ou metas são atingidos mediante prévio planejamento.

adequado, favorecendo o crescimento da produção e, conseqüentemente, o desenvolvimento da comunidade em que a empresa está inserida, criando riqueza e emprego. Por outro lado, o resultado da pesquisa realizada junto ao empresariado, quando debatido no meio acadêmico, poderá propiciar uma nova base de dados para novos estudos, estimulando investigações teóricas e gerando novos conhecimentos sobre o tema.

1.2. Definição do problema

O problema de pesquisa surge da necessidade de se dispor de uma metodologia que possibilite às empresas identificarem em qual estágio do ciclo de vida se encontram, a fim de determinar o momento propício para a transição de liderança. Através do estudo da percepção do empresariado catarinense com relação ao posicionamento de suas empresas no ciclo de vida das organizações, são investigadas as crises já ocorridas e a crise que no momento possa estar ocorrendo, ou prestes a ocorrer, possibilitando, assim, a criação de medidas capazes de minimizar o seu reflexo indesejável ao bom desenvolvimento da organização.

De acordo com Adizes (1990), Greiner (1998) e Kaufmann (1990), com relação à teoria do ciclo de vida das organizações, toda fase de crescimento está relacionada a uma crise, portanto, é essa crise que possibilita à organização a passagem para a fase seguinte do seu ciclo de vida, podendo, assim, a empresa evoluir ou retroceder, dependendo da percepção dos dirigentes e das medidas tomadas para contorná-la.

Uma das prováveis crises é quando se faz necessária a transição de liderança, pois se sabe que ela nem sempre ocorre a partir de um planejamento, mas sim pela impossibilidade do empresário de continuar à frente do negócio.

A crise com relação à transição de liderança é mais acentuada nas empresas familiares por envolver a questão profissional e a emocional, pois a tendência é que a transição aconteça para um membro da família.

De acordo com Lodi (1978, p.7), “o pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito na fase da sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás”.

Quando a empresa se encontra numa idade mais avançada, se ocorrer uma fatalidade com o fundador, de um modo geral a função do dirigente máximo é assumida por um familiar, esteja ele capacitado ou não para a função.

Segundo Barnes e Hershon (apud Bernhoeft, 1991, p.44), “o principal problema na sucessão e na profissionalização da empresa familiar é que, historicamente, a maioria das

empresas tende a se apoiar muito mais na psicologia familiar e pessoal do que na lógica empresarial”. Quando se trata de empresa não-familiar, a preocupação com a transição de liderança é normalmente planejada, pois o administrador profissional pode se ausentar repentinamente, o que geralmente não acontece com os familiares envolvidos com a sucessão.

O estudo da transição de liderança em organizações familiares é de suma importância para evitar seu desaparecimento. A partir desses fundamentos, se estabelece como premissas a inexistência de planejamento e pouca preparação da maioria dos dirigentes das empresas familiares para bem operacionalizar a transição de liderança.

Essas considerações levam à seguinte indagação de pesquisa:

- a) É possível construir um modelo de ciclo de vida das organizações que considere a transição de liderança na empresa familiar?




1.3. Objetivos

Os objetivos deste trabalho estão divididos em geral e específicos, conforme apresentados a seguir.

1.3.1. Objetivo Geral

Elaborar e validar um novo modelo ciclo de vida das organizações considerando a transição de liderança na empresa familiar.

1.3.2. Objetivos Específicos

-  Identificar as características relevantes de cada estágio do ciclo de vida da empresa familiar;
-  Levantar tópicos relevantes para facilitar a transição de liderança na empresa familiar;
-  Elaborar e aplicar uma pesquisa de campo para validar ou remodelar o modelo de ciclo de vida proposto.

1.4. Contextualização do tema de pesquisa

Esta pesquisa fundamenta-se nas teorias do ciclo de vida das organizações, empresa familiar e liderança, sendo que, através dela, busca-se obter a percepção de presidentes de

empresas familiares de Santa Catarina. Isso com o intuito de validar ou sugerir mudanças no modelo de ciclo de vida aqui proposto, tanto no que concerne às características relativas aos diversos estágios de crescimento do ciclo de vida, bem como àquelas inerentes ao processo de transição de liderança na empresa familiar.

Pretende-se entender de que forma ocorreu, como está ocorrendo e como poderá ocorrer a transição de liderança nas empresas pesquisadas. Além disso, procura-se constatar se as características existentes no modelo proposto correspondem às mesmas vivenciadas nas organizações pesquisadas.

Devem-se levar em consideração a experiência do autor desta tese que tem uma vivência empresarial de mais de trinta e quatro anos à frente da empresa Macedo Agroindustrial na qual vivenciou o primeiro processo de transição de liderança, sendo que a base teórica e a pesquisa de campo foram complementadas por essa experiência.

Por isso, baseando-se nesse novo modelo de ciclo de vida, busca-se estabelecer princípios para subsidiar a transição de liderança na empresa familiar no sentido de identificar como e quando deve ser operacionalizada a sucessão.

Esses indicadores servirão para diagnosticar e apoiar as organizações familiares a viabilizarem com sucesso a transição de liderança, promovendo o seu desenvolvimento e, ao mesmo tempo, facilitando a sua sobrevivência.

1.5. Delimitação da pesquisa

Para auxiliar na busca de respostas ao problema formulado, delimita-se a pesquisa em apenas duas questões: quando e como operacionalizar a transição de liderança.

Quando fazer?

- ✚ Quando se deve tratar da sucessão?
- ✚ Quando buscar orientação de uma consultoria externa especializada para auxiliar no planejamento da sucessão?

Como fazer?

- ✚ Como poderiam contribuir para a melhoria do processo de transição de liderança aqueles empresários que já vivenciaram uma ou mais sucessões?
- ✚ Como planejar a transição de liderança de forma que facilite a sucessão?
- ✚ Como definir e levantar o perfil ideal do sucessor?

1.6. Ineditismo e Inovações

O modelo de ciclo de vida das organizações proposto neste trabalho não é apenas descritivo como os modelos apresentados pelos autores pesquisados, é também prescritivo, pois além de descrever o que ocorre em cada estágio do ciclo de vida, indica princípios básicos a considerar no processo decisório e como a empresa deve proceder para enfrentar as crises que certamente ocorrerão nas diversas fases de crescimento.

Além das fases de crescimento e suas respectivas crises, este modelo apresenta outras variáveis, tais como: a ordenação do sistema organizacional, o enfoque das formas de gestão, as etapas do negócio, os estilos de liderança e a influência no processo sucessório.

Outro ineditismo deste trabalho está em identificar a existência da crise de transição de liderança nas empresas familiares.

1.7. Estruturação do trabalho

Este trabalho possui a seguinte estrutura:

No capítulo 1 são apresentadas a importância do tema, a definição do problema e as considerações gerais quanto aos objetivos, contextualização e delimitação do tema de pesquisa, além dos aspectos ligados ao ineditismo e às inovações.

No capítulo 2 é relacionada a base teórica relativa ao Ciclo de Vida das Organizações, Empresa Familiar e Liderança.

O capítulo 3 apresenta o modelo proposto de ciclo de vida das organizações.

O capítulo 4 aborda a metodologia empregada. São descritos os procedimentos metodológicos, assim como o design da pesquisa, a coleta de dados, o processo de desenvolvimento da pesquisa e as formas de análise dos dados coletados.

O capítulo 5 apresenta a validação do modelo proposto.

O capítulo 6 apresenta as conclusões e recomendações.

2. Fundamentação teórica

Fernández (2005, p. 110) em sua obra 'Ensinaamentos de A Arte da Guerra, cita que "o sucesso de uma empresa, assim como o sucesso militar, depende de quatro condições: objetivo comum, reação ao ambiente, liderança capaz e fluxo de informação eficiente".

Para que as empresas não desapareçam na fase inicial de seu ciclo de vida, além do compromisso do fundador, torna-se fundamental que ele consiga atender à necessidade de mercado para a qual a empresa foi criada. Isso é imprescindível, pois para perceber essa necessidade, é necessário que o empreendedor pesquise o mercado em que pretende atuar e certifique-se de que o seu produto ou serviço atenda realmente a essa necessidade.

Drucker (2006), em sua última entrevista, classifica as estratégias de empreendimento em quatro tipos básicos: a do empreendedor que chega primeiro; a do imitador que se aproveita dos erros do pioneiro; a do imitador criativo que copia inovando e a do empreendedor que encontra um nicho de mercado suficientemente grande para comportar um negócio criativo, mas não grande demais que desperte interesse nos concorrentes. A primeira estratégia, a do empreendedor que chega primeiro, se der certo, será a mais lucrativa. A menos arriscada das estratégias é a segunda, a do imitador que se aproveita dos erros do pioneiro. A terceira estratégia é a do imitador criativo, que copia a idéia do concorrente, melhorando significativamente o produto pela inclusão de, pelo menos, uma característica diferenciadora de impacto que venha ao encontro das necessidades dos clientes. A quarta estratégia, a do empreendedor que encontra um nicho de mercado, é uma estratégia mista e é a segunda mais lucrativa, mas não dura para sempre, porque transforma um nicho de mercado em um mercado de massa e, com isso, atrai a concorrência.

É necessário, também, determinar o perfil do cliente para saber direcionar as suas estratégias e ações no sentido de definir e atender a uma segmentação de mercado específica coerente com as pretensões de sua organização, ou seja, precisa ter foco.

2.1. Ciclo de Vida das Organizações

As empresas, assim como todos os seres vivos, têm um ciclo de vida e, por isso, vivenciam crises que as levam a passar por períodos de crescimento e de envelhecimento até atingirem a morte. No entanto, essas crises podem servir como instrumentos de alavancagem para o desenvolvimento da organização (ADIZES, 1990).

Para Darwin (2003), a seleção natural na luta pela sobrevivência é o mecanismo, a

força propulsora que está por trás da evolução. Acrescenta dizendo que ela é responsável pela sobrevivência dos mais fortes, dos que melhor se adaptarem ao seu meio. Tolle (2002) diz que quando a sobrevivência de uma forma de vida ou de uma espécie é ameaçada por problemas aparentemente incontornáveis, esta morrerá ou ultrapassará os limites de sua condição por meio de um salto evolutivo. Nivaldo (1999, p.31), ao estudar Maquiavel, diz que “a lei básica da natureza é a mutação competitiva, onde tudo se transforma o tempo inteiro e nada se define por ser melhor ou pior. Na natureza, sobreviver é a glória, não importa de que modo ela é alcançada”. Para Ferguson (1994, p.83), “a transformação é como uma viagem sem destino final. No entanto, há estágios durante a viagem, os quais são surpreendentemente fáceis de delimitar baseados em milhares de relatos históricos e nos abundantes relatórios de pesquisadores contemporâneos”.

Segundo Stein (2007), até o tempo tem seu tempo, ou seu ciclo de vida. Afirma ele que o século é como a vida de qualquer um ou de qualquer nação, significando que tem o seu início, passa pela infância, depois pela adolescência, atinge a idade adulta, envelhece e termina, e então se inicia um novo ciclo de vida – um novo século.

De acordo com Lezana (1996, p.10), “o processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde sua criação até a empresa transformar-se numa instituição efetivamente consolidada. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado de ciclo de vida das organizações”.

Assim como o ser humano é movido por necessidades, e estas mudam de acordo com a sua fase de desenvolvimento, também as organizações são movidas por necessidades que caracterizam cada estágio de desenvolvimento do seu ciclo de vida. Quando essas necessidades são atendidas, surgem outras que podem levar às crises, fazendo com que se busque adequar a organização à nova realidade, levando-a a uma nova etapa de desenvolvimento. Corroborando o que já foi dito, Kaufmann (1990, p.11) observa que “... a cada passagem de um estágio para outro, a organização enfrenta verdadeiras crises de crescimento ou crises de passagem”.

Segundo Marques (1994, p.XX), “a vida das organizações apresenta um razoável grau de semelhança com o ciclo de vida dos organismos vivos: nascem, têm infância e adolescência, atingem a maioridade, envelhecem e morrem”. Adizes (1990, p.XVIII) também reconhece essa importância ao dizer: “Como os estágios do ciclo de vida organizacional são previsíveis e repetitivos, conhecer a posição da organização no ciclo de vida permite que a sua administração tome antecipadamente medidas preventivas, seja enfrentando mais cedo os problemas futuros, seja evitando-os por completo”.

Para melhor elucidar essa questão são apresentadas na tabela 1 as respectivas fases de crescimento e/ou envelhecimento, dos vários autores pesquisados, com relação à teoria do ciclo de vida das organizações.

Modelos de Ciclo de Vida das Organizações

MODELO	AUTOR	FASES DE EVOLUÇÃO
Estágios de crescimento e envelhecimento	Adizes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Namoro 2. Infância 3. Toca-toca 4. Adolescência 5. Plenitude 6. Estabilidade 7. Aristocracia 8. Burocracia incipiente 9. Burocracia 10. Morte
Fases de evolução	Greiner	<ol style="list-style-type: none"> 1. Através da criatividade 2. Através da direção 3. Através da delegação 4. Através da coordenação 5. Através da colaboração
Estágios de Desenvolvimento	Luiz Kaufmann	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infância 2. Crescimento 3. Maturação 4. Renovação
Modelo Funcional	Scott e Bruce	<ol style="list-style-type: none"> 1. Início 2. Sobrevivência 3. Crescimento 4. Expansão 5. Maturidade
Desenvolvimento Organizacional	Antônio Carlos F. Marques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estágio conceptual 2. Estágio organizativo 3. Estágio produtivo 4. Estágio caçador 5. Estágio Administrativo 6. Estágio normativo 7. Estágio participativo 8. Estágio adaptativo 9. Estágio inovativo
Eixo dos negócios	Kelin E. Gersick e John A. Davis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicial 2. Expansão/formalização 3. Maturidade.

Tabela 1 – Modelos de Ciclo de Vida das Organizações

Embora cada autor adote nomenclatura diferente para explicar o ciclo de vida das organizações, segundo Lezana (1996, p.12), "... qualquer modelo de ciclo de vida compreende as etapas que uma empresa atravessa durante sua vida, incluindo nascimento, fracasso, decadência e estabilização".

Como já demonstrado, existe certa unanimidade entre os autores citados sobre a teoria do ciclo de vida das organizações, pois, de certa forma, eles comparam as empresas com os organismos vivos quando argumentam que elas nascem, crescem, envelhecem e morrem.

2.1.1. Modelo de Adizes

De acordo com Adizes (1990, p.87), "as organizações, assim como os seres vivos, têm um ciclo de vida, isto é, toda organização nasce, cresce, envelhece e morre". Para ele, o ciclo de vida das organizações é dividido em dez fases distintas, conforme figura 1, sendo: Namoro, Infância, Toca-toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia incipiente, Burocracia e Morte. Cada fase, exceto a morte, termina com uma crise que pode fazer com que a empresa retorne à fase anterior, ou então, a leve para a fase seguinte de seu ciclo de vida. Adizes separa a primeira fase como sendo a fase de preparação, na qual é abordada desde a concepção da idéia até a formalização do negócio, e as quatro fases seguintes como sendo etapas de crescimento. As demais fases são as etapas de envelhecimento, quando a organização entra em decadência até atingir a morte.

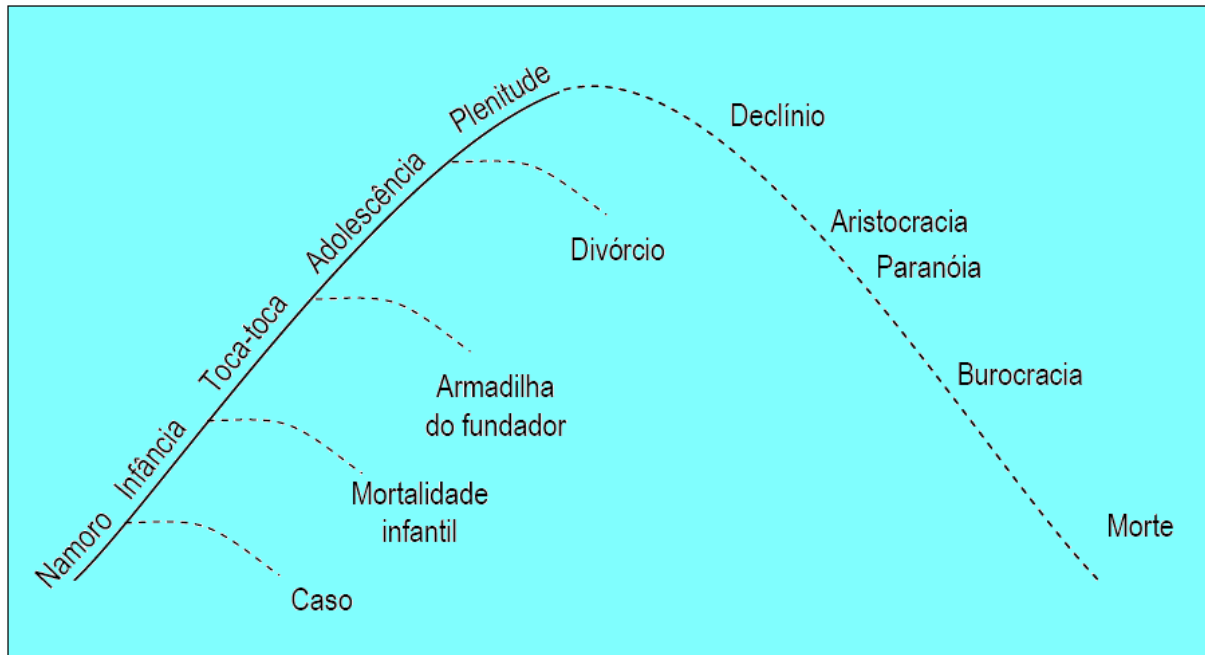


Figura 1 - O ciclo de vida das organizações segundo Adizes
 Fonte: Adizes (1990, p.87).

Namoro - Segundo Adizes (1990, p.13), a fase denominada Namoro – que é o estágio em que a organização ainda não nasceu e existe apenas como idéia – é tudo o que acontece até a formalização efetiva da empresa. Não existe ação, praticamente, apenas debates e análises sobre a idéia. O que existe é o compromisso do fundador pela causa que ele está querendo abraçar. A organização quando efetivamente fundada enfrentará riscos, e a capacidade dela em assumi-los é diretamente proporcional ao compromisso assumido pelo fundador neste estágio.

Para que possa assumir o compromisso o fundador faz promessas das quais, mais tarde, pode se arrepender. Oferece participação societária em troca de pouco dinheiro, por aval ou até mesmo por pequena ajuda de terceiros, ajuda esta muitas vezes indefinida – principalmente de parentes.

Isso é possível, pois neste estágio do ciclo de vida, a empresa não possui um valor tangível. O fundador, inexperiente, não acredita que esteja dando ou oferecendo algo muito importante. Mas, mais tarde, esta prodigalidade certamente voltará a atormentá-lo (ADIZES, 1990, p.13).

Segundo Adizes (1990, p.13), no Namoro tem de haver, por parte do fundador, crença na idéia, devendo ele ter certeza absoluta do sucesso do empreendimento para que a futura organização tenha condições de sobreviver aos tempos difíceis que ocorrerão na fase seguinte do seu ciclo de vida. E acrescenta: “Uma organização nasce quando o compromisso é posto à prova e sai vitorioso, isto é, quando o risco é assumido... O grau de compromisso necessário

numa organização é proporcional ao grau de risco que ela irá enfrentar após o nascimento”. Se o compromisso assumido for pequeno, a empresa não se iniciará e, sendo assim, será apenas um caso; no entanto, se o compromisso assumido for intenso, a empresa será fundada e passará para o estágio seguinte, denominado Infância.

Infância – A empresa já foi fundada e, por isso, passam a existir riscos. Portanto, tem-se que abandonar as idéias e perseguir resultados, ou seja, procurar atender às necessidades de mercado para as quais a empresa foi fundada. "A organização Criança é um ambiente muito pessoal. Nela todos se chamam pelo primeiro nome, há pouquíssima hierarquia e inexistente um sistema de contratação de pessoal" (Adizes, 1990, p. 23).

Na Infância, se o fundador vier a falecer, provavelmente a empresa sucumbirá, pois não existe ninguém treinado e com liderança para substituí-lo.

A organização não possui passado nem experiência, de modo que um erro no projeto do produto, ou nas vendas, nos serviços ou no planejamento financeiro pode ter repercussões fatais. A probabilidade destes erros acontecerem é elevada, pois a organização geralmente vive com o dinheiro contado, sem capital para criar equipe complementar necessária para se tomar decisões empresariais equilibradas (ADIZES, 1990, p. 23).

Para Adizes, o estágio da Infância não deve durar muito. O excesso de trabalho, a falta de controle administrativo e, conseqüentemente, a inviabilidade de delegação de tarefas fazem com que o fundador perca o orgulho pela empresa e, por isso, poderá vir a desistir da empreitada, causando a morte prematura da empresa.

Existe uma constante falta de dinheiro nesta fase. Então, não se pode aprender errando. Nesse caso, o fundador toma conta de tudo para poder sobreviver. Na Infância ele não pode e não deve delegar. “Somente no estágio seguinte do ciclo de vida, quando começa a haver certa estabilidade, tempo para respirar e um acúmulo de experiência, é que o fundador poderá delegar. E então ele deverá delegar”. (ADIZES, 1990, p. 33). Para ele, são dois os fatores mais críticos capazes de provocar problemas patológicos na organização neste estágio: a constante falta de dinheiro e a exigência permanente de compromisso do fundador. Isso poderá levar a organização a uma crise capaz de causar a mortalidade infantil ou levá-la ao estágio seguinte do seu ciclo de vida, que é o estágio de crescimento denominado Toca-toca.

Toca-toca – No estágio Toca-toca, diminuem os problemas de produção e as vendas começam a aumentar com intensidade. O caixa, às vezes, apresenta sobra de dinheiro. Há mais confiança por parte dos fornecedores e os clientes passam a acreditar mais na empresa. Por tudo isso, o fundador não vê mais problemas, somente oportunidades, sendo que a empresa e o fundador poderão se tornar arrogantes.

Segundo o referido autor, até o estágio anterior, a preocupação maior concentrava-se na produção. No Toca-toca, a preocupação volta-se para as vendas e a empresa não gera oportunidades – ela é impulsionada por elas. Também não existe uma clara definição de funções entre os gerentes. Cada um faz de tudo conforme a necessidade do momento. Se não houver maior definição das funções, a organização poderá vir a falir. "Para sobreviver, ela precisa instituir diretrizes que determinem o que não fazer, ao invés do que mais fazer" (ADIZES, 1990, p.39).

O sistema de controle é rudimentar. As atividades administrativas ainda não são coordenadas e as atribuições do RH – Recursos Humanos = também não se encontram bem definidas.

Nesse estágio do seu desenvolvimento, a organização pode ter todo um conjunto de pessoas com habilidades diferentes e sujeitas a sistema de incentivos diferentes. Decidir quem faz o que e por quanto é um processo confuso e aleatório. Há pouco treinamento, poucas avaliações de desempenho, poucos sistemas de avaliação salarial. Como a organização carece de sistemas ou diretrizes estabelecidos, os funcionários são contratados em momentos diferentes, com cláusulas contratuais diferentes. Alguns são altamente qualificados, outros não. A organização Toca-toca não tem tempo e concentração necessários para eliminar os incompetentes (ADIZES, 1990, p. 39).

Numa organização Toca-toca são os afazeres que determinam o que deverá ser feito, ao invés de instituição de políticas quanto àquilo que se deveria fazer. As tarefas dos vários gerentes se sobrepõem. "A empresa está organizada em torno das pessoas, não das tarefas. Ela cresce de maneira não planejada. A organização não controla seu ambiente operacional, mas é controlada por ele" (ADIZES, 1990, p. 40).

O fundador tenta delegar autoridade sem abrir mão do processo decisivo; nesse caso, ele delega, mas não descentraliza. "Uma organização Toca-toca não pode descentralizar. Para que a descentralização funcione, é preciso existir um sistema de controle" (ADIZES, 1990, p. 43). Para descentralizar são necessárias regras e diretrizes que determinem o que as unidades descentralizadas podem ou não decidir, mantendo assim a unidade da organização. "Portanto, o fundador, ao tentar delegar, acaba inadvertidamente descentralizando, uma vez que não há este sistema de controle" (ADIZES, 1990, p.43). Nesta situação o fundador tenta descentralizar, não dá certo e volta a centralizar. Fica com muito serviço e descentraliza novamente, e assim sucessivamente. Esta situação leva a organização a grandes turbulências. Nessas turbulências e nesse vai-e-vem de centralização e descentralização, podem ocorrer duas coisas: ou a empresa tende a desaparecer ou ela encontra o melhor caminho e entra no estágio seguinte do ciclo de vida – a Adolescência.

Adolescência – Adizes (1990) cita este estágio como sendo o mais difícil em todo o

ciclo de vida da empresa. Isso porque ocorrerá, necessariamente, a delegação de autoridade, mudança de liderança e transposição de metas. Antes que isso aconteça, haverá muitas reuniões improdutivas e poderá haver evasões de gerentes com características empreendedoras. Nesta fase, a organização procura determinar sistemas administrativos e de controle. Para isso, muitas idéias são debatidas e a maioria delas, após discussões exaustivas, recusadas. Os gerentes com características empreendedoras ficam com 'saudades' dos tempos do Toca-toca, estágio em que as decisões eram tomadas muito mais rapidamente. Agora, na Adolescência, a empresa sente a necessidade de se organizar, mas não sabe como fazê-lo.

“Neste estágio do ciclo de vida organizacional, a empresa renasce... Sob muitos aspectos, a empresa é de fato um adolescente tentando estabelecer sua independência da família” (ADIZES, 1990, p. 49). Para o referido autor, nos estágios anteriores o fundador não delegava, pois não precisava e não devia fazê-lo. Agora ele precisa delegar, mas não sabe como. Isso porque é ele que detém as informações cruciais; por isso, também os subordinados não sabem como assumir a delegação.

Na Adolescência é necessário que a empresa passe pelo processo de delegação para que consiga atingir o estágio seguinte. Caso contrário, ela poderá vir a sucumbir ou envelhecer prematuramente, e isso acontece quando o fundador, por incompetência em delegar, perde a motivação e não se sente realizado. “Diz-se que o envelhecimento é prematuro porque a organização beneficia-se por um tempo do ímpeto e do espírito empreendedor do seu estágio Toca-Toca, mas nunca atinge o seu potencial: a Plenitude” (ADIZES, 1990, p. 61).

O fundador precisa perceber que o estilo de liderança do estágio da Adolescência é diferente dos estágios anteriores. Então, ele precisa mudar seu estilo de liderança ou contratar alguém que tenha competência para exercê-lo. Isto é muito difícil, pois o fundador aceita somente pessoas parecidas com ele e quer que essas pessoas façam aquilo que ele não faz. “A Adolescência é um ponto crítico de transição, no qual a empresa não precisa de alguém como o fundador e sim de um administrador totalmente diferente que complemente o seu estilo e que esteja ciente de que a sua orientação pessoal e a do fundador entrarão em conflito” (ADIZES, 1990, p. 54). No entanto, o fundador dá mais valor à lealdade do que à competência, fazendo com que gerentes desqualificados continuem na organização. Neste momento em que a empresa vive, os gerentes se tornam indispensáveis, pois se algum for demitido, ninguém saberá resolver os problemas. Por serem indispensáveis, esses colaboradores possuem um imenso poder político. "O fundador, além disso, não se esquece que eles permaneceram ao seu lado através da Infância. Ele dá valor à lealdade" (ADIZES,

1990, p.55).

O que complica ainda mais a transição de poder é que a empresa precisa sofrer uma transposição de metas, isto é, “ela deve deixar de trabalhar mais e passar a trabalhar melhor” (ADIZES, 1990, p. 56).

No estágio Toca-toca, as pessoas trabalhavam mais voltadas para os respectivos setores – ‘igrejinhas’. Agora elas necessitam participar do todo, isto é, necessitam adquirir uma visão conceitual para que possam participar da reestruturação da empresa. Para Adizes (1990, p. 61), “se a sistematização administrativa for bem sucedida e a liderança institucionalizar-se, a organização passa para o estágio seguinte do desenvolvimento e entra na Plenitude”.

Plenitude – Segundo Adizes (1990, p. 61), Plenitude é o ponto mais favorável na curva do ciclo de vida das organizações, quando a organização atinge um equilíbrio entre autocontrole e flexibilidade. As principais características de uma organização na plenitude são:

- ✚ Sistemas e estruturas organizacionais funcionais;
- ✚ Visão e criatividade institucionalizada;
- ✚ Orientação para os resultados;
- ✚ A organização satisfaz as necessidades dos clientes;
- ✚ Faz planejamento e segue o que foi planejado;
- ✚ Há superação de suas próprias expectativas de desempenho;
- ✚ Tem capacidade de manter, simultaneamente, o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade;
- ✚ A geração de novas organizações - criança começa a acontecer.

Para Adizes, (1990, p.61), “uma organização plena possui a visão e a agressividade de uma toca-toca, mas também o controle e a previsibilidade da implementação adquirida durante a Adolescência”. Ainda segundo o mesmo autor,

As organizações Plenas sabem o que estão fazendo, para onde estão indo e como chegar lá. São lucrativas e o seu crescimento é semelhante ao das Toca-toca, exceto por uma importante diferença: uma Toca-toca pode nos dizer como ganhou dinheiro; uma organização na Plenitude pode nos dizer, e dirá, por que ganhará dinheiro (ADIZES, 1990, p.61).

Para Adizes (1990, p. 65), no estágio da Plenitude a organização precisa reativar o impulso empreendedor adquirido nos estágios anteriores. Quando uma organização chega neste estágio não significa que ela atingiu o seu ‘máximo’. Ela continua crescendo. Se ela não fomentar o espírito empreendedor, verá baixar a sua taxa de crescimento, e sua vitalidade

acabará estacionando. E ela passará então à fase denominada estável, que é o fim do crescimento e o começo de seu declínio. O maior desafio que uma organização no estágio da Plenitude enfrentará é o de permanecer neste estágio.

Conforme a descrição efetuada até o presente momento, Adizes considera que, após o nascimento, a organização poderá passar por quatro estágios de crescimento até atingir a sua plenitude. Daí por diante, ela poderá se encaminhar para os estágios da fase de envelhecimento.

Estabilidade – A Estabilidade é o estágio do ciclo de vida em que se inicia a fase de envelhecimento da organização. A empresa apresenta um bom sistema de autocontrole e administração, mas começa a perder a flexibilidade. Neste estágio, a organização pára de crescer e inicia o seu declínio.

O espírito empreendedor da empresa está terminando, e com ele também cai o espírito de criatividade, inovação e incentivos que provocaram mudanças promotoras da fase de crescimento, responsáveis por levar a empresa à Plenitude.

Neste estágio se levam muito em consideração os resultados de curto prazo. Portanto, o retorno sobre o investimento passa a ser a principal medida de desempenho. Por outro lado, o crescimento passa a ser menor, sendo que a conquista de novos mercados e novas tecnologias deixa de ser meta preponderante e, por isso, temem-se os riscos e as mudanças. Pela falta de criatividade, a empresa começa a perder a sua função principal que é atender às necessidades dos clientes. E assim ela passa para o estágio seguinte de envelhecimento.

Aristocracia – No estágio da Aristocracia, a redução da flexibilidade, que teve início a Plenitude, tende a se acentuar; por isso, a capacidade da organização em obter resultados diminuirá. Ela tende a ser mais passiva do que ativa, e isso compromete os seus resultados também a longos prazos.

As demais qualidades necessárias existentes numa organização plena estão, também, presentes neste estágio. No entanto, o espírito empreendedor, que é a ‘mola mestra’ do crescimento, já está totalmente ausente. Assim, a organização passa imediatamente para o estágio seguinte de seu ciclo de vida, que é a Burocracia incipiente.

Burocracia incipiente – Adizes (1990, p. 84) enfatiza que na Burocracia incipiente a organização apresenta algumas características típicas de comportamento desta fase:

Procura destacar quem causou um problema, e não o que fazer a respeito:

- ✚ Há muitos conflitos internos;
- ✚ O medo prepondera e a paranóia paralisa a organização;
- ✚ Passam a existir guerras territoriais internas;

- 🚧 O cliente deixa de ser solução e passa a ser problema.

Com um ‘jogo de empurra’ instalado, a organização tende a ser improdutiva; por isso, inicia-se um processo de burocratização desnecessário e a organização passa para o estágio de Burocracia.

Burocracia – Uma empresa, quando atinge este estágio, dificilmente consegue retornar aos estágios de crescimento. Aqui o importante para o corpo funcional não é a organização funcionar bem, mas continuar existindo.

Segundo Adizes (1990, p.87), as características de funcionamento de uma organização no estágio de Burocracia são as seguintes:

- 🚧 Possui muitos sistemas administrativos, mas poucos são funcionais;
- 🚧 Está dissociada do seu ambiente, concentrando-se basicamente em si mesma;
- 🚧 Não há qualquer senso de controle, embora existam muitas ferramentas de controle;
- 🚧 Os clientes têm dificuldades para acessar a organização.

E é dessa maneira que uma organização passa para o seu último estágio, que é a morte.

Morte – Quando uma empresa chega a este estágio, constata-se que não há mais retorno. A morte ocorre quando ninguém mais está comprometido com a organização. Isso ocorre no estágio burocrático, mas pode ocorrer antes da burocratização quando não existe um compromisso político sustentando a organização.

2.1.2. Modelo de Greiner

Greiner (1998) leva em consideração cinco dimensões gerenciais para a construção de seu modelo de desenvolvimento das organizações:

- 🚧 Idade da organização;
- 🚧 Tamanho da organização;
- 🚧 Períodos de evolução;
- 🚧 Períodos de revolução;
- 🚧 Taxa de crescimento da organização.

Segundo ele, cada dimensão influencia as outras ao longo do tempo e, quando todos os cinco elementos começam a interagir, emerge um panorama mais dinâmico e completo do crescimento organizacional.

O autor explica que os problemas existentes nas empresas estão mais vinculados às decisões passadas do que aos fatos presentes.

As companhias falham ao não ver que muitas pistas para seus futuros estão em suas próprias organizações e em seus estados evolutivos de desenvolvimento; e além disso, a inabilidade da gerência em compreender seus problemas de desenvolvimento organizacional pode resultar no congelamento de seu estágio presente de evolução ou, em último caso, no fracasso, independentemente das oportunidades de mercado (GREINER, 1972, p.38).

A posição do autor é de que o futuro da organização pode ser determinado mais por sua própria história do que pelas forças externas.

Greiner (1998) argumenta que o tempo de vida de uma organização é uma dimensão muito importante para qualquer modelo de desenvolvimento organizacional, isto porque, embora essa variável não seja uma condição determinante, ela normalmente influencia no processo de mudança de estágio de crescimento no ciclo de vida da empresa, pois com o passar do tempo, se a empresa não evoluir, ela tende a desaparecer. Quanto ao tamanho da organização, ela é, também, uma dimensão importante a ser considerada nos estágios de crescimento no ciclo de vida das organizações. Segundo ele, com o aumento do número de empregados ou do volume de vendas, os problemas e soluções de uma organização tendem a mudar intensamente. Nesse caso, o tempo não é o único determinante da estrutura, pois organizações que não crescem permanecem, normalmente, utilizando as mesmas práticas por longo período de tempo.

A dimensão relativa à idade da organização é representada pelo eixo horizontal na figura 2 e a dimensão relativa ao tamanho é apresentada no eixo vertical da mesma figura.



Figura 2 – Como as empresas crescem segundo Greiner

Fonte: Greiner (1998, p.56).

Outra dimensão importante é a taxa de crescimento da organização. Isso porque uma empresa em rápida expansão admite muitos empregados rapidamente e, por isso, necessita de novas estruturas. Sendo assim, os períodos de evolução e revolução são mais curtos do que em organizações de crescimento lento.

Assim como Adizes, Greiner (1998, p.57) argumenta que, para cada etapa de evolução, existe uma crise que ele denomina de revolução. Para ele, o ciclo de vida das organizações compreende cinco estágios de crescimento nos quais acontecem períodos de evolução, denominados: criatividade, direção, delegação, coordenação, colaboração, e suas respectivas revoluções ou crises: liderança, autonomia, controle, fita vermelha ou excesso de burocracia, e uma última ainda não definida pelo autor.

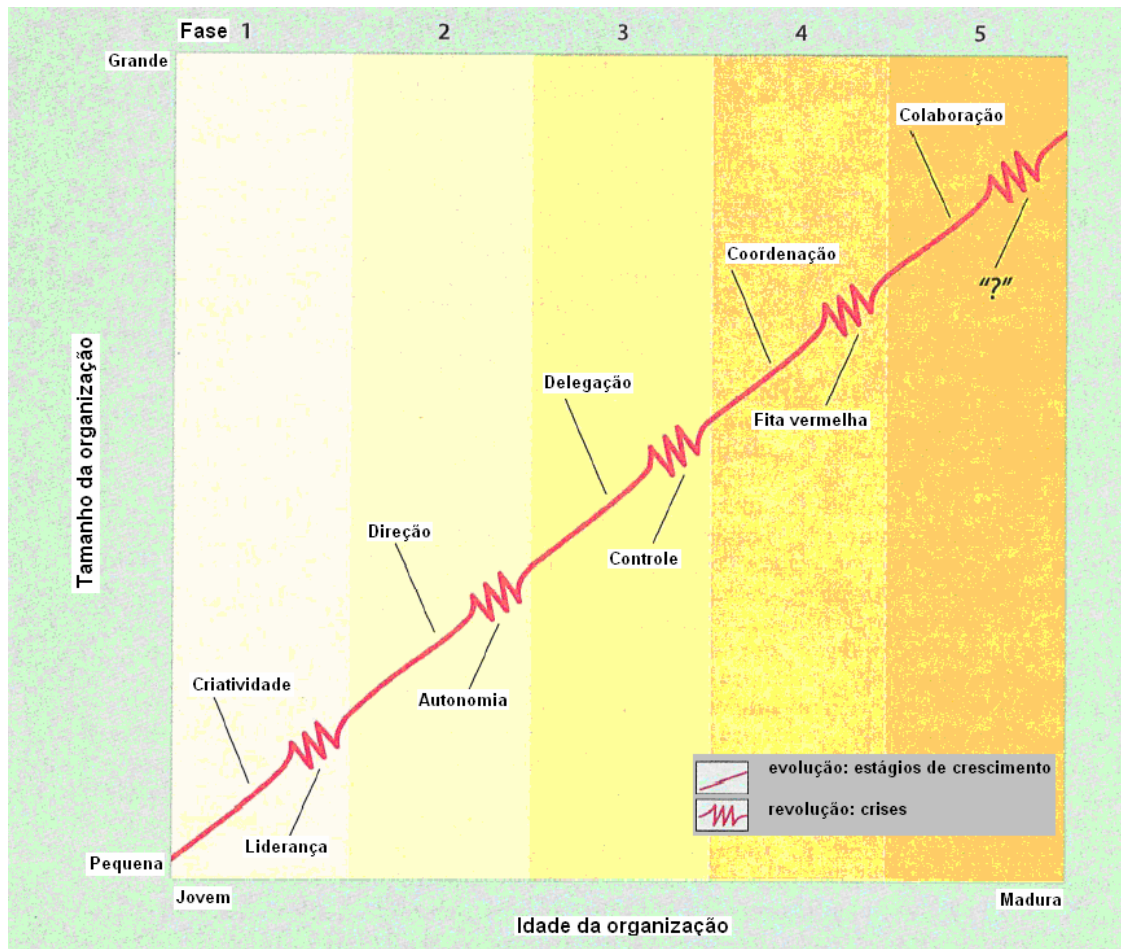


Figura 3 - O ciclo de vida das organizações segundo Greiner
 Fonte: Greiner (1998, p.57).

Criatividade – No primeiro estágio, denominado por Greiner como sendo a fase da Criatividade, a ênfase volta-se para a criação de um produto e de um mercado; além disso, outras características inerentes a este período são consideradas:

- ✚ Corpo funcional com grande desgaste físico e mental;
- ✚ A comunicação do corpo funcional acontece de maneira informal;
- ✚ Promessas ao invés de recompensa pelo trabalho em excesso realizado pelo corpo funcional;
- ✚ O empreendedor age baseado na reação do cliente.

No momento em que a empresa começa a crescer iniciam os problemas. O aumento da produção que se verifica neste estágio requer maior conhecimento do corpo funcional no sentido de bem produzir. Na realidade, com o aumento da produção, aumenta proporcionalmente o número de empregados, tornando a comunicação informal inadequada para bem se gerir a organização.

O estágio da Criatividade caracteriza-se pela falta de dinheiro e, por isso, requer uma

melhor adequação dos procedimentos contábeis para facilitar a administração dos recursos financeiros. O fundador da organização fica sobrecarregado, facilitando o surgimento de conflitos entre ele e os demais membros do corpo funcional, surgindo, assim, a crise de liderança, que é o primeiro período de revolução. Esta crise poderá ser vencida através da contratação de um gerente capaz de introduzir novas técnicas empresariais.

Direção – As empresas que sobrevivem à crise de liderança ingressam em um período de crescimento contínuo, conduzido por uma liderança eficiente. As características do período de crescimento por Direção que podem ser assim descritas:

- ✚ Uma estrutura organizacional funcional é criada para separar processos de produção das atividades comerciais;
- ✚ Sistemas de controle contábil e de estoques são adotados;
- ✚ Orçamentos e padronização do trabalho são adotados;
- ✚ A comunicação passa a ser mais formalizada;
- ✚ Organograma com hierarquia de títulos e posições é criado.

Com o crescimento da organização e a centralização das tarefas, emerge uma crise de falta de autonomia gerencial, que é a segunda fase de revolução. Para sair desta crise e entrar no estágio de crescimento seguinte, inicia-se um processo de delegação. Assim, a segunda revolução emerge de uma crise de autonomia.

Delegação – O estágio de crescimento por Delegação caracteriza-se pela adoção de uma estrutura organizacional descentralizada. São características desta fase:

- ✚ Delegação de poder e de responsabilidade aos gerentes;
- ✚ uso de gratificações para motivar os empregados;
- ✚ Adoção de uma administração baseada em relatórios;
- ✚ Comunicação menos freqüente da direção com os funcionários operacionais.

A fase de Delegação promove a motivação do corpo funcional. Isto porque os gerentes são motivados e transmitem essa motivação aos seus subordinados. Os gerentes em organizações descentralizadas, tendo maior autoridade e incentivos, podem conquistar novos mercados, dando resposta mais rápida aos clientes.

Em conseqüência da perda de controle das operações pelo alto escalão, os gerentes preferem dirigir suas operações sem coordenar planos, dinheiro, tecnologia e pessoal com a cúpula. Logo, a empresa entra em uma crise de controle, que é o terceiro período de revolução. Se superar esta crise, ela entra na fase seguinte de crescimento do seu ciclo de vida, que é a fase de coordenação, quando a alta administração busca recuperar o controle total da companhia.

Coordenação – A fase de Coordenação é caracterizada pelo uso de sistemas formais pela alta direção para alcançar maior coordenação. Inicia-se o processo de formação de unidades de negócios. Há outras características deste estágio de evolução, como as listadas abaixo:

- ✚ Procedimentos formais de planejamento são estabelecidos e estes são intensivamente revisados;
- ✚ Instrutores para aplicar treinamentos aos gerentes de linha são contratados;
- ✚ Cada grupo de produto é considerado como um centro de investimento em que o retorno do capital investido é um critério importante usado na locação de fundos;
- ✚ As funções técnicas são centralizadas, como processamento de dados; no entanto, as decisões operacionais permanecem descentralizadas;
- ✚ Os empregados são encorajados a adquirir uma visão sistêmica da organização.

Torna-se necessário programar um sistema rígido de controle, bem como a descrição de todas as rotinas e sistemas de processos e programas formais. No entanto, certa falta de confiança vai se estabelecendo entre as gerências de campo e o *staff*. Isso porque proliferam muitos sistemas e programas sem utilidade prática, surgindo a quarta revolução, que é a crise que Greiner denomina de fita vermelha – crise por excesso de controle ou crise de burocracia.

Colaboração – No final do estágio de crescimento anterior passa a existir uma forte colaboração interpessoal no intuito de vencer a crise de burocracia.

Agora, na fase de Colaboração, a empresa passa a ser administrada por sistemas formais e procedimentos. Portanto, esta fase enseja uma maior espontaneidade através de equipes e de abalizadas confrontações das diferenças interpessoais.

O controle institucionalizado e a autodisciplina substituem o controle formal. Esta transição é especialmente difícil para os técnicos que criaram os sistemas de coordenação como também para os gerentes de linha que confiaram em métodos formais adotados anteriormente.

Outras características deste estágio de crescimento:

- ✚ Os problemas são resolvidos rapidamente através de equipes;
- ✚ São formadas equipes para tarefas específicas;
- ✚ A estrutura organizacional é readequada;
- ✚ Os sistemas de controle formais são simplificados;
- ✚ Reuniões para discutir os principais problemas são realizadas com mais frequência;

- ✚ Programas de treinamento para desenvolver habilidades de comportamento gerencial visando o desenvolvimento de trabalho em equipe para minimizar os conflitos interpessoais são utilizados com frequência;
- ✚ Recompensas financeiras visando melhorar o desempenho por equipe são adotadas;
- ✚ Novas práticas são encorajadas por toda a organização.

Pelo fato de a empresa se encontrar numa fase plena, Greiner (1972) não cita em seu modelo qual a revolução decorrente, ou seja, não especifica qual a crise que surgirá após este período de crescimento da organização. Ele apenas diz que pode ser uma crise de realização. Por outro lado, Greiner (1998, p.64) faz algumas retificações com relação ao seu artigo de 1972, quando diz que as fases de crescimento não haviam sido descritas de forma clara, pois, segundo ele, os vestígios de uma fase persistem na fase seguinte. Tais sobreposições são, na maioria das vezes, observadas quando o empresário se profissionaliza no decorrer da segunda fase. Também observa que existe atualmente maior mortalidade de empresas, sendo que poucas organizações conseguem passar por todas as fases de crescimento. Se não sucumbirem na primeira fase, freqüentemente são adquiridas por outras empresas em fases de crescimento mais avançadas.

Greiner (1998, p.65) percebeu que estava errado ao argumentar que havia saturação psicológica no final da quinta fase de crescimento. Agora, pensando diferente, diz que a crise de realização pode ser resolvida internamente, como, por exemplo, através da criação de novos produtos que estimulem o crescimento. Além disso, a organização começa a olhar para fora de si mesma em busca de novas oportunidades. Pode ocorrer uma sexta fase de crescimento. Isto acontece quando ela reformula o seu organograma criando uma *holding*, surgindo, conseqüentemente, unidades de negócio ou aliança com outras empresas.

2.1.3. Modelo de Kaufmann

Kaufmann (1990) também compara as empresas aos organismos vivos. Ele afirma que existem estágios de desenvolvimento para cada empresa em seu ciclo de vida. Na passagem de um estágio para outro, a empresa sofre crises de crescimento.

Seu modelo abrange quatro estágios de desenvolvimento no ciclo de vida das organizações: Infância, Crescimento, Maturação e Renovação.

Ele considera como o mais importante o estágio de Renovação, porque, segundo ele, é neste estágio que a empresa se encontra no seu período de plenitude e depende da capacidade

de renovação para nele permanecer e se desenvolver. O autor defende que, para cada estágio de desenvolvimento da organização, prevalece um perfil dominante no processo gerencial.

Usualmente, a cada estágio de desenvolvimento da empresa, prevalece um perfil dominante no processo gerencial, incluídos, por exemplo, estrutura organizacional, estilo de liderança, nível de burocracia e modelo de delegação de autoridade. Em cada estágio, igualmente, são requeridas diferentes habilidades e capacidades, principalmente de natureza gerencial, para enfrentar os desafios típicos da idade (KAUFMANN, 1990, p. 12).

Infância – Ao nascer, uma empresa é constituída por um ou mais empreendedores que, para aproveitar uma oportunidade de mercado, reúnem talentos e recursos. Na fase da Infância não existe uma estrutura definida e as comunicações são informais e simples. As prioridades estão voltadas exclusivamente para a produção e as vendas. Praticamente não existem atividades burocráticas. O fundador é quem decide. Ele é o centro de tudo e, por isso, participa de todas as decisões, por menores que sejam.

Crescimento – Nesta fase o crescimento da empresa é acelerado. Novas funções especializadas vão surgindo e, para exercê-las, são necessários colaboradores mais especializados. As tarefas vão se tornando mais complexas e, em consequência, surgem relatórios para atender às necessidades de informações e de controle. As comunicações vão se tornando formalizadas e, muitas vezes, assumindo a forma escrita. Aparecem os primeiros organogramas e, com eles, um mínimo de estrutura funcional com definição de certas responsabilidades, autoridade e especificação de alguns cargos.

Nesta fase o empreendedor já precisará conscientemente dedicar algum tempo e esforços para mudar e preservar a cultura da empresa. Isto é, precisará transmitir, de alguma forma, aos funcionários que passam a integrar a empresa a maneira pela qual quer que os problemas sejam resolvidos e as decisões tomadas; o que é bom e o que é mal; o que será premiado e o que será reprovado (KAUFMANN, 1990, p. 16).

Maturação – Na fase de Maturação, a empresa passa a explorar novos produtos, novos mercados e às vezes diversifica para outros produtos que nada têm a ver com a sua atividade inicial.

A esta altura, em função da dimensão e da complexidade das operações, já existe uma estrutura hierárquica definida. São implantados centros de resultado ou unidades de negócio. As descrições de cargos são mais definidas e as responsabilidades e autoridades também o são. Há necessidade de delegação. As comunicações são formalizadas e os controles estruturados. Num estágio mais adiantado desta fase, dado o grande crescimento da organização, começam a existir desavenças entre as pessoas. Por isso, as decisões tornam-se lentas, aumenta a burocracia e o risco é desestimulado. Neste estágio de desenvolvimento, em razão do clima organizacional confuso, a cultura da organização começa a se deteriorar.

A empresa não é mais aquela do ‘dono todo poderoso’ capaz de se fazer presente em todos os momentos e espaços. Mas, também, não é uma instituição capaz de caminhar com suas próprias pernas independentemente de seu fundador. É também nesta fase que a empresa enfrenta o desafio da transição de ‘empresa de dono’ para o de instituição que transcende a figura do dono (KAUFMANN, 1990, p. 18).

Neste momento a empresa precisa ser dotada de personalidade própria e de uma cultura institucionalizada, para que ela possa seguir o seu curso de desenvolvimento com sucesso. Mas é necessário que seja preservado o espírito empreendedor.

Renovação – Na fase de Renovação, a empresa estará institucionalizada, profissionalizada e com bons sistemas de controle. O clima organizacional estará baseado na cultura da empresa, que nesse momento já terá personalidade própria. Terá também a sua identidade bem conhecida pela comunidade. Enfim, tem todos os atributos para o crescimento, desde que haja renovação. A renovação é necessária porque, neste estágio de crescimento, haverá um peso exagerado das atividades burocráticas.

Há predominância dos controles sobre a inovação, do conservadorismo sobre o risco, da maximização da rentabilidade no curto prazo sobre os investimentos para o futuro, da burocracia dos burocratas sobre os homens com visão de negócios (KAUFMANN, 1990, p. 25).

É um retorno ao espírito empreendedor e aos valores básicos que nortearam a empresa no passado. A fase de Renovação é extremamente difícil, porque implica adaptar estruturas, restringir funções de *staff*, reduzir ou eliminar gerências e, principalmente, mudar a mentalidade das pessoas que fazem parte da organização.

Segundo Kaufmann, cada organização é fundamentada em certos fatores que são as variáveis que influenciam o seu ciclo de vida, e que determinam o sucesso ou o fracasso da mesma.

Essas variáveis são determinadas como sendo as bases da organização, como a cultura corporativa, o poder, a autoridade, as mudanças culturais, o planejamento e os recursos humanos.

2.1.4. Modelo de Scott e Bruce

Scott e Bruce (apud Lezana, 2002, p.60) apresentam um modelo o qual denominam modelo funcional e que compreende cinco fases de crescimento: inicial, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade. Assim como Greiner, eles levam em consideração o tamanho e a idade da organização e as fases de evolução com suas respectivas crises.

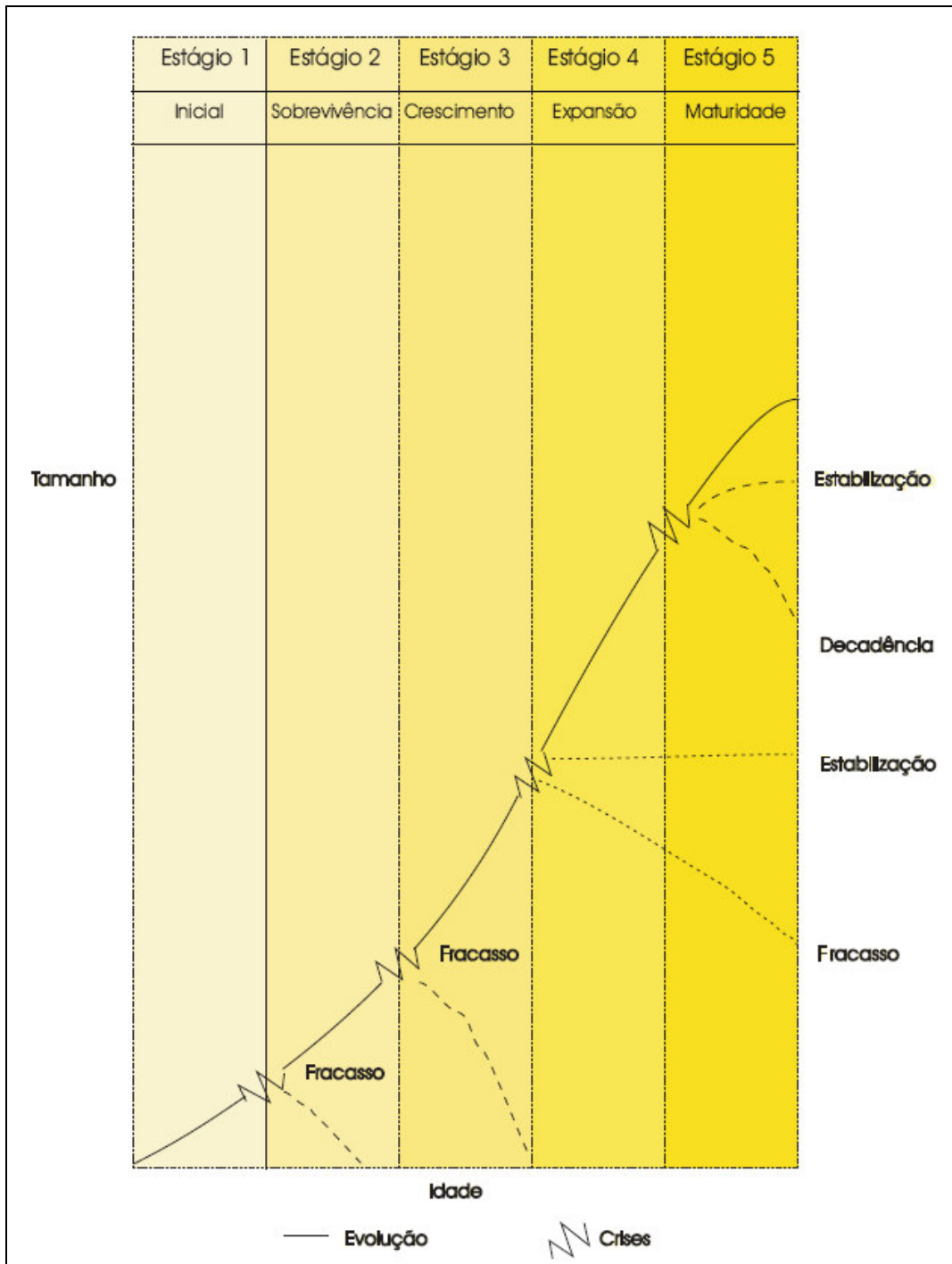


Figura 4 - Modelo funcional de Scott e Bruce
 Fonte: Scott e Bruce (*apud* Lezana, 2002, p.61)

Segundo Scott e Bruce (1987, p.45), a empresa de pequeno porte move-se através de cada um dos cinco estágios de crescimento com suas próprias características.

Inicial – São diversas as razões que levam o empreendedor a iniciar um negócio, mas a forma como a empresa será dirigida depende das habilidades básicas do fundador e da sua formação. Os recursos financeiros são limitados, exigindo grandes demandas por parte do

fundador. O sistema de planejamento deixa a desejar em relação ao elevado nível de incertezas.

Conforme Scott e Bruce (1987, p.49), se o fundador puder conseguir atender às demandas inerentes ao negócio, principalmente em relação às finanças, energia e tempo, a empresa passará para o estágio de crescimento seguinte; caso contrário, ela retrocederá, podendo vir até a desaparecer. Com a escassez de dinheiro, a ênfase no estágio Inicial é voltada para:

- ✚ A busca de recursos financeiros, pois o mais importante para a empresa é a necessidade de gerar fluxo de caixa positivo a fim de sobreviver;
- ✚ As demandas administrativas, inerentes aos gerentes, ultrapassam a capacidade de executá-las no tempo disponível.

Se os gerentes mudarem de atitude, concentrando seus esforços no sentido de atender às demandas administrativas e financeiras, a empresa passará para o estágio seguinte de crescimento do seu ciclo de vida; caso contrário, ela desaparecerá.

Sobrevivência – Segundo Scott e Bruce (1987, p.49), se uma empresa atingir o estágio de Sobrevivência, haverá expansão dos negócios e, portanto, maior demanda por recursos financeiros. Os saques a descoberto nos bancos ou os empréstimos a curto prazos são comuns neste momento.

O nível de competição ainda não está definido, mas se os resultados forem bons é provável que o ramo do negócio esteja atraindo novos concorrentes, principalmente se as barreiras de entrada forem pequenas.

O *mix* de produtos é bastante limitado, pois existe pouca abrangência de mercado, podendo surgir novos canais de distribuição durante esta fase.

As empresas no estágio de Sobrevivência obtêm pequeno retorno. Quando elas decidem crescer, seja pela oportunidade de mercado ou pela competição intensificada da concorrência, então elas têm a possibilidade de passar para o estágio seguinte de crescimento.

As características básicas deste estágio são:

- ✚ Crescimento descontrolado;
- ✚ Complexidade dos canais de distribuição;
- ✚ Competição intensa, provocando mudanças indesejadas;
- ✚ Problemas nos controles administrativos.

Se a empresa conseguir superar os problemas descritos acima, ela passará para o estágio de crescimento; caso contrário, ela entrará em crise, pois terá muitos problemas em seus canais de informação.

Crescimento – Segundo Scott e Bruce (1987, p.50), por algum tempo os resultados da empresa são melhorados, mas é necessário reinvestir na organização, em razão do crescimento acelerado, não sobrando dinheiro para a distribuição de dividendos. Por outro lado, a empresa necessitará de uma melhor estrutura funcional.

No estágio de Crescimento, novos sistemas contábeis são implantados e são desenvolvidos sistemas de pesquisa e desenvolvimento de produtos. Se a empresa adotar os sistemas administrativos requeridos neste momento, ela poderá superar a crise e avançar para o estágio seguinte de crescimento. No entanto, se o proprietário não tiver competência para operar as mudanças necessárias, ou o crescimento sair do controle, com a empresa vendendo mais do que a sua capacidade de produção, ela entrará em uma crise. Em alguns casos, o proprietário poderá vender o negócio antes do estágio seguinte, obtendo um ganho substancial.

Os prováveis problemas que levarão à crise neste estágio de Crescimento são:

- ✚ Entrada de concorrentes maiores e mais competitivos;
- ✚ Necessidade de recursos, em consequência da expansão de mercado ou de produtos.

Expansão – Para Scott e Bruce (1987, p.50), o controle orçamentário, os relatórios regulares da gerência e a descentralização, juntamente com sistemas formalizados e a necessidade de sistematizar a maioria das funções administrativas, fundamentarão a capacidade de sobrevivência da organização. Se a empresa estiver descapitalizada nesta fase, ela deverá buscar financiamentos a longo-prazo para poder se expandir.

Até este momento todo o lucro foi reinvestido na própria organização, mas para se conseguir capital a longo-prazo necessário ao desenvolvimento da organização, é preciso que se estabeleça uma política de dividendos para os novos sócios que a empresa procurará atrair.

Graças à profissionalização inerente a esta fase, novos gerentes são contratados, e embora eles sejam mais qualificados que os anteriores, não têm o compromisso que aqueles tinham. Isso é muito perigoso para a organização, pois ela perde a capacidade de renovação e pode desembocar, essencialmente, numa crise de cultura.

Se a empresa continuar operando com sucesso nesta fase, sobretudo na capacidade em competir, ela então continuará crescendo, aproveitando as oportunidades do negócio. No entanto, se ela não for bem controlada, poderá voltar ao estágio de crescimento anterior ou desaparecer completamente. Uma vez havendo o desejo e a oportunidade para o crescimento, a empresa poderá prosseguir para o estágio seguinte.

A provável crise do estágio de Expansão está relacionada com a delegação de poder e

responsabilidade, pois o fundador poderá se sentir incompreendido pelos gerentes, vindo a perder o seu estímulo e, conseqüentemente, fazer com que a empresa perca o seu foco no negócio.

Maturidade – Para Scott e Bruce (1987, p.51), agora a empresa entra no estágio de Maturidade e poderá continuar a crescer. Ela é impulsionada por inovações, dando ênfase aos centros de custo, à melhoria da produtividade e ao aperfeiçoamento dos controles. A empresa pode continuar direcionando a hierarquia por funções específicas ou, então, formar equipes orientadas para processos.

Por causa da competição de preço, a busca da produtividade torna-se fundamental; por isso, a empresa precisa voltar-se para a inovação permanente, com os investimentos direcionados para a promoção e a valorização do produto.

No início do estágio da Maturidade, o lucro obtido pela companhia é suficiente para suportar os investimentos; no entanto, como a empresa continua crescendo, torna-se necessário buscar novos recursos no mercado para complementá-los. Nesse caso, ou a empresa busca recursos no mercado para investir ou ela perderá sua capacidade de crescimento, diminuindo o seu faturamento; por isso, é neste estágio que a empresa tende a fazer aquisições, ou ela poderá vir a ser incorporada por outra.

Neste momento da organização os acionistas tendem a pressionar com muita intensidade a equipe executiva em busca de melhores resultados e isso pode desencadear um processo sucessório na organização, embora sem a aquiescência do empresário.

Scott e Bruce (1987, p.51) concluem dizendo que “o modelo não é sugerido como uma panacéia para a formulação da estratégia. É mais uma ferramenta diagnóstica para ajudar a analisar a situação atual de uma empresa”.

2.1.5. Modelo de Antônio Carlos F. Marques

Para Marques (1994, p.36), o ciclo de vida das organizações divide-se em nove estágios: Conceptual, Organizativo, Produtivo, Caçador, Administrativo, Normativo, Participativo, Adaptativo e Inovativo. Para ele todos os estágios são evolutivos e sua complexidade vai aumentando à medida que ocorre o crescimento organizacional. O autor considera dois estágios antes do início propriamente dito da organização.

O estágio Conceptual, que acontece quando se formula a idéia do negócio, momento em que a empresa é concebida - sendo este estágio denominado por Adizes de namoro – e o estágio Organizativo, que ocorre quando há a efetivação burocrática da empresa, sendo

Marques o único autor pesquisado que faz referência a esta segunda fase antes do início da produção propriamente dita.

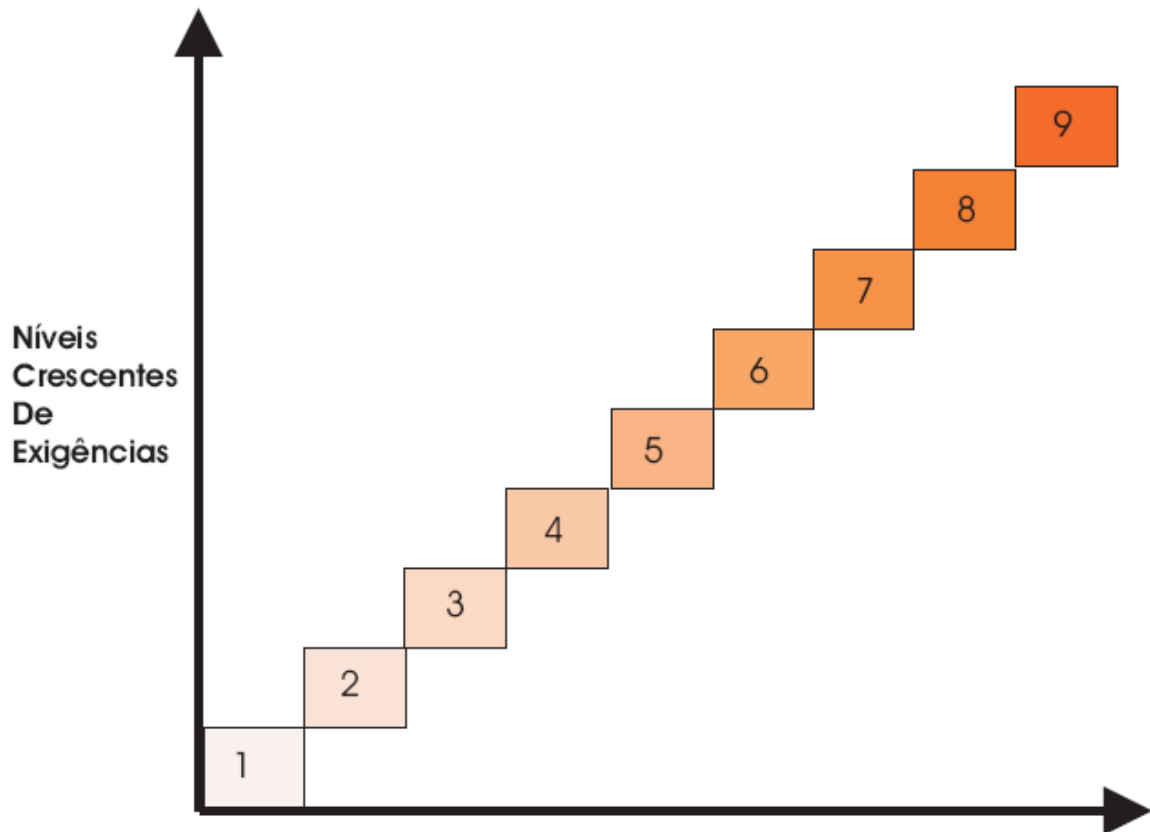


Figura 5 - O ciclo de vida das organizações segundo Marques
Fonte: Marques (1994, p.36)

Produtivo – O estágio Produtivo se dá quando se inicia o processo de produção. “A ênfase total aqui é a satisfação da necessidade para a qual a organização foi criada. É o ‘batismo de fogo’ da organização. Seu primeiro teste da realidade do ambiente” (MARQUES, 1994, p.17).

Caçador – No estágio Caçador a empresa vai à caça do cliente e aproveita todo o tipo de oportunidade para fazer negócios. “É neste estágio que uma organização sadia apresentará toda a criatividade estratégica para conquistar clientes e ampliar suas vendas” (MARQUES, 1994, p.21).

Administrativo – É no estágio Administrativo que a organização sente a necessidade de aprimorar seus controles; por isso, os processos administrativos adquirem prioridade. “É importante ressaltar que as organizações se reestruturam, se burocratizam buscando pôr ordem na desordem causada pelo crescimento” (MARQUES, 1994, p.24).

Normativo – No estágio anterior, em função do aumento da burocratização, a

organização torna-se mais eficiente; no entanto, fica mais lenta, menos lucrativa e menos flexível, isto é, menos eficaz. A delegação e a descentralização começam a fazer parte do gerenciamento, ao mesmo tempo em que são criadas normas e políticas e elaborado o planejamento estratégico. Para tanto, “o estágio Normativo caracteriza-se pela implementação do planejamento integrado como sistemática de trabalho” (MARQUES, 1994, p.27).

Participativo – É no estágio Participativo que a organização alcança sua plenitude. Além disso, este estágio caracteriza-se pelo aperfeiçoamento do planejamento estratégico adotado na fase de crescimento anterior.

Ele pavimenta o caminho para um modelo avançado de participação de todo o corpo funcional da organização na solução de problemas e no planejamento. O estágio Participativo de desenvolvimento é um modelo de gestão humanizada à base do compromisso, fundamentado em três variáveis organizacionais: participação no planejamento integrado, nas decisões operacionais e nos resultados obtidos.

Adaptativo – No estágio adaptativo a organização possui uma cultura voltada para a tecnologia. A atividade de pesquisa é privilegiada e dotada de uma dinâmica própria, fazendo com que as coisas aconteçam como no estágio Caçador, só que agora a criação dos mercados é orientada para nichos. “As organizações no estágio Adaptativo estão totalmente a serviço do ambiente e possuem um modelo próprio de alinhamento ambiental e adaptação estratégica” (MARQUES, 1994, p.34).

Inovativo – No estágio Inovativo a organização parte em busca do desconhecido, antecipando mudanças ambientais. “Seu modelo, diferentemente do modelo adaptativo do estágio anterior, é do tipo antecipação/exploração/criação somente encontrado em organizações extremamente agressivas, abertas e em integração profunda com clientes, fornecedores, governo e com o meio ambiente em geral” (MARQUES, 1994, p.37).

Quando a organização atinge o estágio Inovativo ela passa a ter uma inteligência organizacional criadora, que a torna fonte geradora de mudanças no ambiente, além de se antecipar ao impacto das mudanças.

2.1.6. Modelo de Gersick e Davis

Gersick e Davis (1997, p.17) são os únicos autores pesquisados que fazem uma relação da empresa familiar com o ciclo de vida das organizações, resultando em um modelo de ciclo de vida da organização familiar. No eixo familiar, representado pela linha horizontal da figura 6, eles enquadram as fases de crescimento da organização como sendo quatro: a Inicial, a de

Consolidação, a de Cooperação e a de Transição de liderança. No eixo dos negócios, representado pela linha vertical, eles consideram as fases de crescimento, ou seja: a Inicial, a de Expansão/formalização e a de Maturidade.

No terceiro eixo, formado por uma terceira linha perpendicular e equidistante das outras, eles apresentam o eixo do patrimônio, que aborda a sucessão, fazendo referência à primeira, à segunda e à terceira geração na sucessão familiar.

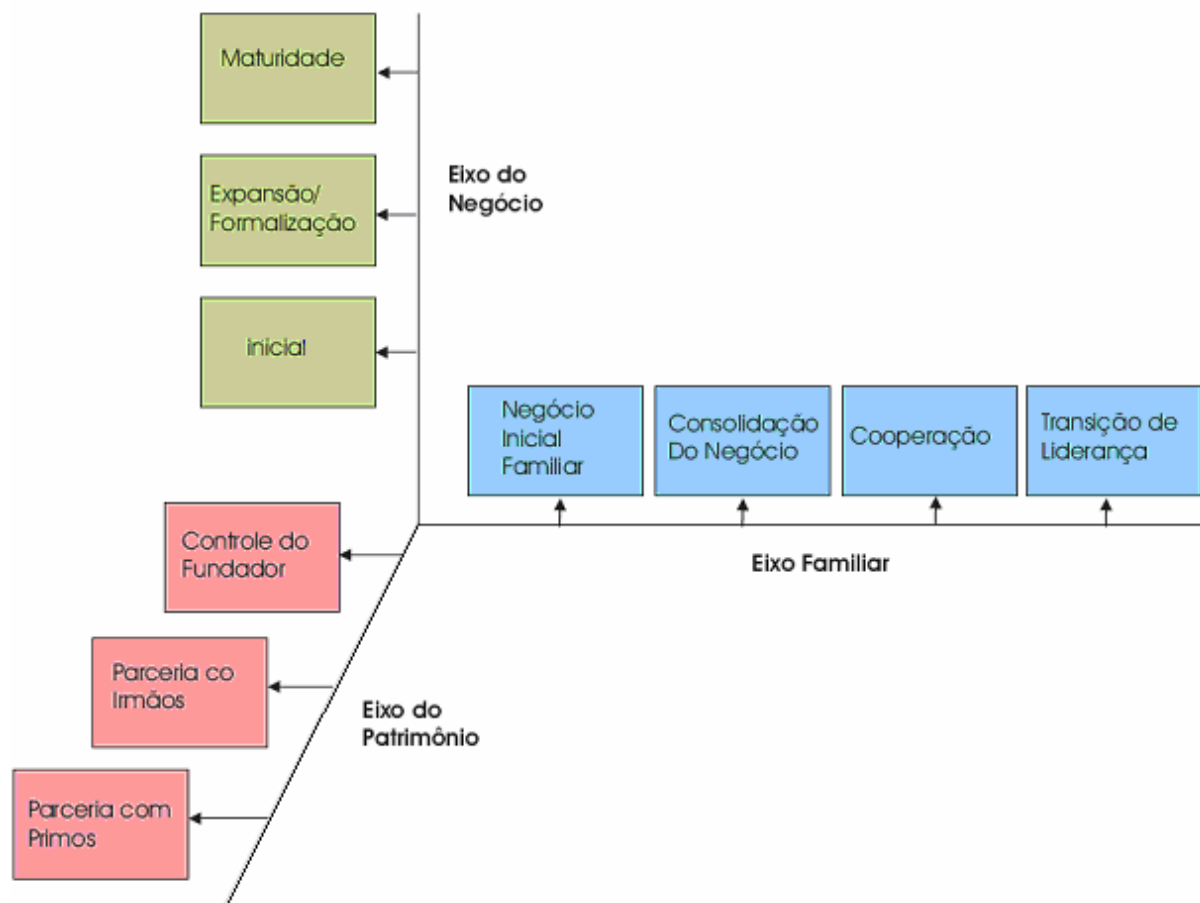


Figura 6 - O modelo de desenvolvimento em três dimensões

Fonte: Gersick e Davis (1997, p.17) - Traduzido pelo autor.

A seguir são contemplados os três estágios de crescimento, denominados: Inicial, Expansão/formalização e Maturidade.

Inicial – Para Gersick e Davis (1997, p.23), uma empresa se encontra no estágio Inicial quando o proprietário é o próprio fundador. Ele se tornou proprietário pelo desejo de gerir o negócio, por sua frustração com relação a empregos, ou ainda com o intuito de aproveitar uma oportunidade de mercado. No início da organização os recursos financeiros provêm de economias pessoais do fundador, ou da colaboração de familiares ou, às vezes, de recursos de

terceiros. A organização jovem tem caráter empreendedor e essa característica se confunde com o próprio fundador. Outra característica da organização em seu início está relacionada ao aprendizado acumulado, em que o proprietário adquire conhecimentos através da tentativa e erro.

Por possuir a maioria das ações, o fundador usa controle absoluto nas decisões estratégicas e operacionais. O empreendimento tem geralmente como sócios o fundador e seus familiares, por consequência a própria mulher. Acionistas não pertencentes à família são evitados, sendo aceitos somente como investidores.

Expansão/Formalização – O estágio de Expansão/formalização abrange a maioria das empresas, incluindo as familiares desde o início de sua operação, numa rotina previsível de crescente expansão e complexidade organizacional. Este período de crescimento transforma-se lentamente, podendo durar muitos anos e até ultrapassar uma geração. É o tempo que as empresas familiares necessitam para formalizar a estrutura para o crescimento emergente do negócio e atender às necessidades da família.

Neste estágio a empresa familiar experimenta vantagens e desvantagens relativas ao crescimento. Como vantagem cabe citar a percepção das oportunidades. Como desvantagem marcante saliente-se o *stress* que é adquirido pelos executivos familiares da empresa em expansão. Se a empresa familiar estiver tendo sucesso, surgem novas oportunidades para melhorar o retorno do investimento e compensação para os gerentes com relação ao poder e *status*.

Quando o negócio se estabiliza ou diminui durante o estágio da Expansão/Formalização, as consequências são sentidas fora do âmbito empresarial. O grupo empresarial familiar deve, então, reavaliar o seu compromisso com o negócio.

Maturidade – O último estágio de desenvolvimento do negócio é o da Maturidade. Nele, a empresa cria raízes e define o nível de competição de seus produtos e serviços, acontecendo um estado de euforia na família empresária.

Este estágio de crescimento não é sustentável indefinidamente, mesmo que uma empresa opere com eficiência e tenha uma posição invejável no mercado. Há duas maneiras de a empresa familiar permanecer no estágio da Maturidade: através da renovação ou da reciclagem; caso contrário, a empresa poderá morrer.

Existem limites para a utilização de um modelo para o estudo de algo tão complexo quanto o ciclo de vida da empresa familiar. Embora este modelo permita a caracterização dos estágios de crescimento, demasiada ênfase em categorizar poderá conduzir o analista a uma simplificação exagerada.

2.1.7. Conclusão sobre ciclo de vida

Conforme a maioria dos autores citados, a morte da organização poderá ocorrer em qualquer estágio do seu ciclo de vida e isso depende de sua capacidade em transpor as crises inerentes aos estágios de crescimento. Se as crises não forem vencidas, a empresa poderá desaparecer até mesmo no seu primeiro estágio de evolução.

Embora cada autor adote nomenclatura diferente para explicar o ciclo de vida das organizações, segundo Lezana (1996, p.12), "... qualquer modelo de ciclo de vida compreende as etapas que uma empresa atravessa durante sua vida, incluindo nascimento, fracasso, decadência e estabilização".

É importante salientar que nas fases de crescimento de seu ciclo de vida a empresa adquire maior capacidade de enfrentar problemas mais complexos, enquanto que nas fases de envelhecimento ela perde gradativamente esta capacidade.

Dois fatores são preponderantes, independentemente do modelo apresentado: flexibilidade e controlabilidade, isto porque, à medida que a empresa avança em seu ciclo de vida, ela necessita de controles mais aprimorados aumentando a burocracia, fazendo com que ela perca, proporcionalmente, a sua flexibilidade.

Para Pascale (1994, p.104), "considerando o risco da determinação exagerada, o caminho mais indicado pode parecer a busca do meio-termo. Algumas firmas pensam assim, e o resultado, normalmente, é um fracasso: organização sem personalidade e sem tensão criativa". Ainda o mesmo autor acrescenta: "equilíbrio demais pode levar uma organização ao entorpecimento da auto-satisfação. Ironicamente, a velha mentalidade nos encoraja a devotarmos uma grande parte de energia administrativa à manutenção do equilíbrio", mas quando uma organização entra em equilíbrio, ela entra em entropia. Para Chopra (1994, p.78), "a lei da entropia faz com que todos os sistemas organizados se desgastem e entrem em declínio". Continuando, Chopra (1994, p. 206) alega que a criatividade tem origem no desequilíbrio, ao afirmar que "em certo nível, as coisas têm que ser certas ou a ordem não existiria. Em outro nível, as coisas têm que ser incertas ou não existiria o novo". Boff (2000a, p.74) ratifica Pascale e Chopra ao dizer que "na vida transparece o que seja um sistema aberto. Ela é simbiótica, quer dizer, vive da troca de matéria e energia com o meio circundante. Somente subsiste e se desenvolve na medida em que está longe do equilíbrio".

Para Spritzer (1993, p.69), "em qualquer sistema aberto, a parte do sistema que exibir maior flexibilidade sobrevive e tende a dominar o sistema". Para Khan (2001, p. 57), "a vida é movimento, e o equilíbrio é o que controla o movimento, mas acontece que o equilíbrio

perfeito controla demasiadamente o movimento, trazendo-o para um estado de inércia”.

Para Tolle (2002, p.68), “é necessário que as coisas acabem, para que coisas novas aconteçam. Um ciclo não pode existir sem o outro”. E conclui: “Toda conquista acaba em derrota. Todas as formas são impermanentes”.

Portanto, deve-se buscar o equilíbrio entre flexibilidade e controlabilidade sem permitir que a empresa se estabilize, pois ela precisa de renovação constante; para isso, deve incentivar a busca do espírito empreendedor permanentemente.

2.2. Empresa familiar

Farias (2001, p.51) cita que “o julgamento da história do sul do Brasil, a partir da visão presente, terá, no mínimo, diversos olhares e interpretações, com certeza, repletos de preconceitos, em face das inúmeras origens étnicas, ainda em processo de aculturação”. Para Furlan (1997, p.42), dois milhões de italianos imigraram para o Brasil entre o ano de 1871 e o ano de 1970. Segundo Luz (2000, p.228), Santa Catarina foi a província que mais se beneficiou com a política imigratória estabelecida pelo governo brasileiro, pois foi a que mais recebeu imigrantes europeus, principalmente italianos, alemães e portugueses.

Segundo Macedo (2005, p.437), a partir de 1748 começou a emigração dos europeus para o Brasil – e, por sua vez, para Santa Catarina – contribuindo para a formação do povo catarinense. “Começaram na agropecuária de sobrevivência e aos poucos foram se tornando homens de negócios. Todos os que emigraram eram pessoas humildes, que saíram de seus países por não terem mais condições de lá sobreviverem, em virtude das muitas crises por que passaram”. A maioria das empresas brasileiras, em especial as de Santa Catarina, tem sua origem vinculada a um imigrante que veio para o Brasil com poucos recursos financeiros, mas com características empreendedoras e dispostos a assumir riscos, pois nada tinham a perder. Seus empreendimentos foram baseados muito mais em características emocionais do que na utilização de estratégias. Mas, com muito trabalho e entusiasmo, foram eles que criaram grande parte da riqueza do nosso Estado.

Para Amendolara (2005, p.15), “a empresa nascida dessa luta titânica, quase isolada, de um homem só, com a ajuda muitas vezes da esposa dedicada e dos filhos pequenos, gera, fatalmente, um apego quase religioso ao seu patrimônio, confundindo-se com sua própria existência. Essa saga penetra no inconsciente, mistura-se aos seus genes e passa para as gerações futuras”.

Álvares (2003, p.XIII) declara que numa empresa familiar é fundamental que existam

aspectos vivenciais e intencionais. A maior carga de conhecimentos vivenciais está com os fundadores ou com os acionistas mais experientes, e a sua maior carga de conhecimentos intencionais está com os mais jovens, ainda que menos experientes.

Muitas vezes quando se fala em empresa familiar tende-se a pensar em algo de conotação negativa, associando-a à falta de profissionalização e à excessiva concentração de poder pelo fundador.

O desempenho das empresas familiares tem sido superior ao das demais empresas. Isto foi constatado pelas escolas de negócios Wharton e Havard, numa pesquisa realizada entre 1994 e 2000 nas 500 empresas citadas pela Revista Fortune. Verificou-se que as empresas familiares tiveram maior faturamento e melhores resultados em relação às empresas não-familiares. Além disso, constatou-se que elas apresentavam gerenciamento mais evoluído. Uma pesquisa semelhante realizada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), até maio de 2006, demonstrou a mesma tendência no Brasil. Esse instituto realizou estudos de práticas de governança em 15 grandes empresas familiares de capital aberto brasileiras, que juntas totalizam um montante de 8,5% do PIB, constatando que elas são mais rentáveis, apresentam maior liquidez e pagam maior dividendo aos seus acionistas do que a média das empresas listadas na Bovespa. Segundo Alexandre Di Miceli – pesquisador-chefe do IBGC, “esta amostra permite dizer que existe uma correlação entre a qualidade da governança e o sucesso no mercado” (EXAME, 2006, ed.872, p.80).

Com o intuito de deixar mais claro o que é uma empresa familiar, são apresentados a seguir conceitos de diversos autores sobre o assunto, pois existem várias interpretações sobre o que é empresa familiar. Por isso, faz-se necessário desenvolver um conceito mais abrangente que incorpore as características principais citadas por eles e que elucide possíveis dúvidas, pois esses autores não apresentam, normalmente, características em comum.

O controle acionário é um dos principais fatores que caracterizam a empresa familiar. De acordo com Barry (apud Scheffer, 1993), “empresa familiar é aquela empresa que tem seu controle acionário pertencente aos membros de uma única família.” Garcia (2001) também valoriza o controle acionário como a característica básica no conceito de empresa familiar, afirmando que é aquela que é controlada por uma ou mais famílias. Esse conceito se baseia na idéia de propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos dos negócios.

Passos (2006, p.50) corrobora Garcia quando argumenta que “empresa familiar é aquela em que o controle é exercido por uma ou mais famílias, ou seja, os principais sócios da organização são os fundadores ou seus descendentes”. Todavia, acredita-se que o controle acionário não é suficiente para assim caracterizá-la.

Para Ulrich (2005), a empresa familiar se define como uma empresa cuja posse e administração estão nas mãos de um ou mais membros da família. Fica evidenciado que Ulrich, além da característica já citada que é o controle acionário, também considera a gestão familiar como outra característica básica da empresa familiar.

Para Gracioso (1998, p.32), “a propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária, também, a existência de estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida por membros da família proprietária”. Martins et al. (1999, p.33) argumentam que empresa familiar “(...) é aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir(em) parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo o controle exercido justamente com base na propriedade”. Leach (1999, p.22) define que “empresa familiar é aquela que está influenciada por uma família ou por um vínculo familiar. No caso mais evidente, a família como entidade pode controlar efetivamente as operações da empresa, porque possui mais de 50% das ações, ou por que membros da família ocupam importantes posições na gerência”. Portanto, além de Galgo e Vilela, Gracioso, Martins e Leach também consideram a gestão familiar como uma característica básica da empresa familiar

Para Donnelley (apud Bernhoeft, 1991, p.36), “uma companhia é considerada empresa familiar quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”. Como podem se observar, além da característica básica ‘gestão familiar’, Donnelley também considera como características básicas de uma empresa familiar a origem numa família e a sucessão para um herdeiro. No entanto, em outro conceito, Bernhoeft (1991) aborda as seguintes características básicas: controle acionário familiar, origem numa família e gestão familiar. Ele diz que empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou, ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios. E acrescenta que o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias. Leone (2001) também apresenta um conceito de empresa familiar levando em consideração três características: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário.

Gaj (1990, p.182) diz que empresas familiares “são empresas com capital aberto ou

fechado, que foram iniciadas por um membro da família, que as passou ou tem a intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento”. Como se vê, Gaj aborda apenas duas características básicas: origem numa família e sucessão para um herdeiro.

Segundo Lodi (1978, p.6), “empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família de um fundador”. E acrescenta que “o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes. Na geração do fundador a firma é muito pessoal e não familiar”. Como se pode observar no conceito citado por Lodi, as únicas características básicas consideradas por ele são ‘a origem na família’ e ‘a sucessão para um herdeiro’.

Como podem se constatar, nos vários conceitos de empresa familiar apresentados até aqui, eles variam de autor para autor, no entanto todos são fundamentados em quatro características básicas descritas no quadro abaixo:

Características básicas das empresas familiares

Características	Autores
Origem na família.	Bernhoeft (1991) Scheffer (1993) Leach (1999) Leone (2001) Lodi (1978)
Controle acionário familiar.	Scheffer (1993) Bernhoeft (1991) Garcia (2001) Martins et al.(1999) Leach (1999) Leone (2001) Passos (2006) Ulrich (1997)
Gestão familiar.	Bernhoeft (1991) Martins et al.(1999) Leach (1999) Ulrich (1997)
Sucessão para um herdeiro.	Bernhoeft (1991) Scheffer (1993) Leone (2001) Lodi (1978)

Tabela 2 – Características básicas das empresas familiares

Para melhor compreensão das características básicas apresentadas na tabela 02, estas serão conceituadas como segue:

- ✚ Origem na família – uma empresa tem origem na família quando membros de uma ou mais famílias dão origem a um empreendimento;
- ✚ Controle acionário – é quando a família possui mais de 50% das ações com direito a voto, fazendo com que ela detenha o controle acionário da organização;
- ✚ Gestão familiar – quando dois ou mais membros da família ocupam cargos de decisão gerencial ou estratégica e que venham a possibilitar a determinação dos rumos que a organização deve seguir;
- ✚ Sucessão familiar – quando a sucessão do controle acionário acontece para um ou mais membros da família do fundador, podendo ser através da hereditariedade ou por casamento. E isto pode acontecer da primeira para a segunda geração e assim sucessivamente.

Baseando-se nos autores citados na tabela 2, define-se um conceito mais abrangente sobre empresa familiar, que leve em consideração as quatro características ali mencionadas. É esse conceito que servirá como referência para este trabalho.

Empresa familiar é toda organização que tenha origem na família e que esta detenha o controle acionário, podendo os seus membros ter ou não participação na gestão, não importando qual a geração que se encontre no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família.

2.2.1. Governança na empresa familiar

É preciso distinguir a diferença entre governança de empresa familiar e de empresa não-familiar. A complexidade da gestão da empresa familiar é muito mais intensa do que na empresa não-familiar, pois na primeira existe o envolvimento emocional dos membros da família que fazem parte da gerência, enquanto que, na outra, as emoções não se misturam com as relações familiares. Davis e Gibb (2002) fazem uma comparação entre elas, onde várias áreas de conflito são abordadas, demonstrando as diferenças importantes entre esses dois tipos de empresa. Segundo Floriani (2007, p.224), na empresa familiar, “normas e procedimentos possuem características casuísticas em função do envolvimento do empreendedor, na primeira geração, ou dos demais representantes do capital, em gerações subsequentes”.

Além das quatro características abordadas no conceito de empresa familiar, que são: origem na família, controle acionário familiar, gestão familiar e sucessão para um herdeiro, e das diferenças citadas por Davis e Gibb na tabela 3, deve-se levar em consideração outra variável marcante na empresa familiar, contudo inexistente nas empresas não-familiares, que é a inter-relação entre empresa, família e patrimônio. Esta inter-relação faz com que a governança na empresa familiar seja mais complexa do que na empresa não-familiar, criando, portanto, maiores dificuldades na sua gestão.

Áreas de conflito	Empresa familiar	Empresa não-familiar
Objetivos	Desenvolvimento e sustentação de membros da família;	Desenvolvimento;
Relações	Profundamente pessoal;	Semi-pessoal ou impessoal;
Regras	Maioria informal (“como sempre foi feito”);	Maioria formal (“as recompensas e punições se evidenciam”);
Avaliação	Ênfase à lealdade;	Ênfase no desempenho e nos resultados;
Sucessão	Causada por falecimento ou divórcio;	Causada por aposentadoria, promoção ou demissão;
Poder	Baseado na posição na família ou na idade;	Baseado na hierarquia;
Compromisso	Entre gerações. Baseado na identidade com a família.	Curto prazo. Baseado nas recompensas.

Tabela 3 - Uma comparação entre empresas familiares e não-familiares

Fonte: Davis e Gibb (2002).

Passos (2006, p.49-50) mostra na figura 7, de forma gráfica, o âmbito da estrutura de uma empresa familiar como sendo um sistema formado por três subsistemas: subsistema da família, subsistema do patrimônio e subsistema da empresa, sendo que estes não podem ser analisados separadamente, pois existe uma forte inter-relação entre eles.

Passos (2006, p.51) complementa: “a coexistência e a interação das três esferas que compõem a sociedade familiar – família, patrimônio e empresa – fazem com que a dinâmica das sociedades familiares envolva questões de ordem emocional, legal, patrimonial e empresarial”.

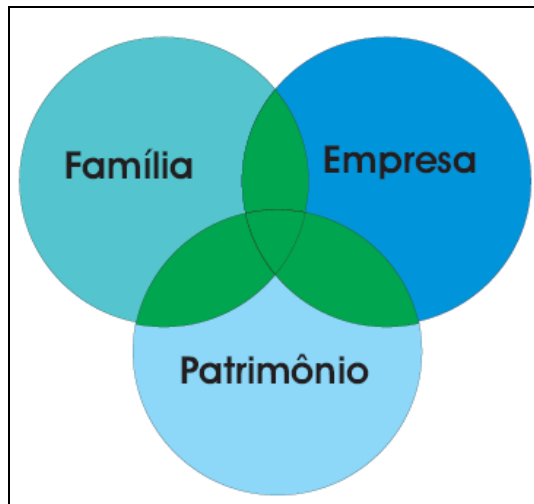


Figura 7 - Os três subsistemas

Fonte: Passos (2006, p. 49-50)

Passos (2006, p.73) menciona os sucessores nos três subsistemas, quando argumenta que cada um desses subsistemas exige um processo de sucessão específico. No subsistema família e no subsistema patrimônio, os sucessores têm de ser membros da família, enquanto que no subsistema empresa pode ser qualquer pessoa. Leach (1999, p.51) também apresenta uma forma esquemática da empresa familiar em dois sistemas, destacando, na figura 8, a existência de valores familiares que influenciam a empresa e valores da empresa que influenciam a família, criando uma zona de conflito.

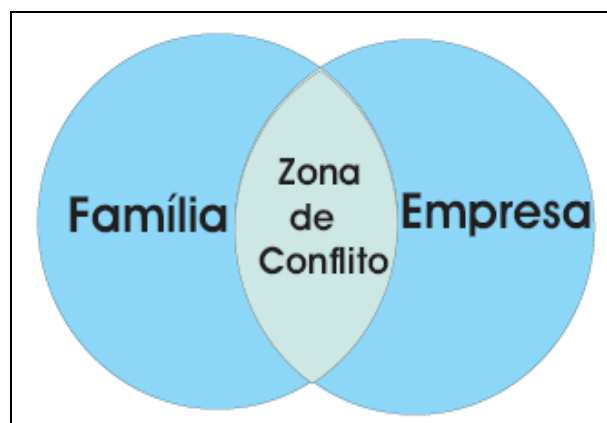


Figura 8 - Sistemas superpostos

Fonte: Leach (1999, p.51)

Para Amendolara (2005, p.18), “...a raiz dos conflitos está no choque de gerações”. Portanto, uma das desvantagens da empresa familiar são os conflitos, pois além de ter que lidar com os conflitos inerentes à participação societária, ainda precisa enfrentar os conflitos

de origem familiar. Para Passos (2006, p.39), “os conflitos, quando tratados com respeito e administrados, podem ser encarados como desafios que necessitam ser vencidos. Se negados ou escondidos impedem o aprendizado coletivo. Afinal, são inerentes ao processo de crescimento da família empresária, e sua superação gera os processos evolutivos”. Como se vê, os conflitos prejudicam a governança na empresa familiar, mas quando bem administrados servem de alavanca para o próprio crescimento da organização.

Outra desvantagem comparativa com relação às empresas familiares e as não-familiares é que, nas primeiras, geridas por famílias, existem ressentimentos que remontam, às vezes, até a infância dos sócios, pois ressentimentos são fontes de conflitos. Para Passos (2006, p. 40), “a forma como se lida com ressentimentos na família empresária terá influência direta sobre o andamento do processo sucessório”. Já Freitas (2006, p.28) diz que para sobreviver é preciso saber “conciliar interesses e conflitos das mais diferentes naturezas com a necessidade de manter e perpetuar o organismo social que é a empresa”.

Lodi (1987, p.3), no sentido metafórico, diz que “baseado em algumas centenas de estudos de caso, sustenta-se a tese de que as sementes da destruição estão dentro do próprio fundador e da família, ou que a sobrevivência da empresa está na capacidade de a família administrar as suas relações com a firma e evitar as forças centrífugas nas fases da sucessão”.

Para Freitas (2006, p.37), um fator relevante e preocupante na empresa familiar “...é a falta de planejamento do processo sucessório: é necessário discutir a sucessão entre as pessoas que buscam o poder dentro de suas empresas, pois é um processo que precisa ser tratado com atenção para coordenar o futuro da empresa”. No entanto, na sociedade familiar, o controle é mais centralizado do que nas empresas não-familiares, permitindo, assim, maior rapidez na tomada de decisões, tornando-as mais vantajosas em termos estratégicos, fazendo com que as organizações familiares sejam mais competitivas.

Outra vantagem da empresa familiar são os valores que elas conseguem resgatar para preservar sua história. Eles formam um patrimônio cultural que é transmitido de geração para geração e que servem como sustentação para o envolvimento e a paixão dos membros da família pelo negócio. Segundo Passos (2006, p.43), “os valores transmitidos pela família empresária para as gerações seguintes e, uma vez registrados e divulgados ao longo da história, tornam-se propriedade dessa família”. Os valores influenciam com muita intensidade a cultura organizacional.

2.2.2. Cultura Organizacional

Para poderem sobreviver, as empresas necessitam adotar uma postura transparente frente a seu público interno e externo. Para isso, elas precisam reconhecer a importância dos aspectos intangíveis para proporcionar um clima organizacional favorável, através da divulgação de sua cultura.

Schein(1989, p.12) define cultura organizacional como sendo o...

...conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Para Abrahamson (2006, p.89), “uma cultura forte e homogênea significa valores, normas e papéis compartilhados que, em geral, emergem espontaneamente em uma empresa, em vez de serem ditados por sua liderança para suportar os objetivos da organização”.

Morgan (1996, p.135) considera que a cultura provém das normas e costumes adotados pela organização, os quais, por sua vez, são oriundos das normas e costumes das pessoas que integram a organização. Portanto, a cultura de uma organização está mais relacionada com as regras informais do que com as normas instituídas. Por isso, o ponto crítico de uma cultura organizacional é a inter-relação resultante da ação das pessoas que a integram.

Para Ferguson (1994, p.319), “assim como o aprendizado transcende a educação, um sistema de valores é o contexto necessário ao funcionamento de qualquer economia”. Portanto, conclui-se que cultura organizacional é a soma de normas, crenças, valores, princípios de todas as pessoas que compõem uma organização, promovendo a interação entre elas, sendo que quem mais influencia neste contexto é o próprio fundador.

Freitas (2006, p.25) chama a atenção para o fato de que os problemas existentes na empresa são levados para a sociedade em que ela está inserida, citando que “a quebra de empresas ao longo de um processo sucessório, ou mesmo a simples paralisação de uma escalada de crescimento, poderá acarretar danos excessivos ao meio social”. E Freitas (2006, p.26) conclui dizendo que “aí reside a tendência de se considerar a empresa como uma instituição e não mais como um ente particular de seus proprietários”.

O período em que ocorre a transição de liderança é a fase mais crítica no ciclo de vida das organizações. Isto porque, com o novo líder, muda o estilo de comando, criando resistências internas e externas, provocando grandes mudanças organizacionais.

Considerando que a transição de liderança afeta sobremaneira a organização, pois o

novo líder tende a mudar os membros da alta gerência colocando pessoas que se adaptem ao seu estilo de liderança, necessária se faz uma abordagem sobre mudança organizacional.

2.2.3. Mudança Organizacional

Antes de iniciar o processo de transição de liderança, a organização deve estar preparada para uma mudança organizacional de grande proporção. Além disso, sua capacidade de sobrevivência, dada a imprevisibilidade de alguns acontecimentos que certamente surgirão, requer agilidade e capacidade de adaptação aos novos tempos.

A resistência do corpo funcional da empresa às mudanças é uma das maiores dificuldades em se operar a transição de liderança. De acordo com Neilson (2006, p.38), “para promover mudanças efetivas em uma empresa, é preciso concentrar-se na construção consciente de quatro pilares: autonomia de decisão, informação, motivação e estrutura organizacional”. Para Covey (2005, p.21), “se desejamos fazer pequenas mudanças e aprimoramentos incrementais, devemos trabalhar nas práticas, comportamentos ou atitudes. Se queremos fazer aprimoramentos significativos, quânticos, trabalhemos nos paradigmas”. Já para Abrahamson (2006, p.43), “a maneira mais fácil de usar seu pessoal para promover uma mudança sem dor é começar tendo em mente um determinado fim – a mudança que você deseja fomentar – e depois procurar recombinações existentes nos funcionários da empresa que podem ser utilizados”.

Nem sempre as pessoas resistem às mudanças. Às vezes, dependendo da forma de motivação, poderá haver aceitação a elas com mais ou menos facilidade. Judson (1980) descreve que, assim como existe uma variedade de comportamentos que levam as pessoas a resistir às mudanças, existem também diferentes maneiras de mostrar a aceitação a essas mudanças. A forma mais extrema de aceitação é a cooperação entusiástica. Apesar de rara, ela pode ocorrer quando os desejos e necessidades do indivíduo são realizados por sua esperança no resultado da mudança. Muitas vezes, aceitar exige menos esforço do que resistir.

Além da aceitação ou rejeição às mudanças, pode haver indiferença a elas. Judson (1980, p.71) comenta que “a indiferença pode ser uma defesa muito comum contra o fato novo. Às vezes o indivíduo, ou grupo, parece estar ignorando inteiramente os problemas. Outras vezes, pode parecer estar ativamente evitando as questões pertinentes. O comportamento indiferente pode ser uma forma sutil de oposição”.

Por outro lado, além dos fatores já citados, um dos entraves à mudança organizacional

é que as pessoas pensam que podem persuadir outras pessoas a mudar. No entanto, o máximo que se consegue é exercer influência sobre elas. Já para Ferguson (1994, p.106), “uma descoberta tardia, que produz considerável angústia, é que ninguém pode persuadir outra pessoa a mudar”. Uma mudança pressupõe uma passagem de algo conhecido para algo novo e duvidoso. Aí reside a maior dificuldade da aceitação às mudanças. Para Darwin (2003, p.67), não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas, sim, aquele da espécie mais sensível às mudanças.

Para Adizes (2004, p. 8), “problemas são manifestações de desintegração causadas por mudanças”. E acrescenta que “o desafio da liderança em qualquer nível – individual, familiar, organizacional e social – é mudar continuamente e, apesar disso, permanecer integrado!”.

Sabe-se que a mudança organizacional é contínua, mas quando ocorre a transição de liderança existe um processo de mudança inerente a ela, processo este que o novo líder deve considerar antecipadamente. Para isso ele deve se preparar para motivar o corpo funcional em busca de cumplicidade em torno da idéia da mudança iminente.

2.3. Liderança

Liderança, segundo Hersey (1986), é o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação. Para Hunter (2004), ‘liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum’. Sempre que um indivíduo procura influenciar o comportamento de outro indivíduo ou grupo, em relação às suas atividades dentro de uma organização, entende-se que esse indivíduo exerceu liderança.

2.3.1. Tipos de liderança

As situações e os grupos variam; os líderes, também. Por isso, é comum que o sucesso do líder e dos seus seguidores esteja diretamente relacionado ao estilo de liderança empregado.

Segundo Chiavenato (1985, p.279), a liderança pode ser estudada conforme os estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. É a maneira pela qual o líder orienta sua conduta ou o seu estilo de comportamento para liderar. Ele classifica a liderança em três tipos: Autocrática, Democrática e Liberal.

O estilo autocrático é o mais antigo. Sua origem remonta à pré-história, quando os primeiros agrupamentos humanos se organizaram e surgiram os primeiros chefes. Nesse

estilo, o líder determina as idéias e o que será executado pelo grupo; isso implica a obediência dos demais. Conforme Chiavenato (1985, p.281), na liderança autocrática o líder determina as tarefas e a forma de comportamento do grupo de como realizá-las.

Atualmente o termo autocracia é visto de forma desfavorável pela variedade de interpretações que lhe são dadas. O uso da liderança autocrática pode ser eficiente, dependendo da situação e do tipo de pessoa a ser liderada. Por exemplo, situações de perigo e de emergência exigem decisões e ações rápidas; um grupo de pessoas dependentes necessita de "pulso forte", de orientação firme que lhes inspire segurança. No entanto, situações de emergência não ocorrem a todo instante, nem todos os grupos são compostos por pessoas muito inseguras, sem capacidade de reflexão. Dessa forma, ressaltam-se, mais uma vez, a importância de se aplicar um estilo de liderança de acordo com o grau de maturidade do grupo.

O estilo democrático foi inspirado, principalmente, em idéias desenvolvidas na Grécia Antiga. Nesse estilo de liderança, não apenas a pessoa do líder, mas todo o grupo é considerado o centro das decisões. Chiavenato (1985, p.281) diz que na liderança democrática o grupo debate e decide, juntamente com o líder, quais as tarefas e a melhor forma de executá-las. Isso não significa que, na liderança democrática, o papel do líder perca sua importância, pois é exatamente aí que ele fica bem caracterizado, distinguindo-se das funções de simples chefia e ganhando um sentido mais profundo. Na empresa, recomenda-se o uso da liderança democrática em grupos de trabalho cujos integrantes se sentem partes indispensáveis para o sucesso de todos e são capazes de contribuir ativamente para a tomada de decisão, mostrando predisposição para cooperar e refletir acerca de problemas de produtividade e relacionamento, do interesse de todos.

Conforme Chiavenato (1985, p.281), na liderança liberal o grupo decide sozinho, sem a intervenção do líder, quais as tarefas e a forma de executá-las. Há liberdade total para as decisões grupais sem participação do líder, ou com mínima participação.

Segundo Hersey (1986, p.7), para que um determinado tipo de liderança seja aplicado com eficácia, o líder deve levar em consideração as habilidades técnicas, humanas e conceituais. As habilidades técnicas e conceituais variam de intensidade conforme o tipo de gerência ou nível hierárquico. No entanto, a habilidade humana permanece sempre a mesma em todos os níveis, isto porque as pessoas necessitam sempre de um bom relacionamento. No entanto, a habilidade técnica vai cedendo espaço para a abrangência da habilidade conceitual na medida em que a pessoa sobe no nível hierárquico, pois quando uma pessoa está no chão de fábrica necessita ter conhecimentos técnicos para desenvolver bem sua tarefa. Mas, quando

o cargo adquire maior abrangência, ela necessita, proporcionalmente, de maior visão conceitual do que de habilidade técnica.

2.3.2. Liderança situacional

A liderança situacional é baseada na intensidade da orientação relacionada com a tarefa e o comportamento das relações. Lacombe (2005,p.221) alega que “os que defendem a tese da liderança situacional advogam que o comportamento do líder é o previsto na curva de maturidade, isto é, o comportamento do líder deve variar conforme a maturidade dos liderados”. Para Hersey et al (1986, p.186), liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação, direção e apoio sócio-emocional dado pelo líder e o nível de maturidade dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Segundo Blanchard et al (1986, p.49), “estilo de Liderança é a maneira como a pessoa se comporta quando procura influenciar o desempenho de outros”. Ele divide a liderança situacional em quatro estilos específicos: Direção, Treinamento, Apoio e Delegação. Para ele, no estilo de liderança sob direção, “o líder fornece instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento das tarefas”. No estilo de liderança sob treinamento, “o líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização de tarefas, mas também explica as decisões, solicita sugestões e incentiva o desenvolvimento do subordinado”. No estilo de liderança sob apoio, “o líder facilita e apóia os esforços dos subordinados para cumprir tarefas e compartilha com eles a tomada de decisões”. Já no estilo de liderança sob delegação, “o líder transfere a responsabilidade do processo decisório e da solução de problemas aos subordinados”.

Como se verifica pelo contexto, no primeiro estilo de liderança situacional – estilo sob direção – o tipo de liderança é totalmente autocrático. No segundo estilo de liderança – estilo sob treinamento –, a liderança predominante é do tipo autocrático, porém com leve adoção do tipo democrático. No terceiro estilo de liderança situacional, estilo sob apoio, ainda existem resquícios do tipo de liderança autocrático, mas já predomina o tipo de liderança democrático. Já no quarto estilo de liderança situacional – estilo sob delegação – o tipo de liderança é totalmente democrático.

Blanchard (1986), quando conceitua a liderança situacional, leva em consideração apenas os tipos de liderança autocrática e democrática, enquanto que Chiavenato (1985), além desses dois tipos de liderança, acrescenta o tipo de liderança liberal, que não é considerado no modelo de liderança situacional apresentado por Blanchard.

A prática da liderança requer pessoas que agreguem conhecimentos para perceberem a organização na sua complexidade e que possuam habilidades para fazerem acontecer, adotando atitudes ousadas, empreendendo, mudando, decidindo, criticando, interagindo e correndo riscos (SANTOS, 2005, p.13). Daí a razão da necessidade de se traçar o perfil do líder.

2.3.3. Perfil do Líder

Para que a liderança seja eficaz é necessário que o líder seja competente, conheça os objetivos e saiba definir as metas. E, uma vez estabelecidas as metas, fica mais fácil determinar os meios para atingi-las. Para Eco (2001, p.189), “aquele que conhece a meta, conhece também o caminho”. Portanto, para que isso aconteça com eficácia, é indispensável que o líder seja competente, corajoso e livre de preconceitos. Além disso, ele deve saber transcender, ou seja, ser capaz de ir além de si mesmo. Para Boff (2000b, p.31), “transcendência, fundamentalmente, é a capacidade de romper todos os limites, superar e violar os interditos, projetando-se sempre no mais além”, ainda que às vezes essa transcendência leve o líder a fracassar, pois o risco é inerente. Barbosa (2006, p.136) diz que “... é preciso entender que ninguém é perfeito e que o fracasso é parte inerente da vida de cada um, trazendo crescimento e aprendizagem”.

O líder precisa ter carisma, mas, ao mesmo tempo, deve estar focado no objetivo da organização e não apenas nos seus próprios objetivos ou na busca de promoção pessoal. Para Matos (1998, p.256), “não há sucesso sem liderança, não há liderança efetiva sem que haja líderes integrados e coesos em torno de verdades e objetivos comuns”. Para Rousseau (1973, p.79), “toda ação livre tem duas causas que concorrem em sua produção: uma moral, que é a vontade que determina o ato, e a outra física, que é o poder que a executa”.

Meneghetti (1996, p.20) diz que “para manter o *status quo* de qualquer riqueza, requer-se uma elevada inteligência operativa estratégica e, para progredir, é necessária uma inteligência ainda maior”. Meneghetti (1996, p.181) acrescenta que “a máxima do líder é realizar o resultado mais gratificante para si mesmo, através do ganho dos outros, dos quais se serve e faz agir, jamais subtraindo ou diminuindo”. Mas, acima de tudo, o líder precisa mostrar que é competente. McClelland, citado por Fernandes (2006, prefácio), conceitua competência como sendo a somatória dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo no desempenho de sua tarefa.

Para ser considerado líder, um indivíduo precisa ter competência e para obtê-la ele

necessita adquirir conhecimentos. Mas não basta ter conhecimentos (saber), é preciso ter habilidades (saber fazer) e ter atitudes (querer fazer). Além disso, como afirma Zabor (2002, p.28), “um verdadeiro talento desenvolve seus conhecimentos e habilidades buscando a auto-realização, mas cultiva a atitude fundamental que respeita a vida, as pessoas e as coisas mediante o cuidado e a responsabilidade”.

Mas, quando se busca conhecimento, antes de tudo, não se deve desprezar o poder da imaginação, pois como já dizia Platão, tudo começa no mundo das idéias. Para Einstein, a imaginação é mais importante que o conhecimento. Para Hill (1944, p.3), “todas as grandes instituições, todas as grandes empresas, todos os grandes empreendimentos e todas as grandes invenções tiveram início na imaginação de alguém”.

Campos (2004, p. 53) enfatiza a importância do conhecimento ao dizer: “Não confie só na sua experiência passada e no bom-senso. Procure estudar e adquirir o conhecimento gerencial. Só o verdadeiro conhecimento garantirá o seu futuro”. Bacon, citado por Arntz (2007, p.16), resume a conceituação de poder em apenas uma curta frase: “O conhecimento é poder”, e ainda citado por Marinoff (2001, p.84), diz que “se o poder se origina no conhecimento, o conhecimento se origina na experimentação”. Hill (1944, p.62) se volta para a organização do poder. Para ele, todas as espécies de vida precisam se organizar para sobreviverem, assim como o conhecimento precisa se organizar para se transformar em poder, pois o poder desorganizado não passa de um poder em potencial, daí ele conclui que “o poder nasce do conhecimento organizado”.

Por outro lado, Lacombe (2003, p.347) classifica o poder em três tipos: o poder legítimo, que é conferido pela posição que a pessoa ocupa na organização; o poder influente, que corresponde à influência exercida pelo líder em virtude do seu carisma e o poder do saber, que se baseia nos conhecimentos.

Mas o conhecimento não é somente o saber baseado em fatos e dados, é também o saber baseado na intuição, ou seja, o líder de sucesso utiliza, sobremaneira, sua capacidade intuitiva em perceber padrões. Ferguson (1994, p.47) diz que “Carl Jung, psicanalista suíço, chamou a atenção para uma dimensão transcendente da consciência usualmente ignorada no ocidente, a união do intelecto com a mente intuitiva que percebe os padrões”.

Conte (2006, p.34) faz referência a uma citação de Pitágoras onde se lê que “certas verdades somente podem ser obtidas por meio do silêncio, da contemplação e da intuição”.

Para Nietzsche (1991, p.37),

Há épocas em que o homem racional e o homem intuitivo ficam lado a lado, um com medo da intuição, o outro escarnecendo da abstração; este último é tão irracional quanto o primeiro é inartístico. Ambos desejam ter domínio sobre a vida: este sabendo através de cuidado prévio, prudência, regularidade, enfrentar as principais necessidades, aquele, como ‘herói eufórico’, não vendo aquelas necessidades e tomando somente a vida disfarçada em aparência e em beleza como real.

Para Einstein (apud Covey, 2005, p.21), “os principais problemas com que nos deparamos não podem ser resolvidos ao mesmo nível de pensamento que tínhamos quando os criamos”. Isto porque o momento já é outro, além do que a maior parte dos problemas é resolvida pela capacidade intuitiva do líder. A atribuição maior do líder é a tomada de decisões, e esta acontece baseada em fatos e dados e sempre associada à sua intuição. Portanto, para Schreiber (1990, p.65) “o paradoxo da decisão é que nenhuma pode ser tomada com pleno conhecimento de causa. Se assim fosse, qualquer computador tomaria a decisão”.

Truman, ex-presidente americano, certa vez disse a seu sucessor: “você pode estar certo de que todas as manhãs, ao chegar no salão oval, terá que enfrentar opções impossíveis, porque, se fossem possíveis, outros teriam decidido antes”. Provavelmente Truman, ao usar o termo ‘impossível’, quis dizer ‘difícil’; no entanto, todo líder deve ser criativo para solucionar problemas difíceis.

Primeiramente o líder deve saber onde se encontra, aonde quer chegar e, também, ter criatividade e iniciativa para chegar lá, fazendo uso de suas habilidades. Portanto, não basta ao líder ter o conhecimento, é necessário ter habilidades para bem aplicá-lo. Brian (1999, p. 213) ratifica o exposto acima ao dizer: “Não acredito que os indivíduos possuam dons especiais. Só acredito que existe, de um lado, o talento, e de outro, as habilidades treinadas”. Para Aristóteles (apud Gaarder, 1995, p.131), “o homem só é feliz se puder desenvolver e utilizar todas as suas capacidades e possibilidades”. Portanto, é preciso, além do saber, saber fazer, ou seja, desenvolver habilidades para bem aplicar os conhecimentos. Dentre as habilidades que um líder deve ter, destacam-se: visão, disciplina, capacidade para ouvir, comunicar-se e fazer bom uso do poder.

Visão e criatividade são características abordadas por Covey (2005,p.67), quando cita que o líder visionário pensa grande, pensa novidade, pensa para frente e, mais importante, está em contato com a estrutura profunda da consciência humana e do potencial criativo.

A visão e a disciplina são duas das habilidades importantes do líder. Para Covey (2005, p.68), “a visão, a disciplina e a paixão regem o mundo”. Redmond e Tribbett (2004, p.15), referem-se à visão de uma maneira diferenciada quando dizem que “para liderar deve-se ter um objetivo em mente e um plano para alcançá-lo. Isso é o que se entende por visão”. Todavia, não se desenvolve nenhuma habilidade sem que haja disciplina. Já Michelangelo

evidencia o trabalho como um valor maior numa única frase, ao dizer: “Se soubessem o quanto trabalho, ou quanto me esforço, ninguém me chamaria de gênio”.

Outra habilidade que o líder deve desenvolver é saber ouvir. Sócrates já dizia que o mais importante não é saber e sim perguntar. Portanto, saber ouvir, não sendo intransigente, procurando entender as razões e a personalidade do interlocutor, é fator fundamental para o exercício da liderança.

Por outro lado, um líder deve saber se comunicar para fazer com que suas mensagens sejam compreendidas. Tzu (2003, p.11), por volta de 600 a.C. já valorizava a comunicação ao comentar que “se as ordens de comando não foram bastante claras, se não foram totalmente compreendidas, então a culpa é do general”. Entende-se que o líder é o maior responsável pela qualidade da comunicação. Para Covey (2005, p. 96), “liderar é comunicar às pessoas seu valor e seu potencial de forma tão clara que elas acabem por se ver em si mesmas”. Ou seja, o líder deve conhecer profundamente os seus liderados e fazer com que eles conheçam seus próprios potenciais através de uma comunicação clara e objetiva ao repassar informações verdadeiras, baseadas em fatos e dados e que sejam úteis para atingir o objetivo proposto. Para Sócrates (apud Matos, 1998, p.26), a informação tem três características primordiais: 1- ser verdadeira - estar apoiada em fatos concretos; 2- bondade – fazer bem ao receptor; 3- ser de utilidade - ser útil para alguma coisa.

Outra habilidade importante para o líder é saber fazer bom uso do poder, e ele pode fazê-lo de várias maneiras. Covey (2002, p. 89) o apresenta sob três formas: o poder baseado em princípios, que se fundamenta na honra; o poder baseado na utilidade, que se fundamenta na justiça; e o poder coercitivo, que se baseia no medo. Para Adizes (1990, p.225), “poder é a capacidade de punir e/ou recompensar”. Dapiran (2006), em seu artigo ‘A nova forma de poder’, afirma que existem cinco fontes de poder: recompensa, coerção, conhecimento, referência e legitimidade. Segundo ele, alguém já citou uma sexta fonte de poder: o da informação, que é a capacidade de gerar dependência pelo seu controle.

Para Emerson (1994, p.80), “a lei da natureza é: fazei o que é necessário e tereis o poder; mas aqueles que não o fazem não terão o poder”. E acrescenta (p.205): “Degrau por degrau, subimos esta misteriosa escada; os degraus são ações, a nova perspectiva é poder”. Para Rousseau (1973, p.31), “o mais forte nunca é suficientemente forte para ser sempre o senhor, senão transformando sua força em direito e a obediência em dever”.

O oportunismo pode ser usado pelo líder para reforçar o seu poder, mas não tanto quanto pregava Maquiavel (1973, p.85): “Os príncipes devem encarregar a outrem a imposição de penas; os atos de graça, pelo contrário, só a eles mesmos, em pessoa, devem

estar afetos”. Como foi visto, ao contrário do que pregou Maquiavel, o líder contemporâneo deve, acima de tudo, assumir as responsabilidades, tanto das coisas boas como das ruins, e compartilhá-las com os seus subordinados, criando um espírito de equipe evitando o oportunismo egoísta.

Sabe-se que o poder nasce do conhecimento organizado. Para aplicar corretamente o seu poder, o líder precisa se organizar, e esta organização implica ser ele uma pessoa que inspire confiança e, ao mesmo tempo, confie em seus subordinados. Para Edler (2001, p.188), “toda a transação envolvendo pessoas baseia-se, explícita ou implicitamente, na confiança... ou na falta dela”. Para Covey (2002, p. 43), “não haverá delegação de poderes sem que primeiro haja confiança. Se você não confiar nas pessoas com quem trabalha, vai precisar usar o controle ao invés da delegação de poderes”. Covey (2005, p.166) acrescenta que “nada destrói a confiança mais rápido do que fazer uma promessa e não cumpri-la. Por outro lado, nada gera e fortalece a confiança como cumprir as promessas que fazemos”. Schreiber (1990, p.219) se refere à confiança ao afirmar que “não é possível dirigir uma grande organização sem delegar e confiar”. Isto é, a delegação é uma habilidade que requer uma atitude confiável. O líder competente sabe ser oportunista ao delegar atividades e responsabilidades aos seus subordinados, mas deve observar algumas regras citadas por Covey (2002, p. 66) ao dizer que as promessas devem ser cumpridas, os compromissos assumidos e o sucesso compartilhado além de valorizar a integridade e o autocontrole do líder.

As atitudes, além dos conhecimentos e das habilidades, complementam o conceito de competência. Elas podem ser evidenciadas através dos princípios individuais, da coragem e da confiança percebida, da persistência e da dedicação inerentes, da humildade e da paixão demonstrada. Matos (1998, p.127) cita Plutarco quando diz que “um exército de cervos chefiados por um leão é mais temível do que um exército de leões liderados por um cervo”. Note que Plutarco coloca a atitude como fator primordial. Para um líder, não basta sonhar, é preciso que haja realizações e atitudes que venham ao encontro dos objetivos.

Os vencedores não se conformam quando não conseguem realizar seus sonhos, pois a busca de todo o ser humano é a liberdade, e a melhor maneira de ser livre é realizando os seus sonhos. Para Bonaparte (apud Englund, 2005, p. 19), “se para ser livre bastasse desejar a liberdade, todos seriam livres. Mas a história mostra que poucos recebem os benefícios da liberdade porque poucos têm a energia, a coragem ou a virtude que ela requer”.

Sêneca, senador romano, afirmou certa vez que “o caminho da sabedoria é longo através de preceitos, breve e eficaz através de exemplos”. E esses exemplos são dados através de ações corajosas buscando concretizar os sonhos. Segundo J.W.Goethe, “seja lá o que você

saiba fazer, ou sonhe que sabe, comece a fazê-lo. Existe genialidade, poder e magia na coragem”. Motta (1999, p.103) ratifica a assertiva de Goethe quando diz que “a coragem é contagiante. Quando um homem toma uma atitude corajosa, outros o acompanham”. Por outro lado, Porter (1989, p.218) aborda esse tema de modo inverso quando diz que “o medo do fracasso imobiliza mais do que a esperança do sucesso”.

Outra característica indispensável ao líder é a humildade. Ele não deve permanecer no seu limite de visão. Paracelso (1973, p.361) diz que “não existe maior inimigo da natureza do que aquele que se julga mais inteligente que ela, sem perceber que ela é a nossa maior escola”. Certa vez Galileu Galilei declarou que nunca encontrou um homem tão ignorante que não pudesse aprender algo com ele. Por isso o líder deve estar voltado para o aprendizado constante em busca de novos saberes. Mas não basta apenas estar aberto para aprender, é preciso ter a humildade para dividir com seus liderados as conquistas alcançadas, reconhecendo as suas competências. A respeito do assunto, Schreiber (1990, p.257) menciona uma placa na mesa do ex-presidente americano Ronald Reagan, que diz: “Não há limites para o que um homem possa realizar desde que lhe seja indiferente saber quem terá o crédito”.

Covey (2005, p.83) apresenta, na tabela 4, quatro necessidades na busca da auto-realização, quatro capacidades relacionadas com a inteligência e quatro atributos transformadores do líder, fazendo uma co-relação entre eles.

Inteligências do Líder

PESSOA INTEGRAL	QUATRO NECESSIDADES	QUATRO CAPACIDADES	QUATRO ATRIBUTOS
Corpo	Viver	Inteligência física (QF)	Disciplina
Mente	Aprender	Inteligência mental (QI)	Visão
Coração	Amar	Inteligência emocional (QE)	Paixão
Espírito	Deixar um legado	Inteligência Espiritual (QS)	Consciência

Tabela 4 - Inteligências do Líder

Fonte: Covey (2005, p.83) - adaptado pelo autor.

Ser contestador, e não razoável, é outra característica marcante do líder. As pessoas contestadoras normalmente desequilibram o sistema, pois buscam inovar permanentemente por estarem sempre insatisfeitos com o *status quo*, o que as levam a desencadear o processo criativo que promove o desenvolvimento. Para Dyer (1993, p.143), “o progresso pessoal e do mundo depende de pessoas pouco razoáveis e não de pessoas que se adaptam facilmente à

sociedade. O progresso depende de indivíduos inovadores, que rejeitam a convenção e modelam o seu próprio mundo”.

Para Schopenhauer (2005, p.57), “o caminho que conduz à verdade é íngreme e longo”. Todavia, as verdades podem não ser perenes, por isso todo líder deve estar atento aos novos paradigmas. Por isso, uma atitude destaca-se como indispensável no exercício da liderança: a paixão pelo trabalho. Se um líder não tiver paixão pelo que faz, ele não consegue convencer ninguém a segui-lo, inviabilizando o alcance da maioria de seus objetivos. Certa vez perguntaram ao equilibrista Wallenda se ele não tinha medo de fazer a travessia entre dois prédios equilibrando-se sobre um arame, e ele respondeu: “estar na corda bamba é vida, o resto é espera”. Mais tarde, em sua última apresentação, ele caiu do arame, mas em vida deu uma grande demonstração do que é a paixão, ou seja, gostar verdadeiramente do que se faz.

Ribeiro (1992, p. 93) ratifica o pensamento de Wallenda quando diz: “O segredo da vida não é fazer o que você gosta, mas gostar do que você faz”. Pensam da mesma forma Redmond e Tribbett (2004, p.74) ao citarem que “em qualquer negócio, o êxito depende da paixão. Tem-se que gostar do negócio. Uma forte paixão por qualquer objetivo resulta em sucesso, pois o desejo pelo fim apontará os meios”. Para Chopra (2007,p.76), “a paixão faz com que os homens lutem até a morte, e o medo da batalha é esquecido”.

O líder deve adequar sua posição dentro do contexto organizacional e para isso ele poderá fazer uso de várias características com relação à liderança, dentre elas as citadas por Schreiber (1990, p.230):

- ✚ Confiar nos colaboradores;
- ✚ Encorajar o risco e admitir certa margem de erro;
- ✚ Estimular o debate;
- ✚ Desenvolver uma visão;
- ✚ Manter o sangue-frio durante as crises;
- ✚ Simplificar para comunicar o essencial.

Para que uma organização cresça, é necessário que ela tenha capacidade para lidar com problemas cada vez maiores e mais complexos. A função da liderança é, nessa dinâmica, gerenciar a organização de tal modo que ela possa passar ao estágio seguinte e mais exigente do seu ciclo de vida. Por isso, liderar não é apenas fazer uso do poder e sim fazer as coisas acontecerem através de outras pessoas usando adequadamente a capacidade de influenciar e motivar as pessoas. Um líder com os conhecimentos e habilidades, adotando atitudes corretas, faz diferença em qualquer organização. Portanto, para que haja uma boa transição de liderança é fundamental desenvolver as características primordiais do líder para que ele possa

aplicá-las com eficácia durante todo o processo, sendo que este culminará com o ato da transição de comando.

2.3.4. Processo de transição de liderança na empresa familiar

O Processo de transição de liderança na empresa familiar é a transferência de poder do dirigente máximo para outro líder da mesma família através das gerações. É um momento de intensa mudança que poderá ocorrer na gestão de qualquer organização e deve respeitar critérios objetivos com relação ao perfil desejável do sucessor. O modo como se dará essa transição depende do tipo de empresa e do contexto em que ela está inserida. Existem basicamente dois grandes grupos de empresas: a empresa familiar e a empresa não familiar. Se a empresa não for familiar, por ocasião da sucessão, um executivo da própria organização é promovido para o cargo de dirigente principal ou é contratado no mercado. No entanto, se a empresa é familiar, um membro da família pode assumir o comando, havendo uma forte competição entre os pretendentes ao cargo, resultando em conflitos, muitas vezes de difícil solução.

A sucessão, que acontece ao final da transição de liderança de uma geração para outra na empresa familiar, não é comentada como deveria. Em muitas delas é difícil debater sobre o tema abertamente. No entanto, é fundamental que se aborde este assunto com a família e outras pessoas relacionadas, sendo o diálogo realmente importante. Para Passos (2006, p. 31), “diálogo é a forma pela qual a família empresária pode lidar de maneira produtiva com suas divergências. A comunicação aberta e transparente dentro da família é a base de uma boa relação societária”. Por se tratar de empresa familiar, na maioria delas é um dos filhos que substitui o pai no comando da empresa, pois geralmente foi o pai quem iniciou a organização. Por tudo isso, tanto um quanto o outro deposita grande expectativa em relação ao futuro da organização. Mas criar expectativa não é planejar, é esperar que as coisas aconteçam de qualquer maneira, ao passo que planejar é definir metas e prever os meios para que as coisas aconteçam conforme o previsto. Portanto, ter expectativa é deixar de viver o presente e projetar o futuro de uma maneira incerta, sem saber qual será seu alcance. Sêneca (2007 p.46) diz que “a expectativa é o maior impedimento para viver: leva-nos para o amanhã e faz com que se perca o presente”. Mas planejar é viver o presente delineando aonde se quer chegar, no futuro, e definindo como chegar lá. Daí a necessidade de se planejar, e deve-se começar pelo planejamento estratégico pessoal do sucessor, a fim de determinar os seus objetivos de vida, procurando saber onde se encontra, aonde quer chegar e determinar a maneira de como chegar

lá. Segundo Barbosa (2006, p.122), “assim como uma empresa tem seu planejamento estratégico, cada colaborador tem que ter o seu planejamento pessoal e estratégico, saber a sua missão (finalidade de vida) e ter a sua visão (aonde quer chegar)”.

O planejamento para a transição deve ser elaborado com antecipação para que ela ocorra de forma menos traumática. Embora existam ferramentas que auxiliem nessa travessia, é importante que haja o envolvimento das pessoas, o desejo de que isso aconteça, fazendo com disciplina e perseverança e se apercebam das mudanças que ocorrerão em função da transição. Em um cenário onde a rotatividade de presidente na organização é crescente, torna-se imperativo que se aprofunde o estudo dos impactos dessas mudanças na cultura organizacional.

Para Macedo (2003, 23), o empreendedor faz acontecer e o empresário garante e amplia o sucesso obtido. Segundo Passos (2006, p.19), “o empreendedor constrói, o empresário perpetua a obra”. E complementa dizendo que, na empresa familiar, a tarefa empresarial cabe à família e não a uma única pessoa, pois é a família que deve assumir as responsabilidades; desse modo, a decisão é coletiva, preparando um processo muito particular de profissionalização para que a família se torne empresária. E vai mais além quando cita que “o primeiro momento crucial desse processo é, sem dúvida, a transição da primeira para a segunda geração. Mas esse é um desafio que se renovará posteriormente a cada transição entre gerações”; portanto, uma sucessão bem conduzida na empresa familiar é uma condição fundamental para a sua perpetuação.

É preciso saber distinguir entre herdeiro e sucessor, pois as competências requeridas de cada um são distintas. Segundo Freitas (2006, p.26), “o herdeiro pode possuir um desejo de realização pessoal diferente dos anseios do fundador. A realização pessoal do fundador não pode ser feita à custa da frustração dos herdeiros”.

Um dos problemas na transição de liderança, quando ela acontece de pai para filho, estando o primeiro ainda nas suas atividades, é que o candidato a sucessor não é proprietário e sim herdeiro; como tal, é exigido dele a responsabilidade de dono, mas ainda não tem todo o poder de um proprietário. Passos (2006, p.44-45) salienta que a herança é uma promessa futura, um patrimônio e um poder que ainda não se possui. A idéia de que será um futuro proprietário já carrega em si o peso das responsabilidades e angústias, aspectos de um complexo emaranhado de sentimentos e abordagens racionais. E complementa dizendo que além de assumir responsabilidades sobre algo não escolhido, o herdeiro se vê na situação de ter de dividir essa responsabilidade e, conseqüentemente, o poder de decisão com outras pessoas que ele também não escolheu: seus sócios.

Amendolara (2005, p.16) classifica a empresa familiar, conforme o grau de concentração, em três categorias:

- 1^a - Poder absoluto do controlador;
- 2^a - Poder bastante concentrado, mas compartilhado com os membros da família;
- 3^a - Poder semidelegado (profissionalização parcial).

Um dos problemas relacionados com a transição de liderança é que o empresário, na maioria das vezes, se julga imortal e não consegue ou não quer perceber a necessidade de planejar a sua sucessão. Passos (2006, p.76) cita uma pesquisa realizada na década de noventa pelo professor Miguel Ângelo Gallo, do The Family Business Consulting, da Universidade de Navarra, Espanha, em que perguntou a uma amostra significativa de fundadores quando pretendiam se aposentar: 20% disseram que aos 70 anos; 10%, aos 80 anos; e 70% afirmaram que nunca iriam parar.

Amendolara (2005, p.21) enumera duas razões para definir o momento adequado da primeira transição de liderança na empresa familiar: a necessidade de reduzir a jornada de trabalho por parte do fundador e/ou dúvidas acima do normal quanto ao êxito do empreendimento. E esse processo de sucessão acontece quando o fundador atinge uma idade entre 65 e 70 anos. Mas, a idade é relativa. Para Bach (2000, p.97), “o tempo nada significa. O tempo é somente a nossa forma de medir a brecha entre não saber algo e sabê-lo e entre não fazer algo e fazê-lo”. Segundo Coelho (2003, p. 69), “quando adiamos a colheita, os frutos apodrecem, mas quando adiamos os problemas, eles não param de crescer”.

De acordo com Freitas (2006, p.27), durante o processo de sucessão acontecem efeitos legais que permeiam o âmbito familiar, passando pela propriedade e pela sociedade e por todos os aspectos do processo sucessório.

Para Amendolara (2005, p.33), um dos instrumentos utilizados para preservar a empresa na família é a elaboração de um acordo entre os acionistas. Este acordo tem como objeto a regulação do exercício dos direitos referentes às ações, tanto no que diz respeito ao voto nas decisões, bem como aos critérios para a negociação das ações dos herdeiros.

Segundo Amendolara (2005, p.19), primeiro deve-se saber se as gerações estão de acordo em continuar com a posse da empresa. Se a resposta for afirmativa, necessita-se, a seguir, de um plano coerente para proceder a sucessão, já que o maior entrave está no desejo do empresário em manter o poder. Isso pode ocorrer por seu exacerbado apego à empresa ou por sua falta de confiança nos possíveis sucessores, para não mencionar as diferenças entre as gerações.

VELHA GERAÇÃO	NOVA GERAÇÃO
Forte resistência a correr riscos.	Não teme os riscos; considera-os importantes dentro dos negócios.
Administração conservadora dos recursos de caixa e dos lucros da empresa.	Pensa seriamente em usá-los para expandir a empresa.
Concentração de esforços no negócio principal da empresa.	Deseja diversificar os negócios.
Resistência a mudanças na estrutura da administração da empresa.	Almeja a profissionalização da empresa.
Reinvestimento dos lucros na própria empresa.	Cogita em distribuir mais dividendos e lucros.
Recusa em partilhar o poder.	Quer maior participação de poder.

Tabela 5 - Diferenças mais comuns entre gerações

Fonte: Amendolara (2005, p.20).

Para que a sucessão aconteça de forma eficaz, é necessário que em todas as etapas da transição haja concordância das partes envolvidas; para que isso ocorra, deve haver negociação constante entre o empresário e os herdeiros de sua família. Amendolara (2005, p.28) diz que “o processo de administrar uma sucessão depende, como um todo, da capacidade de conciliar essas partes, acomodar os interesses de cada uma delas, de modo que, ao final, não haja perdedores”. Amendolara (2005, p.29) cita uma técnica apropriada para conduzir essas negociações:

- ✚ Convencer os envolvidos de que é necessário negociar;
- ✚ Separar problemas pessoais da questão central: a sucessão;
- ✚ Conduzir as reuniões familiares de maneira profissional;
- ✚ Concentrar-se nos objetivos principais;
- ✚ Listar os prováveis conflitos para negociá-los;
- ✚ Ter criatividade e flexibilidade.

Para que se possa entender o processo de transição de liderança propriamente dito, é importante uma distinção entre o poder e autoridade.

O poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer a sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer. Autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal (HUNTER, 2004, p.26).

Um líder tem um papel muito expressivo nesse contexto, pois quando usa a autoridade, e não o poder, as pessoas o seguem espontaneamente. Porque a autoridade é conquistada por admiração e respeito, pois liderar não é apenas fazer uso do poder e sim fazer as coisas

acontecerem através de outras pessoas usando adequadamente a capacidade de influenciá-las e motivá-las. Um líder pode, também, conquistar a autoridade através da compaixão, do exemplo, da experiência, entre outras qualidades.

Barbosa (2006, p.94), embora não explicitando o termo autoridade, apresenta autoridade e o poder como sendo duas formas distintas de poder: “Poder pessoal é o carisma. É cativar as pessoas para o seu modo de pensar, e tem tudo a ver com o poder da liderança. Já o poder posicional tem a ver com a posição que você ocupa no momento e que pode ser perdida de uma hora para outra”.

Normalmente, o dirigente que está passando as atribuições para o novo líder, por ocasião da transição de liderança, não delega todo o poder requerido pelo sucessor; por outro lado, o sucessor toma decisões além de suas atribuições.

A falta de discernimento entre poder e autoridade cria um mal-estar entre o sucedido e sucessor, causando um dos maiores problemas da transição de liderança. Então começa a haver uma disputa velada que, se não for corrigida a tempo, poderá comprometer o clima organizacional, levando as pessoas da organização a ficarem confusas, não sabendo qual líder devem seguir. Essa intranqüilidade inicia-se pela alta gerência e depois contamina toda a empresa. Além disso, o novo líder adota a sua maneira peculiar de liderar que, possivelmente, é diferente da maneira de liderar do seu antecessor, pois cada líder possui uma maneira diferente de lidar com as pessoas. Como a forma de liderar é diferente, o novo líder não se adapta a todos os gerentes existentes na organização; sendo assim, os gerentes que eram mais próximos do antigo líder sentem uma sensação de perda de poder e de privilégios, correndo o risco de serem substituídos. A relação de liderança já foi estudada por Maquiavel no século XV e interpretada por Nivaldo da seguinte forma:

Ninguém ocupa poder sem desalojar privilégios, sem injuriar os novos súditos, quer seja através de ofensas que as suas tropas - militares, políticas ou burocráticas – pratiquem ou por qualquer outro motivo relacionado com a imposição do novo governo. Assim, os que foram prejudicados se transformam em adversários ou continuam inimigos. Mas o governante sofre também o desgaste por não poder contentar todos os que o apóiam e nem agir severamente contra esses, em função dos compromissos e obrigações contraídos (NIVALDO, 1999, p.69).

Outra característica necessária ao sucessor é a de ser generalista e não especialista, pois o líder deve ter uma visão sistêmica e não somente uma visão particularizada. Para Schopenhauer (2007, p. 31), “a verdadeira formação para a humanidade exige universalidade e uma visão geral”. Para Covey (2005, p.149), “o conhecimento conceitual significa que temos a capacidade de ver o quadro geral, como todas as partes se relacionam entre si. É ser capaz de pensar estratégica e sistematicamente e não apenas de modo tático”. Deutschman

(1994, p.37) cita um pensamento do fundador da Sony, Masaru Ibuka: “Nunca precisei muito de especialistas. Os especialistas são propensos a discutir por que não se pode fazer uma coisa, enquanto nossa ênfase sempre recaiu em se fazer alguma coisa do nada”.

Além de ser criativo e fazer uso de sua experiência, o novo líder deve buscar sempre se atualizar para acompanhar a dinâmica do mercado adequando-se aos novos paradigmas. Ele deve saber onde se encontra a organização, aonde pretende chegar com ela e saber como agir para chegar lá. Para isso, ele necessita ter conhecimento profundo dela e saber dotá-la de um sistema de administração condizente com as suas necessidades.

Para Matos (1998, p.269), “no perfil do administrador, duas habilidades se sobressaem: percepção para detectar problemas e solucioná-los; e percepção para detectar oportunidades”. Já para Naisbitt (2007, p.97), “não se obtêm resultados resolvendo problemas, mas explorando oportunidades”. As estratégias necessitam de ação para que sejam efetivas, isto é, para que os objetivos sejam alcançados através da identificação de oportunidades.

Einstein (apud Jackson, 1997, p.77) enumerou suas regras de trabalho: “Um: na confusão, ache a simplicidade. Dois: na discórdia, ache a harmonia. Três: No meio da dificuldade, está a oportunidade”.

Matos (1998, p.42) enfatiza que “a primeira atitude transformadora deve ser re-educativa, na linha de: Aprender a pensar; Aprender a pensar em equipe e aprender a pensar em equipe estrategicamente”. A elaboração do planejamento estratégico requer que se conheçam, previamente, os problemas da organização. Para isso, devem-se diagnosticar seus pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades que podem influenciá-la de alguma forma.

Uma forma de definir com eficiência a transição de liderança é determinar claramente o que é imprescindível no perfil do sucessor para que ele venha atender às expectativas de seu antecessor e as necessidades requeridas pela empresa para bem conduzi-la durante o processo de transição e após a transferência de comando.

Amendolara (2005, p.23) procura mostrar na tabela 6 os pontos positivos e negativos para traçar o perfil do sucessor que, segundo ele, são decisivos e influenciarão de forma acentuada na sua futura gestão.

POSITIVO	NEGATIVO
Conhecer a fundo o negócio que vai dirigir.	Entrou no negócio a pouco tempo em razão da necessidade de promover-se a sucessão.
Gostar da atividade e do negócio.	Não ter vocação para o negócio.
Ter capacidade de empreender.	É apenas um bom executivo, um tocador de obras.
Possuir sólida formação acadêmica.	Formação acadêmica fora da área.
Ter capacidade de liderar.	Pouca capacidade para liderar pessoas.
Possuir sólida formação moral e bom caráter.	Gosta de vida social; é um colunável.
Ter vida familiar estável.	Tendência a sérios desequilíbrios familiares.
Possuir capacidade política para acomodar eventuais problemas sucessórios.	Encontra dificuldade nessa área.

Tabela 6 - Perfil do sucessor
 Fonte: Amendolara (2005, p.23)

O emprego de algumas técnicas específicas sobre administração é imprescindível para bem administrar os vários processos da organização enfrentados pelo novo líder.

Além disso, o novo líder deve estar atento para as funções essenciais da empresa. De acordo com Fayol (1978, p.14), as funções essenciais existem sempre em qualquer empresa, independente do seu porte, e podem ser divididas em seis grupos, a saber:

- 1° - Funções técnicas⁴: produção, fabricação, transformação;
- 2° - Funções comerciais: compras, vendas, permutas;
- 3° - Funções financeiras: procura e gerência de capitais;
- 4° - Funções de segurança: proteção de bens e de pessoas;
- 5° - Funções de contabilidade: inventários, balanços, preços de custo, estatística, entre outras;
- 6° - Funções administrativas: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Planejamento

⁴ Técnica é um conjunto diferenciado de informações reunidas e acionadas de forma instrumental para realizar operações intelectuais ou físicas, sob o comando de uma ou mais bases lógicas investigatórias (PASOLD, 1999, p.83).

Segundo Fayol (1978, p.58), “a máxima ‘governar é prever’ dá a idéia da importância que se atribui à previsão no mundo dos negócios. Prever significa, ao mesmo tempo, calcular o futuro e prepará-lo; é desde logo, agir”.

As empresas devem planejar suas atividades. Portanto, o planejamento é a função administrativa que serve de base para as demais funções, determinando antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos, definindo as metas, as estratégias e detalhando as ações necessárias para concretizá-los.

Organização

Conforme Fayol (1978, p.72), “organizar uma empresa é dotá-la de tudo que é útil ao seu funcionamento”.

Comando

Para Fayol (1978, p.118), a missão do comando é fazer com que o corpo social funcione, responsabilidade que cabe às chefias da empresa. “Para cada chefe, o objetivo do comando, no interesse da empresa, é tirar o melhor proveito possível dos agentes que compõem sua unidade. A arte de comandar repousa sobre certas qualidades pessoais e sobre o conhecimento dos princípios gerais de administração”.

Coordenação

Segundo Fayol (1978, p.125), “coordenar é estabelecer a harmonia entre todos os atos de uma empresa, de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso”. E acrescenta que coordenar “é, em suma, adaptar os meios aos fins, dar às coisas e aos atos as proporções convenientes”.

Controle

A finalidade do controle é verificar se os objetivos definidos estão sendo alcançados, fazendo a mudança de rota, caso seja necessária, permitindo os ajustes apropriados, readequando o plano de ação para alcançar os objetivos organizacionais. Para Fayol (1978, p.129), “numa empresa, o controle consiste em verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos. Tem por objetivo assinalar as faltas e os erros, a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição. Aplica-se a tudo: às coisas, às pessoas, aos atos”.

Além de fazer uso das funções essenciais da empresa, o sucessor deve estar devidamente qualificado para assumir o cargo, observando determinados parâmetros citados por Passos (2006, p.54), assim como:

- ✚ Saber diferenciar propriedade herdada com capacidade de gerenciar;

- ✚ Saber diferenciar relações de afeto com relações empresariais;
- ✚ Considerar as regras de mercado com relação à remuneração dos familiares;
- ✚ Saber diferenciar gestão, de controle;
- ✚ Ter autoconfiança de forma equilibrada, e;
- ✚ Acima de tudo, ter paixão pelo negócio que está assumindo.

Todavia, não basta ter competência. É necessário que o sucessor esteja atento ao desenvolvimento de sua carreira, pois para Freitas (2006, p.47), “transformar alguém em um grande líder de empresa familiar exige uma formação complexa; os conceitos não podem ser apenas ensinados, mas vivenciados”.

Passos (2006, p.129) apresenta, na figura 9, a evolução da estrutura de governança da empresa familiar. Ela serve como subsídio para bem operacionalizar a transição de liderança.

Evolução da estrutura de governança

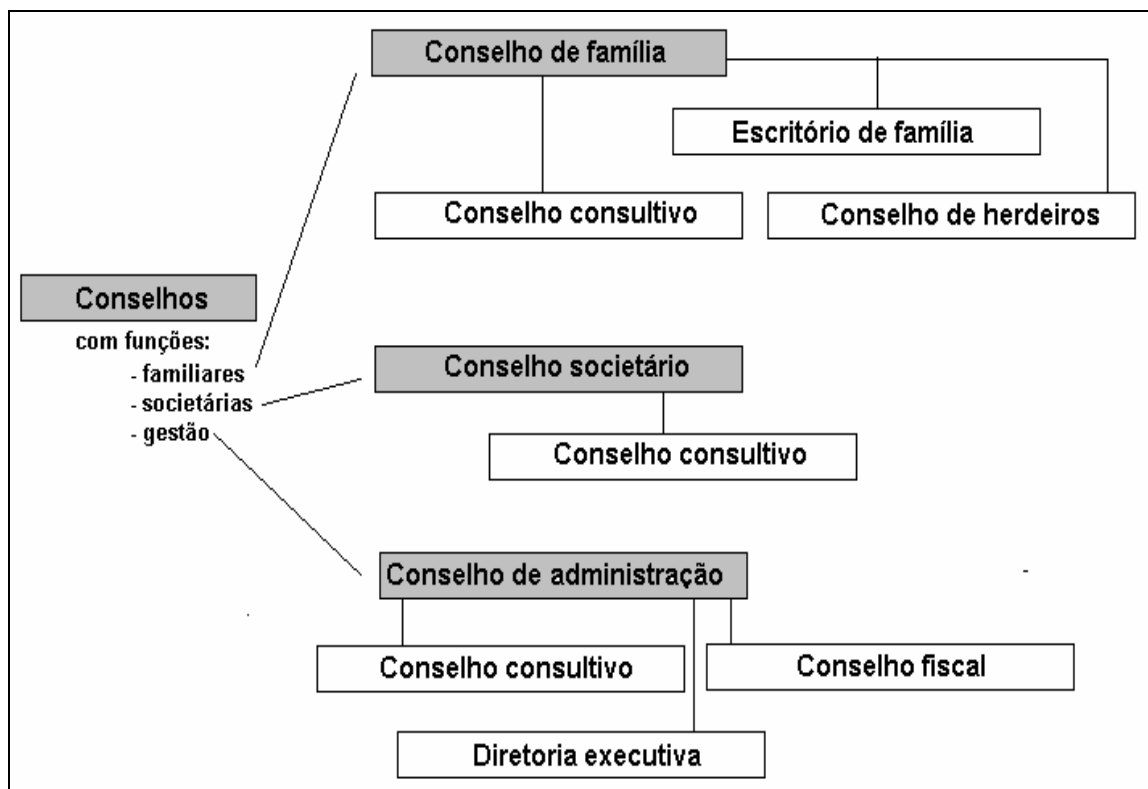


Figura 9 - Evolução da estrutura de governança

Fonte: Passos (2006, p.130)

Bernhoeft (2003, p.XII) argumenta que a transferência de liderança de uma geração para outra é uma das coisas mais complexas no ambiente empresarial, e considera que nessa complexidade não entram somente os aspectos patrimoniais, mas, acima de tudo, as relações familiares com seus problemas emocionais e conflitos de liderança e poder.

Para uma empresa familiar se perpetuar é essencial se definir de que maneira será a estrutura a ser formada para representar o grupo controlador e, em seguida, preparar o processo sucessório, sendo que o processo de formação dos conselhos acontece paralelamente ao processo de transição de liderança.

O Conselho de família funciona como fórum das questões familiares. Fazem parte deste conselho os familiares que detêm o poder acionário, que por sua vez é dividido em escritório de família, conselho de herdeiros e conselho consultivo.

- ✚ Escritório de família - voltado para a administração do patrimônio da família;
- ✚ Conselho de herdeiros - embrião de futuros fóruns de decisão da família, da sociedade e da empresa;
- ✚ Conselho consultivo - órgão de apoio à tomada de decisões.

O Conselho societário é o órgão que representa o controle do capital da empresa. É exercido pela família, como um todo, ou por um grupo controlador formado por parte da família.

O Conselho de administração é o órgão que decide sobre os negócios a partir de uma visão estratégica e de parâmetros de gestão corporativa. Fazem parte deste, o conselho consultivo, o conselho fiscal e a diretoria executiva.

- ✚ Conselho consultivo – órgão de apoio à tomada de decisões;
- ✚ Conselho fiscal – órgão fiscalizador;
- ✚ Diretoria executiva – o *staff* executivo da organização.

Passos (2006, p.71) diz que a transição de liderança não é um evento e sim um processo que pode levar décadas para se concretizar. Ele traça uma metáfora em relação ao atletismo: os atletas passam o bastão de um para o outro, mas estão comprometidos do início ao fim da competição, ou seja, o sucessor e o sucedido devem estar atentos para que na passagem do bastão haja perfeita sincronização entre eles para que o processo ocorra com eficácia.

Leach (1999, p.202) argumenta que para uma empresa familiar ter sucesso na transição de liderança é necessário que ela se estruture e se torne impessoal. Ela precisa recorrer à consultoria externa, pois a transição de liderança, à medida que avança, torna-se mais complexa. Sem esta assessoria a empresa poderá vir a se extinguir.

O maior problema da transição de liderança reside justamente no desconhecimento de que as organizações são sistemas vivos e que, portanto, só se podem resolver os problemas, as deficiências e as dificuldades quando se conhece perfeitamente a fase evolutiva que atravessa a empresa, e assim fazer um bom diagnóstico.

Além da adoção de técnicas para bem administrar, necessita-se também conhecer em

qual estágio do ciclo de vida se encontra a empresa para facilitar uma melhor compreensão da operacionalização da transição de liderança. A solução seria identificar em qual estágio do ciclo de vida a empresa se situa. Para isso, o empresário deverá relacionar as características referentes a cada estágio de crescimento, abordadas no modelo proposto, bem como as ações ali sugeridas, comparando-as com as vivenciadas por sua organização, para assim poder diagnosticar adequadamente sua empresa à luz do ciclo de vida das organizações.

3. O Modelo de Ciclo de Vida Proposto

Por não encontrar literatura específica e suficiente que relacione o ciclo de vida das organizações à transição de liderança na empresa familiar e, por concluir que o estudo do ciclo de vida da empresa familiar é de suma importância para bem operacionalizar o processo de transição de liderança, foi desenvolvido um novo modelo de ciclo de vida das organizações focado nas empresas familiares catarinenses, baseado na pesquisa bibliográfica, na pesquisa de campo e, acima de tudo, na experiência do autor desse trabalho que procurou aliar a teoria à prática, pois enquanto pesquisava, praticava a transição de liderança em sua própria organização.

Esta relação entre teoria e prática, aliada à experiência do autor, permitiu a construção de um ferramental teórico capaz de viabilizar o processo de transição de liderança na empresa familiar de forma a sistematizar conclusivamente a sua operacionalização, sendo que a experiência do autor frente a sua empresa o inspirou na criação do modelo que ora propõe. Esse modelo foi testado através de uma pesquisa qualitativa realizada com empresários de grandes empresas familiares de Santa Catarina. É uma ferramenta capaz de proporcionar praticidade no diagnóstico da empresa familiar quanto à fase em que ela se encontra em seu ciclo de vida, através da análise das variáveis inerentes aos estágios de crescimento.

3.1. Caracterização do Modelo de Ciclo de Vida Proposto - Modelo Macedo

Este modelo de ciclo de vida para a empresa familiar, conforme Tabela 7, pressupõe quatro estágios de crescimento, sendo eles caracterizados por seis variáveis. Essas variáveis vão se modificando à medida que a empresa evolui em seu ciclo de vida. As modificações nas variáveis acontecem em intensidade de abrangência quando se trata do sistema organizacional, na forma quando o assunto é gestão, passando pela diferenciação das etapas do negócio, pelos estilos de liderança utilizados em cada estágio, pelas crises decorrentes do processo de crescimento e, finalmente, pela possibilidade de ocorrência da sucessão de liderança.

ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO	VARIÁVEIS DOS ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO					
	SISTEMA ORGANIZACIONAL	FORMAS DE GESTÃO	ETAPAS DO NEGÓCIO	ESTILOS DE LIDERANÇA	CRISES DECORRENTES	PROCESSO SUCESSÓRIO
1º ESTÁGIO: INICIAL	Tácito	Orientada para o Produto	Implantação	Direção	Limitações executivas	Precoce
2º ESTÁGIO: EM EXPANSÃO	Incipiente	Orientada para o Mercado	Ampliação	Treinamento	De Controle	Pouco Provável
3º ESTÁGIO: EM ORGANIZAÇÃO	Em Implantação	Orientada para Processos	Reconhecimento	Apoio	De Burocracia	Difícil
4º ESTÁGIO: NA PLENITUDE	Implantado	Orientada para Resultados	Consolidação	Delegação	Transição de Liderança	Esperado e Viável

Tabela 7 - Modelo de ciclo de vida para a empresa familiar

3.1.1. Sistema Organizacional

O sistema organizacional se refere ao sistema administrativo aplicado por uma determinada empresa. E a amplitude desse sistema varia de acordo com o avanço da empresa no seu ciclo de vida. Em seu primeiro estágio de crescimento – estágio inicial –, a empresa não dispõe de nenhum sistema organizacional formalizado para facilitar a sua administração, sendo ele primordialmente tácito⁵. A partir do segundo estágio de crescimento – estágio em expansão – a empresa passa a ter alguns tópicos organizacionais pontuais; embora sejam eles pouco elaborados são classificados como incipientes e pouco organizados, todavia, já começam a ser explicitados⁶. Quando a empresa inicia o terceiro estágio de crescimento – estágio em organização –, a mudança na sua estrutura organizacional passa a ser mais intensa; por isso, passam a ser implantados métodos para melhorar a sua administração em todas as áreas. Após terminar o terceiro estágio de crescimento – com a implantação de todo o sistema organizacional, a empresa ingressa no quarto estágio – estágio em plenitude –, sendo este considerado o estágio de crescimento organizado, pois se pressupõe que todo sistema organizacional esteja devidamente implantado.

⁵ Tácito - que, por não ser expresso, se deduz de alguma maneira.

⁶ Explícito – o que é formulado em palavras orais ou escritas.

3.1.2. Formas de Gestão

São maneiras de administrar e diferenciar a gestão da empresa conforme ela avança no seu ciclo de vida, quando seu foco é orientado para o produto, para o mercado, para os processos ou para os resultados, dependendo respectivamente do estágio de crescimento em que ela se encontra.

A forma de gestão é voltada para o produto quando a empresa se encontra no primeiro estágio do seu ciclo de vida, identificando-se com um produto ou serviço a fim de atender à necessidade de mercado para a qual ela foi criada. No segundo estágio do ciclo de vida da empresa, a gestão é orientada essencialmente para o mercado. Movida por uma preocupação excessiva em atender ao cliente e ao seu próprio crescimento acelerado, a empresa não se organiza. E é por isso que o sistema organizacional é definido como incipiente, pois a empresa se preocupa em atender a uma demanda crescente e se coloca quase que exclusivamente a serviço do cliente, esquecendo-se de dar o suporte devido às suas demais áreas.

A gestão é voltada para processos quando a empresa se encontra no terceiro estágio de crescimento do seu ciclo de vida. Por haver a necessidade de se organizar, ela fundamenta a sua gestão em atividades planejadas desde o início da produção, passando por todo o processo produtivo e comercial até a pós-venda.

A gestão é voltada para resultados quando a empresa se encontra no quarto estágio do seu ciclo de vida. No intuito de se manter na plenitude, ela incentiva a criatividade de todas as pessoas envolvidas nos processos das atividades meio e fim, em busca de melhores resultados a curto, médio e a longo-prazos.

3.1.3. Etapas do Negócio

As etapas do negócio definem a posição da empresa em relação ao ambiente no qual ela está inserida, dependendo do estágio de crescimento em que ela se encontra no seu ciclo de vida. Essas etapas são, respectivamente, denominadas: implantação, ampliação, reconhecimento e consolidação.

A implantação do negócio acontece quando a empresa se encontra no primeiro estágio do seu ciclo de vida, ou seja, logo após a concepção da idéia, quando da conclusão do plano de negócio que define a origem do capital inicial, permitindo que a organização se concretize iniciando a sua operacionalização.

No segundo estágio, graças ao crescimento acelerado da organização, o empreendedor

passa a acreditar ainda mais no seu empreendimento, por isso o negócio é ampliado, ainda que sem planejamento, controle e gerenciamento adequados.

O reconhecimento do negócio acontece no terceiro estágio de crescimento, fato agora já assimilado pela comunidade em que a empresa tem abrangência. A idéia do negócio é confirmada pelo mercado. É nesse momento que o empresário acredita que sua empresa está realmente atendendo à necessidade para a qual foi criada.

O negócio se consolida no quarto estágio de crescimento com um sistema organizacional implantado e orientado para resultados. Nesse momento a empresa possui, concomitantemente, qualidade nos produtos e serviços, diferenciação no atendimento, eficiência na gestão e excelência nos resultados.

3.1.4. Estilos de Liderança

Estilos de liderança são formas que o líder adota para se relacionar com seus liderados. A liderança situacional apresentada por Blanchard (1986) permite que quatro estilos de liderança possam ser usados em qualquer estágio do ciclo de vida da organização, isso por que ele considera que esses estilos podem ser aplicados pelo líder com pessoas diferentes ou até com a mesma pessoa em momentos diferentes. O modelo aqui proposto preconiza que cada estilo de liderança tem afinidade específica com cada um dos estágios de crescimento da organização. Embora esses estilos possam ser usados, indiferentemente, em qualquer estágio de crescimento, a predominância de cada estilo se justificará em cada um dos quatro estágios no modelo de ciclo de vida aqui proposto. Considera-se que os quatro estágios de crescimento são influenciados, respectivamente, pelos estilos de liderança sob direção, treinamento, apoio e delegação.

O estilo de liderança sob direção mais utilizado no primeiro estágio de crescimento é do tipo autocrático, quando o líder determina e o liderado cumpre o que foi determinado. No modelo proposto, ele é aplicado no primeiro estágio de crescimento porque a organização é impulsionada pela criatividade do empreendedor. Sendo o empreendedor também centralizador, a liderança se concentra nele e esta é a principal razão para a adoção deste estilo de liderança nesse momento.

O estilo de liderança sob treinamento é aplicado principalmente no segundo estágio de crescimento, no qual ainda predomina o tipo de liderança autocrático, mas com leve tendência ao tipo de liderança democrático.

O estilo de liderança mais utilizado no terceiro estágio de crescimento é o de apoio. A

sua ênfase está no tipo democrático, embora ainda tenha vestígios do tipo autocrático.

Delegação é o estilo de liderança almejado por todos os administradores. É apropriado para ser utilizado durante o estágio de crescimento em que a empresa esteja com o seu sistema organizacional devidamente implantado.

3.1.5. Crises Decorrentes

São crises que ocorrem em cada estágio de crescimento de uma organização, que fazem com que ela avance ou até retroceda no seu ciclo de vida. A princípio, as crises podem parecer nocivas, mas nem sempre o são, pois podem e devem ser aproveitadas para impulsionar o desenvolvimento da própria organização. São elas que mexem no *status quo* promovendo um desequilíbrio na estrutura organizacional, podendo ser encaradas tanto como ameaças quanto como oportunidades.

A crise no final do primeiro estágio de crescimento ocorre quando o excesso de atividades do fundador ultrapassa a sua capacidade executiva, pois sua gestão é focada, essencialmente, na produção. Como resultado da exigência do aumento da demanda executiva e da necessidade do fundador em promover a centralização, ele acumula muitas atividades, levando a organização a uma crise por limitações executivas.

No final do segundo estágio de crescimento ocorre a crise de controle, pois o aumento das vendas da organização torna-se maior que a sua capacidade de produção instalada. Para poder atender a esse aumento de vendas, há a necessidade do aumento proporcional da produção, o que acontece em detrimento da qualidade dos produtos e serviços, fazendo com que as gerências dediquem menor tempo aos processos de administração, ocasionando esta crise.

A crise por excesso de burocracia ocorre no final do terceiro estágio de crescimento, dada a necessidade da empresa em se organizar. Isso faz com que ela se volte para os processos. No início desta fase isso é muito importante, pois permite que a organização supere a crise de controle instaurada no final da fase anterior. Mas, com o passar do tempo, as normas estabelecidas ultrapassam os limites da efetividade, transformando-se em empecilho ao seu crescimento, levando-a a uma crise por excesso de burocracia.

A crise de transição de liderança provavelmente ocorrerá durante o estágio de crescimento em que a empresa já tenha um sistema organizacional implantado quando da ‘passagem do bastão’ pelo fundador para o seu sucessor, em vista de qualquer impossibilidade do fundador de continuar no comando. Todavia, se essa impossibilidade surgir antes que a

organização alcance o quarto estágio de crescimento, esta poderá ser somada à crise relativa àquele estágio, aumentando a dificuldade de gerenciamento e influenciando drasticamente nos resultados da empresa. No entanto, mesmo que esta crise aconteça no momento previsto, como sendo oportuna para que a transição seja operacionalizada, é necessário que se planeje com bastante antecipação este processo de transição, pois o empresário e o seu sucessor podem não estar devidamente preparados para a sucessão.

3.1.6. Processo Sucessório

Processo sucessório é um fato que pode acontecer, explícita ou implicitamente, desde a fundação da empresa, isto porque pode haver, a qualquer momento, por fatores diversos, a necessidade de substituição do dirigente máximo da organização. Cada processo de transição de liderança culmina com o ato da sucessão. Os fatores que influenciam na transição de liderança e, respectivamente na sucessão, são de várias origens. Dentre eles cabe destacar a incapacidade do dirigente máximo de continuar à frente da organização. Deve-se considerar a possibilidade de ocorrer uma ou várias sucessões em qualquer dos estágios de crescimento da organização.

3.2. Subsídios para análise dos quatro estágios de crescimento

O modelo de ciclo de vida para a empresa familiar, proposto no modelo Macedo, tem por objetivo facilitar melhor entendimento da dinâmica dos estágios de crescimento das organizações. Além de abranger a amplitude do sistema organizacional, as formas de gestão adotadas, as etapas do negócio vivenciadas, os estilos de liderança aplicados e as crises decorrentes de cada estágio, leva ainda em consideração o processo sucessório que a organização experimenta durante essas etapas de evolução.

MODELO DE CICLO DE VIDA PARA A EMPRESA FAMILIAR

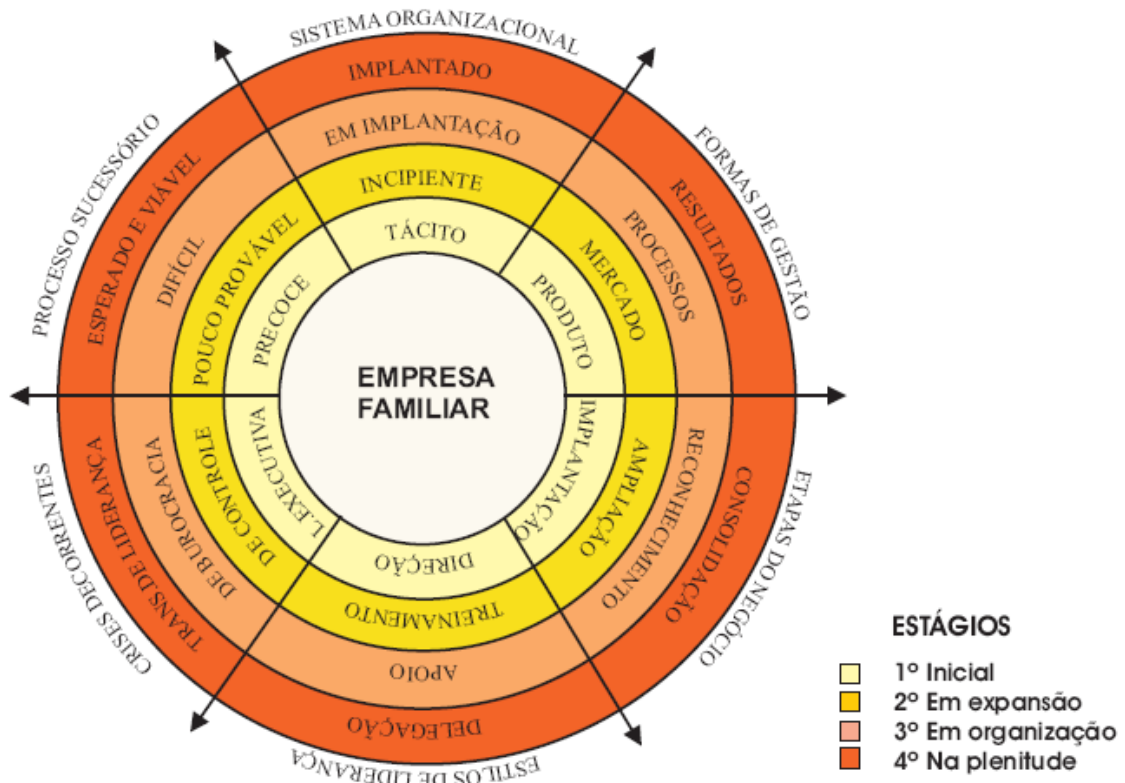


Figura 10 - Modelo de ciclo de vida para a empresa familiar

Além das seis variáveis já explicitadas na figura 10, o modelo propõe algumas características relacionadas com essas variáveis, que são determinantes em cada estágio para diagnosticar o posicionamento da organização com relação ao seu ciclo de vida. Elas podem aumentar em grau de complexidade à medida que a organização evolui, tais como as explicitadas na Tabela 8.

Ainda existem duas dimensões, tamanho e idade da organização, que não foram contempladas no modelo, mas que são de relativa importância durante o processo evolutivo de uma organização. O tamanho é uma dimensão que influencia no ciclo de vida, pois estando ela em franco crescimento, poderá acelerar a sua passagem de um estágio para outro, resultando na antecipação das crises. Já a idade da organização tende, também, a influenciar no seu ciclo de vida em virtude da experiência e dos vícios que vão sendo adquiridos no decorrer do tempo. No entanto, tanto o tamanho quanto a idade não apresentam uma relação direta de causa e efeito em relação ao ciclo de vida das organizações.

A tabela 8, a seguir, apresenta subsídios para facilitar o diagnóstico de qual estágio do ciclo de vida se situa a organização. Estes subsídios são fruto da experiência do autor deste trabalho.

Subsídios para identificar os quatro estágios de crescimento				
Características consideradas	1º estágio inicial	2º estágio em expansão	3º estágio em organização	4º estágio em plenitude
Clima organizacional	Intenso e sadio	Pouco disperso	Disperso	Institucionalizado
Comunicação	Informal e efetiva	Em processo de formalização	Formalizada e não efetiva	Formalizada e efetiva
Controle	Informal pelo fundador	Semiformal pelas gerências	Amplio e excessivo	Amplio e necessário
Coordenação	Pelo fundador	Pelas gerências	Pela diretoria e gerências	Institucionalizada
Crenças e valores	São as mesmas do fundador	Entre as do fundador e as dos gerentes	Da empresa. Mas não claramente institucionalizadas	Da empresa e amplamente institucionalizadas
Cultura org.	Inexiste	Cria forma	Crescimento	Solidificada
Flexibilidade	Alta	Média	Baixa	Equilibrada
Marketing externo	Corpo-a-corpo	Incipiente	Em desenvolvimento	Desenvolvido
Marketing interno	Paternalista	Disperso e confuso	Em institucionalização	Amplio e institucionalizado
Motivação	Alta	Média	Média	Alta
Planejamento	Inexistente/ Incipiente	Incipiente	Operacional	Estratégico
Políticas	Informais e aplicadas pelo fundador	Em processo de formalização aplicadas pelas gerências	Formais, abrangentes e parcialmente aplicadas	Formais, Institucionalizadas e aplicadas
Recursos financeiros	Escassos	Suficientes	Insuficientes	Abundantes
Recursos humanos	Incipiente	Em desenvolvimento	Desenvolvido	Institucionalizado
Sistema hierárquico	Não formalizado	Formalizado com gerências	Formalizado com diretorias	Formalizado e readequado
Treinamento	Inexiste	Existe, mas não é aplicado	Existe e é aplicado	Institucionalizado

Tabela 8 - Subsídios para identificar os quatro estágios de crescimento

3.3. Primeiro Estágio de Crescimento – inicial

Para fundar uma organização, além de uma boa idéia, necessita-se de dinheiro, de um mercado e, acima de tudo, de pelo menos uma pessoa que tenha bom conhecimento do ramo da atividade pretendida e seja capaz de entregar-se e dedicar-se totalmente a esse novo empreendimento. Ao nascer, uma empresa é constituída por um ou mais empreendedores que, para aproveitar uma oportunidade de mercado, reúnem talentos e recursos, pois após a

fundação da empresa, já passam a existir riscos. Portanto, tem-se que partir para a ação e perseguir resultados, procurando atender à necessidade de mercado para a qual a empresa foi constituída.

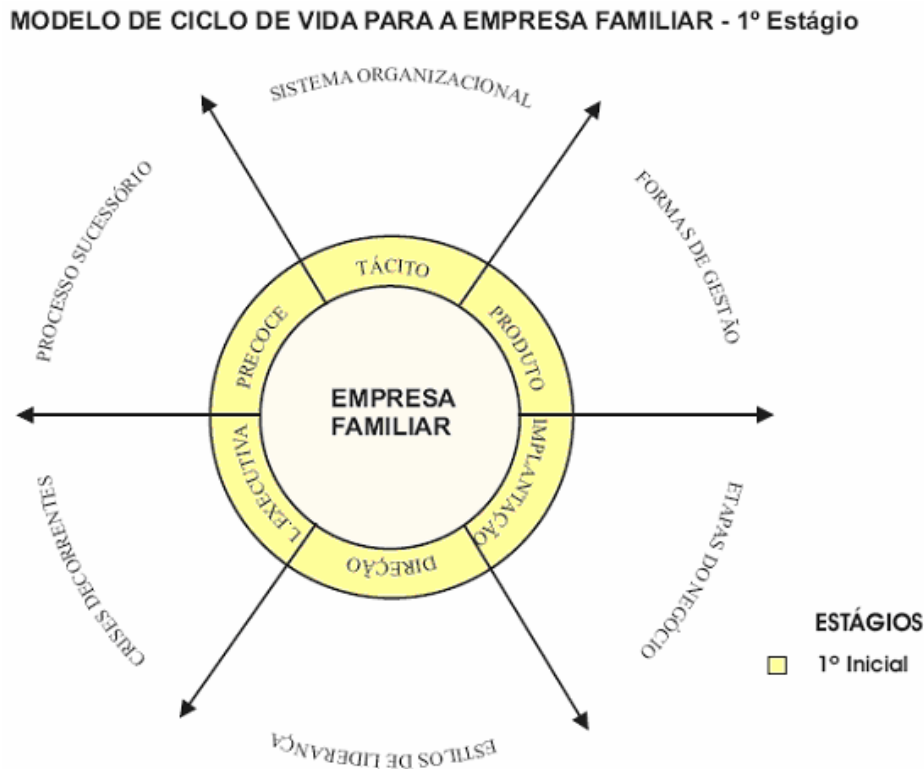


Figura 11 - Primeiro estágio de crescimento

Há uma constante falta de recursos financeiros; por isso, não se pode aprender errando. Esta é a principal razão pela qual o fundador adota uma postura centralizadora, pois a falta de dinheiro é um dos principais fatores críticos capaz de provocar problemas patológicos na organização. Agora, a empresa precisa produzir e vender. Acabaram-se os sonhos e, portanto, as coisas precisam acontecer.

3.3.1. Sistema Organizacional Tácito

A inexistência de um sistema organizacional explícito, por não haver nenhum procedimento por escrito, faz com que tudo dependa da determinação do empreendedor. Por isso, as ações estão relacionadas com a forma como ele as concebe. A contabilidade da organização, que normalmente é terceirizada, existe somente para atender às obrigações

legais, não servindo como base de consulta para a tomada de decisões. Os balancetes fiscais são entregues com atraso pelo contador, fazendo com que eles percam a sua utilidade gerencial, inviabilizando o seu uso para subsidiar as decisões.

Durante este estágio, a coordenação das diversas atividades administrativas, de uma forma abrangente, é de responsabilidade exclusiva do fundador, sendo que o sistema organizacional é rudimentar e a maioria dos procedimentos não é formalizada, estando somente em sua cabeça. Dada a falta de normas e de outros procedimentos formalizados, a comunicação entre os membros da organização se dá de maneira informal, fazendo com que se utilize um sistema vulgarmente denominado ‘rádio peão’, segundo o qual o fundador transmite uma informação e ela, por si só, se espalha por toda a organização, obtendo a resposta para o questionamento lançado.

Nesse momento as políticas internas da organização ainda não estão formalizadas. Isso não quer dizer que elas não existam, pois as políticas são adotadas baseadas nas crenças, valores, princípios e na experiência do fundador. O empreendedor confunde crenças com valores e princípios, não fazendo a devida distinção entre eles, mas isto não acarretará maiores problemas para a organização.

A organização é totalmente flexível por não haver formalização dos controles e por existir poucos níveis hierárquicos, sendo que as decisões são tomadas unicamente pelo fundador. Desta forma, tudo acontece com uma rapidez invejável, e é por este motivo que uma pequena empresa tem condições de competir com empresas maiores, pois o que ela perde em economia de escala, pode ganhar em velocidade na tomada de decisões, por ser altamente flexível. Por outro lado, como não existe um sistema de controle institucionalizado, o empreendedor não sabe se a empresa está tendo lucro, pois ele normalmente opera em regime de caixa, ao invés de elaborar os balancetes gerenciais necessários.

3.3.2. Gestão orientada para o Produto

Por falta de experiência, nesta fase de crescimento, algumas oportunidades não são aproveitadas e muitas vezes nem percebidas; isso porque todos na empresa estão voltados para o produto, esquecendo por qual motivo a empresa foi criada.

Nesta fase as coisas acontecem ao acaso, pois o pouco planejamento que existe é voltado exclusivamente para o produto, por isso as ações são executadas em função da necessidade do momento. Não existe planejamento a longo-prazo, mas quando existe alguma visão a longo-prazo, ela não é formalizada, estando apenas na cabeça do fundador.

Os salários são modestos e os benefícios, muitas vezes, apenas promessas. As contratações são efetuadas em razão do excesso de trabalho do momento, e não por previsão. Quando as pessoas são contratadas, necessitam iniciar imediatamente, pois a produção é inadequada em consequência de maquinários obsoletos, principalmente quando se trata de empresa industrial ou do agro negócio.

O recrutamento de pessoal é realizado de maneira improvisada, pois a concentração de esforços está voltada para a produção. O fundador pergunta para as pessoas se querem trabalhar. Ao final deste estágio, o recrutamento acontece através da indicação dos próprios colaboradores, fazendo com que os membros de suas famílias, na maioria das vezes, trabalhem na empresa.

Com relação à seleção, ela acontece, normalmente, através de uma conversa informal entre o fundador e o pretendente ao cargo. Em certas ocasiões os candidatos nem passam pelo processo de seleção, simplesmente aparecem e começam a ‘ajudar’ em algumas tarefas na presença do fundador; por isso, são admitidos no quadro funcional para a função que se propõem em virtude de a empresa estar necessitando de mão-de-obra para produzir mais.

Não existe plano de cargos e salários, sendo que os aumentos são decididos pelo empreendedor, ou entre ele e seus sócios, com a finalidade de resolver as insatisfações pelo excesso de trabalho que ocorre por falta de um planejamento adequado e por ter assumido compromissos além da capacidade de efetivá-los. Daí surge a necessidade de trabalhar à noite e nos fins de semana. Mesmo assim, muitas vezes as entregas são adiadas.

O marketing externo, que é o conjunto de atividades de planejamento que visa a satisfação das necessidades dos clientes, é incipiente e realizado informalmente pelos vendedores. A orientação do comportamento da equipe de vendas é exercida pelo fundador com o intuito de dar vazão às mercadorias produzidas. O fundador foca-se na produção e, por consequência, volta-se parcialmente para as vendas apenas quando os produtos acabados se avolumam nos estoques. No que se refere ao marketing interno, que é o conjunto de atividades de planejamento que visa a satisfação das necessidades dos empregados, o contato do fundador no dia-a-dia com a sua equipe faz com que ele minimize a carência dos empregados através de ações paternalistas, em que as relações sociais e trabalhistas se baseiam em um conjunto de valores fundado na valorização positiva da pessoa do patriarca.

3.3.3. Implantação do Negócio

Logo após a viabilização da empresa, através da análise do plano de negócio, é

definida a origem do capital inicial e a organização se concretiza, dando início à sua operacionalização. Quando o negócio é implantado, o empreendedor preocupa-se principalmente em produzir para sobreviver.

Antes da implantação do negócio, o fundador precisava sonhar; agora ele precisa agir. Isso parece um paradoxo, e realmente o é. Por isso, ele precisa passar do papel de profeta ao papel de empreendedor, capaz de realizar a sua própria profecia.

3.3.4. Liderança sob Direção

Neste estágio, o fundador faz uso do tipo autocrático de liderança, adotando o estilo de liderança sob direção, segundo o qual o líder determina e o liderado cumpre o que foi determinado.

Pelo fato de o empreendedor ser também centralizador, a liderança se concentra nele, e esta é a principal razão para a adoção deste estilo de liderança.

As outras atividades da organização também são concentradas no empreendedor e, como efeito dessa centralização, não há nenhuma abertura em relação às decisões, sendo que tudo é conduzido por sua ‘mão-de-ferro’.

A cultura organizacional inexistente porque a organização está apenas começando suas atividades; por isso, ela ainda não tem história. No entanto, o clima organizacional é intenso e sadio, e depende diretamente do estado emocional do fundador, que precisa estar motivado para que a empresa alcance os seus objetivos.

A motivação dos empregados é alta e acontece em função do grau de paternalismo adotado pelo fundador, principalmente através de reuniões informais, sendo a maioria delas em forma de confraternização. Tudo isso favorece a adoção do estilo de liderança sob direção pelo fundador. No entanto, para conseguir manter a motivação de seus colaboradores, ele precisa estar automotivado, realimentando sempre o compromisso com o seu empreendimento. A liderança sob direção durante esta fase é necessária e salutar.

3.3.5. Crise por Limitações Executivas

São vários os fatores críticos capazes de provocar problemas patológicos na organização no final do primeiro estágio de crescimento. Dentre eles destacam-se a constante falta de recursos financeiros, a exigência permanente do compromisso do fundador, o excesso de trabalho, a falta de controle administrativo e a inviabilidade de delegação de tarefas.

Mas o fator preponderante da crise por limitações executivas em uma organização é o

excesso de trabalho do fundador, que se dá pela maneira inadequada de como ele lida com os problemas organizacionais e pela falta de conhecimento em administração, como também pela pouca habilidade em aplicá-los, e isso acontece porque a empresa e o fundador ainda são inexperientes.

Esta crise poderá fazer com que a empresa desapareça ou se projete para o estágio seguinte de crescimento no seu ciclo de vida.

3.3.6. Processo Sucessório

Por falta de dados inerentes a este assunto, o mesmo é desenvolvido no item ‘Apresentação da pesquisa’, que é subsidiado nas respostas dos empresários pesquisados.

3.4. Segundo Estágio de Crescimento – em expansão

Neste estágio a empresa experimenta uma demanda intensa por seus produtos ou serviços, que não é acompanhada por seus itens de controle, fazendo com que a organização cresça de forma descontrolada.

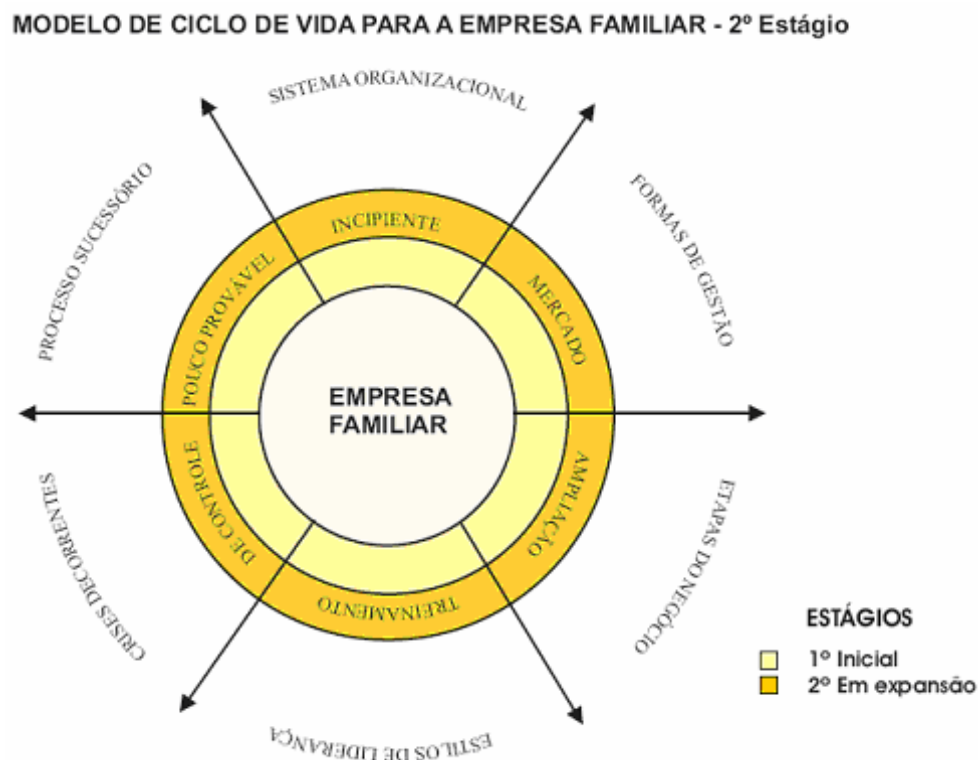


Figura 12 - Segundo estágio de crescimento

3.4.1. Sistema Organizacional Incipiente

Neste estágio o sistema organizacional, apesar de ser incipiente, começa a ter alguns procedimentos explicitados, embora a maior parte deles ainda se encontre na cabeça do empreendedor e a sua interferência em relação a eles ainda é muito intensa. Entre o final do estágio anterior e o início deste, é instituído um organograma que contempla, normalmente, três gerências: de produção, administrativa e de vendas, conforme demonstra a Tabela 9.

Gerente geral		
Gerência de Produção	Gerência Administrativa	Gerência de Vendas
Pessoal operacional		

Tabela 9 – Organograma I

Agora que o fundador organizou seu organograma em três gerências, criando mais um nível hierárquico e delegando parte de sua responsabilidade, sobra mais tempo para atuar com mais afinco nas áreas e atividades em que ele se faz mais necessário para a organização. Por isso, alguns procedimentos administrativos são normatizados, levando os gerentes a assumir alguma responsabilidade em relação aos seus respectivos departamentos, embora o aspecto organizacional deixe ainda muito a desejar.

No decorrer deste estágio, com o crescimento acelerado da empresa, necessita-se criar outras gerências para dar suporte às atividades que surgem. Até seu final, a gerência meio, que era apenas administrativa, se desdobra em várias gerências: administrativa, de contabilidade, financeira, de recursos humanos e de informática. A gerência de produção e a gerência de vendas podem se desdobrar em duas ou mais unidades, dependendo do tamanho e da área de atuação da empresa. Até o final deste estágio, o organograma da empresa contemplará diversas gerências, dependendo da atividade em que atua.

A empresa cresce de maneira desordenada em torno das pessoas e não das tarefas, embora haja certo avanço no cumprimento parcial da legislação trabalhista. Alguns treinamentos são efetivados tanto no âmbito interno quanto no externo. Os poucos treinamentos praticados nesta fase atendem mais à demanda de modismos do que a verdadeira necessidade da empresa, deixando a desejar quanto a sua aplicabilidade.

Novas funções vão surgindo e, para exercê-las, são necessários profissionais mais especializados. As tarefas vão se tornando mais complexas e, em conseqüência, surgem sistemas informatizados e geração de relatórios para atender às necessidades de informações e de controle.

No decorrer deste estágio do seu ciclo de vida, a empresa procura determinar sistemas administrativos e de controle. Para tanto, muitas idéias são debatidas e a maioria delas, após discussões exaustivas, são recusadas, ocasionando desmotivação do corpo funcional.

Com relação à contabilidade, que era terceirizada, agora é executada internamente; com isso, o fundador passa a dispor de alguns subsídios contábeis para a tomada de decisões. São elaborados planejamentos semanais e algumas empresas já adotam um sistema de planejamento mensal. Ainda não existe planejamento a longo-prazo nem planejamento estratégico. Mas com certeza já existe na cabeça do fundador uma visão de futuro da organização, embora ainda não explícita.

O recrutamento deixa de ser totalmente improvisado, passando a ser coordenado pelo gerente administrativo. Com relação à seleção, não é adotado nenhum critério específico. Ela acontece de maneira informal, embora já exista preenchimento de fichas com alguns dados dos candidatos.

Com a introdução de alguns processos administrativos, o controle aumenta e, como conseqüência, a flexibilidade administrativa da empresa é reduzida. Como nesse estágio tudo é prioridade, são abertas várias frentes de trabalho e, em função disso, muitos erros são cometidos. A organização ainda é flexível por haver pouca formalização dos controles, também por haver poucos níveis hierárquicos. Apesar do excesso de prioridades inerentes a esta fase, diminuindo a capacidade de obtenção de resultados, as decisões acontecem com rapidez, fazendo com que a empresa se torne competitiva. No entanto, a comunicação entre os membros da organização começa a perder a informalidade com a adoção de alguns procedimentos normativos e com a adoção de algumas políticas.

3.4.2. Gestão Orientada para o mercado

A gestão que era voltada para o produto volta-se para as vendas. Alguns métodos de controle são introduzidos para permitir o acompanhamento da ampliação do negócio. Parte do marketing externo continua sendo realizada informalmente pelos vendedores, por estarem em contato permanente com os clientes.

A orientação do comportamento da equipe de vendas é agora exercida pelo gerente de vendas, com supervisão direta do fundador. São elaboradas propagandas institucionais e de produtos, fazendo com que os serviços aos clientes sejam melhorados, pois agora a empresa se foca prioritariamente no mercado, acontecendo uma pequena diferença do marketing externo em relação ao primeiro estágio de crescimento.

Neste estágio a empresa não gera oportunidades, é impulsionada por elas. O crescimento é acelerado e desordenado. As vendas aumentam. Com isso, os espaços físicos tornam-se pequenos e, como novos investimentos são realizados sem planejamento, a empresa cresce sem análise de custos e sem saber se o resultado que está obtendo é positivo ou negativo. Isso porque a maioria das empresas trabalha em regime de caixa e não elabora balancetes para a verificação dos resultados.

Em virtude da preocupação em relação à concorrência, e graças ao aumento das vendas e, por consequência, o aumento da produção, surge internamente a necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e serviços, bem como a produtividade e, externamente, a adoção de outras formas de comunicação com o intuito de levar as informações até os clientes e consumidores.

3.4.3. Ampliação do Negócio

Contando com uma melhor disponibilidade de caixa, o fundador não vê problemas, somente oportunidades, dando assim a impressão de que tudo é sucesso; em função disso, a empresa e o fundador tornam-se esnobes. O fundador, por que acha que tudo é fácil começa a diversificar e a investir em ramos de negócio que desconhece. Acha que pode fazê-lo a seu bel-prazer. Parece que as dificuldades anteriores foram esquecidas. Ele sente que entende de tudo e de qualquer negócio e isso pode levar a empresa a grandes prejuízos.

Neste estágio – em expansão –, a demanda pelo produto ou serviço oferecido é maior do que a capacidade produtiva instalada, dando margem para que a produção excessiva, sem um planejamento adequado, crie sérios problemas de controle para a organização. Já não existe falta de dinheiro como ocorria no primeiro estágio, o que reduz os problemas de atraso nos pagamentos, fazendo aumentar a confiança por parte dos fornecedores e clientes.

3.4.4. Liderança sob Treinamento

Com relação ao aspecto funcional dos gerentes, não existe ainda uma clara definição de suas atribuições. Cada um faz de tudo conforme a necessidade do momento. É a demanda que determina o que deverá ser feito ao invés de se instituir políticas de quando, como e quem deveria fazê-lo. Como consequência, as tarefas dos vários gerentes se sobrepõem. Contudo, durante esta fase não existem gerentes com grandes competências.

O fundador administra pelo tipo de pessoa e não pelas necessidades da empresa. Nessa situação são contratados novos gerentes para profissionalizar a organização. Então, aumenta o

atrato entre os próprios gerentes e entre eles e o fundador, estabelecendo uma verdadeira 'guerra fria' que poderá ser, ou não, aparente. A coordenação das diversas atividades administrativas, durante este estágio de crescimento, já é de responsabilidade das gerências recém-criadas, e os gerentes são coordenados pelo próprio fundador.

Com o advento de uma crise por falta de controle, o fundador sente a necessidade de descentralizar, mas como a empresa carece de sistemas administrativos adequados, isso se torna difícil. Ele até procura delegar poder e compartilhar responsabilidade, mas torna-se impraticável. Então ele cria um conjunto de regras e procedimentos, mas o primeiro a não cumpri-las é ele mesmo.

A descentralização inicia-se, embora ainda predomine a liderança autocrática. Todavia, já se desenha uma pequena delegação de tarefas, fazendo com que a liderança democrática comece a ser praticada pela gerência e pelo próprio fundador, utilizando o estilo de liderança sob treinamento. Mesmo que se dê início à prática da liderança democrática, tudo ainda é centralizado no fundador com relação às decisões, sendo que a cultura organizacional continua baseada nos valores do fundador, embora ela já comece a adquirir uma pequena característica da própria organização.

Com a adoção do estilo de liderança sob treinamento, algumas políticas sobre pagamentos, recebimentos, preços, prazos de entrega, dentre outras, começam a ser formalizadas, e agora, além de serem baseadas nas crenças, valores, princípios e na experiência do fundador, são divulgadas ao corpo gerencial que, neste momento, auxilia o fundador na sua aplicação. As crenças e valores existentes na organização ainda continuam preponderantemente vinculados às do fundador, mas a empresa já passa a ser influenciada pelas crenças e valores dos gerentes, embora em pequena escala.

Neste estágio, a motivação dos empregados continua dependendo diretamente do fundador, que ainda faz uso de artifícios como encontros festivos para motivá-los. Contudo, esses artifícios vão perdendo a sua efetividade à medida que a empresa avança neste estágio de crescimento, pois as necessidades dos gerentes são diferentes das existentes no início desta fase; o que eles querem é obter mais poder, mas o fundador não sabe como outorgá-lo. Isso cria desavenças entre os dirigentes, contribuindo para que estes se desestimulem, abrindo assim, o caminho para a uma crise de controle.

Os gerentes com características empreendedoras ficam com saudade dos tempos do início deste estágio, período em que as decisões eram tomadas mais rapidamente. Agora, no final dele, a empresa sente a necessidade de se organizar, mas não sabe como fazê-lo e, em função disso, ela emerge na crise de controle.

3.4.5. Crise de Controle

Os gerentes começam a dar seus ‘*shows*’ particulares, buscando obter controle total de sua gerência, tomando decisões isoladas e não levando em conta as determinações do fundador em relação a diversos aspectos administrativos, fazendo com que ele encontre dificuldades em se fazer entender pelos gerentes, assim como estes em se comunicar entre si e com seus próprios subordinados.

Como neste estágio de crescimento a organização é voltada para o mercado, o crescimento das vendas torna-se maior que a capacidade instalada. Em função disso, o fundador procura descentralizar, mas como a empresa ainda necessita de sistemas adequados, a descentralização torna-se inviável no sentido de delegar poder e responsabilidade.

No início deste estágio de crescimento, a liderança autocrática ainda dá ótimos resultados. E agora o fundador tenta delegar responsabilidades sem abrir mão do poder. Nesta situação ele tenta descentralizar, mas não dá certo e centraliza novamente. Fica com muito trabalho e volta a descentralizar, e assim sucessivamente. Esta situação leva a empresa a grandes turbulências. Em função dessas turbulências, os gerentes, que muitas vezes possuem conhecimentos específicos maiores do que os do fundador em suas áreas de atuação, começam a questionar a validade das ordens recebidas. Então, eles sentem-se impelidos a tomar decisões por conta própria, pressionando por maior descentralização.

É na intranqüilidade das relações entre os gerentes, e destes com o fundador, que ocorrem problemas de controle, dificultando a tomada de decisões. O empreendedor percebe que está perdendo o comando da empresa, e surge, assim, a crise de controle. Esta crise poderá fazer com que a organização volte à fase anterior ou facilite a criação de técnicas que permitam que ela ingresse no estágio seguinte de seu ciclo de vida.

3.5. Terceiro Estágio de Crescimento – estágio em organização

Este é o estágio em que a organização enfrentará as maiores dificuldades no seu ciclo de vida, pois além do desgaste natural do próprio estágio de crescimento, ela precisará de um esforço extra para se organizar, já que é neste momento que terá de ser implantado um sistema organizacional abrangente, visto que a sobrevivência da empresa dependerá desta atitude.

No decorrer deste período, às vezes simultaneamente, a organização precisará superar desafios importantes, que embora com fins diferenciados, eles se complementam. Ela precisa adotar uma visão conceitual, deixando de enfatizar apenas os departamentos. Mas, para que isso aconteça, os gerentes necessitarão serem treinados a adquirir tal visão, o que somente

acontecerá se houver, também, mudança no tipo de liderança, passando a predominar o tipo democrático.

E é desta maneira que se inicia a delegação de poder e responsabilidade, necessários para que a visão holística comece a se difundir por toda a organização, favorecendo a transposição de metas, direcionando sua gestão para processos e impulsionando a empresa para o estágio de crescimento seguinte do seu ciclo de vida. É neste momento em que a empresa institui, de forma explícita, normas, planos de ação e outros procedimentos de formalização.

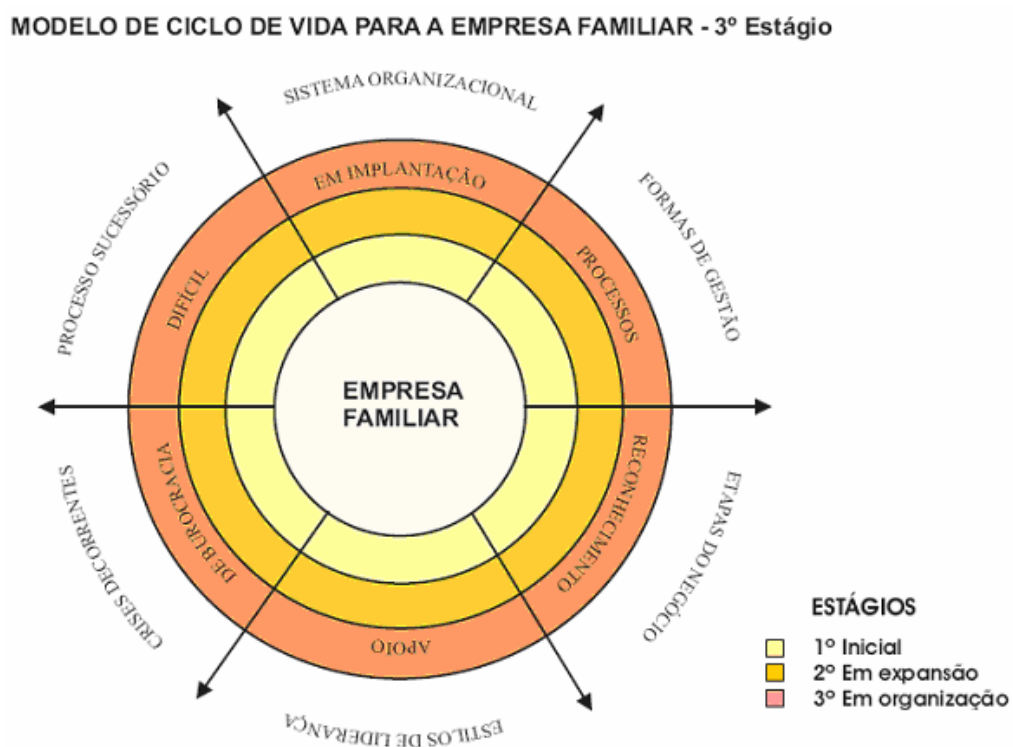


Figura 13 - Terceiro estágio de crescimento

3.5.1. Sistema Organizacional em Implantação

No decorrer deste estágio de crescimento, a empresa passa por grandes dificuldades na administração, pois além de ela não ter todos os procedimentos administrativos necessários para ser bem gerida, ainda exige dos gerentes grande dedicação para aperfeiçoá-los. Se a empresa conseguir vencer esses obstáculos ao final deste estágio, ou no início do seguinte, ela poderá adotar um sistema de gerenciamento pelas diretrizes com rotinas detalhadas para as várias atividades, como o sistema de gerenciamento pela qualidade total, permitindo assim,

maior participação dos colaboradores na sua administração.

Os gerentes são treinados, tanto para adquirirem visão conceitual, como para melhorarem a sua capacidade técnica. E isso significa que cada gerente precisa aprender a vivenciar o dia-a-dia dos outros gerentes e perceber como contribuir para o desenvolvimento de cada um através da melhoria e da adequação dos processos existentes.

Provavelmente a organização já possui um gerente de recursos humanos, e o recrutamento já utilize técnicas pertinentes, fazendo uso dos meios de comunicação disponíveis como jornais, rádios, revistas e a internet para divulgar as suas necessidades de mão-de-obra.

No começo deste estágio a empresa terá um organograma que contemplará de nove a doze gerências, dependendo do seu tamanho, do ramo de atividade e da intensidade do seu crescimento. Mas, surge a necessidade de um novo nível hierárquico para dar vazão às novas demandas; para isso são organizadas pelo menos três diretorias, que terão como subordinadas as gerências instituídas criadas no estágio anterior. As diretorias existem para diminuir a demanda sobre o fundador e para fazer com que ele possa delegar poder e responsabilidades, adotando a liderança democrática. Por isso são instituídas as seguintes diretorias: de produção, administrativa e comercial, subordinando as gerências de acordo com suas afinidades, conforme Tabela 10.

Diretoria geral									
Diretoria de Produção		Diretoria Administrativa					Diretoria Comercial		
Gerências		Gerências					Gerências		
Produção	Industrial	Contábil	Compras	RH	Financeira	Adm.	Com.1	Com.2	Com.3
Pessoal operacional									

Tabela 10 – Organograma II

Agora já existe um sistema de controle contábil institucionalizado e o empreendedor adota os balancetes gerenciais mensais para a tomada de decisões, como também para levantar e analisar os resultados. O processo de seleção acontece através de procedimentos formalizados, com o preenchimento de fichas indicando as qualificações e pretensões salariais dos candidatos, ou ainda através de empresas especializadas.

Agora que o fundador organizou seu organograma em três diretorias, criando mais um nível hierárquico e descentralizando poder aos diretores, a empresa poderá instituir controles administrativos mais amplos. Ela se institucionaliza e cresce administrativamente,

umentando as suas atividades burocráticas. O problema é que a ênfase é dada aos controles e não aos resultados; por isso, a empresa passa a ter um emaranhado de normas, políticas e procedimentos em exagero, esquecendo-se do motivo para o qual ela foi criada, que é atender à necessidade de mercado.

A comunicação entre os membros da organização torna-se preponderantemente formalizada com a adoção de políticas gerais e normas específicas em todos os escalões hierárquicos. Como efeito da redução acentuada da informalidade, aumenta a burocracia e a organização perde em flexibilidade.

Muitas normas de conduta que são estabelecidas na organização, a princípio parecem salutares, mas no final desta fase acabam conduzindo a uma burocracia exagerada. Assim como as normas, muitas políticas são criadas causando o mesmo problema, embora elas sejam necessárias para que a empresa consiga se organizar. O código de ética, quando existente, já é do conhecimento de todos os colaboradores; portanto, não é mais responsabilidade exclusiva do fundador em divulgá-lo e implementá-lo, mas de todo o corpo diretivo.

3.5.2. Gestão voltada para Processos

Este estágio de crescimento – em organização - se caracteriza pela adoção de processos, dentre eles os sistemas formais de planejamento. A empresa está se institucionalizando, se profissionalizando e instaurando sistemas de controle. Os gerentes assumem maiores responsabilidades pela implantação e administração desses novos sistemas. No início deste estágio a empresa adota planejamentos de curto e médio prazo, isto é, planejamento semanal, mensal e, às vezes, anual. Algumas empresas já adotam um sistema de planejamento de longo-prazo. Os investimentos e alguns sistemas de controle, além de algumas funções técnicas, são planejados pelo corpo diretivo com participação da gerência.

Numa etapa mais avançada deste estágio começa a haver a predominância dos controles sobre a flexibilidade, do conservadorismo no lugar do risco, do lucro no curto-prazo em detrimento do resultado a longo-prazo e da burocracia sobre a inovação.

Os lucros, normalmente, diminuem em relação à fase anterior, isto porque a empresa, no intuito de se organizar, volta-se demasiadamente para si ou para as suas atividades burocráticas, perdendo o foco no mercado e, conseqüentemente, nos resultados.

Com relação aos recursos humanos, fica clara a definição de funções entre os gerentes. Todos fazem tudo conforme os procedimentos, e isso tudo é necessário; no entanto, dificilmente se consegue dosar corretamente os procedimentos administrativos, quase sempre

ultrapassando os limites necessários, criando burocracia em excesso. A coordenação das diversas atividades administrativas, durante este estágio, é de responsabilidade de todo o corpo diretivo, embora haja muitas dificuldades, resultantes do excesso de burocracia. Ao invés dos gerentes aplicarem a visão conceitual adquirida, eles tornam-se escravos da burocracia e se atêm à dimensão de seus departamentos, tornando-se muito eficientes, mas perdendo em eficácia, concorrendo para que a empresa entre numa crise por excesso de burocracia.

3.5.3. Reconhecimento do Negócio

Neste estágio do negócio, a organização passa a ser reconhecida pela comunidade na qual está inserida. Por isso ela necessita propiciar a ampliação da visão conceitual de todos os gerentes.

Verbas específicas são alocadas ao marketing para a elaboração de propagandas institucionais e de produtos, e serviços aos clientes são melhorados.

3.5.4. Liderança sob Apoio

No decorrer deste estágio de crescimento acontece a transição do tipo de liderança, passando do autocrático para a predominância do tipo democrático, que nesse momento caminha para o estilo sob apoio, em que o líder apóia os esforços dos subordinados.

É nesse momento do ciclo de vida da organização que o fundador é testado na sua capacidade em desempenhar o papel de administrador. Se ele souber treinar o corpo gerencial, sobretudo no aspecto conceitual, e ao mesmo tempo tiver competência para mudar seu estilo de liderança e coragem para descentralizar o poder, o fundador poderá permanecer no comando operacional da organização. Se ele não possuir as referidas competências para bem administrar, deverá ser contratado no mercado alguém que as possua, e o fundador compartilhará o poder, ficando consigo, somente o comando das atribuições estratégicas. Se isso não ocorrer, a empresa poderá desaparecer.

A cultura organizacional está em solidificação, e por isso o clima organizacional apresenta-se um pouco disperso.

Começa a existir sistemas de coordenação que são úteis para se atingir o crescimento através da alocação mais eficiente dos recursos da organização. A adoção desses sistemas permite que os gerentes tenham uma visão global da empresa. Sendo assim, eles continuam

com autonomia, mas precisam prestar conta à direção do que é feito em suas gerências.

Nas fases anteriores, o fundador não descentralizava poder, pois não precisava e não queria fazê-lo. Ele não obtinha sucesso nem quando tentava delegar responsabilidades. Agora, ele precisa descentralizar e deve fazê-lo, mas para que isso aconteça, é indispensável que a empresa passe pelo processo de descentralização para que se encaminhe para o estágio seguinte do seu ciclo de vida.

No começo desta fase os colaboradores perdem parte da motivação, pois com a adoção de técnicas de controle, a organização perde em rapidez de decisão, ou seja, perde flexibilidade. Por causa deste excesso de controle, com prejuízo na flexibilidade, a empresa emerge numa crise conhecida como crise por excesso de burocracia.

3.5.5. Crise de Burocracia

Num período mais avançado do terceiro estágio ocorre a crise por excesso de burocracia. Isto acontece porque, para evoluir para o estilo sob delegação, torna-se necessário implementar sistemas de controle rígidos na organização, bem como uma descrição precisa de todas as rotinas, processos e programas formais. No início deste estágio os controles são indispensáveis para que a empresa possa iniciar o processo de delegação. Mas, com o passar do tempo, transformam-se em empecilhos ao crescimento da própria organização. Isso ocorre pelo aumento exagerado dos sistemas administrativos, de processos e programas formais, sendo muitos deles sem utilidade prática, o que vem a prejudicar o bom gerenciamento.

Em vista da proliferação de processos sem utilidade prática, começa a surgir desconfiança entre as gerências de campo e o staff⁷, advindo daí a crise por excesso de burocracia. Com esta crise emergente a organização poderá retornar à fase anterior ou desenvolver o espírito de colaboração, prosseguindo para o estágio seguinte do seu ciclo de vida.

⁷ O conceito de staff abrange todos os elementos da organização que não sejam classificados como de linha.

3.6. Quarto Estágio de Crescimento – em plenitude

MODELO DE CICLO DE VIDA PARA A EMPRESA FAMILIAR - 4º Estágio

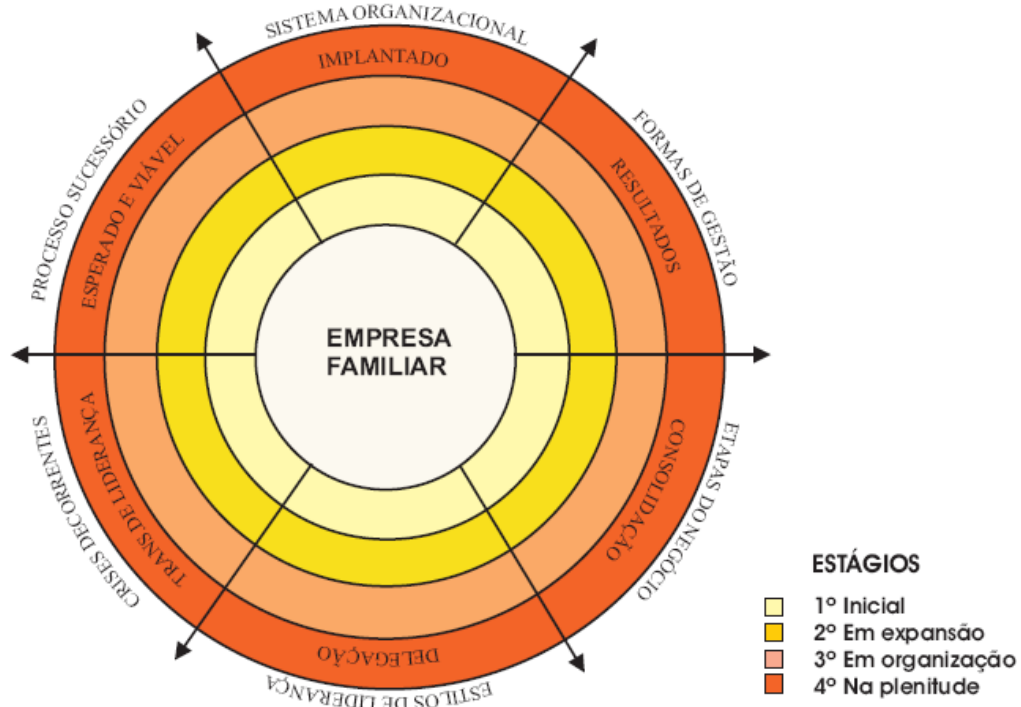


Figura 14 - Quarto estágio de crescimento

No final do terceiro estágio de crescimento começa a haver uma forte colaboração interpessoal no intuito de vencer a crise de burocracia. Após, vencida esta crise, a organização ingressa no estágio de crescimento organizado, que é constituído a partir de uma abordagem de gerenciamento mais flexível.

No quarto estágio de crescimento é dada ênfase à resolução de problemas através da ação de equipes, com formação de grupos-tarefa. O *staff* é reduzido com realocação de equipes interdisciplinares nas unidades de campo. A remuneração é vinculada mais ao desempenho das equipes do que às realizações individuais, promovendo-se o encorajamento da criatividade em busca de inovações por toda a organização.

Produtos e processos são desenvolvidos com maior facilidade e as decisões são tomadas mais rapidamente do que na fase anterior, tanto no âmbito interno quanto no externo, fazendo com que esta fase seja a ideal para a organização.

Por tudo isso, novas organizações poderão ser geradas pela empresa, pois ela está bem estruturada, alcançando ótimos resultados e com um corpo funcional capaz de perceber novas oportunidades de mercado para diversificar os seus investimentos.

3.6.1. Sistema Organizacional Implantado

O quarto estágio proporciona o momento ideal para qualquer organização. Lutou-se para chegar a este estágio e deve-se continuar lutando para nele permanecer, pois a organização atinge o equilíbrio entre flexibilidade e controlabilidade. Isto porque os sistemas de controle dos diversos setores são eficientes, eficazes e, conseqüentemente efetivos, fazendo com que haja maior flexibilidade nas decisões.

As normas, políticas e valores da organização são assimilados, divulgados e administrados por todos os colaboradores e são revistos constantemente e readaptados às suas necessidades, pois a organização deve estar atenta para evitar a burocracia em excesso, problema este já experimentado na fase anterior de seu ciclo de vida. O código de ética já é de conhecimento de todos os colaboradores e sua aplicação passa a ser de responsabilidade de todo o corpo diretivo.

A comunicação entre os membros da organização continua formalizada, mas não de maneira tão marcante como no estágio anterior, porque o espírito de colaboração instaurado facilita a comunicação informal que, de certa forma, também é útil para a arte de bem administrar, evitando prejuízos e permitindo maior flexibilidade operacional. Nesta fase a empresa adota uma estrutura descentralizada, ficando o poder distribuído entre os vários membros da diretoria. Cada diretor, em sua área de atuação, tem o poder delegado, podendo assim, tomar qualquer tipo de decisão, desde que preste contas a seu superior.

A administração de recursos humanos é voltada para os treinamentos, visto que há escassez de pessoal treinado no mercado.

Um organograma com três ou mais diretorias, com suas respectivas gerências, consolida-se, dependendo do tamanho e, também, do ramo de atividade da organização.

Os investimentos e certas funções técnicas são planejados pela cúpula central para os diversos departamentos, que continuam descentralizados no que diz respeito às suas funções propriamente ditas.

3.6.2. Gestão orientada para Resultados

Nos três primeiros estágios de crescimento do ciclo de vida de uma empresa familiar, a sua gestão é voltada primeiramente para a produção, a seguir para as vendas; depois, com o intuito de se organizar, volta-se para os processos e, por fim, no quarto estágio de crescimento, ela orienta sua gestão para os resultados.

Neste estágio de crescimento a empresa passa a adotar um sistema de gerenciamento

pelas diretrizes com rotinas detalhadas para as várias atividades, como o sistema de gerenciamento pela qualidade total, permitindo assim uma maior participação dos colaboradores na administração, fazendo com que aconteça a verdadeira administração participativa.

A empresa passa a adotar uma estrutura descentralizada. Produtos e processos são desenvolvidos com maior facilidade e as decisões tomadas com maior eficácia. Por isso a organização obtém crescimento contínuo e ótimos resultados, superando as expectativas de desempenho. Ela, neste momento, vive a fase da plenitude, alcançando ao mesmo tempo crescimento da produção e das vendas, melhoria na qualidade dos produtos, processos e serviços e melhores resultados.

O quarto estágio é o estágio de crescimento organizado, porque se caracteriza pela adoção de sistemas formais de planejamento. O sistema de planejamento passa a ser de curto, médio e longo prazo, e sua aplicação e avaliação são contínuas. Correções são efetivadas pela participação da maioria dos membros da organização e planos de ação são institucionalizados para alcançar melhor produtividade.

O planejamento estratégico é aplicado, coordenado, avaliado, readequado e reaplicado constantemente com eficiência e eficácia, pois a organização já possui todos os instrumentos de controle pertinentes e necessários. É importante que a organização tenha a sua visão bem definida, ou seja, saiba aonde quer chegar a longo-prazo para que o planejamento estratégico seja assimilado e aplicado trazendo benefícios concretos. Por isso, o planejamento estratégico continua sendo elaborado e o produto oriundo dele é realmente seguido conforme planejado.

A coordenação das diversas atividades administrativas, durante esta fase, é de responsabilidade de todo o corpo diretivo, existindo um clima de colaboração entre os participantes, tornando a organização efetiva. Os valores da organização são agora totalmente absorvidos e vivenciados por todas as pessoas que compõem o quadro funcional.

Para que os resultados sejam profícuos são criadas formas de participação nos lucros para que se obtenha uma motivação constantemente renovada.

3.6.3. Consolidação do Negócio

Com a implementação e a correta execução do planejamento estratégico, a organização define a sua visão, sabendo aonde quer chegar, e com a adoção de um sistema gerencial que leve em consideração itens de controle e de verificação, ela atingirá os seus objetivos. No âmbito externo, a organização é conhecida e respeitada, tendo grande influência na sociedade

onde está inserida. Ela atua no sentido de cumprir a função social para a qual foi fundada, isto é, atender à necessidade de mercado. E é por isso que o negócio se consolida.

3.6.4. Liderança sob Delegação

A visão conceitual já está totalmente assimilada pelo corpo diretivo e gerencial, estendendo-se aos demais escalões. Isso pressupõe que cada executivo ou gerente continue a vivenciar o dia-a-dia dos outros setores da organização, percebendo como contribuir no sentido de criar e inovar constantemente.

O estilo de liderança praticado neste estágio de crescimento é, quase sempre, o estilo de liderança por delegação, e isto acontece por existirem sistemas de controle que permitem a sua adoção. Neste estágio, a organização não poderá ignorar os novos colaboradores. Ela necessita fornecer treinamentos a todos e de forma constante no que se refere à cultura e ao clima organizacional, à visão conceitual, à liderança situacional e aos treinamentos técnicos específicos de cada função.

Fica clara a definição de funções entre os gerentes, graças ao fato de eles estarem treinados adequadamente e possuírem uma visão conceitual abrangente. Além disso, por estarem vivenciando um clima de cooperação, as suas atividades, além de bem executadas, são complementares entre si, criando uma situação de bem-estar e de produtividade.

Neste estágio de crescimento da organização, a colaboração se intensifica e a cultura organizacional se consolida e é assimilada. Portanto, este estágio dá ênfase a uma maior espontaneidade entre os seus colaboradores, favorecendo o trabalho em equipe.

A motivação atinge a maioria dos colaboradores, pois a empresa está sólida e estável, obtendo crescimento e lucro constantes, oferecendo melhores oportunidades hierárquicas e salariais a todos os colaboradores e, até mesmo, participação nos lucros, para não citar o clima de colaboração reinante. Portanto, neste estágio em plenitude, a empresa não apresenta nenhuma razão para que se vislumbre uma crise iminente, a não ser uma crise de transição de liderança.

3.6.5. Crise de transição de Liderança

Ao atingir o quarto estágio de crescimento, a organização também atinge sua plenitude administrativa. Não existe um motivo aparente para o surgimento de uma nova crise específica, pois a empresa se encontra totalmente organizada. Parece que necessita apenas

renovar o seu espírito empreendedor constantemente para poder se preservar na plenitude, mantendo o equilíbrio entre controlabilidade e flexibilidade. No entanto, percebe-se que, na empresa familiar, uma crise poderá acontecer em função da necessidade de se promover a transição de liderança.

Entre trinta e quarenta anos de existência da empresa surge a crise de transição, pois o fundador estará com a idade mais avançada, surgindo a necessidade de promover a ‘passagem do bastão’. Essa crise poderá ser mais perigosa do que as demais, pois ela envolve a primeira mudança na liderança da gestão.

Portanto, é necessário repetir que qualquer organização que atinja este estágio precisa crescer para nele permanecer. Por outro lado, é bom lembrar que não ocorrerá outra grande crise que a impulsione, a não ser na próxima transição de liderança.

4. Metodologia

A pesquisa foi realizada, pelo autor deste trabalho, junto aos empresários de Santa Catarina. Ela é classificada como exploratória, qualitativa, por levantamento de experiências, utilizando entrevistas em profundidade. Para Aaker, (2004, p. 94),

A pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Normalmente, existe pouco conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir. Os métodos são muito flexíveis, não estruturados e qualitativos, para que o pesquisador comece seu estudo sem pré-concepções sobre aquilo que será encontrado. A falta de estrutura rígida permite que se investiguem diferentes idéias e indícios sobre a situação.

Segundo Mattar (1993, p.87), “grande parte das experiências e dos conhecimentos adquiridos não está escrita. Muitas pessoas, em função da posição privilegiada que ocupam cotidianamente, acumulam experiências e conhecimentos sobre um dado tema ou problema de estudo”. Ele descreve o objetivo do levantamento de experiências como sendo o de “obter e sintetizar todas as experiências relevantes sobre o tema em estudo e, dessa forma, tornar o pesquisador cada vez mais consciente da problemática em estudo”. Portanto, pesquisa qualitativa é basicamente aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade. Ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações, a pesquisa qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações. Ela é mais participativa e, portanto, menos controlável. Nesse caso, os participantes da pesquisa podem direcionar o rumo da pesquisa em suas interações com o pesquisador.

Sobre a definição do entrevistador e do tamanho da amostra, Mattar (1993, p. 88) expõe: “Tendo em vista que o objetivo é ganhar conhecimento sobre o tema, o próprio pesquisador é quem deve, de preferência, realizar as entrevistas. Não deve ir para as entrevistas com total desconhecimento do assunto”, e complementa ao dizer que “uma das maneiras de ganhar conhecimento prévio é através da pesquisa documental e da bibliográfica”. Por outro lado ele cita que “o número de entrevistas a realizar não é definido, e deverão ser realizadas tantas quantas forem necessárias. A partir do momento em que se perceber que novas entrevistas não estão mais trazendo contribuições significativas para ampliar a compreensão do tema, é chegado o momento de parar”.

Sobre a técnica de entrevistas em profundidade, Duarte (2005, p. 63) se posiciona:

Seu objetivo está relacionado ao fornecimento de elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema. Deste modo, como nos estudos qualitativos em geral, o objetivo muitas vezes está mais relacionado à aprendizagem por meio da identificação da riqueza e diversidade, pela integração das informações e síntese das descobertas do que ao estabelecimento de conclusões precisas e

definitivas. Por isso, a noção de hipótese, típica da pesquisa experimental e tradicional, tende a ser substituída pelo uso de pressupostos, um conjunto de conjecturas antecipadas que orienta o trabalho de campo. Estabelecidas limitações e condições de realização, a entrevista pode ser ferramenta bastante útil para lidar com problemas complexos ao permitir uma construção baseada em relatos da interpretação e experiências, assumindo-se que não será obtida uma visão objetiva do tema de pesquisa.

A qualidade de uma amostra de uma pesquisa qualitativa não depende do tamanho da amostra, mas de sua qualificação, conforme especifica Duarte (2005, p. 67),

As condições de validade dizem respeito à capacidade de os instrumentos e sua utilização fornecer os resultados que o pesquisador se propôs obter. O julgamento da validade de uma investigação científica pode ser obtido pela construção metodológica do trabalho, ao relacionar formulação teórica, questão de pesquisa, perguntas, critérios de seleção de entrevistados – ou seja, é identificado já no exame do projeto. A triangulação de dados com o acréscimo de fontes diversificadas de evidências, como documentos, observação e literatura e seu encadeamento consistente na etapa de análise, ajuda a garantir a validade dos resultados suportados por entrevistas em profundidade.

Segundo Duarte (2005, p. 68) diz que validade e confiabilidade no uso da técnica de entrevistas em profundidade dizem respeito, particularmente, a três questões:

1. Seleção de informantes capazes de responder à questão de pesquisa;
2. Uso de procedimentos que garantam a obtenção de respostas confiáveis;
3. Descrição dos resultados que articule consistentemente as informações obtidas com o conhecimento teórico disponível.

Duarte (2005, p. 68) caracteriza a seleção de informantes de uma pesquisa qualitativa com a técnica de entrevistas em profundidade:

Nos estudos qualitativos, são preferíveis poucas fontes, mas de qualidade, a muitas, sem relevo. Desse modo, e no limite, uma única entrevista pode ser mais adequada para esclarecer determinada questão que um censo nacional. Por isso, é importante considerar que uma pessoa somente deve ser entrevistada se realmente pode contribuir para ajudar a responder à questão de pesquisa. A amostra, em entrevistas em profundidade, não tem seu significado mais usual, o de representatividade estatística de determinado universo. Está mais ligada à capacidade que as fontes têm de dar informações confiáveis e relevantes sobre o tema de pesquisa.

E Duarte conclui o tema ao dizer que “relevante, nesse caso, é que as fontes sejam consideradas não apenas válidas, mas também suficientes para responder à questão de pesquisa, o que tornam normais, durante a pesquisa de campo, novas indicações de pessoas que possam contribuir com o trabalho e, portanto, ser acrescentadas à lista de entrevistados”.

As entrevistas foram realizadas com o agendamento prévio com cada um dos respondentes, gravadas e posteriormente transcritas. Com base na análise dos conteúdos das transcrições, foram realizadas as análises da pesquisa.

4.1. Caracterização e Pressupostos da Pesquisa de campo

Esta pesquisa tem por finalidade subsidiar este trabalho no que se refere aos dados reais coletados em campo e necessários para o alcance do objetivo traçado, que é o de validar o modelo proposto, através da interpretação do que os empresários pensam e vivenciaram, com relação ao posicionamento das suas respectivas empresas no ciclo de vida, a fim de determinar o momento propício para bem operacionalizar a transição de liderança, pois toda empresa, durante sua existência, passa por crises, e essas crises provocam transformações que levam a organização a outro patamar, evoluindo ou retrocedendo no seu desenvolvimento.

4.2. Contexto e Participantes da Pesquisa

Para alcançar o objetivo traçado foi realizada uma pesquisa com um grupo de empresários de organizações familiares focada nas empresas industriais do Estado de Santa Catarina, sendo que estas foram selecionadas dentre as trezentas maiores empresas do sul do Brasil de acordo com o 'Anuário Maiores do Sul' da Revista Expressão - ano de 2005, tendo como base os balanços contábeis do ano de 2004.

Dentre as trezentas empresas relacionadas, oitenta e uma delas são do Estado de Santa Catarina. Como o referente deste trabalho são as empresas familiares industriais, as demais foram excluídas desta lista, restando quarenta e sete empresas industriais familiares que se enquadram no perfil desejado para este estudo e que servem como base para a obtenção da amostra das empresas pesquisadas, conforme apêndice 1.

Com o intuito de compor uma amostra representativa para a aplicação da técnica de entrevistas qualitativas, dentre as quarenta e sete empresas citadas, foram sorteadas quinze empresas que se enquadram no perfil desejado, conforme tabela 12.

Empresas sorteadas		
Empresa	Setor de atuação	Cidade
Canguru Embalagens S.A.	Plástico e Borracha	Criciúma
Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S.A.	Cerâmica	Criciúma
Condor S.A.	Higiene e Limpeza	São Bento do Sul
Döhler S.A.	Têxtil	Joinville
Electro Aço Altona S.A.	Metalurgia	Blumenau
Whirlpool S.A (Embraco)	Máquinas e Equipamentos	Joinville
Frigorífico Riosulense S.A. (Pamplona)	Alimentos	Rio do Sul
Marisol Indústria do Vestuário Ltda	Confecções	Jaraguá do Sul

Metalúrgica Timboense S.A (Metisa).	Metalurgia	Timbó
Móveis Rudinick S.A.	Móveis	São Bento do Sul
Portobello S.A.	Cerâmica	Tijucas
Têxtil Renaux S.A.	Têxtil	Brusque
Tigre Tubos e Conexões Ltda.	Plástico e Borracha	Joinville
Tupy Fundições Ltda	Metalurgia	Joinville
Weg Indústrias S.A.	Máquinas e Equipamentos	Jaraguá do Sul

Tabela 11 - Empresas sorteadas.

Dentre as quinze empresas sorteadas, foram escolhidas sete que representam os principais setores da economia, conforme tabela 13. Nas empresas foram entrevistados o presidente do conselho de administração, ou o atual presidente executivo, sendo que em uma delas, foi entrevistado o diretor administrativo.

Empresas pesquisadas		
Empresa	Setor de atuação	Cidade
Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S.A.	Cerâmica	Criciúma
Döhler S.A.	Têxtil	Joinville
Electro Aço Altona S.A.	Metalurgia	Blumenau
Frigorífico Riosulense S.A. (Pamplona)	Alimentos	Rio do Sul
Marisol Indústria do Vestuário Ltda	Confecções	Jaraguá do Sul
Tigre Tubos e Conexões Ltda.	Plástico e Borracha	Joinville
Weg Indústrias S.A.	Máquinas e Equipamentos	Jaraguá do Sul

Tabela 12 – Empresas pesquisadas

Histórico das empresas pesquisadas

A seguir são relacionadas as sete empresas escolhidas para a elaboração da pesquisa, onde é apresentado um pequeno histórico relativo à evolução delas e o nome e cargo dos respectivos entrevistados.

(1) Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S.A.

A Cecrisa S.A. é uma companhia aberta que produz e comercializa *porcellanatos* e revestimentos cerâmicos com as marcas Portinari e Cecrisa.

Suas origens remontam à década de 40, quando o empresário Diomício Freitas iniciou atividades no setor extrativo de carvão mineral na bacia carbonífera de Santa Catarina.

A empresa Cerâmica Criciúma S.A. foi constituída em 08 de Junho de 1966, por iniciativa do empresário catarinense Manoel Dilor de Freitas, filho de Diomício Freitas. Os primeiros azulejos saíram da linha de produção em 11 de abril de 1971. A empresa é hoje líder em seu segmento. Possui o maior *portfólio* de *porcellanatos* do mercado nacional. É integrada por regionais de vendas instaladas nas principais cidades e capitais do país. Exporta para mais de cinquenta países, em cinco continentes. Conta com cinco unidades industriais, com parque fabril modernizado, utilizando tecnologia de ponta na produção de revestimento cerâmico e *porcellanato*.

Em 1971, início da produção de azulejos.

Em 1973, início das exportações.

Em 1990, Manoel Dilor de Freitas conduz o processo de profissionalização da empresa, sendo que a família passa a integrar o Conselho de Administração.

Em 1995, recebeu certificação da ISO 9000.

Em 2001, foi pioneira no Brasil em produzir *porcellanatos* em grandes formatos.

Em 2006, lançamento de nova categoria de *porcellanatos* e fundação da Portinari nos Estados Unidos.

Em 2006, com dois mil cento e quarenta trabalhadores, atinge uma produção de 30.878 mil metros quadrados e faturamento de R\$ 488,1 milhões.

O presidente do conselho de administração é o empresário João Paulo Borges de Freitas, que concedeu a entrevista, e a Diretoria Executiva é presidida por Rogério Gustavo Arns Sampaio.

(2) Döhler S.A.

A história da Döhler guarda fortes laços com a história de Joinville. Fundada em 1881, a empresa cumpre importante papel na ascensão da antiga colônia ao patamar de maior pólo econômico de Santa Catarina e um dos principais centros industriais do Brasil.

Em dezembro de 1881 o imigrante alemão Carl Göttlieb Döhler monta um rústico tear de madeira e, junto com a família, começa a fabricar tecidos - brim e xadrez - para abastecer a operosa comunidade local.

Em 1916 Carl Göttlieb Döhler morre aos 81 anos, 35 anos depois de implantar o negócio.

Em 1956 a empresa passa a ter uma nova razão social: Döhler S/A Comércio e Indústria.

Em 1969, fecha o primeiro contrato de exportação. Em 1975, embarca de avião, o lote

que marca a estréia dos produtos Döhler nos Estados Unidos.

Em 1981, ano do centenário da companhia, alcança um quadro de 1.422 funcionários e produz 2,6 milhões de metros quadrados de tecidos/mês.

Em 1995, com um quadro de três mil funcionários, a Döhler fabrica 51 mil quilômetros lineares de tecido no ano e a fiação produz 10.500 toneladas de fios.

Em 1997, a Döhler comemora a certificação pela ISO 9002, atestando o alto padrão de seu sistema de gestão da qualidade.

Em 1999 a empresa conquista a certificação ISO 14001, confirmando a adequação de seus procedimentos às normas de preservação ambiental.

Em 2003, acontece a adequação do sistema de gestão da qualidade à nova norma ISO 9001:2000.

Em 2004 é inaugurado o escritório comercial em Nova York.

Em 2005, com ampla disseminação entre os funcionários, é lançado o Código de Ética.

O empresário Udo Döhler, que é, ao mesmo tempo, presidente do conselho e presidente executivo da empresa, foi quem concedeu a entrevista.

(3) Electro Aço Altona S.A.

A empresa foi fundada em 8 de março de 1924, pelo Engenheiro alemão Paul Werner, como uma pequena fundição de ferro, sendo hoje uma das maiores fundições independentes de aço da América Latina, com capacidade instalada de 1.200 t/mês de peças fundidas brutas, usinadas e/ou acabadas.

Aliando alta tecnologia, flexibilidade, diversificação de processos metalúrgicos e de usinagem, atende a diversos segmentos da economia. Oferece soluções de engenharia mecânica, metalúrgica e usinagem na fabricação de componentes em aço.

Trabalha sob regime de encomenda, de acordo com as especificações e desenhos de clientes, obedecendo às normas técnicas de uso internacional.

Ela possui o Sistema de Gestão Integrado da Qualidade certificado na norma ISO 9001:2000 pelo Bureau Veritas Certification, o que evidencia sua competitividade a nível global.

É ainda certificada por sociedades classificadoras internacionais como Lloyd's Register, Germanischer Lloyd, TÜV, DNV e IBQN, além das certificações de clientes.

Na preocupação com a preservação e cuidado com o meio ambiente, possui um sistema de gestão ambiental seguindo a norma ISO 14001. Ao longo dos anos investiu em diversos projetos de prevenção, para contribuir com o meio ambiente.

A empresa tem como seus os seguintes princípios de gestão:

- Promover melhoria contínua e prevenção associada aos processos, serviços e produtos de fundição de aço, usinagem e montagem;
- Inovar em questões tecnológicas e crescimento de participação no mercado;
- Respeitar o meio ambiente, gerenciando os aspectos ambientais significativos, especialmente recursos naturais e resíduos sólidos;
- Respeitar, cumprir e fazer cumprir os princípios expressos no Código de Conduta e na Norma SA-8000, de Gestão Social;
- Atender e suplantar a expectativa dos clientes, fornecedores, acionistas, colaboradores e demais partes interessadas;
- Buscar atitudes comportamentais focadas na Qualidade, no Meio Ambiente e na Responsabilidade Social;
- Atender à legislação vigente.

Em 2006, com 1.007 colaboradores, seu volume de produção foi de 13.896 toneladas, e o faturamento atingiu R\$ 193,8 milhões.

A Electro Aço Altona S.A. tem como presidente do conselho o empresário Bernardo Wolfgang Werner, que é filho do fundador e, como presidente executivo, o engenheiro mecânico Alcântaro Corrêa, atual presidente da FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, o qual concedeu a entrevista representando a empresa.

(4) Frigorífico Riosulense S.A. (Pamplona)

Sociedade anônima de capital fechado foi fundada em 03 de maio de 1948 pelo Sr. Lauro Pamplona e sua esposa, a Sra. Ana Pamplona. A administração dos negócios da companhia foi exercida pelo Sr. Lauro até 15 de abril de 1991, quando, por ocasião do seu falecimento, passou a ser exercida pela Sra. Ana Pamplona.

Atualmente a diretoria da companhia está constituída pelo presidente executivo e cinco diretores. A presidência é exercida pela Sra. Ana Pamplona, a diretoria industrial pelo Sr. Valdecir Pamplona, a diretoria de suprimentos pelo Sr. Jacir Pamplona, a diretoria financeira pelo Sr. Osmar Peters, a diretoria administrativa pela Sra. Irani Pamplona Peters e a diretoria comercial pelo Sr. Júlio César Franzói.

A empresa fabrica os produtos com a marca Pamplona, atendendo o mercado interno e o mercado externo, exportando para os países do Mercosul, além de Hong-Kong, Rússia, África do Sul, Porto de Rotterdam, Emirados Árabes, Macedônia, Cingapura, Albânia, Haiti, Angola e Gabão.

Além da produção de carnes bovinas e suínas, resfriadas, congeladas e temperadas, conta com a industrialização de derivados de carne.

O meio ambiente é tratado como questão primordial pela companhia, motivo pelo qual vem investindo no tratamento de dejetos de todas as suas unidades produtivas.

Como exportadora, a empresa vem se destacando nos últimos anos, sendo atualmente o 4º maior exportador de carne suína no ranking brasileiro, além de ser a única empresa exportadora de carne bovina do Estado.

Em dezembro de 2007, a companhia passou a ter 1638 empregos diretos, com volume de produção de 124 milhões de cabeças de bovinos e suínos, e um faturamento de 337 milhões de reais.

A entrevista foi concedida pela diretora administrativa, Sra. Irani Pamplona Peters, em virtude do fato de a presidente executiva não poder estar presente.

(5) Marisol S.A. Indústria do Vestuário

Uma das maiores indústrias de vestuário do Brasil, nascida em Jaraguá do Sul, Santa Catarina – onde se inicia produzindo chapéus de praia com o nome da organização unindo as palavras "mar" e "sol" –, foi fundada por Pedro Donini em 1964.

Quatro anos mais tarde, ingressa no setor de confecção, através da incorporação da tricotagem e Malharia Jaraguá Ltda. Com isso, altera-se a razão social para Marisol S.A. Indústria do Vestuário, nome que mantém até hoje.

Em 1973 começa a se expandir, construindo novas unidades fabris. Em 1974, a Marisol inicia suas vendas para o mercado externo.

Com a compra da Marquardt S.A. Indústria de Malhas, em 1979, a Marisol dá o passo decisivo na direção de seu desenvolvimento.

Sediada em Jaraguá do Sul, conta com unidades de confecção em Jaraguá do Sul, Corupá, Schroeder, Massaranduba e Benedito Novo, todas em Santa Catarina. A Marisol possui a capacidade para produzir mensalmente 400 toneladas de malha.

Hoje, a Organização soma em seu patrimônio 64.000 m² de área construída e 267.000 m² de terrenos industriais. Em três municípios catarinenses, a Marisol possui 9.800.000 m² de área de mata nativa e reflorestada com plantio de eucaliptos.

A Marisol comercializa seus produtos em todo o território nacional, através de uma equipe de mais de 200 representantes comerciais. Possui, também, sete escritórios regionais. Os produtos da Marisol são comercializados, principalmente, em lojas de varejo multimarcas. Exporta para 22 países, sendo os mercados mais representativos a Europa (Itália, Alemanha e

França) e a América Latina (Uruguai, Paraguai, Bolívia, Chile e Argentina).

Hoje conta com várias fábricas em diversas localidades do país com suas marcas em países da Europa e México. Produz 25 milhões de peças de vestuário por ano e 3,2 milhões de pares de calçados infantis. Tem em seus quadros mais de seis mil colaboradores, que interagem com a tecnologia de ponta implantada em seus parques industriais. Em 2006, o faturamento foi de 304 milhões de reais.

O presidente do conselho da Marisol é o empresário Eggon João da Silva e o presidente executivo da empresa e sócio majoritário é o empresário Vicente Donini, quem concedeu a entrevista.

(6) Tigre Tubos e Conexões Ltda.

Fundado em 1941, e hoje contando com quatro mil funcionários, o grupo Tigre é a ponta-de-lança da transformação de plásticos em Santa Catarina. Além da matriz em Joinville, mantém unidades em Rio Claro-SP, Indaiatuba-SP, Camaçari-BA, Castro-PR e ramificações na América do Sul, com investimentos expressivos na Argentina, Bolívia, Chile e Paraguai. Em 2005, o faturamento da Tubos e Conexões Tigre chegou a R\$ 1,7 bilhão. A empresa é líder na América Latina na fabricação de tubos, conexões, acessórios de PVC e pincéis de alta qualidade. Também lidera a fabricação de esquadrias de PVC no Brasil com a marca Claris.

Desde 1995, quando teve sua gestão profissionalizada, a empresa passou a buscar o crescimento com base em três macro-pilares: novos produtos, novos clientes e novos mercados.

Os investimentos em tecnologia de ponta são outro aspecto importante. Atualmente, a empresa emprega um software para controle de produção adotado pela Toyota, Honda e Whirlpool (leia-se Grupo Multibras), denominado Injet, que cumpre tarefas como calcular produtividade de cada máquina, planejamento de produção, controle de refugos, além de apontar pontos críticos e auxiliar na sua superação.

O presidente executivo da Tigre é o senhor Francisco Amauri Olsen, profissional contratado – e quem concedeu a entrevista –, e a presidente do conselho e membro da família fundadora é a senhora Rosane Maria Fausto Hansen.

(7) Weg Indústrias S.A.

O caminho de sucesso empresarial de Werner Ricardo Voigt, Eggon João da Silva e Geraldo Werninghaus começou em 16 de setembro de 1961, quando os três fundaram a Eletromotores Jaraguá. Anos mais tarde, a empresa criada por um eletricista, um

administrador e um mecânico viria a ganhar uma nova razão social, a Eletromotores WEG SA. O nome é a feliz junção das iniciais dos três fundadores.

A trajetória da empresa ao longo destes anos é marcada pelo êxito. Maior fabricante latino americana de motores elétricos e uma das maiores do mundo, a WEG atua nas áreas de comando e proteção, variação de velocidade, automação de processos industriais, geração e distribuição de energia, tintas e vernizes industriais.

Totalmente nacional, contando com mais de 15 mil colaboradores em todo o mundo, a WEG atingiu R\$ 3,5 bilhões de faturamento em 2006, um crescimento de 18,4% em relação ao ano de 2005 (R\$ 2,9 bilhões).

As exportações foram responsáveis por quase 40% do faturamento bruto, com o faturamento de R\$ 1,3 bilhões, 23% de crescimento referente ao ano anterior.

Produzindo inicialmente motores elétricos, a WEG começou a ampliar suas atividades a partir da década de 80, com a produção de componentes eletroeletrônicos, produtos para automação industrial, transformadores de força e distribuição, tintas líquidas e em pó e vernizes eletro-isolantes. Cada vez mais a empresa está se consolidando não só como fabricante de motores, mas como fornecedora de sistemas elétricos industriais completos.

Em 1989 os três fundadores passam para o Conselho de Administração da empresa, e Décio da Silva é escolhido o Diretor Presidente Executivo da WEG. Dois anos depois é implantado o Programa WEG de Qualidade e Produtividade, consolidando o processo da administração participativa.

Líder do mercado de motores elétricos na América Latina e figurando entre os cinco maiores fabricantes do mundo, a WEG exporta para mais de 100 países e conta com filiais e assistência técnica nos cinco continentes.

Em 2007, com 15472 empregados, produção de 5,5 milhões de motores elétricos, atingiu um faturamento de 3,53 bilhões de reais.

O presidente do conselho da WEG é um profissional contratado, o senhor Nildemar Secches, e o presidente executivo, que concedeu a entrevista, é o empresário Décio da Silva, que é filho de um dos sócios fundadores

4.3. Realização da pesquisa

O agendamento das entrevistas com os presidentes das empresas foi realizado através de contatos pessoais junto à FIESC em encontros oportunos, envio de cartas conforme apêndice 3, juntamente com um artigo, para buscar elucidar o tema de pesquisa, conforme

apêndice 4 e, também, através de telefonemas e e-mails.

As entrevistas aconteceram em data e local previamente acordados entre as partes envolvidas, sendo que elas foram realizadas pessoalmente pelo autor deste trabalho. O conteúdo delas, quando autorizado, foi gravado para ulterior transcrição e análise. Das entrevistas realizadas nas empresas, cinco foram com presidentes executivos, uma com o presidente do conselho de administração e outra com o diretor administrativo.

5. Validação do modelo

Para que os entrevistados tivessem um conhecimento prévio sobre o assunto que seria abordado na entrevista, foi enviada para cada um deles uma carta – apêndice 3 – solicitando a participação e o respectivo agendamento da entrevista. Em anexo à referida carta, foi enviado um artigo – apêndice 4 – apresentando de forma resumida o conteúdo do modelo de ciclo de vida proposto e a finalidade da pesquisa.

Partiu-se do pressuposto que o entrevistado, ao ler o artigo, já teria, no momento da pesquisa, base teórica mínima suficiente para correlacionar a teoria do ciclo de vida das organizações com a prática vivenciada na sua respectiva empresa, pois, acima de tudo, o que se busca é interpretar corretamente a experiência dos empresários sobre as transições de liderança por eles vivenciadas.

5.1. Verificação da validação do modelo proposto com a opinião dos empresários

As seis variáveis citadas no modelo são apresentadas conforme a manifestação dos empresários durante as entrevistas.

5.1.1. Primeira variável - Sistema organizacional

Quanto ao Sistema organizacional, há concordância de que a teoria apresentada reflete a realidade das organizações que dirigem, e acreditam que a maioria das empresas familiares faz parte deste contexto. De um modo geral, as empresas familiares começam suas atividades com pouca ou nenhuma ação organizacional sistematizada; depois, à medida que evoluem no seu ciclo de vida, sistemas de gestão vão sendo gradativamente implantados até que a empresa se torne totalmente organizada.

Concluída a implantação de todo o sistema organizacional, é necessário reestruturar a gestão estratégica da empresa familiar, criando o conselho societário, o conselho de família e o conselho de administração.

No conselho de família, os herdeiros podem ser preparados para serem acionistas através de treinamentos, para que vejam a empresa como uma fonte de renda e não apenas um lugar para se trabalhar e exercer poder.

Por outro lado, o conselho de administração deve ser presidido por um membro da família, enquanto os demais membros deste conselho, assim como o presidente executivo da organização, podem ser contratados no mercado.

5.1.2. Segunda variável - Formas de gestão

Quanto a esta variável, a pesquisa valida o modelo proposto, segundo o qual o foco da gestão se modifica de acordo com o estágio evolutivo em que a empresa se encontra no seu ciclo de vida. De acordo com o modelo, no primeiro estágio evolutivo a gestão é voltada para o produto, no segundo para o mercado, no terceiro para processos e no quarto para os resultados.

Todavia, alguns entrevistados dizem que existe uma zona confusa com relação ao foco de gestão entre o primeiro e o segundo estágio, sendo difícil distinguir em qual momento a gestão da empresa deixa de se voltar para o produto para se voltar para o mercado, porém concordando com o que foi descrito para os demais estágios.

Com relação ao crescimento da organização, nota-se que a maioria das empresas pesquisadas está em crescimento. Houve argumentações de que é necessário crescer para se manter no mercado. Portanto, crescer não é uma opção, e sim, uma necessidade. O crescimento tanto pode ser em escala, como em produtividade ou, ainda, pela busca de diferentes nichos de mercado. A maioria dos empresários entrevistados diz que sua empresa está preocupada com a qualidade, procurando produzir menos *commodities*, passando a produzir produtos com maior valor agregado, identificando nichos de mercado, objetivando, assim, melhores resultados. Existe, nesse caso, sobreposição entre formas de gestão orientadas para processos e para resultados, pois para atingir os resultados esperados é necessário usar processos voltados para a qualidade. Todavia, isso não invalida a ordem sugerida no modelo.

Nota-se que todas as empresas pesquisadas adotam normas internacionais de qualidade, tais como a ISO série 9000 e outras certificações exigidas conforme o ramo de atividade.

Alguns empresários argumentam que a administração na empresa familiar é bastante influenciada pela emoção de seus dirigentes, e isso traz vantagens e desvantagens para a organização. Vantagens, porque o dirigente familiar se compromete mais com o negócio; por outro lado, pode ser desvantajoso por existirem maiores possibilidades de conflitos entre os membros da família, além de a empresa familiar ter maiores dificuldades em profissionalizar a gestão.

Muitas das iniciativas de profissionalização da gestão, quando se trata da transição de liderança, não foram bem-sucedidas, pois o perfil do sucessor não era adequado ao momento, pois normalmente é voltado para uma área e não para o todo.

5.1.3. Terceira variável - Etapas do negócio

Quanto à terceira variável, a pesquisa não constatou divergência significativa. A maioria dos empresários concorda que as etapas acontecem na ordem proposta no modelo, começando pela implantação, passando pela ampliação, depois pelo reconhecimento e, por último, pela consolidação do negócio.

Além das etapas do negócio previstas no modelo, tem-se que levar em consideração a diversificação de atividades do grupo empresarial, pois atuando em vários ramos de negócio perde sua concentração, reduzindo a capacidade competitiva. Por outro lado, se a organização se concentra e em apenas um ramo de atividade, ganha em objetividade, mas potencializa os riscos.

5.1.4. Quarta variável - Estilos de liderança

Quanto ao tipo de liderança, os empresários acreditam que toda empresa familiar se inicia utilizando preponderantemente o tipo de liderança autocrático, e ao atingir a plenitude de seu sistema organizacional, passa a adotar o tipo democrático de liderança. No entanto, nada foi comentado por eles sobre a liderança situacional, embora se tenha observado que o tipo de liderança autocrático evolui para o tipo de liderança democrático à medida que a empresa avança nas etapas de crescimento de seu ciclo de vida. Todavia, independente do estilo de liderança adotado, o importante é saber tratar adequadamente as pessoas.

5.1.5. Quinta variável - Crises decorrentes

Uma crise pode se tornar uma ameaça, ou uma oportunidade, dependendo da maneira como ela é visualizada e da forma de gestão aplicada.

A maioria dos empresários concorda que as crises ocorrem em qualquer organização, mas eles argumentam que elas podem ser oriundas de fatores internos ou externos à empresa.

Eles consideram que crise interna é aquela inerente ao processo de crescimento da organização nos vários estágios de seu ciclo de vida. Ela pode surgir em função da sobrecarga de trabalho do empreendedor, na fase inicial do empreendimento, pressionada pelo aumento do volume de serviço sem uma contrapartida no aspecto estrutural da empresa. Uma forma de atenuá-la seria a implantação de uma estrutura gerencial capaz de suportar a demanda. No entanto, o que se vê é que a própria solução gera outra crise, pois os gerentes começam a tomar decisões de forma isolada, dificultando o controle pelo empreendedor. Para solucionar

as dificuldades do empreendedor em controlar seus subordinados diretos, ele institucionaliza sistemas de gestão apropriados para definir quem faz o quê e o como deve ser feito. O problema de controle realmente é solucionado com a implantação de ferramentas de gestão; todavia, a utilização em excesso de políticas e normas pode transformar a empresa numa organização com demasiada burocracia. Para vencer o excesso de burocracia, há concordância da maioria dos pesquisados que, além de adequar os procedimentos administrativos às reais necessidades da organização, definindo exatamente o que fazer e o que não fazer, a equipe gerencial precisa ser treinada para bem aplicar a liderança democrática e adquirir uma visão holística da organização. Outra crise interna que se verifica nas empresas pesquisadas é a de transição de liderança, que ocorre com a passagem do comando de um líder para outro na empresa familiar.

Quando a crise é oriunda de fatores externos, dizem os pesquisados, ela pode ser decorrente de problemas do setor do qual a empresa faz parte, ou por efeito de alguma alteração governamental com relação à política econômica, ou até mesmo por estar relacionada a fatores imprevisíveis.

5.1.6. Sexta variável - Processo Sucessório

Cada processo de transição de liderança é um momento crucial para a vida da empresa familiar. Embora a maioria das empresas pesquisadas tenha atingido o quarto estágio de crescimento do seu ciclo de vida antes de ocorrer a primeira troca de comando, nem todas estavam devidamente preparadas para enfrentar a crise de liderança advinda do processo de transição, sendo que a sucessão é a causadora das maiores crises enfrentadas pelas organizações. Em função dessa experiência, os empresários pesquisados aconselham aos demais dirigentes de organizações familiares que dêem o máximo de sua atenção a algumas regras que eles consideram básicas para bem administrar o processo de transição, tais como:

- ✚ Ter uma escala de valores bem definida para a empresa;
- ✚ Avaliar a empresa com relação ao mercado;
- ✚ Implantar um sistema funcional de gerenciamento que seja eficiente e eficaz;
- ✚ Dispor de mecanismos adequados para planejar e colocar o planejamento em prática;
- ✚ Dispor de um número razoável de prováveis sucessores, evitando a concentração em um único candidato.

A aplicação dessas regras fará com que os dirigentes obtenham melhor compreensão do momento crítico que a empresa atravessa, bem como os subsidiará para o sucesso do

processo de transição em andamento.

Por outro lado, os empresários alertam que a alta administração da empresa deve estar atenta às mudanças estruturais. Dentre as variáveis internas, ou seja, aquelas relativas à estrutura da própria organização citam-se os bens de produção, a logística interna, o sistema de comunicação e os recursos energéticos necessários para o seu perfeito funcionamento. Quanto às variáveis externas, dentre outras, citam-se a disponibilidade de matéria-prima, sistemas de comunicação e de recursos energéticos disponíveis. Outro fator a considerar nas variáveis externas é a logística. Nela deve-se analisar a disponibilidade e a qualidade da infraestrutura relativa às estradas, aos portos, aos aeroportos, aos sistemas de armazenagem e aos sistemas de comunicação, com o objetivo de garantir a sobrevivência e o desenvolvimento da organização.

A equipe dirigente da empresa deve, também, estar sempre atenta ao desenvolvimento tecnológico em nível mundial, tanto com relação aos sistemas de informação quanto com a utilização da robótica, bem como com tudo que estiver relacionado a fontes alternativas de energia. É através do desenvolvimento tecnológico que uma empresa se destaca em relação à qualidade dos produtos e serviços que oferece ao mercado. Além disso, a administração deve fazer com que a empresa use algumas ferramentas de gestão voltadas à excelência da qualidade e à melhoria contínua, associadas aos processos produtivos, respeitando o meio ambiente.

Os empresários consideram que é necessário haver uma transição de liderança planejada para que o processo ocorra de maneira efetiva, promovendo a sobrevivência da empresa. A maioria deles diz que a primeira sucessão acontece, em média, num período entre trinta e quarenta anos em relação à idade da empresa e sessenta a setenta anos de idade do fundador.

Existe uma tendência cultural de se prorrogar ao máximo o processo sucessório, mas o que se notou na pesquisa foi que os empresários, quando questionados sobre o tema, disseram que se pudessem voltar atrás, o antecipariam. Daí a razão de existir um período para se operar a transição de liderança nas organizações, buscando agregar a renovação das forças físicas com a experiência empresarial. Na maioria das empresas pesquisadas o dirigente mais velho assume a presidência do conselho de administração coordenando as estratégias e, o novo dirigente, que pode ser contratado no mercado, se ocupa prioritariamente das atividades operacionais, assumindo o cargo de presidente executivo. Segundo os empresários, essa ordem é correta, pois as decisões estratégicas devem permanecer com a família.

Há divergência entre os empresários quanto à origem do sucessor para comandar a área

executiva da empresa. Uns dizem ser melhor que seja um membro da família, porque estará mais comprometido com o empreendimento, enquanto outros argumentam que é preferível que se busque selecioná-lo no mercado, evitando o desgaste inerente ao conflito familiar. No entanto, quando se trata da escolha do presidente do conselho de administração, por se tratar de uma função altamente estratégica, a maioria opina a favor de um membro da família.

5.1.6.1. Processo sucessório precoce

Em nenhuma das empresas pesquisadas o processo sucessório ocorreu no primeiro estágio de crescimento do seu ciclo de vida. Há concordância da maioria dos empresários de que, se fosse necessário fazê-lo, não se alcançaria o sucesso desejado e, provavelmente, a empresa desapareceria, pois não existiria ninguém treinado, motivado e com liderança suficiente para substituir o fundador. O sucessor, além de possuir espírito empreendedor, teria que estar totalmente comprometido com a empresa. Mas, nessa fase inicial do ciclo de vida de uma organização, é muito difícil encontrar alguém com esse perfil - a não ser o próprio fundador -, pois a empresa é impulsionada mais pelos compromissos assumidos de ela iniciar suas operações, do que propriamente pela motivação proporcionada no início de seu funcionamento. Isso porque, nesse período, o grau de dificuldade é muito maior do que os estímulos proporcionados pelo sucesso do empreendimento.

5.1.6.2. Processo sucessório pouco provável

É pouco provável que a sucessão ocorra durante o segundo estágio de crescimento do ciclo de vida da organização. Mas, se por algum motivo isso se verificar, provavelmente não será de forma eficaz, e a empresa correrá grande risco de desaparecer. No entanto, conforme a pesquisa, quando se trata da sucessão na área operacional, ela pode acontecer através da contratação de um executivo no mercado.

Entre as empresas pesquisadas, algumas delas, por motivos distintos, passaram pelo processo de sucessão durante esse período e contrataram executivos no mercado. Em uma delas, a sucessão ocorreu pela morte do fundador. Em outra, aconteceu entre membros da mesma família, pela negociação das ações. Todas as empresas que experimentaram a sucessão no segundo estágio de crescimento passaram por grandes dificuldades de gerenciamento.

Por ser um período de grande crescimento das vendas, e o sistema organizacional ainda não estar devidamente aprimorado, o fator de sucesso da transição reside, quase que exclusivamente, na capacidade empreendedora do novo líder.

Em uma das empresas em processo de transição de liderança, o fundador contratou

para a área operacional um presidente executivo com perfil voltado para finanças. Com o passar do tempo as necessidades foram se modificando e este foi substituído por outro com perfil específico para o momento. Após o falecimento do fundador, o filho assume o comando estratégico da empresa e contrata outro presidente executivo, com perfil, desta vez, voltado para o mercado, que era o que a empresa necessitava naquele momento.

Em outra empresa pesquisada, em que a sucessão aconteceu nesse estágio evolutivo, o novo líder acumulou as funções operacionais e estratégicas e procurou impulsionar a organização, antecipando novas técnicas de administração e readequando o sistema organizacional.

Em outra delas, a morte do fundador não abalou a empresa. A presidência foi ocupada pela esposa, que era uma pessoa atuante, com capacidade empreendedora, e que também participava de todas as decisões operacionais e estratégicas da organização.

Isso prova que no segundo estágio de crescimento de uma organização é possível que a sucessão se efetive, mas é pouco provável que ela ocorra com facilidade, pois o novo líder precisa possuir capacidade empreendedora igual ou superior ao seu antecessor, como também desfrutar de grande conhecimento em técnicas de gestão.

5.1.6.3. Processo sucessório difícil

Se por algum motivo vier a ocorrer a sucessão de comando no terceiro estágio de crescimento de uma organização, ela se dará com muita dificuldade, pois a empresa não estará devidamente organizada para bem operacionalizá-la, já que é nesse momento que ela aprimora seus processos de gestão, readequando-os às necessidades mais exigentes. O ato da sucessão é dificultado pelo excesso de atividades burocráticas que acontecem em função da tentativa da empresa de se organizar e, em consequência, por adotar muitos sistemas administrativos e processos de gestão, alguns necessários e outros em excesso.

Uma das empresas pesquisadas entrou em crise levada por problemas financeiros. Por isso, o conselho de administração, presidido pelo fundador, contratou um executivo no mercado, que implantou processos de controle para atender a essa necessidade. Com isso, o citado problema foi resolvido, mas a empresa se tornou demasiadamente burocratizada e o presidente executivo foi substituído por outro com características empreendedoras para dinamizar a gestão e remover o excesso de burocracia instaurado. A partir desse momento, a empresa experimentou uma administração estruturada e dinâmica. Em uma das organizações pesquisadas, percebe-se que haverá problemas na próxima sucessão, em virtude da falta de tomada de decisão com relação ao planejamento do processo sucessório.

A sucessão se agrava se acontecer em função da morte do fundador. Por isso, o sucessor terá grande dificuldade em exercer o comando da organização, devendo ter capacidade empreendedora, conhecimento de processos de gestão e, acima de tudo, grande liderança.

É neste estágio que, além de a empresa ter que lidar com as diversas operações inerentes a sua rotina produtiva, ela precisa conseguir energia extra para se organizar e adotar nova forma de uso da liderança, passando a aplicar, preponderantemente, o tipo de liderança democrático.

5.1.6.4. Processo sucessório esperado e viável

O processo sucessório na empresa familiar, no quarto estágio de crescimento, é esperado e viável. Esperado, porque o fundador, provavelmente, já estará com idade de se aposentar; por isso, o processo de transição é inevitável. Viável, pois a empresa deverá estar devidamente organizada e estruturada para proceder com eficiência e eficácia o processo de transição de liderança que culmina com a sucessão de comando, podendo ocorrer no âmbito operacional, no estratégico ou em ambos.

Nesse estágio a empresa já possui um sistema organizacional implantado, com processos de administração adequados à sua atividade operacional. Além de a empresa estar organizada, o negócio já estará consolidado e sua gestão voltada para resultados. Portanto, se existir um planejamento adequado para bem operacionalizar a transição de liderança, a sucessão ocorrerá com tranqüilidade e o sucessor terá facilidade para gerir a organização.

Em uma das organizações pesquisadas, após várias sucessões, ela se defronta com alguns obstáculos de difícil transposição. O presidente executivo sabe da necessidade urgente de repensar a sucessão seguinte, mas embora inteirado do que tem de fazer, ele não sabe como operacionalizar, pois enfrenta resistências da diretoria.

Em outra empresa pesquisada, ao iniciar o quarto estágio, o fundador, que era presidente do conselho, faleceu sem concluir o processo de transição; a partir desse momento, um de seus filhos o assumiu, enfrentando alguns problemas que foram contornados, pelo fato de a empresa já estar devidamente estruturada.

Em uma das empresas, a primeira sucessão ocorreu de forma planejada. Embora a política dessa empresa levasse em consideração a capacitação dos candidatos e não a sua origem, a escolha recaiu sobre um membro da família. Daí por diante ela teve um crescimento invejável durante longo tempo, mas, mesmo assim, seu conselho de administração concluiu que estava no momento estratégico para uma nova sucessão, desta vez favorecendo um

profissional de seu *staff*, ainda não sendo um membro da família.

Dentre os pré-requisitos necessários ao perfil do novo líder, os empresários pesquisados destacam a necessidade de se possuir valores compatíveis com a organização, ambicionar o cargo, ser competente em finanças, fluente em outros idiomas, principalmente o inglês e o espanhol, conhecer e vivenciar a cultura empresarial, atender e suplantar as expectativas dos clientes, dos fornecedores, dos acionistas e dos colaboradores, ter capacidade de aprimoramento constante, desenvolver bom relacionamento com o sucedido, possuir visão sistêmica, saber aplicar técnicas de liderança, ter espírito de equipe, ser entusiasta, ter coragem para tomar decisões e ter paixão pelo negócio da família. Portanto, segundo os empresários, o sucessor precisa ter os conhecimentos necessários relativos à organização, habilidades para bem executar suas tarefas e atitudes condizentes com a finalidade da empresa.

Graças à alternância de líder, a transição de liderança revitaliza a organização, isto porque a renovação cria um ambiente salutar. Aliás, a transição de liderança deverá ocorrer preferencialmente – e de forma planejada – no momento em que a organização esteja em sua plenitude, pois é neste momento que ela estará mais preparada para esse processo.

5.2. Procedimentos úteis para contornar as crises nos estágios de crescimento

Como certamente haverá uma crise específica relacionada a cada estágio de crescimento da organização, conforme o modelo, algumas ações que foram identificadas são apresentadas e poderão servir como subsídios para melhor contornar as referidas crises.

5.2.1. Primeiro estágio – Procedimentos úteis para minimizar a crise por limitações executivas

A empresa, certamente, foi fundada para atender a uma necessidade de mercado; no entanto, algumas políticas podem ser traçadas já na sua constituição para servirem de parâmetro, tanto para o fundador quanto para seus subordinados. Dessa maneira, ela não ficará unicamente à mercê dos acontecimentos e poderá ter uma base sólida, passando a existir maior compreensão do corpo funcional, dos fornecedores, dos bancos, dos clientes e de outras entidades de seu relacionamento. Portanto, não basta identificar os parâmetros que servem de indicadores para a crise, é necessário que se adotem algumas ações para minimizá-la.

O fundador, no primeiro estágio de crescimento, quando do planejamento do negócio,

poderia elaborar alguns princípios básicos que servissem de subsídios para a tomada de decisões nas relações humanas e organizacionais. O conjunto de princípios pode dar origem a um código de ética que, se o fundador o seguir à risca, facilita o estabelecimento da confiança interna e externa à organização. Este código, ao contemplar no mínimo cinco valores básicos, como competência, honestidade, dignidade, trabalho e entusiasmo, facilitaria as relações humanas e organizacionais, fornecendo subsídios importantes para minimizar a crise por limitações executivas.

A adoção de algumas políticas indispensáveis, como o pagamento de todos os compromissos em dia, entrega dos pedidos no prazo e no preço combinados, como outras políticas pertinentes ao ramo de negócio ao qual a organização pertence, serve como estrutura de base para a empresa enfrentar as crises que poderão surgir. O fundador precisa, desde o início deste estágio, melhorar a sua competência aprimorando seu conhecimento sobre técnicas de administração. Além disso, ele deve buscar desenvolver habilidades na aplicação desses conhecimentos de maneira específica por todo o corpo funcional, com atitudes firmes e coerentes.

As reuniões, quando necessárias, devem ser realizadas mais para comunicar o que foi decidido pelo empreendedor do que para a tomada de decisões, pois neste estágio o empreendedor adota o estilo de liderança sob direção, tipo autocrático, e deve fazê-lo sem medo, pois neste momento é o estilo de liderança que apresenta o melhor resultado.

O planejamento deve ser uma preocupação do empreendedor já no início deste estágio de crescimento, embora ele não deva se preocupar com um planejamento a longo-prazo ou planejamento estratégico. Porém, para facilitar a tomada de decisões e minimizar a crise, são relevantes que sejam elaborados planejamentos operacionais semanais e mensais.

Para amenizar esta crise, o fundador precisa antecipar uma estrutura gerencial que se fará necessária no início do segundo estágio de crescimento, pois se não o fizer neste momento, fatalmente terá que fazê-lo no estágio seguinte e, certamente, com maiores dificuldades. Esta estrutura gerencial geralmente se caracteriza em três gerências: de produção, de vendas e administrativa, sendo elas subordinadas diretamente ao empreendedor. Ao definir essa estrutura gerencial e criar um organograma, o empreendedor deve levar em consideração as necessidades da empresa e não as necessidades dos colaboradores diretamente envolvidos.

O fundador deve analisar as potencialidades das pessoas que deseja promover. Ao existirem tais potencialidades, ele deve treiná-las para a nova função; caso contrário, será melhor buscar profissionais qualificados no mercado. Se alguém externo for contratado para

preencher o cargo, o melhor profissional da área provavelmente pedirá demissão. O dilema do empreendedor é o fato de ele ter dificuldades para contratar pessoas externas à organização, com receio de perder seus melhores colaboradores. Ele tem de agir pensando no melhor para a organização, se não ela entrará na crise com gerentes incompetentes. Se, na crise, ele tiver que trocar gerentes, tudo será mais difícil, ocasionando transtornos para a empresa.

Embora devendo se basear em fatos e dados, o fundador deve estar atento, também, à sua intuição, pois ela lhe subsidiará nas decisões, e isso, no decorrer deste estágio, está correto. No final deste estágio, para que ele possa minimizar a crise por limitação executiva, é necessário tornar flexíveis algumas responsabilidades aos gerentes. Para isso é preciso delegar algumas atividades operacionais sem descentralizar o poder de decisão – que deverá permanecer com ele – e começar a flexibilização da gestão, mudando o estilo de liderança sob direção para o estilo de liderança sob treinamento.

5.2.2. Segundo estágio – Procedimentos úteis para minimizar a Crise de controle

Os princípios que deram origem ao código de ética – elaborado no primeiro estágio de crescimento – podem ser redigidos e divulgados por toda a organização. Isto fortalecerá a confiança interna e externa à mesma.

As políticas recomendadas no primeiro estágio do ciclo de vida da organização, como pagamento de todos os compromissos em dia, entrega dos pedidos no prazo e no preço combinados, devem ser mantidas. Outras políticas que se fizerem necessárias para o bom desempenho da empresa podem ser estabelecidas.

O fundador precisa melhorar continuamente a sua competência em relação aos aspectos citados no estágio anterior, principalmente na busca de conhecimento, adequando-os às necessidades da organização.

As reuniões podem ser planejadas com a elaboração de agendas pré-estabelecidas e com horários e tempos pré-determinados, fazendo com que haja a participação efetiva de todos os envolvidos. Além dos planejamentos semanais e mensais, no final deste estágio, a empresa pode iniciar a implantação do planejamento anual, que é indispensável para ajudar a contornar a crise de controle.

O planejamento estratégico, bem como o plano de cargos e salários, ainda não deve ser elaborado, embora muitos consultores e acadêmicos digam o contrário, pois a empresa não está preparada para eles, como também não possui pessoal qualificado para tal. Sugere-se, aqui, que essas ferramentas só devam ser implantadas quando a empresa estiver totalmente

organizada, e isso só vai acontecer no último estágio de crescimento do seu ciclo de vida. Justifica-se a sua não-elaboração, pois a empresa corre o risco de perder o seu foco, desviando a atenção de seus objetivos maiores, pois administrar não é só saber o que fazer, é também saber o que não deve ser feito.

Quando os indicadores de aproximação da crise de controle forem percebidos, o fundador deve reestruturar o organograma da empresa, criando um novo nível hierárquico, antecipando uma reorganização funcional que, normalmente, só aconteceria no início do estágio seguinte de crescimento.

O empreendedor deve continuar a usar a sua intuição sem deixar de levar em consideração os fatos e dados referentes ao seu negócio.

Em função da abundância de recursos financeiros neste estágio de crescimento, o fluxo de caixa não é elaborado como deveria, mas para contornar a crise de controle e dar mais segurança à organização, recomenda-se que ele seja elaborado anualmente e com revisão mensal.

5.2.3. Terceiro estágio – Procedimentos úteis para minimizar a Crise de burocracia

O fundador poderá ampliar a visão conceitual de todo o corpo funcional e perceber que precisa aplicar a liderança situacional, optando entre o tipo de liderança autocrático e o democrático, pois ele precisa delegar para que os seus subordinados assumam responsabilidades, ao mesmo tempo em que necessita centralizar para determinar com clareza o que deve e o que não deve ser institucionalizado com relação aos processos administrativos adotados pela organização. Nesse caso, ele centraliza para melhorar o controle, com o objetivo de aumentar a flexibilidade que estava ameaçada pelo excesso de burocracia.

Tudo o que foi dito, sobre controlabilidade, flexibilidade, transposição de metas, visão conceitual e mudança de estilo de liderança é indispensável que aconteça neste estágio. No entanto, devem ser aplicadas técnicas de gestão organizacionais eficazes que façam com que a empresa deixe de trabalhar mais (quantidade) e passe a trabalhar melhor (qualidade).

Começa a surgir uma demanda administrativa que o fundador desconhece, mas precisa aprender a executá-la, ou então contratar alguém que tenha competência para fazê-lo. E isso é muito difícil. O fundador, por ter um perfil empreendedor, deseja contratar somente pessoas parecidas com ele e quer que essas pessoas façam tudo aquilo que ele não fez e não sabe fazer, mas precisa fazê-lo. Por isso, ele deve se qualificar nas diversas habilidades inerentes a um líder e aprimorar suas atitudes para as novas demandas pertinentes a este novo estágio de

crescimento.

Quando os indicadores de aproximação da crise de burocracia forem percebidos, o fundador precisa reestruturar o organograma da empresa, criando outras diretorias que se fizerem necessárias para atender à demanda. Para a empresa passar para o quarto estágio de crescimento, ela precisa ter personalidade própria e uma cultura organizacional institucionalizada, para que possa seguir seu desenvolvimento com sucesso.

5.2.4. Quarto estágio – Procedimentos úteis para minimizar a Crise de transição de liderança

No início deste estágio a organização precisa fazer, ou refazer, o seu planejamento estratégico, pois além de estar pronta para isso, é essencial que ela o revise anualmente para que possa permanecer neste estágio de crescimento.

Ao atingir este estágio, não significa que a organização tenha chegado a seu máximo. Ela continua a crescer e o maior desafio que irá enfrentar em todo o seu ciclo de vida é conseguir continuar crescendo com flexibilidade e controlabilidade. É preciso que a empresa mantenha a renovação, e esta somente acontecerá se ela conseguir fazer com que seu espírito empreendedor se reafirme constantemente. Para tanto, é indispensável que se busque a realização pessoal dos colaboradores para que permaneçam motivados, envolvidos e comprometidos. E isto só ocorrerá através de novas estruturas e programas que permitam aos colaboradores funcionais descansarem, refletirem, instruírem-se e revitalizarem-se periodicamente.

Para melhorar o grau de satisfação dos colaboradores, poderiam ser criadas, neste estágio, estruturas duais: uma operacional e outra reflexiva. Cria-se a estrutura operacional para efetuar os trabalhos de rotina, e a reflexiva para estimular perspectivas de realização pessoal e profissional. Neste caso os empregados poderão se mover para uma ou para outra estrutura à medida que suas energias são dissipadas e recarregadas.

Para manter a motivação dos empregados, pode-se fazer uso de outros artifícios: semana de quatro dias, horário flexível, relaxamento durante o período de trabalho, participação nos lucros, intercâmbio de cargos, criação de equipes de trabalho extra para que haja tempo de reeducação de todos os membros.

Além da motivação dos colaboradores, o ponto fundamental da transição de liderança está no treinamento do empresário e de seu sucessor para que a sucessão ocorra de forma efetiva. Para isso, recomenda-se que seja contratada uma consultoria especializada em transição de liderança em empresas familiares para auxiliar neste processo.

6. Conclusões e Recomendações

6.1. Conclusões

O modelo de ciclo de vida criado para subsidiar o processo de transição de liderança na empresa familiar foi baseado em fundamentos teóricos, na experiência do autor deste trabalho e reformulado através da pesquisa de campo junto a um grupo de empresários catarinenses.

O modelo inicialmente proposto, enquanto baseado apenas nos fundamentos teóricos e experiencial continha cinco variáveis fundamentais que podiam influenciar no ciclo de vida das organizações, sendo que a sexta variável - processo sucessório - não foi descrita inicialmente porque não havia subsídios teóricos suficientes para tal. No entanto, com a aplicação da pesquisa de campo, essa variável tornou-se evidente e fácil de descrever. Além disso, ficou evidenciado que a crise prevista no modelo, inerente ao último estágio de crescimento, é a crise de transição de liderança.

Para possibilitar o diagnóstico de qual estágio do ciclo de vida a empresa se encontra, foi elaborada uma relação (tabela 8, p.85) com as principais características de cada estágio de crescimento. Essas características são: Clima organizacional, Comunicação, Controle, Coordenação, Crenças e valores, Cultura organizacional, Flexibilidade, Marketing interno e externo, Motivação, Planejamento, Políticas organizacionais, Recursos financeiros, Recursos humanos, Sistema hierárquico e Treinamento. O que identifica em qual estágio de crescimento a empresa se encontra é a variação de intensidade da influência das características relativas ao referido estágio. No entanto, enquanto a maioria das características evidencia em qual estágio a organização se encontra, outras, eventualmente, podem estar situadas em outros estágios de crescimento.

A pesquisa evidenciou que, na transição de liderança na empresa familiar, alguns tópicos são de alta relevância, tais como possuir uma escala de valores bem definida e difundida, ter um sistema funcional de gerenciamento que seja eficiente e eficaz, fazer uso de mecanismos adequados para planejar e colocar o planejamento em prática e dispor de um número razoável de prováveis sucessores para aumentar a possibilidade de sucesso no processo sucessório.

Foram realizadas entrevistas com empresários catarinenses, também, com o propósito de verificar o que acontece com relação à transição de liderança, bem como verificar e validar as variáveis de gestão previstas no modelo proposto. Constatou-se que a maioria dessas variáveis é praticada cotidianamente nas organizações pesquisadas, validando o referido

modelo, pois baseados na própria experiência e, conhecendo profundamente as necessidades de sua empresa, os empresários mostram possuir as competências necessárias que o novo líder deve ter para bem conduzir a organização, quando a sucessão se fizer necessária.

Constatou-se que a teoria do ciclo de vida das organizações não é amplamente utilizada pelo empresariado como ferramenta de diagnóstico para identificar em qual estágio cada empresa se encontra.

As empresas, de um modo geral, não planejam a transição de liderança e, quando o fazem, nem sempre aplicam o que planejam, pela dificuldade encontrada em implementar o processo sucessório.

Com relação à escolha do sucessor, os empresários entrevistados não manifestaram explicitamente sua preferência quanto à origem do mesmo, desde que o sucessor possua um perfil condizente com as necessidades da organização, a origem do sucessor se torna irrelevante.

Os empresários foram unânimes em definir o perfil do novo líder quanto as suas competências. Identificaram-se pequenas diferenças nesse perfil em função dos diferentes setores de atuação das empresas pesquisadas.

Assim como na teoria, identificou-se na prática a existência de uma zona de conflito entre a empresa familiar e os membros da família, possuindo as mesmas características, variando apenas em intensidade.

Alguns empresários manifestaram a necessidade da contratação de uma empresa especializada para conduzir o processo sucessório.

6.2. Recomendações

Para auxiliar na busca de respostas ao problema formulado, a pesquisa foi delimitada em duas questões básicas: quando e como operacionalizar a transição de liderança. Todavia, a delimitação relativa ao 'quando' não foi evidente, pois o momento de se operacionalizar a transição de liderança varia de empresa para empresa, de acordo com a sua cultura, mentalidade do dirigente máximo e das políticas organizacionais.

Durante a transição de liderança acontece uma mudança organizacional que influencia a cultura e, por sua vez, o clima organizacional. Por isso, recomenda-se que essas mudanças sejam devidamente estudadas, pois cada líder tem um estilo próprio de liderar.

De acordo com a tese aqui defendida, recomenda-se que os empresários venham a praticar o diagnóstico do Ciclo de Vida das Organizações para possibilitar um melhor

planejamento do processo sucessório.

Para que a empresa tenha credibilidade interna e externa, ela necessita possuir uma escala de valores bem definida. Para que esses valores influenciem a organização como um todo, é preciso que eles sejam amplamente divulgados, monitorados e vivenciados por todos os membros da organização.

A empresa deve dispor de um número razoável de prováveis sucessores, evitando depender de um único candidato, pois na impossibilidade do mesmo assumir, provocará grandes transtornos para a organização.

O modelo apresentado foi validado em empresas familiares industriais catarinenses de grande porte. Todavia, acredita-se que o mesmo possa ser aplicado em empresas de outros segmentos e também em empresas de pequeno e médio porte e de qualquer região, pois a maioria das características das empresas familiares tende a ser similares e o modelo leva em consideração estágios de crescimento que vão desde a fundação da organização até sua plenitude. Embora o modelo possa ser aplicado a empresas de outros segmentos de qualquer porte e de qualquer região, isso não pode ser confirmado enquanto não for realizada uma pesquisa que o comprove cientificamente.

O estudo realizado destacou algumas competências que se pressupõem essenciais para o sucessor. No entanto, elas podem variar em função de cada empresa, sendo necessário estudar profundamente cada organização para determinar quais as competências são relevantes por ocasião da transição de liderança.

Devido à complexidade do processo sucessório e as dificuldades de diálogo entre os membros da família com relação aos negócios, sugere-se que seja contratada uma consultoria especializada em transição de liderança em empresas familiares.

Referências

AAKER, David A.. Pesquisa de Marketing. Trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. – 2 ed. - São Paulo: Atlas, 2004.

ABRAHAMSON, Eric. Mudança Organizacional. São Paulo: M.Books, 2006.

ADIZES, Ichak. Gerenciando os Ciclos de Vida das Organizações. Trad. Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: ABDR, 2004.

_____, Ichak. Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. Trad. Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1990.

ALVARES, Elismar et al. Governando a Empresa Familiar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

AMENDOLARA, Leslie. A sucessão na empresa familiar. 2 ed., São Paulo: Lazuli Editora, 2005.

ARNTZ, William et al. Quem somos nós? Trad. Doralice Lima. Rio de Janeiro: Prestígio Editorial, 2007.

BACH, Richard. Mensagem para sempre. Trad. Regina Maria Fonseca Ferreira. São Paulo: Cotia, 2000.

BARBOSA, Eliana. O Enigma da Bota: enfrentando a sucessão empresarial com equilíbrio e sabedoria. Osasco, São Paulo: Novo Século Editora, 2006.

BERNHOEFT, Renato e GALLO, Miguel. Governança na Empresa Familiar. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____, Renato. Empresa Familiar – Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2 ed., São Paulo: Nobel, 1991.

BLANCHARD, Kenneth et al. Liderança e o Gerente Minuto. 2 ed. Trad. de Rui Jungmann. Rio de Janeiro: Record, 1986.

BOFF, Leonardo. O Despertar da Águia: O dia-bólico e o sim-bólico na construção da realidade. 13 ed.. Rio de Janeiro: Vozes, 2000a.

_____, Leonardo. Tempo de transcendência – o ser humano como um projeto infinito. Rio de Janeiro: Sextante, 2000b.

BRABANDERE, Luc de. O Lado Oculto das Mudanças. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BRIAN, Denis. Einstein: A ciência da vida. Trad. de Vera Caputo. São Paulo: Ed. Ática, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. O valor dos recursos humanos na era do conhecimento. São Paulo: INDG, 2004.

CARDELINO, Lizandra. Entrevista cedida pela Revista Empresa Familiar. Publicada na IV Edição do ano I, de setembro-outubro de 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Teoria processo e Prática. São Paulo: McGraw-Hill, 1985.

COELHO, Paulo. O Monte Cinco. São Paulo: Rocco, 2003.

CONTE, Carlos Brasília. Pitágoras – Ciência e Magia na Antiga Grécia. São Paulo: Madras, 2006.

COVEY, Stephen R. Liderança Baseada em Princípios. Trad. Astrid Betriz de Figueiredo. São Paulo: Campus, 2002.

_____, Stephen R. O 8º HÁBITO. Da Eficiência à Grandeza. Trad. Maria José Cyhlar Monteiro. São Paulo: Elsevier, 2005.

CHOPRA, Deepak. O corpo sem idade, mente sem fronteiras: alternativa quântica para o envelhecimento. Trad. Haroldo Netto. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

_____, Deepak. Buda: A história de um iluminado. Trad. Carlos Irineu da Costa e Juliana Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

DAPIRAN, Peter e SCOTT, Sandra Hogarth. A nova forma de poder. Revista HSM Management nr.55, volume 2, Ano 10, mar.-abr. 2006.

DARWIN, Charles R. A origem das espécies e a seleção natural. Trad. Eduardo Nunes Fonceca. São José: Gráfica 66, 2003.

DAVIS, Jane Hilburt e GIBB, Dyer de W. Jr. Consulting to Family Businesses: Contracting, Assessment, and Implementation (Organizational Development). Canada: Pfeiffer, 2002.

DEUTSCHMAN, Alan (org.). IDÉIAS FORTUNE: O melhor da sabedoria empresarial da revista FORTUNE /: Trad. Outras Palavras consultoria Lingüística, Rio de Janeiro, Campos, 1994.

DRUCKER, Peter. Árvores não crescem até o céu. Revista HSM Management nr.54, Ano 10. Ed. Janeiro-Fevereiro 2006.

DUARTE, Jorge e BARROS, Antônio (org.): Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.

DYER, DR. Wayne. Seus pontos fracos. Trad. de Mary Deiró Cardoso. Rio de Janeiro: Record, 1993.

ECO, Humberto. Baudolino. Trad. Marco Lucchesi. 2 Ed. São Paulo: Record, 2001.

EDLER, Richard. Ah, se eu soubesse... 26 ed. Trad. Marcelo Cândido de Melo. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

- EMERSON, Ralph Waldo. Ensaaios. Trad. de Carlos Graieb e José M.M. de Macedo. Rio de Janeiro: Imago, 1994.
- ENGLUND, Steven. Napoleão. Trad. Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.
- EXAME, Revista. O trunfo das companhias familiares. ed.872, p.80. São Paulo: Abril, 2006.
- EXPRESSÃO, Revista. As 300 maiores empresas do sul. ed.139, p.22. Florianópolis: 2005.
- FAYOL, Henri. Administração Industrial e Geral. Trad. De Irene de Bojano e Mário de Souza. São Paulo: Editora Atlas. 1978.
- FARIAS, Vilson Francisco de. De Portugal ao Sul do Brasil 500 anos: História – Cultura – Turismo. Florianópolis: Editora do autor, 2001.
- FERGUNSON, Marilyn. A Conspiração Aquariana. Trad. Carlos Evaristo M. Costa. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Competências & Desempenho Organizacional. O que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FERNÁNDEZ, Ruan Antonio. Ensinaamentos de A Arte da Guerra. Revista HSM Management nr.49, volume 2, Ano 9, mar.-abr. 2005.
- FLORIANI, Oldoni Pedro. Empresa familiar ou... inferno familiar? 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2007.
- FREITAS, Roziliane Oesterreich de. Os caminhos da sucessão familiar. Coordenação. Jaraguá do Sul: Editora UNERJ, 2006.
- FURLAN, Oswaldo A.. Brava e buona gente, cem anos pelo Brasil. Florianópolis: Editora do autor, 1997.
- GAARDER, Jostein. O Mundo de Sofia: romance da história da filosofia. Trad. João Azenha Júnior. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- GAJ, Luís. Tornando a administração estratégica possível. São Paulo: McGraw- Hill, 1990.
- GARCIA, Volnei Pereira: Desenvolvimento das Empresas Familiares. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, Kelin E. e Davis John A.. Generation to Generation: Life Cycles of the Famile Business. Boston: Havard Business School Press, 1997.
- GRACIOSO, A saga das empresas familiares brasileiras. In: Revista da ESPM., p. 32-37, nov./dez.1998.
- GREINER, Larry E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Havard Business Review, Jul/aug.1972.
- _____, Larry E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Havard Business Review, Jul/aug.1998.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HILL, Napoleon. A lei do triunfo. Trad. de Fernando Tude de Souza. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1944.

HUNTER, James C.. O Monge e o Executivo. Trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JACKSON, Phil & Delehanty Hugh. Cestas sagradas. Trad. Anna Maria Lobo. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

JUDSON, Arnold S. Relações Humanas e Mudanças Organizacionais. Trad. de M. Ângela Lobo F. Levy. São Paulo: Atlas, 1980.

KAUFMANN, Luiz. Passaporte para o ano 2000. São Paulo: Makron-Books, 1990.

KHAN, Hazrat Inayat. A Mensagem Sufi. São Paulo: Pensamento, 2001.

LACOMBE, Francisco e HEILBORN, Gilberto . Administração: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____, Francisco José Masset. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEACH, Peter. La Empresa Familiar. Trad. Federico Villegas. Barcelona: Granica, 1999.

LEONE, Nilda. A empresa familiar e a opinião de seus dirigentes sobre o processo decisório. FIB. Rio de Janeiro, 2001.

LEZANA, A. G. R.. Ciclo de Vida das Pequenas Empresas. Material Didático, Florianópolis: UFSC, 1996.

_____, A. G. R.. Empreendedorismo e Ciclo de Vida das Organizações. Apostila, Florianópolis: UFSC, 2002.

LODI, J.Bosco. A Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira, 1978.

_____, J.Bosco. Sucessão e Conflito na Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira, 1987.

LUZ, Aujor Ávila da. Santa Catarina, Quatro Séculos de História. Florianópolis: Insular, 2000.

MACEDO, Ester de Souza Ferreira de. Origem de Famílias Importantes: história e genealogia. Florianópolis: Plus Saber, 2005.

MACEDO, José Ferreira de. Alavanca para o sucesso. 3 ed., Florianópolis: Plus Saber, 2003.

MAQUIAVEL, Nicolau. O Príncipe. Trad. Livio Xavier. Rio de Janeiro: Vitor Civita, 1973.

MARINOFF, Lou. Mais Platão, Menos Prozac: A filosofia aplicada ao cotidiano. Trad. Ana Luiza Borges. Rio de Janeiro: Record, 2001.

- MARQUES, Antônio Carlos. Deterioração Organizacional. Como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MARTINS, Ives Gandra da Silva, MENEZES, Paulo Lucena de & BERNHOEFT, Renato. Empresas familiares brasileiras: Perfil e Perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- MATOS, Francisco Gomes de. Empresa Feliz. Rio de Janeiro: Makron Books, 1998.
- MATTAR, Fauze N.. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 1993.
- MENEGHETTI, Antônio. A Psicologia do Líder. Rio de Janeiro: Editrice, 1996.
- MORGAN, G., Imagens da Organização. Trad. Cecília Whitaker Bergamini. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Sérgio. Nazaré: um aprendizado sobre liderança, percorrendo os caminhos de Jesus Cristo à Terra Santa. São Paulo: Gente, 1999.
- NAISBITT, John. O Líder do Futuro. Trad. Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- NEILSON, Gary. Uma máquina de resistência. Revista HSM Management nr.55, volume 2, Ano 10, mar.-abr., 2006.
- NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. Obras incompletas. Trad. De Rubens Rodrigues Torres Filho. 5 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991. – (Os pensadores)
- NIVALDO, José Junior. Maquiavel o Poder – História e Marketing. São Paulo: Martin Claret, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. Empresa familiar. São Paulo: Atlas, 1999.
- PASCALE, Richard T. Administrando no Limite. Trad. Anilde Wemeck e Haroldo Netto. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- PARACELSO. A chave da alquimia. Trad. de Antônio Carlos Braga. São Paulo: Editora Três, 1973.
- PASOLD, César Luiz. Prática da Pesquisa Jurídica: idéias e ferramentas úteis para o pesquisador do direito. Florianópolis: OAB/SC, 1999.
- PASSOS, Édio et al. Família, Família, negócios à parte. São Paulo: Gente, 2006.
- Pensamentos. Disponível em: < <http://www.webone.com.br/pensamentos/index.html> >. Acessado em: 24 out. 2006.
- PORTER, Michael E. Vantagem competitiva, 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- REDMOND, Andréa e TRIBBETT III, Charles A. Los Negocios Cambian, el liderazgo perdura. Espanha: Huertas, 2004.
- RIBEIRO, Lair. Comunicação global: Aumentando sua inteligência interpessoal. Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 1992.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. Do Contrato Social. Trad. de Lourdes Santos Machado. São Paulo: Abril, 1973.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 1993.

SANTOS, Áureo dos, A prática da Liderança. Petrópolis: Vozes, 2005.

SCHEIN, E.H., Organizational Culture and Lid ership. 2ed.,San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

SCHOPENHAUER, Arthur. A arte de insultar. Organização e ensaio de Franco Volpi. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

_____, Arthur. A arte de escrever. Trad. Pedro Sússekind. Porto Alegre: L&PM, 2007.

SCHREIBER, Jean Luis Servan. Profissão: Patrão. Trad. Jean Louis Chibrando. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1990.

SCOTT, M. & BRUCE, R. (1987) Five Stages of Growth in Small Business. Long Range Planing, 20(3).

SEBRAE, Empresa Familiar – Profissionalização, Desenvolvimento e Sucessão. 2 ed., Porto Alegre, Sebrae , 2002.

SÊNECA, Lúcio Anneo. Sobre a brevidade da vida. Trad. Lúcia Sá Rebello, Ellen Itanajara Neves Vranas, Gabriel Nocchi Macedo. Porto Alegre, L&PM, 2007.

SPRITZER, Dr. Nelson. Pensamento & Mudança - Desmistificando a programação neurolinguística. Porto Alegre: L & M, 1993.

STEIN, Gertrude. Paris França. Trad. Sônia Coutinho. Rio de Janeiro. José Olympio, 2007.

TOLLE, Eckhart. Praticando o poder do agora. Trad. De Iva Sofia Gonçalves Dias. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

_____, Eckhard. O despertar de uma nova consciência. Trad. Henrique Monteiro. Rio de Janeiro, Sextante, 2007.

TZU, Sun. A arte da Guerra. Adaptação de James Clavell. Rio de Janeiro: Record, 2003.

ULRICH, Steffen. Decifrando o mistério da empresa familiar – uma perspectiva etnológica. Disponível em: <http://cefe.gtz.de/portugues/products/brainsto/4-97-1.htm> Acesso em: 01 dez. 2005.

VENTURA, Luciano Carvalho. O Conselho de Administração na Empresa Familiar. Fonte: <http://www.lcvco.com.br/lcvnews.htm>, Acessado em: 06 de agosto de 2007.

ZABOT, João Batista M. e SILVA, L. C. Mello. Gestão do Conhecimento – Aprendizagem e Tecnologia: Construindo a Inteligência Coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

Apêndices

Apêndice 1

Lista de empresas

- Adami S.A. Madeiras
- Altenburg Indústria Têxtil Ltda.
- Buettner S.A. Indústria e Comércio
- Canguru Embalagens S.A.
- CDC Alimentos
- Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S.A.
- Ceusa Revestimentos Cerâmicos
- Cia Ind. Carlos Schneider
- Cia. Hering
- Círculo S.A.
- Comfio Cia Catarinense Fiação.
- Condor S.A.
- Cremer S.A.
- Curtume Víposa S.A. Indústria e Comércio
- Döhler S.A.
- Electro Aço Altona S.A.
- Eletrocal Ind. Com. Mat. Elétrico
- Eliane S.A.
- Fabrica Tecidos Carlos Renaux S.A.
- Frigorífico Riosulense S.A. (Pamplona)
- Indústrias Artefama S.A.
- Indústrias Novacki S.A
- Intelbrás S.A.
- Indústria Têxtil Karsten S/A
- Kcel Motores e Fios Ltda. (Kohlbach Motores)
- Lunender S.A.
- Macedo Koerich S.A.
- Marisol Indústria do Vestuário Ltda.
- Metalúrgica Duque S.A.
- Metalúrgica Fey Ltda.

- Metalúrgica Timboense S.A (Metisa).
- Móveis Rudinick S.A.
- Noma do Brasil S.A.
- Parati S.A.
- Perdigão Agroindustrial S.A.
- Portobello S.A.
- Sadia
- Schulz S.A.
- Teka - Tecelagem Kuehnrich S.A
- Têxtil Renaux S.A.
- Tigre Tubos e Conexões Ltda.
- Tuper S.A.
- Tupy Fundições Ltda
- Weg Indústrias S.A
- Wetzel S.A.
- Wiest S.A.
- Zen S.A.

Apêndice 2

Roteiro para estimular os questionamentos das entrevistas

- ✚ Nome da empresa:
- ✚ Ano de fundação:
- ✚ Presidente do conselho de Adm.:
- ✚ Presidente executivo:
- ✚ Identificar se a empresa é familiar:
- ✚ Falar sobre: entrevista – gravação/sigilo – agradecer - tese

Criar um modelo de ciclo de vida para subsidiar o processo de transição de liderança na empresa familiar.

- Com o que a empresa estava preocupada quando começaram? (Objetivo)
- O que foi feito para atingir este objetivo?
- Quais as principais crises que a empresa enfrentou? O que aprendeu com elas?
- O que aconteceu de mais importante após constatar que o negócio deu certo?
- Qual foi a maior preocupação com relação aos clientes?
- O que foi feito dirigido às chefias? (treinamento, liderança...)
- Com a expansão, como e onde os gerentes foram selecionados?
- Como conseguiam passar a motivação para as novas equipes? (outras localidades)
- Quando a empresa começou a se preocupar com os processos de Compras, RH, Tecnologia..., e o que foi percebido com as mudanças?
- Qual a reação da gerência a tudo isso?
- Para se organizar, aumentaram os custos! O que foi feito para contorná-los?
- Quais os critérios utilizados pela empresa para a escolha do sucessor (da família ?)
- Quais as dificuldades encontradas na transição de liderança? (processo)
- Quais as vantagens detectadas na sucessão? (evento)
- O que faria para aprimorar o processo sucessório se ele fosse iniciado hoje?
- Qual o perfil ideal do sucessor para a sua organização?

Apêndice 3

Carta modelo

José Ferreira de Macedo

*Rua Irineu Bornhausen, 3378, Apto 1202,
Agrônômica -Florianópolis – SC - 88025-200
(48)3024-1592 (48) 9982-8003
jfmacedo@gmail.com*

Florianópolis, 27 de agosto de 2007

Udo Dohlër
Presidente Executivo
Dohler S.A.
Joinville - SC

Prezado Udo,

Sou presidente da Macedo Agroindustrial (Frangos Macedo) e estou fazendo uma pesquisa junto às maiores empresas familiares catarinenses com o intuito de coletar informações com relação à transição de liderança. Os dados levantados servirão para validar o modelo de ciclo de vida, proposto em minha tese de doutorado, como ferramenta para a transição de liderança na empresa familiar. A tese está sendo desenvolvida na área de Inteligência Organizacional junto à Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina sob a orientação do Prof. Doutor Alvaro Guillermo Rojas Lezana.

Gostaria muito de dispor de seu tempo para conversarmos sobre o assunto. Procurarei agendar com sua secretária para marcar a data e horário da entrevista, dentro de suas possibilidades.

Em anexo estou enviando um artigo com o intuito de ilustrar o tema da tese, assunto este que será tratado na entrevista. Agradeço desde já pela atenção e pela consideração.

Atenciosamente,

José Ferreira de Macedo

Anexo o artigo: O Ciclo de Vida das Organizações e a Transição de Liderança na Empresa Familiar

Apêndice 4

Artigo

O Ciclo de Vida das Organizações e a Transição de Liderança na Empresa Familiar

José Ferreira de Macedo (UFSC) jfmmacedo@macedo.com.br

Resumo

Este artigo versará sobre a interação entre a teoria do ciclo de vida das organizações e a transição de liderança nas empresas familiares apresentando uma síntese do novo modelo de ciclo de vida das organizações que será defendido como tese de doutorado de José Ferreira de Macedo na área de Inteligência Organizacional da Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina sob a orientação do Prof. Doutor Alvaro Guillermo Rojas Lezana.

Palavras-chave: Liderança, Empresa familiar, Ciclo de vida, Sucessão.

1. Introdução

Fazer qualquer diagnóstico sobre a empresa familiar no Brasil requer conhecimentos históricos relacionados aos imigrantes que para cá vieram, especialmente os oriundos da Europa, que ao fundarem suas empresas, basearam-se em suas estruturas familiares constituindo o modelo societário de organização que hoje predomina no Brasil. A maioria das organizações brasileiras são empresas familiares. De acordo com levantamento feito pelo SEBRAE no ano de 2002, 73% das mesmas são controladas e gerenciadas por famílias. Já Oliveira (1999, p. 22) diz que as empresas familiares brasileiras correspondem à cerca de 80% das empresas privadas, respondendo por mais de 60% da receita e por 67% dos empregos.

Para Ventura (2007), a humanidade tem acumulado riqueza desde os primórdios de sua história, bem como, tem desenvolvido instrumentos de defesa e meios de transferir essas riquezas para as gerações seguintes. Esse processo de acumulação de riqueza sempre foi difícil e não menos difícil tem sido o processo de defender e transferir essas riquezas. A história está cheia de exemplos de nações, empresas, famílias e indivíduos cujas riquezas foram perdidas ao longo dos tempos. Esta dificuldade em manter e transferir riquezas, tem crescido muito com a complexidade do mundo moderno e de todas as formas de riqueza, principalmente a transferência de empresas para gerações seguintes tem sido de longe, a mais complexa. Estamos falando de empresa familiar, que de uma forma geral surge do sucesso de um empreendedor, cujas principais características pessoais são, entre outras, capacidade de correr riscos, dedicação, persistência e independência, superiores à média das demais pessoas.

O tempo de duração de cada organização, além de vários outros fatores, depende principalmente do meio em que ela está inserida, da capacidade de seus dirigentes e, acima de tudo, da eficácia com que é feita a transição de liderança quando esta se faz necessária.

Cada transição de liderança é um momento crucial para a empresa familiar. Segundo Passos (2006, p.24), “Dados mundiais confirmam que 33% sobrevivem nas mãos da família do fundador na transição da primeira para a segunda geração e apenas 14% dessas na transição da segunda para a terceira geração”. As demais simplesmente desaparecem ou são compradas ou incorporadas por outras organizações.

Alguns empresários não se preocupam com a transição de liderança, pois pensam que permanecerão eternamente no comando, mas quando eles se incapacitam por doença ou falecimento, a transição se efetua de uma maneira drástica e tumultuada. Nesse caso, normalmente, a empresa é assumida pelo cônjuge que, na maioria das vezes, não está preparado para sucedê-lo, daí a razão da mortalidade precoce de muitas empresas.

A transição de liderança ocorre de maneira adequada na empresa familiar quando o empresário possui um bom conhecimento sobre a teoria do ciclo de vida das organizações para que possa diagnosticar corretamente, em qual estágio de crescimento do ciclo de vida a sua organização se encontra. Um diagnóstico eficiente poderá propiciar um processo de transição de liderança com menos dificuldades e maior eficácia.

Este artigo tem como objetivo apresentar uma síntese sobre a transição de liderança no enfoque do novo modelo de ciclo de vida das organizações, o qual serve como tese de doutorado de José Ferreira de Macedo, que será usado para facilitar o entendimento dos empresários com relação às características inerentes a cada estágio e a sua relação com a transição de liderança.

2. Empresa familiar

Muitas vezes quando se fala em empresa familiar tende-se a pensar em algo de conotação negativa, associando-se isto a falta de profissionalização e da concentração de poder pelo fundador.

O desempenho das empresas familiares tem sido superior ao das demais empresas. Isto foi constatado pelas escolas de negócios Wharton e Harvard, numa pesquisa realizada entre 1994 e 2000 nas 500 empresas citadas pela Revista Fortune. Verificou-se que as empresas familiares tiveram maior faturamento e melhores resultados em relação às empresas não-

familiares. Além disso, constatou-se que elas apresentavam gerenciamento mais evoluído. Uma pesquisa semelhante realizada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), até maio de 2006, demonstrou a mesma tendência no Brasil. Este instituto realizou estudos de práticas de governança em 15 grandes empresas familiares de capital aberto brasileiras, que juntas totalizam um montante de 8,5% do PIB, constatando que elas são mais rentáveis, apresentam maior liquidez e pagam maior dividendo aos seus acionistas do que a média das empresas listadas na Bovespa. Segundo Alexandre Di Miceli – pesquisador-chefe do IBGC, “Esta amostra permite dizer que existe uma correlação entre a qualidade da governança e o sucesso no mercado” (EXAME, 2006, ed.872, p.80).

Existem várias interpretações sobre o que é empresa familiar e, por isso, faz-se necessário apresentar um conceito abrangente que incorpore as principais características da empresa familiar, definido pelo autor, como:

Empresa familiar é toda organização que tenha origem na família e que esta detenha o controle acionário, podendo os membros da mesma ter ou não participação na gestão, não importando qual a geração que se encontre no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da família.

3. Modelo de ciclo de vida proposto

O modelo de ciclo de vida proposto para a empresa familiar, pressupõe quatro estágios de crescimento, sendo que estes são caracterizados por seis variáveis. Estas variáveis vão se modificando à medida que a empresa evolui em seu ciclo de vida. As modificações nas variáveis acontecem em intensidade de abrangência quando se trata do sistema organizacional, na forma quando o assunto é gestão, passando pela diferenciação das etapas do negócio, pelos estilos de liderança utilizados em cada estágio, pelas crises decorrentes do processo de crescimento e, finalmente, pela possibilidade de ocorrência da sucessão de liderança.

ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO	VARIÁVEIS DOS ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO					
	SISTEMA ORGANIZACIONAL	FORMAS DE GESTÃO	ETAPAS DO NEGÓCIO	ESTILOS DE LIDERANÇA	CRISES DECORRENTES	PROCESSO SUCESSÓRIO
1º ESTÁGIO: INICIAL	Tácito	Orientada para o Produto	Implantação	Direção	Limitações executivas	Precoce
2º ESTÁGIO: EM EXPANSÃO	Incipiente	Orientada para o Mercado	Ampliação	Treinamento	De Controle	Pouco Provável
3º ESTÁGIO: EM ORGANIZAÇÃO	Em Implantação	Orientada para Processos	Reconhecimento	Apoio	De Burocracia	Difícil
4º ESTÁGIO: NA PLENITUDE	Implantado	Orientada para Resultados	Consolidação	Delegação	Transição de Liderança	Esperado e Viável

Modelo proposto de Ciclo de Vida para a Empresa Familiar

Sistema Organizacional

A amplitude do sistema organizacional varia de acordo com o avanço da empresa no seu ciclo de vida. Em seu primeiro estágio de crescimento ela não dispõe de nenhum sistema organizacional formalizado para facilitar a sua administração, sendo ele primordialmente tácito⁸. A partir do segundo estágio de crescimento a empresa passa a ter algumas técnicas organizacionais pontuais, no entanto, estas são pouco elaboradas, sendo classificadas como incipientes e de pouca organização, porém, já começam a ser explicitadas⁹. Quando a empresa inicia o terceiro estágio de crescimento, a preocupação com a sua organização passa a ser mais intensa e, por isso, passam a ser implantados métodos para melhorar a sua administração em todas as áreas. Após terminar o terceiro estágio de crescimento - com a implantação de todo o sistema organizacional - a empresa ingressa no quarto estágio, sendo este considerado o de crescimento organizado, pois se pressupõe que todo o seu sistema organizacional esteja devidamente implantado.

Formas de Gestão

Formas de gestão são maneiras de administrar e diferenciar a gestão da empresa

⁸ Tácito - que, por não ser explícito, se deduz de alguma maneira.

⁹ Explícito – o que é formulado em palavras orais ou escritas.

conforme ela avança no seu ciclo de vida quando seu foco é orientado para o produto, para o mercado, para os processos ou para os resultados, dependendo respectivamente do estágio de crescimento que ela se encontra.

A forma de gestão é voltada para o produto quando a empresa se encontra no primeiro estágio do seu ciclo de vida identificando-se com um produto ou serviço a fim de atender a necessidade de mercado para a qual ela foi criada. No segundo estágio do ciclo de vida da empresa, a gestão é orientada essencialmente para o mercado. Devido à preocupação excessiva em atender o cliente e ao seu crescimento acelerado, a empresa não se organiza. E é por isso que o sistema organizacional é definido como incipiente, pois a empresa se preocupa em atender a uma demanda crescente e se coloca quase que exclusivamente a serviço do cliente, esquecendo-se de dar o suporte devido às suas demais áreas.

A gestão é voltada para processos quando a empresa se encontra no terceiro estágio do seu ciclo de vida. Devido à necessidade de se organizar, ela fundamenta a sua gestão em atividades planejadas desde o início da produção, passando por todo o processo produtivo e comercial até pós-venda.

A gestão é voltada para resultados quando a empresa se encontra no quarto estágio do seu ciclo de vida. No intuito de se manter na plenitude, a empresa incentiva a criatividade de todas as pessoas envolvidas nos processos das atividades meios e fins, em busca de melhores resultados a curto, médio e longo-prazos.

Etapas do Negócio

As etapas do negócio definem a posição da empresa em relação ao ambiente no qual ela está inserida, dependendo do estágio de crescimento em que ela se encontra no seu ciclo de vida. Estas são, respectivamente, denominadas: implantação, ampliação, reconhecimento e consolidação.

A implantação do negócio acontece quando a empresa se encontra no primeiro estágio do seu ciclo de vida, ou seja, logo após a concepção da idéia, quando da conclusão do plano de negócio, que define a origem do capital inicial fazendo com que a organização se concretize dando início à sua operacionalização.

A ampliação do negócio acontece no segundo estágio, devido ao crescimento acelerado. Nesse momento o empreendedor passa a acreditar ainda mais no seu empreendimento e, por isso, o negócio é ampliado, todavia, sem planejamento, controle e gerenciamento adequados.

O reconhecimento do negócio acontece no terceiro estágio de crescimento, pelo fato do

mesmo passar a ser reconhecido pela comunidade onde a empresa está inserida. A idéia do negócio é confirmada pelo mercado. É nesse momento que o empresário acredita que sua empresa está realmente atendendo a uma necessidade de mercado.

O negócio se consolida no quarto estágio de crescimento com um sistema organizacional implantado e orientado para resultado. Nesse momento a empresa possui, concomitantemente, qualidade nos produtos e serviços, diferenciação no atendimento, eficiência na gestão e excelência nos resultados.

Estilos de Liderança

Estilos de liderança são formas que o líder adota para se relacionar com seus liderados. A liderança situacional apresentada por Blanchard (1986), permite que quatro estilos de liderança possam ser usados em qualquer estágio do ciclo de vida da organização, isso por que ele considera que estes estilos podem ser aplicados pelo líder com pessoas diferentes ou até com a mesma pessoa em momentos diferentes. O modelo aqui proposto preconiza que cada estilo de liderança tem afinidade específica com cada um dos estágios de crescimento da organização. Embora estes estilos possam ser usados, indiferentemente, em qualquer estágio de crescimento, se justificará a predominância de cada estilo em cada um dos quatro estágios no modelo de ciclo de vida aqui proposto. Considera-se que os quatro estágios de crescimento são influenciados, respectivamente, pelos estilos de liderança sob direção, treinamento, apoio e delegação.

O estilo de liderança sob direção, mais utilizado no primeiro estágio de crescimento é do tipo autocrático, onde o líder determina e o liderado cumpre o que foi determinado. No modelo proposto, ele é aplicado no primeiro estágio de crescimento em que a organização é impulsionada pela criatividade do empreendedor. Sendo o empreendedor, também, centralizador, a liderança se concentra nele e esta é a principal razão para a adoção deste estilo de liderança nesta fase.

O estilo de liderança sob treinamento é aplicado no segundo estágio de crescimento em que ainda predomina o tipo autocrático, mas com leve tendência ao tipo democrático.

O estilo de liderança mais utilizado no terceiro estágio de crescimento é o de apoio. A sua ênfase está no tipo democrático, embora ainda tenha vestígios do tipo autocrático.

Delegação é o estilo de liderança almejado por todos os administradores. É apropriado para ser utilizado durante o estágio de crescimento em que a empresa esteja com o seu sistema organizacional devidamente implantado.

Crises Decorrentes

São crises que ocorrem em cada estágio de crescimento de uma organização, fazendo com que a mesma avance ou até retroceda no seu ciclo de vida. A princípio, as crises podem parecer nocivas, mas nem sempre o são, pois podem e devem ser aproveitadas para impulsionar o desenvolvimento da própria organização. São elas que mexem no status quo promovendo um desequilíbrio na estrutura organizacional e podem ser encaradas tanto como ameaças quanto como oportunidades.

A crise no final do primeiro estágio de crescimento ocorre quando o excesso de atividades do fundador ultrapassa a sua capacidade executiva, pois sua gestão é focada, essencialmente, na produção. Devido à exigência do aumento da demanda executiva e a necessidade do fundador em promover a centralização, ele acumula muitas atividades, levando a organização a uma crise por limitações executivas no primeiro estágio de crescimento do ciclo de vida da empresa.

No final do segundo estágio de crescimento ocorre a crise de controle, pois o aumento das vendas da organização torna-se maior que a sua capacidade de produção instalada. Para poder atender a esse aumento de vendas, há a necessidade do aumento proporcional da produção e isto acontece em detrimento da qualidade dos produtos e serviços, fazendo com que as gerências dediquem menor tempo aos processos de administração, ocasionando esta crise.

A crise por excesso de burocracia ocorre no final do terceiro estágio de crescimento, devido à necessidade da empresa em se organizar. Isso faz com que ela se volte para os processos. No início desta fase isto é muito importante, pois permite que ela supere a crise de controle instaurada no final da fase anterior, mas com o passar do tempo, as normas estabelecidas ultrapassam os limites da efetividade, transformando-se em empecilho ao seu crescimento, levando-a a uma crise por excesso de burocracia.

A crise de transição de liderança provavelmente ocorrerá durante o estágio de crescimento em que a empresa já tenha um sistema organizacional implantado quando da passagem do bastão pelo fundador para o seu sucessor, devido a qualquer impossibilidade do fundador de continuar no comando. Todavia, se essa impossibilidade surgir antes que a organização alcance o quarto estágio de crescimento, esta poderá ser somada a crise relativa àquele estágio, aumentando a dificuldade de gerenciamento e influenciando drasticamente nos resultados da empresa. No entanto, mesmo que esta crise aconteça no momento previsto, como sendo oportuna para que a transição seja operacionalizada, é necessário que se planeje

com bastante antecipação este processo de transição, pois o fundador e o seu sucessor podem não estar devidamente preparados para a sucessão.

Processo Sucessório

Processo sucessório é um processo que pode acontecer, explícita ou implicitamente, desde a fundação da empresa, isto porque, pode haver a qualquer momento, devido a vários fatores, a necessidade de substituição do dirigente máximo da organização por um sucessor. O processo de transição de liderança culmina com o ato da sucessão. Os fatores que influenciam na transição de liderança e, respectivamente na sucessão, são de várias origens. Dentre eles cabe destacar a incapacidade do dirigente máximo de continuar na liderança devido à doença ou morte. Todavia, a sucessão pode acontecer em qualquer estágio de crescimento da organização.

4. Processo de transição de liderança na empresa familiar

Transição de liderança na empresa familiar é um processo de transferência de poder do dirigente máximo para um outro líder da mesma família através das gerações.

Um dos problemas relacionados com a primeira transição de liderança é que o fundador, na maioria das vezes, se julga imortal e não consegue ou não quer perceber a necessidade de planejar a sua sucessão. Passos (2006, p.76), cita uma pesquisa realizada na década de 90 pelo professor Miguel Ângelo Gallo, do The Family Business Consulting, da Universidade de Navarra, Espanha, em que perguntou a uma amostra significativa de fundadores quando pretendiam se aposentar: 20% disseram que aos 70 anos; 10%, aos 80 anos; e 70% afirmaram que nunca iriam parar.

Cada transição de liderança é um momento crucial para a empresa familiar. É importante observar que quando uma empresa se encontra neste período, o presidente da organização deve dar o máximo de sua atenção a algumas regras consideradas básicas para a administração, como:

- ✚ Ter uma escala de valores bem definida para a empresa;
- ✚ Conhecer perfeitamente a fase evolutiva em que se encontra a empresa no seu ciclo de vida;
- ✚ Utilizar um sistema de planejamento estratégico;
- ✚ Liderar um sistema de gerenciamento eficiente e eficaz;
- ✚ Evitar iniciar o processo de transição de liderança se a empresa estiver passando por outra crise;

- ✚ Evitar iniciar o processo de transição de liderança se o setor ao qual a empresa está vinculada estiver em crise.

A aplicação destas regras dará ao dirigente uma melhor compreensão do momento crítico que atravessa a empresa, bem como terá mais subsídios para bem administrar a transição.

Segundo Amendolara (2005, p.19), primeiro deve-se saber se as gerações estão de acordo em continuar com a posse da empresa. Se a resposta for afirmativa, necessita-se, a seguir, de um plano coerente para proceder a sucessão, pois o maior entrave está no desejo do fundador em manter o poder. Isto pode ocorrer devido ao exacerbado apego à empresa ou a sua falta de confiança nos sucessores e, também, pelas diferenças entre as gerações.

De acordo com Freitas (2006, p.27), durante o processo de sucessão acontecem efeitos legais que permeiam o âmbito familiar passando pela propriedade e pela sociedade e por todos os aspectos do processo sucessório.

A negociação e a concordância entre fundador e os herdeiros da família empresária nas etapas da transição de liderança são de fundamental importância.

Normalmente, o dirigente que está passando as atribuições para o novo líder, por ocasião da transição de liderança, não delega todo o poder requerido pelo sucessor e, por outro lado, o sucessor toma decisões além de suas atribuições.

Se torna necessária uma visão sistêmica por todos envolvidos no processo sucessório. Para Schopenhauer (2007, p. 31), “A verdadeira formação para a humanidade exige universalidade e uma visão geral”. Para Covey (2005, p.149), “O conhecimento conceitual significa que temos a capacidade de ver o quadro geral, como todas as partes se relacionam entre si. É ser capaz de pensar estratégica e sistematicamente e não apenas de modo tático”.

Para Matos (1998, p.269), “No perfil do administrador, duas habilidades se sobressaem: percepção para detectar problemas e solucioná-los; e percepção para detectar oportunidades”.

Além de fazer uso das funções essenciais da empresa, outras qualificações necessárias ao sucessor são citadas por Passos (2006, p.54):

- ✚ Saber diferenciar propriedade herdada com capacidade de gerenciar;
- ✚ Saber diferenciar relações de afeto com relações empresariais;
- ✚ Considerar as regras de mercado com relação à remuneração dos familiares;
- ✚ Saber diferenciar gestão, de controle;
- ✚ Ter autoconfiança de forma equilibrada;
- ✚ Ter paixão pelo negócio que está assumindo.

Todavia, não basta ter competência. É necessário que o sucessor esteja atento ao desenvolvimento de sua carreira, pois para Freitas (2006, p.47), “Transformar alguém em um grande líder de empresa familiar exige uma formação complexa; os conceitos não podem ser apenas ensinados, mas vivenciados”.

Bernhoeft (2003, p.XII) argumenta que a transferência de liderança de uma geração para outra é uma das coisas mais complexas no ambiente empresarial, e considera que nessa complexidade não entram somente os aspectos patrimoniais, mas acima de tudo, as relações familiares com seus problemas emocionais e conflitos de liderança e poder.

Para uma empresa familiar se perpetuar tem que se definir de que maneira será a estrutura a ser formada para representar o grupo controlador e, em seguida, preparar o processo sucessório.

5. Conclusão

Considerando o conceito das empresas pesquisadas e o alto nível dos empresários que às dirigem, espera-se uma grande contribuição na finalização da tese de doutorado a ser defendida, trazendo subsídios importantes para a validação do modelo proposto de ciclo de vida, pois a pesquisa busca encontrar uma relação entre ciclo de vida e transição de liderança na empresa familiar.

Referências

- AMENDOLARA, Leslie. A sucessão na empresa familiar. 2 ed., São Paulo: Lazuli Editora, 2005.
- BERNHOEFT, Renato e GALLO, Miguel. Governança na Empresa Familiar. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BLANCHARD, Kenneth et al. Liderança e o Gerente Minuto. 2 ed. Trad. de Rui Jungmann. Rio de Janeiro: Record, 1986.
- COVEY, Stephen R. O 8º HÁBITO. Da Eficiência à Grandeza. Trad. Maria José Cyhlar Monteiro. São Paulo: Elsevier, 2005.
- EXAME, Revista. O trunfo das companhias familiares. ed.872, p.80. São Paulo: Abril, 2006.
- FREITAS, Roziliane Oesterreich de. Os caminhos da sucessão familiar. Coordenação. Jaraguá do Sul: Editora UNERJ, 2006.
- MATOS, Francisco Gomes de. Empresa Feliz. Rio de Janeiro: Makron Books, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. Empresa familiar. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, Édio at al. Família, Família, negócios à parte. São Paulo: Gente, 2006.

SCHOPENHAUER, Arthur. A arte de escrever. Trad. Pedro Süsskind. Porto Alegre: L&PM, 2007.

SEBRAE, Empresa Familiar – Profissionalização, Desenvolvimento e Sucessão. 2 ed., Porto Alegre, Sebrae , 2002.

Ventura, Luciano Carvalho. O Conselho de Administração na Empresa Familiar. Fonte: <http://www.lcvco.com.br/lcvnews.htm>, Acessado em: 06 de agosto de 2007.