

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
CAD 5236 – ESTÁGIO SUPERVISIONADO

JOÃO PEDRO PASTORELLO DETONI

PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES.  
UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO PASTORELLO

FLORIANÓPOLIS  
2008

JOÃO PEDRO PASTORELLO DETONI

PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES.  
UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO PASTORELLO

Trabalho apresentado como requisito para  
obtenção de nota obrigatória da disciplina de  
Estagio Supervisionado CAD 5236 do curso de  
Administração da Universidade Federal de  
Santa Catarina.

Orientador: Prof. Dr. Mauricio Fernandes  
Pereira.

FLORIANÓPOLIS

2008

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a meus pais, Nilton Carlos Detoni e Melania Pastorello Detoni, pelo seu amor, pelas lições de vida e pelo suporte financeiro ao longo desta jornada acadêmica.

Um agradecimento especial, a Terezinha Detoni pela inspiração neste trabalho, e por seu apoio e auxílio incondicionais.

Aos meus amigos de infância Danilo Langer Cechin, Tiago Baggio Lins e Gustavo Roberto Balbinotti, pelos momentos de alegrias vivenciados juntos e pelo companheirismo nos momentos difíceis.

Aos meus colegas e amigos para a vida, Alexandre Hartmann "Xande", Debora "Cris" Cardoso Obrer, Bruna Ghizoni Vieira, Iolana Campestrini "Io", Anie Kuracz, Jan Henning Schoppe "Alemão", Tiago Bassika Nzovo, Rafael Camargo Lopez e Victor Rocha Baumann, pelos vários momentos de alegria já vivenciados e pelos que ainda estão por vir, pelo seu apoio tanto em questões acadêmicas quanto pessoais.

A todos os colegas com os quais convivi ao longo destes anos de formação acadêmica.

Ao meu orientador Professor Dr. Maurício Fernandes Pereira, por sua confiança e orientação neste trabalho.

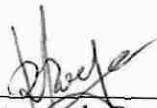
Aos professores que, ao longo do curso, contribuíram para a minha formação acadêmica, profissional e pessoal.

Enfim a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho.

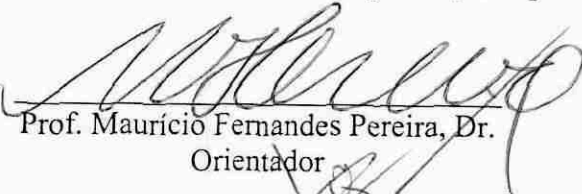
**JOÃO PEDRO PASTORELLO DETONI**

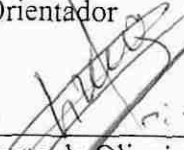
**PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES.  
UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO PASTORELLO**


Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e pela banca examinadora, a qual atribuiu a nota \_\_\_\_\_ ao acadêmico João Pedro Pastorello Detoni, no dia \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2008, por meio da disciplina de Estágio Supervisionado, CAD 5236, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Coordenador de Estágios

**Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima, Msc.  
Membro

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Sínesio Stefano Dubielá Ostroski, Msc.  
Membro



## RESUMO

DETONI, João Pedro Pastorello. **Processo decisório em empresas familiares**: um estudo de caso no Grupo Pastorello. 2008. 105f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

As organizações são parte da sociedade humana desde o momento em que se prestam como meios para a geração de trabalho e para o sustento das famílias. Tendo enfoque nas empresas familiares este trabalho buscou analisar como ocorre a tomada de decisão em níveis gerencial e estratégico, no Grupo Pastorello (GP), empresa familiar do setor de combustíveis, com sede na cidade de Pato Branco, estado do Paraná. Especificamente objetivou caracterizar a empresa GP; identificar em que fase evolutiva a mesma se encontra de acordo com o modelo de Greiner; levantar o perfil decisório de seus gerentes, de acordo com o modelo proposto por Robbins; descrever como ocorre o processo decisório no GP; e analisar como o fator família influencia no processo decisório da mesma. Os procedimentos metodológicos incluíram o método qualitativo, de caráter exploratório, realização de pesquisa bibliográfica, estudo de caso e método de observação, com os elementos integrantes de nível gerencial e nível estratégico do GP. Os resultados confirmam que a tomada de decisão é dividida em quatro níveis: nível de gerência da filial; nível de gerência na matriz; nível de diretoria; conselho diretor. No modelo de Greiner, a empresa se encontra na fase de crescimento pela orientação ou direção; no modelo de Robbins, predomina entre os diretores o estilo comportamental e o estilo analítico entre os gerentes; o modelo de processo decisório é o *carnegie*; e a decisão é compartilhada entre a família e profissionais não familiares.

**Palavras-chave:** Empresas familiares. Processo decisório. Gerência.

## ABSTRACT

Organizations are part of human society from the moment they offer themselves as means to generate employment and the livelihood of families. Having focused on family business this paper attempts to analyze how the decision-making occurs in managerial and strategic levels in the Group Pastorello, family business sector of fuels, with headquarters in the town of Pato Branco, state of Parana. Specifically aimed to characterize the company Pastorello Group; identify in which stage the company is using the model of Greiner; decision to raise the profile of the managers of the company, according to the model proposed by Robbins; describe how the decision-making occurs in Pastorello Group, and examine how family influences factor in the decision making process in this company. The methodological procedures included the qualitative method, exploratory in nature, carrying out bibliographic research and case study method of observation, with the items integrant-level managerial and strategic level of the Group Pastorello. The results confirm that the decision-making is divided into four levels: level of management subsidiary; level of management in the matrix; level of directors, board director. In the model of Greiner, the company is in the phase of growth for guidance or direction, in the model of Robbins, predominates among the directors behavioral style and style analysis among managers, the model of decision making is the Carnegie, and the decision is shared between family and professionals who are not relatives.

**Keywords:** Business relatives. Decision-making process. Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – As cinco etapas do desenvolvimento das organizações .....	22
Figura 02 – O modelo de três círculos da empresa familiar.....	29
Figura 03 – O modelo tridimensional de desenvolvimento.....	30
Figura 04 – <i>Categorias de decisão e níveis hierárquicos</i> .....	40
Figura 05 – Tipos de decisão e níveis hierárquicos.....	41
Figura 06 – <i>Continuum</i> condições de decisão e tipo de decisão .....	43
Figura 07 – Modelo de decisão racional.....	46
Figura 08 – Modelo de decisão incremental.....	50
Figura 09 – Estilos individuais de decisão .....	54
Figura 10 – O modelo dos três círculos da empresa familiar em 1976 .....	68
Figura 11 – Modelo de desenvolvimento <i>tridimensional em 1976</i> .....	69
Figura 12 – O modelo dos três círculos da empresa familiar em 1985 .....	70
Figura 13 – Modelo de desenvolvimento tridimensional em 1985 .....	71
Figura 14 – O modelo dos três círculos da empresa familiar em 1993 .....	72
Figura 15 – Modelo de desenvolvimento tridimensional em 1993 .....	73
Figura 16 – Organograma do Grupo Pastorello .....	76
Figura 17 – O modelo de três círculos da empresa familiar na GP.....	78
Figura 18 – Modelo tridimensional de desenvolvimento na GP .....	81

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Interações entre as três categorias de decisão.....	39
Quadro 02 – Comparativo entre os modelos de processo decisório.....	53
Quadro 03 – Principais eventos e mudanças no processo decisório.....	76

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Estilos decisórios no Grupo Pastorello .....	84
--	----

## **LISTA DE SIGLAS**

ANP – Agência Nacional do Petróleo, Gás natural e Biocombustíveis

APEF – Associação Portuguesa de Empresas Familiares

FEACOMBUSTÍVEIS – Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e Lubrificantes

GP – Grupo Pastorello

TRR – Transportador, Revendedor, Retalhista

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	Objetivo geral.....	15
1.2	Objetivos específicos.....	16
1.3	Justificativa .....	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1	Organizações e sua importância.....	18
2.2	Desenvolvimentos das organizações.....	20
2.3	Empresas familiares .....	24
2.4	Decisões.....	35
2.5	Critérios e condições para tomada de decisão .....	41
2.6	Modelos de tomada de decisão .....	44
2.6.1	Modelo Racional .....	44
2.6.2	Modelo <i>Carnegie</i> .....	48
2.6.3	Modelo Incremental.....	50
2.6.4	Modelo anárquico ou da lata de lixo .....	51
2.7	Estilos decisórios.....	53
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>56</b>
3.1	Delineamento da pesquisa.....	56
3.2	Delimitação da pesquisa.....	59
3.3	Coleta de dados .....	61
3.4	Limitações da pesquisa.....	63
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>65</b>
4.1	Contextualização do setor de comércio e distribuição de combustíveis no Brasil	65
4.2	Caracterização do Grupo Pastorello.....	67
4.3	Estágio evolutivo segundo na concepção de Greiner.....	81
4.4	Análise do estilo decisório dos gestores .....	83
4.5	A tomada de decisão no Grupo Pastorello .....	85
4.5.1	Modelo de processo decisório no Grupo Pastorello .....	90
4.6	A influência da família no processo decisório.....	91

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>95</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>98</b>
	<b>APÊNDICE A: Roteiro de entrevista .....</b>	<b>103</b>
	<b>APÊNDICE B: Qual é o seu estilo de decisão? .....</b>	<b>104</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são parte do cotidiano de todos na sociedade moderna. Fica praticamente impossível pensar no estilo de vida que as pessoas levam hoje em dia sem fazer menção a, pelo menos, duas organizações. Primeiramente ao governo, a ordem e segurança pública, saúde, saneamento, entre outras, são atribuições desta imensa e organizada reunião de pessoas.

Em segundo lugar as empresas que, mesmo arcaicas, fornecem o trabalho e a remuneração pela qual, milhões de pessoas em todo mundo dão sustento às suas famílias e fazem girar a máquina da economia. Sobre este aspecto Maçimiano (2004) menciona que as organizações fornecem os meios para o atendimento das necessidades das pessoas. As organizações por meio de salários, distribuição de lucros, dividendos e outras formas de remuneração permitem, às pessoas, meios para suprir suas necessidades de bens ou serviços. Da mesma forma que outras organizações trabalham para produzir os diferentes bens e serviços demandados pela população.

As empresas são, inegavelmente, peças fundamentais do contexto social atualmente. De onde, porém, surgem essas organizações? A maioria delas é resultado de uma idéia de um único empreendedor ou este e seus familiares. Como cita Bernhoef (1987) as empresas familiares são essencialmente idéias que deram certo.

As empresas familiares são as organizações empresariais mais antigas do mundo. Em seus estudos, os historiadores O'Hara e Mandel levantaram o ano de fundação de empresas de todo o mundo. E descobriram empresas que já estão na quadragésima geração familiar, como a Hoshi hotéis no Japão que foi fundada no ano 781. Há uma lenda em torno da criação do primeiro hotel Hoshi, segundo tal o deus do monte Hakusan visitou um padre e pediu-lhe para encontrar uma fonte de águas mornas. O padre então procurou a família Hoshi para que estes construíssem algo semelhante ao que hoje denominamos de spa no local. Hoje este mesmo spa é um hotel luxuoso, capaz de hospedar quatrocentas e cinquenta pessoas (O'HARA & MANDEL, 2008).

A análise do contexto da empresa familiar a nível mundial revela grande heterogeneidade, tanto de tamanho e grau de competitividade quanto nos ramos econômicos em que atuam. Existem desde pequenas e médias empresas, especializadas e altamente competitivas, que se posicionam em nichos de mercado específicos, até grandes conglomerados empresariais que crescem e abocanham grandes mercados, passando a atuar em vários países (LETHBRIDGE, 1997).

Segundo dados da APEF (Associação Portuguesa de Empresas Familiares) as empresas familiares hoje representam 95% do total de empresas norte americanas, sendo estas responsáveis por cerca de 50% do produto nacional bruto e gerando 42% do total de empregos da economia. Na União Européia esses números são de 70% do total de empresas, 60% do produto nacional bruto e 50% do total de empregos gerados. No Brasil segundo Lethbridge (2005) as empresas familiares representam 90% do total de empresas existentes na economia. Assim pode-se dizer que as empresas familiares são os pilares da economia mundial.

Todas as empresas, sejam familiares ou não, estão sujeitas a dificuldades econômicas, financeiras, de mercado ou mesmo de gestão. A empresa familiar, porém, apresenta ainda uma complexidade peculiar: além de lidar com questões relativas ao próprio negócio, têm também de lidar com questões ligadas à propriedade da empresa e da própria família. Essa complexidade pode representar tanto uma vantagem quanto uma desvantagem, na medida em que os gestores tenham habilidade para lidar com as demandas oriundas destas três dimensões (SCHWASS, 2008).

Devido à globalização a sobrevivência das organizações depende muito de sua gestão. A forma pela qual a organização é administrada será determinante em seus resultados e os gerentes e diretores assumem uma importância crucial, neste contexto. A responsabilidade destes gestores consiste em tomar decisões que levam a empresa a atingir seus objetivos. Inerentes a este processo, estão todas as influências sofridas pelo gestor durante o mesmo, considerando que são diversos os fatores que influenciam a tomada de decisões.

Na visão de Simon (1979) a decisão representa o processo pelo qual uma alternativa de comportamento ou estratégia é escolhida e implantada em um dado momento. A organização representa um complexo sistema de decisões interligadas, cabendo ao administrador influenciar estas decisões a fim de alcançar os objetivos almejados pela mesma. Para o autor, as decisões são compostas por dois elementos, um de valor, que representa a meta os objetivos e valores do decisor, ou seja, aquele que tem o poder de decidir, ou organização, e outro factual, que representa um comportamento, uma estratégia ou alternativa para a decisão.

O processo de decidir ocorre quando a empresa identifica um problema, ou com o reconhecimento de uma oportunidade. A partir de então o encarregado da decisão passa a ponderar qual a melhor opção a ser seguida. Vários são os fatores que influenciam este processo, o estilo individual de decisão, fatores psicológicos, disponibilidade de informações, disponibilidade de tempo e o principal o risco inerente a decisão a ser tomada.

Silva (2008) afirma que o processo decisório envolve a definição do problema, elaboração e avaliação de alternativas, e escolha de uma diretriz de ações e soluções. Explicando o autor afirma que o processo consiste em escolher uma alternativa para se defrontar com o problema existente. Nessa concepção o processo decisório é composto pelo estado da natureza, ou seja, as condições de incerteza, risco ou certeza existentes no ambiente, e o desfecho que é a eleição de uma entre as várias alternativas levantadas, que podem ser ou não, influenciadas pelas envolventes internas e externas à organização.

No contexto da empresa familiar a tomada decisão assume, além dos fatores já apresentados, outro fator que pressiona e preocupa o tomador de decisão, pois devido à empresa estar ligada a uma família, muitas vezes as decisões tomadas para a empresa afetam, direta ou indiretamente, as relações familiares. Essa pressão e não separação entre o trabalho e a família pode gerar conflitos de interesses entre família e empresa, disputas intra-familiares por poder e, às vezes, o corte de relações familiares por devido a desavenças dentro da organização.

É neste contexto onde se encontra o Grupo Pastorello (GP), empresa familiar atuante no ramo de comércio de combustíveis desde 1976. Desde então a empresa, que no início contava apenas com um posto de combustível hoje, passou por um forte processo de profissionalização e expansão e hoje é detentora de sete postos de varejo, três postos de atacado, três TRR's (Transportador, Revendedor, Retalhista) e uma distribuidora, além de recentemente diversificar seus negócios passando a atuar no segmento de instalação de redes elétricas.

Diante do exposto, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: como ocorre o processo decisório em empresas familiares? Um estudo de caso no Grupo Pastorello.

## **1.1 Objetivo geral**

Analisar como ocorre o processo de tomada de decisão, nos níveis tático e estratégico, no Grupo Pastorello, no segundo semestre de 2008.

## 1.2 Objetivos específicos

A efetivação do objetivo geral é operacionalizada pelos seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a empresa Grupo Pastorello;
- b) Identificar em que fase evolutiva a empresa se encontra de acordo com o modelo de Greiner;
- c) Levantar o perfil decisório dos gerentes da empresa, de acordo com o modelo proposto por Robbins;
- d) Descrever como ocorre o processo decisório no Grupo Pastorello; e
- e) Analisar como o fator família influencia no processo decisório, nesta empresa.

## 1.3 Justificativa

A escolha do tema está primeiramente ligada ao interesse pessoal do pesquisador em aprofundar os conhecimentos sobre o processo decisório em empresas familiares, considerando que, estrategicamente, este assunto assume grande importância dentro das empresas, especialmente as familiares. Segundo Davis *et al* (1997) o estudo destas organizações começou entre os anos 60 e 70, com artigos isolados que abordavam, principalmente, os problemas vivenciados por este tipo de organização. E posteriormente focando em processos sucessórios sem, no entanto, abordar o tema do processo decisório nas empresas familiares.

A própria análise das organizações familiares, pode ser considerada um fator justificante para o estudo. Visto que este tipo de organizações difere das demais organizações, na medida em que agregam complexas relações familiares, que afetam não só a estrutura da empresa bem como sua forma de tomada de decisão.

Um dos motivadores desta pesquisa é o fato de a literatura existente sobre o processo decisório não fazer distinção entre empresas familiares e as profissionais. Talvez por que muitas empresas são criadas no âmbito familiar mas posteriormente acabem perdendo esta característica tanto pela profissionalização da gestão quanto pela abertura de capital.

Cabe ressaltar que atualmente grande parte das empresas do mundo são familiares. Sendo que no Brasil segundo Oliveira (1999) cerca de quatro quintos (4/5) da quantidade de empresas privadas no país, e respondem de três quintos (3/5) da receita gerada.

Ao justificar-se um estudo, segundo Castro (1977) há três tipos de básicos de informações que devem nortear a escolha de um tema, importância, originalidade e viabilidade

A importância, segundo Castro (1977) a importância de um tema se dá, quando este está ligado a uma questão crucial que afeta a sociedade, ou estar ligado a uma questão teórica que mereça atenção continuada junta a literatura especializada. Quanto a este critério, pode-se classificar esse trabalho como importante uma vez que analisa um tema fundamental na teoria administrativa e para as organizações como um todo, a tomada de decisão. Este tema afeta a sociedade, na medida em que as decisões tomadas pelas empresas se refletem diretamente sobre empregados, comunidade e meio ambiente onde esta se insere.

No que tange à originalidade, segundo Castro (1977, p.57) um tema original “[...] é aquele cujos resultados têm o potencial para nos surpreender”. O autor ainda ressalta dois pontos referentes à originalidade onde afirma que o fato de o trabalho não ter sido feito não confere originalidade a uma pesquisa, assim como o fato de um tema já ter sido abordado diversas vezes pode, cada vez menos, ser original. Este trabalho pode ser classificado como original uma vez que pretende analisar os mecanismos de tomada de decisão, especificamente em empresas familiares, tendo como fator diferencial a análise de como o fator família influi no processo decisório.

No que se refere à viabilidade, como cita Castro (1977, p.57) deve-se verificar se “Dado os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, e o estado da teorização a respeito [...]” a pesquisa se torna viável ou não. Portanto, ao analisarmos os estes fatores, verifica-se há, recursos, informações e tempo suficientes para a conclusão do estudo. Sendo assim o mesmo pode ser considerado viável.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo expor o referencial teórico utilizado para a elaboração deste estudo. A fim de atender aos objetivos propostos serão abordados assuntos como, organizações e sua importância, a empresa familiar e o processo de tomada de decisão.

### 2.1 Organizações e sua importância

A palavra organização é derivada da palavra grega *organon* que significa uma ferramenta ou instrumento. Assim uma organização é um tipo de ferramenta para se atingir outros fins. (MORGAN, 2007)

Segundo Robbins e Decenzo (2004) uma organização é um tipo de arranjo sistemático de pessoas, que são reunidas para alcançar algum objetivo planejado. Hampton (2005, p.08) acrescenta o fator tecnologia: “uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo”. Esse último autor ainda apresenta uma visão sistêmica da organização ao comparar a organização com o corpo humano, onde cada parte (órgão) possui uma função específica, porém, faz parte de um todo que é o indivíduo.

Hall (1984), explicando a teoria de Weber, propõe que as organizações são compostas por vários elementos, que são básicos para a definição de uma organização. Primeiramente, organizações envolvem pessoas e relacionamentos sociais. Outro fator são os limites: as organizações possuem limites, sejam regras, hierarquias ou padrões. O elemento maior dessa definição é a idéia de ordem, pois é ela que diferencia as organizações das outras entidades sociais. Por fim Weber (apud HALL 1984) também observa que as organizações possuem uma finalidade, ou seja, as organizações são constituídas para fazer alguma coisa.

Para Maximiano (2004, p.26) “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral se traduzem no fornecimento de produtos e serviços”. O autor cita que as organizações são compostas por objetivos, recursos (sendo principal deles as pessoas), processos de transformação e divisão do trabalho.

Já para Hampton (2005) as organizações possuem três partes básicas: pessoas, tarefas e administração. Percebe-se que há uma concordância entre os autores uma vez que se podem estabelecer correlações entre a “divisão do trabalho” e os “objetivos” citados por



Maximiano (2004), com a “administração” citada por Hampton (2005) sendo que os outros fatores são praticamente idênticos.

Os autores supracitados concordam em pelo menos um ponto: as organizações são formadas por pessoas. Devido a isso as organizações possuem inúmeros aspectos, tantos quantos a mente das pessoas que as compõem seja capaz de gerar. Assim “as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes” (MORGAN, 2007 p.16). Essas diferentes formas de se pensar a organização reflete diretamente na maneira em como administrá-las. Em seu livro “Imagens da organização” o autor Gareth Morgan explica, por meio de metáforas, o caráter complexo e paradoxal da organização. Apesar de didática, o próprio autor destaca que as explicações da organização, por meio de metáforas, produzem uma visão unilateral da mesma, ressaltando certas interpretações e minimizando outras.

Dentre as metáforas utilizadas pelo autor, está a mecanicista que explora as organizações na forma de máquinas. Nesta concepção, a organização seria constituída de várias partes com funções específicas que se interligam. Outra visão é a idéia de organizações como organismos vivos onde são enfatizadas as necessidades das organizações e suas relações com o ambiente. Essa visão também oferece a idéia do ciclo de vida das organizações, como elas nascem, crescem, maturam e morrem; associada a este ciclo há a idéia de adaptabilidade, como as organizações operam em situações de mudança. Englobando a dimensão do poder e dos conjuntos de interesses, surge a metáfora política, que explora as organizações como sistemas de governo baseados em princípios políticos que legitimam regras.

Como explanado, organizações são sistemas muito complexos e demandam um grande esforço para serem compreendidas. Para March e Simon (1979) o estudo das organizações é importante porque as pessoas passam muito tempo dentro delas, sendo que os trabalhadores passam cerca de um terço das suas horas diárias acordadas nas organizações em que trabalham e várias outras horas do dia em outros tipos de organizações.

Complementando Gibson, Ivancevich e Donnelly (apud ITO, 2007) afirmam que as organizações são instrumentos vitais para sociedade, pois suas realizações nos campos da indústria, educação, saúde e segurança nacional são de suma importância para a melhoria da qualidade de vida na sociedade em geral.

Para Maximiano (2004) a sociedade é composta por organizações, que fornecem os meios para o atendimento das necessidades dos indivíduos. As organizações fornecem os meios de subsistência, quando empregam e pagam salários as pessoas e quando reinvestem ou

distribuem seus lucros. O autor ainda cita que serviços como de saúde, água e energia, segurança, alimentação e diversão – praticamente tudo depende das organizações.

Com uma visão ainda mais abrangente Hall (1984, p.2) indica que: “As organizações nos rodeiam. Nascemos e, usualmente morremos nelas. O espaço entre esses dois extremos é preenchido por elas”. Quase todo o dia, o dia todo, estamos nos relacionando com organizações ou seus produtos e serviços. A título de exemplo, o autor menciona que um indivíduo, ao ser acordado pela música de um rádio-relógio, já estaria em contato com pelo menos duas organizações: a fábrica produtora de rádios-relógios e a rádio na qual o rádio-relógio estava sintonizado.

Hall (1984, p.7) descreve as organizações como agentes de mudanças: “As organizações são agentes de mudanças de duas maneiras. A primeira envolve as mudanças internas com respeito a afiliação organizacional, enquanto a segunda envolve as tentativas diretas por parte das organizações de intervir nos sistema social”. Tomando isso como verdadeiro, o autor ainda exemplifica que as organizações, na medida em que promovem ações internas, sejam de controle ou regras, estas afetam diretamente as pessoas que dela fazem parte, e por meio dessas a sociedade em geral. Já, quando uma grande organização, a exemplo de uma grande empresa, se instala em uma determinada região, ela por si só já provoca muitas mudanças para a sociedade na região, como o aumento de empregos, o aumento da circulação de veículos etc.

Acredita-se que à análise das definições e análise da importância das organizações vêm a contribuir para o entendimento do funcionamento das mesmas e também a sua importância no contexto global. Agora passe-se a descrever como as empresas evoluem ao longo do tempo e quais as principais mudanças relacionadas a essa evolução.

## **2.2 Desenvolvimentos das organizações**

Como citado por Morgan (2007) na metáfora orgânica (organizações como organismos vivos), as organizações passam por um ciclo de vida. Na tentativa de compreender como as organizações se desenvolvem e sobrevivem ao longo do tempo Larry Greiner propõe um modelo de desenvolvimento partindo do princípio de que o desenvolvimento da empresa se dá, ao menos em parte, devido as ações em seu passado.

Greiner (1986, p.98) explica que “O futuro de uma organização é determinado não tanto por influências externas mas muito mais pelo seu próprio passado”. O autor propõe um modelo de desenvolvimento para organizações baseado em fases de evolução e revolução



sendo que evolução, no modelo, significa um período prolongado de crescimento onde não ocorrem alterações significativas nas normas de trabalho da empresa, enquanto a revolução representa períodos onde há grande agitação na vida empresarial

O princípio fundamental do modelo proposto é o de que, na medida em que a empresa evolui ao longo do tempo, a própria passagem por um período evolutivo gera uma revolução. À luz deste princípio o autor destaca as cinco principais forças de desenvolvimento na empresa que são:

- a) a idade da empresa: o aspecto básico de qualquer modelo de desenvolvimento é o tempo de existência de uma empresa. O estudo dos históricos da empresa mostra que ela não se comporta da mesma maneira ao longo do tempo, e os problemas e princípios administrativos, também mudam ao longo do tempo. O passar do tempo também influi na atuação dos empregados;
- b) o tamanho da empresa: os problemas de uma empresa costumam mudar muito na medida em que se aumenta o número de funcionários e o volume de negócios. Além de proporções maiores crescem os problemas de comunicação e coordenação, multiplicam-se os níveis hierárquicos e os cargos se tornam mais interligados;
- c) os estágios de evolução: na medida em que os fatores idade e tamanho aumentam, o desenvolvimento se torna evidente, o que segundo o modelo caracteriza um período de evolução. Após superar um período de crise, a empresa goza de um período de crescimento contínuo sem muitos contratempos econômicos sérios;
- d) os estágios de revolução: existe um tipo de turbulência entremeada de períodos evolutivos mais calmos. O período de revolução apresenta uma séria agitação nos métodos administrativos, pois os métodos aplicados na empresa anteriormente eram voltados para um tamanho e tempo de existência menor. Com a evolução da empresa estes métodos se tornam inadequados; e
- e) o ritmo de expansão da indústria: é referente à frequência com a qual a empresa enfrenta os períodos revolutivos e períodos evolutivos. Por exemplo, uma empresa que atue em um mercado em rápida expansão teria de aumentar aceleradamente sua capacidade produtiva. Já uma empresa que atue

em um mercado maduro, costuma ter intervalos maiores entre períodos evolutivos e revolutivos (GREINER, 1986).

Partindo das cinco forças de desenvolvimento empresarial Greiner (1986) explica as cinco fases da evolução da empresa. Cada fase da evolução de uma organização é marcada por seu estilo administrativo, enquanto as fases de revolução são marcadas pelos problemas administrativos dominantes a serem superados. Assim “cada fase é ao mesmo tempo um efeito da fase anterior e uma causa da fase seguinte” (GREINER, 1986 p.106). Para melhor visualização, as fases da evolução são expostas graficamente.

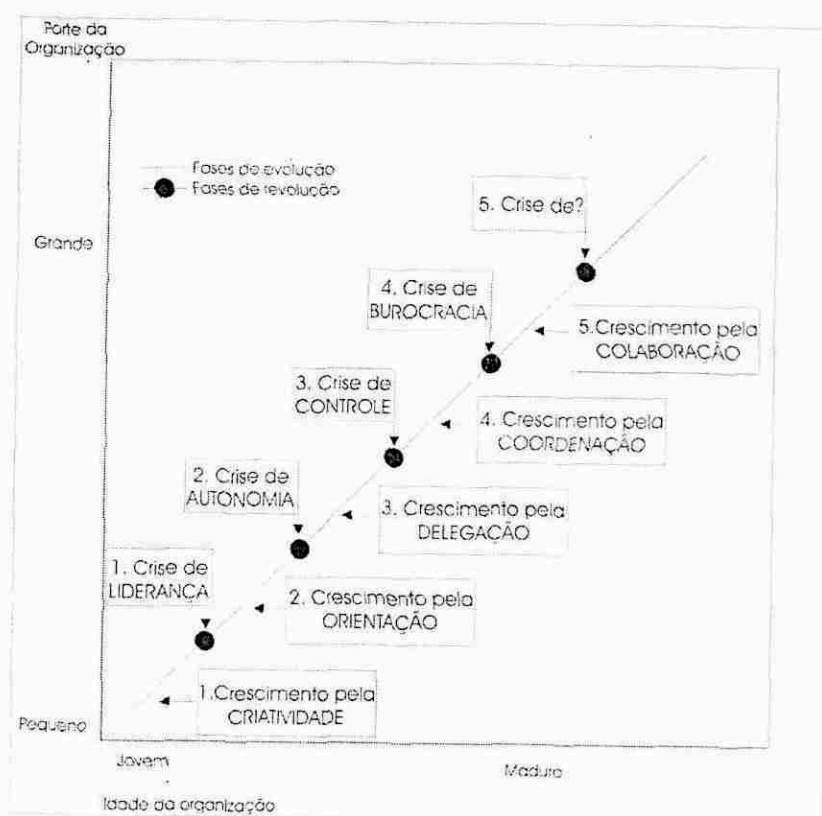


Figura 01: As cinco etapas do desenvolvimento das organizações.

Fonte: Greiner (1986 p.107)

A primeira das fases é a fase da criatividade, onde toda a atenção da empresa deve se concentrar na criação de um produto e no mercado. Nesta fase os fundadores da empresa normalmente desprezam as atividades administrativas; a energia é concentrada na fabricação e venda dos produtos, os salários freqüentemente são baixos; a comunicação é bastante informal e o controle é feito com base em informações de mercado; a diretoria age de acordo com a

reação dos clientes. Essa informalidade e extremo foco no produto são os causadores do primeiro problema administrativo, a crise administrativa. Na medida em que uma empresa se desenvolve, a produção maior, as exigências fiscais e contábeis, a contratação de novos funcionários e os novos investimentos *que precisam ser feitos, sobrecarregam* os fundadores com responsabilidades administrativas; assim se inicia a primeira revolução. Na qual se faz necessário um administrador de pulso firme que esteja em conformidade com os fundadores da empresa.

Depois deste período de turbulenta mudança, as empresas geralmente entram em um período de expansão contínua, sob o olhar atento de um administrador forte. Assim se inicia a segunda fase, direção. Nesta fase a empresa separa a atividade industrial da atividade comercial, os cargos se tornam mais especializados, são adotados métodos contábeis de estoques e compras, são adotados incentivos, orçamentos e normas técnicas de trabalho, se formalizam as comunicações e aumentam os níveis hierárquicos. Esses últimos se tornam a chave para a próxima crise, a crise de autonomia, na medida em que os níveis hierárquicos aumentam. Os administradores de nível mais baixo se sentem amarrados por essa hierarquia centralizada e incômoda. Possuindo maior conhecimento em suas áreas esses gerentes passam a solicitar maior autonomia para seus cargos, para que possam tomar iniciativas próprias.

A nova fase de desenvolvimento surge da mudança da estrutura hierárquica da empresa, que passa a ser mais descentralizada; a esta fase dá-se o nome de delegação. Nela, os gerentes operacionais e supervisores recebem mais responsabilidade, são feitas bonificações para estimular a motivação, os altos dirigentes passam a atuar mais por exceções, por meio de relatórios e a comunicação com a alta direção é rara, normalmente feita por telefone ou escrita. A próxima fase de crise, a de controle, surge exatamente da delegação de responsabilidades, vários diretores preferem gerir as suas áreas à sua maneira sem um plano de verbas, tecnologia e pessoal ligados ao do resto da empresa. "A liberdade gera uma atitude de independência" (GREINER, 1986 p.111).

A solução para a crise de controle é o início da próxima fase de evolução. Os diretores, na tentativa de reaver o controle da organização, adotam medidas de coordenação que dá nome a esta fase. A fim de coordenar melhor a organização como um todo, os processos de planejamento são formalizados e revisados, os investimentos são distribuídos cuidadosamente entre toda a organização, os grupos de produtos são tratados como centros de investimentos e algumas unidades descentralizadas são agrupadas a eles, ocorre grande contratação de funcionários para desenvolvimento de programas que envolvam toda a empresa principalmente para o escritório central, que também passa a assumir algumas

funções técnicas como o processamento de dados. Essas mesmas medidas de coordenação e controle, porém, desencadeiam a crise burocrática, considerando que muitos dos esforços para a coordenação implicam em uma maior burocracia nos processos. Assim ficam, de um lado, gerentes de nível médio ressentidos, com a alta administração que impõe programas de controle sem conhecer as peculiaridades locais; do outro lado, a alta administração queixando-se do despreparo e falta de cooperação dos gerentes de nível médio. Enfim, a organização se torna muito complexa para ser gerida por programas formais e rígidos.

A última fase do desenvolvimento é a fase da colaboração. Enquanto a fase quatro evidenciava a os processos e sistemas formais, esta fase ressalta a espontaneidade nas ações administrativas, através de equipes e uma hábil confrontação de diferenças pessoais. O controle pessoal e autodisciplina assumem o lugar do controle formal, a administração assume um caráter mais flexível e pessoal. São características desta fase: a atenção concentra-se na solução de problemas através da ação conjunta de equipes de trabalho; os sistemas e processos anteriores são revistos, simplificados e agrupados para finalidades múltiplas; são realizadas reuniões para solução de problemas mais graves; as bonificações passam a ser distribuídas por equipes e não pessoalmente; e o escritório central passa a conter equipes multidisciplinares com uma função mais consultiva do que de controle. A última crise é deixada em aberto, porém Greiner (1986) acredita que a crise gerada por este período evolutivo, seria a de saturação psicológica, ou *stress dos empregados* que ficariam exaustos pela intensidade do trabalho em equipe e a forte pressão por novas soluções.

Tomando esse modelo como verdadeiro, passa-se a descrever os principais aspectos sobre as organizações mais específicas, as empresas familiares e também como estas se comportam ao longo do tempo.

### 2.3 Empresas familiares

Segundo Donnelley (1987, p.61) uma empresa é familiar quando “está perfeitamente identificada com uma família à pelos menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”.

Concordando Lodi (1998) explica que geralmente uma empresa se torna familiar quando a administração passa para a segunda geração da família, pois na geração do fundador a empresa é “pessoal”.

Quanto ao surgimento das firmas familiares na concepção de Bernhoeft (1987) uma empresa familiar é um ideal que deu certo.

Lodi (1998, p.06) também acrescenta que “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”. Reafirmando este conceito de hereditariedade nas empresas familiares Oliveira (1999) menciona que uma característica destas empresas é que o poder de decisão é transmitido hereditariamente entre uma ou mais famílias.

Concluindo Bernhoeft (1987) explica que uma empresa não é familiar apenas por ter membros de uma família trabalhando nela; ela é familiar, também, quando os relacionamentos identificados nela, se baseiam em variáveis como dedicação, afetividade, gostar e não gostar, tempo de casa, etc.

Uma definição proposta por Lethbridge (2005) é a de que empresa familiar é toda e qualquer organização cujos integrantes, familiares, possuem participação relevante para conduzir o negócio ou para indicar alguém que o faça.

Para Davis *et al* (1997) atualmente nas economias capitalistas a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de empreendedores e seus familiares. Esta definição é muito mais abrangente que as outras, pois, ao eliminar a necessidade de, no mínimo, duas gerações de familiares nas empresas, aumenta-se substancialmente o número de organizações englobadas pela definição.

Quanto à ligação existente entre a empresa e a família, Donnelley (1987) estabelece algumas condições:

- a) os laços de família constituem um fator, entre outros que determina a sucessão nos cargos administrativos;
- b) esposas ou filhos do dirigente estão no conselho administrativo;
- c) os valores da empresa identificam-se com os da família, sejam em publicações formais ou em tradições informais da instituição;
- d) as ações praticadas por um membro da família se refletem na reputação da firma, independente da sua ligação com a administração da mesma;
- e) os parentes que participam da companhia sentem-se obrigados a ficar na empresa por razões não unicamente financeiras;
- f) a posição do parente na firma influi em sua situação na família; e
- g) cada membro da família precisa chegar a uma acordo em relação à firma e a carreira que deseja seguir.

Estes mesmos fatores foram citados por Bernhoeft (1987), que complementa afirmando, que muitos destes aspectos estão impregnados nos valores da organização, e são principalmente eles que tornam a empresa “familiar”, muito mais que o grau de parentesco envolvido.

Estudando quinze empresas familiares bem sucedidas, Donnelley (1987) constatou que empresas familiares possuem algumas características peculiares que em determinados momentos podem ser uma grande vantagem em relação às empresas não familiares. Contudo existe o outro lado da moeda; outras características típicas de empresas familiares representam desvantagens em relação as suas rivais não familiares.

Dentre as características desvantajosas encontram-se os conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa. Em geral, a família tem poder, seja de proprietária ou administradora, para procurar alcançar seus objetivos mesmo que estes não coincidam com os da empresa. O equilíbrio entre estes interesses é originário do próprio senso de responsabilidade pessoal da família para com a empresa. “Preservada a racionalidade da empresa, a família terá sua subsistência garantida” (LODI, 1998 p.14). Na maioria das empresas familiares estabelecem-se regras e restrições institucionais relativas às prerrogativas das famílias, normalmente apoiadas pelas tradições familiares. Essas regras servem para evitar problemas comuns nas empresas familiares como a falta de capital, sigilo financeiro mal redigido, falta de disciplina e nepotismo, entre outros.

Há o problema da falta de disciplina nos lucros que pode gerar uma quebra de caixa. Muitas empresas familiares podem tender a concentrar seus interesses na qualidade dos produtos, melhorias exageradas da fábrica e dos equipamentos, atividades cívicas, “edificação de impérios” além dos limites de contribuição desses fatores para a rentabilidade a longo prazo da empresa.

A preocupação com os interesses da família também pode impedir que a empresa aproveite o aparecimento de novos mercados ou de boas oportunidades. Muitas vezes as empresas familiares podem estar atreladas a tradições da família e, assim, por medo da mudança ou por acreditarem estar no caminho certo, deixam passar muitas oportunidades de crescimento. Por exemplo, a relutância no momento de se mudar o produto com o qual a empresa foi fundada, e pelo qual obteve sua reputação. Na maioria das vezes esse tipo de característica tem impacto direto no marketing da empresa, podendo defasar a imagem da empresa.

Um problema clássico das empresas familiares é o nepotismo exagerado. Toda firma que se identifica com uma família deve se preocupar com esse fato, não pode existir



favoritismo em suas diretrizes referentes ao pessoal. As empresas que praticam o nepotismo preocupam-se apenas com questões de conveniência, e não com a competência em suas contratações, deixando assim, restritas, as oportunidades que podem ser oferecidas a outros administradores que não são familiares. Sobre isso Lodi (1998) comenta que o membro familiar da organização é visto como um exemplo para os demais, e qualquer deslize será logo alvo de comentários; assim, um familiar incompetente logo geraria uma série de comentários informais na organização. Existe, portanto, uma clara desvantagem da empresa familiar em relação a seus concorrentes que podem procurar talentos em um mercado muito maior, e não precisam lidar politicamente com incompetentes.

A visão apresentada por Lodi (1998) reforça a teoria de Donnelley (1987). Para Lodi as fraquezas das empresas familiares estariam relacionadas a o uso indevido de recursos da empresa; conflitos de interesse entre empresa e família; falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos; resistência à modernização do marketing e o emprego de parentes por favoritismo.

Embora estes problemas sejam uma realidade em algumas empresas familiares, não se devem desprezar as vantagens que podem ser obtidas pela organização que sabe aproveitar a relação família-empresa. Donnelley (1987) ressalta que o egoísmo familiar é uma característica da natureza humana e interfere nos objetivos da organização como qualquer outro. No entanto, quando este egoísmo é controlado e a família identifica seus interesses com os da organização, chega-se a um estado de harmonia, reforçada pelo orgulho, identidade e tradições familiares. Essa harmonia se torna a base para todas as vantagens competitivas das empresas familiares.

Dentre as vantagens encontram-se os sacrifícios pessoais que muitos dirigentes e familiares fazem pela empresa. Muitas firmas cresceram com base na tradição de dividendos baixos, sacrifícios pessoais, orgulho e lealdade a organização. Essas tradições são as responsáveis por manter a empresa unida, mesmo quando passa por períodos difíceis, quando considerações com base em lucros e prejuízos poderiam ter determinado o encerramento das atividades. Às vezes uma família bem situada pode fornecer apoio financeiro, não é rara a união de recurso da família e empresa em casos de emergência. Há ocasiões em que o orgulho pelo nome da família leva a mesma a amargar longos períodos de prejuízos para manter a empresa em atividade, a fim de não “manchar” o nome da família. Reforçando essa idéia Dyer (2003 apud LISSONI 2006) afirma que as empresa familiares extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias.

A reputação da família também pode trazer uma vantagem para a empresa. “A reputação da família pode exercer uma influência benéfica nas relações com a comunidade como também representar um impacto direto e evidente nas operações da companhia” (DONNELLEY, 1987 p.75). Essa reputação também pode influenciar no estabelecimento da confiança necessária ao fechamento de negócios. No setor comercial, as atividades de marketing são muito favorecidas pela boa reputação da empresa perante os consumidores. O orgulho pelo nome da família e a identificação com a organização podem levar a companhia a um senso de responsabilidade social maior, que contribui assim para o fortalecimento da mesma a longo prazo.

A própria hereditariedade nas empresas familiares pode ser um fator benéfico, na medida em que o processo de sucessão propicia a continuidade de uma consciência profunda dos objetivos da firma. Essa vantagem se torna extremamente importante em uma sociedade mutável onde a desintegração de instituições tradicionais é normal. A ligação da empresa-família possibilita à mesma absorver mudanças operacionais em larga escala sem destruir importantes elementos da organização. A respeito disso Bernhoeft (1987) menciona que os fundadores deixam muito mais do que bens, deixam também o seu legado ideológico que, muitas vezes, é o bem mais importante, pois esta filosofia é a norteadora dos negócios. E ainda ressalta que a conquista de uma “imagem” no mercado pode ser facilmente perdida, se não houver um trabalho no sentido de preservar a filosofia da empresa.

Na tentativa de elucidar melhor as inúmeras peculiaridades envolvidas na gestão de empresas familiares, Davis *et al* (1997) propõem um modelo de análise sistêmico, que envolve três outros subsistemas: gestão, propriedade e família. A sobreposição destes três subsistemas forma sete setores, nos quais é possível posicionar qualquer membro de uma empresa familiar.



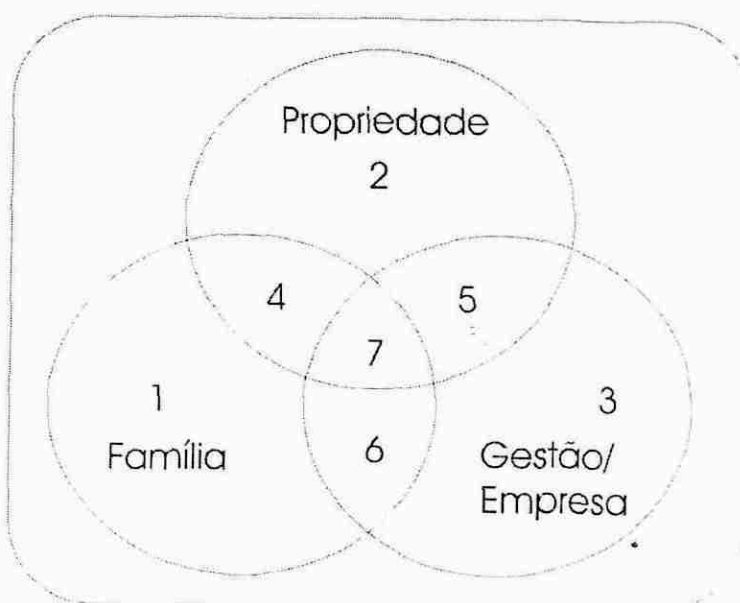


Figura 02: O modelo de três círculos da empresa familiar.

Fonte: Davis *et al* (1997 p.6).

Assim as pessoas que participam de apenas um sistema estão nas posições de número 1, 2 ou 3. Por exemplo, uma pessoa que seja apenas membro da família, não sendo acionista da empresa, e não trabalhando na empresa, estaria alocada à posição 1. Da mesma forma que um profissional contratado externamente a família e que não possuísse ações da empresa, estaria na posição 3.

Nas posições de número 4, 5 e 6 estão os indivíduos envolvidos em dois subsistemas. Por exemplo, um membro da família que também trabalhe na empresa, estaria envolvido nos subsistemas 1 e 3, contudo estaria colocado na posição 6. Já um membro da família que possuísse ações, porém, não participasse da gestão empresa, estaria posicionado no setor 4.

Por fim, as pessoas que participam de todos os subsistemas, ou seja, membros da família, que possuem ações ou partes da sociedade da empresa, e que participam da gestão da mesma estariam na posição de número 7.

Este sistema é particularmente útil na medida em que ajuda a perceber o papel de cada indivíduo dentro da organização, e como este pode influenciar o ponto de vista de cada pessoa, a fim de identificar as fontes de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites nas empresas familiares. “Não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice e versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações” (LODI, 1993 p.3). Um bom exemplo é o caso da oferta de emprego para os membros da família. Enquanto uma pessoa situada na posição de número 3 (membro, apenas,

da empresa) acha que um membro da família deve passar por um teste justo, e superar todos os outros candidatos na disputa por uma vaga, uma pessoa na posição de número 1, pode defender que os membros da família sejam aceitos apenas por seu grau de parentesco (DAVIS *et al*, 1997).

Apesar da evidente utilidade o modelo de sistemas sobrepostos, apresenta apenas uma realidade estática, não contemplando a evolução dos três subsistemas ao longo do tempo. Visando suprir esta falha, Davis *et al* (1997) propõem o modelo de análise tridimensional onde os subsistemas ganham uma perspectiva de desenvolvimento ao longo do tempo. A tridimensionalidade é obtida a partir da união dos eixos de desenvolvimento da família, empresa e propriedade. Cada empresa progride em velocidade e maneiras diferentes ao longo de cada um dos eixos. Apesar dos estágios de desenvolvimento, nos diferentes eixos, influenciarem-se mutuamente, eles também são independentes. Assim uma empresa pode estar em um avançado estágio de desenvolvimento no eixo propriedade e ainda estar dando os primeiros passos na trilha do desenvolvimento da família.

O modelo proposto por Davis *et al* (1997) é apresentado na figura 3, a seguir:

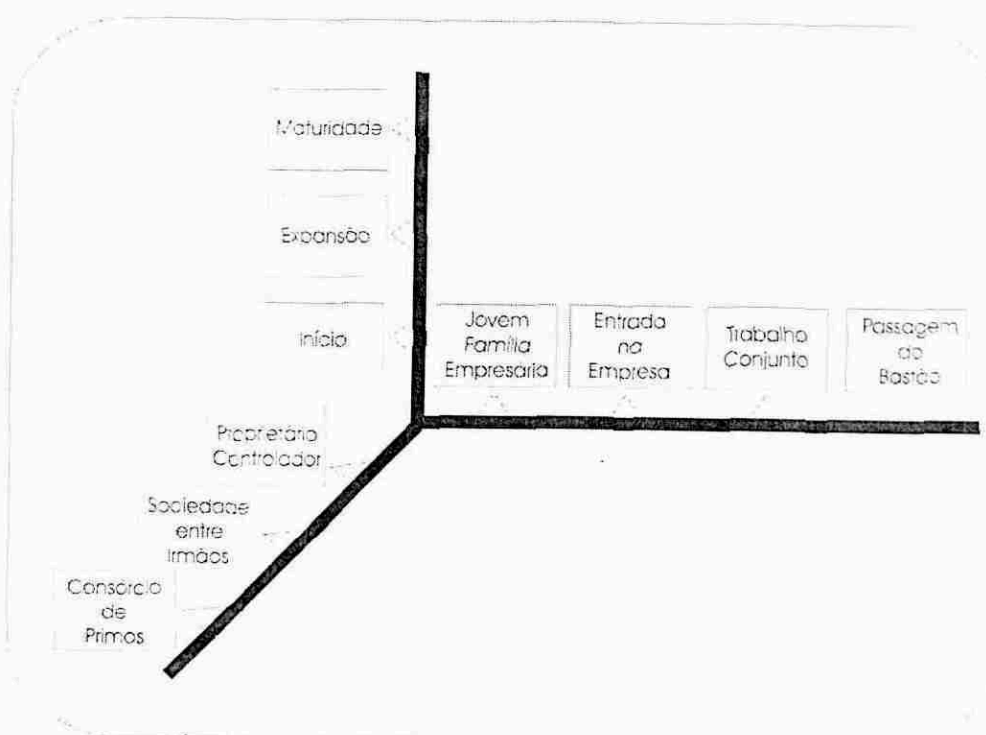


Figura 03: O modelo tridimensional de desenvolvimento.

Fonte: Davis *et al* (1997 p.18).

O eixo da propriedade descreve como a variável se distribui ao longo do tempo de vida das organizações. Apesar da gama infindável de possíveis estruturas de propriedade dentro das organizações, Davis *et al* (1997) propõe três estágios de desenvolvimento, que podem captar as questões centrais deste subsistema. Os estágios vão desde empresas controladas por uma só pessoa ou um casal até empresas de propriedade com combinações de vários membros da família. Os três estágios evolutivos são: proprietário controlador, sociedade de irmãos e consórcio de primos

Como explica Davis *et al* (1997) o primeiro estágio, proprietário controlador, é onde normalmente a maioria das empresas começam. O controle, assim como a propriedade, fica centrado na figura do proprietário-gerente. Neste estágio, apesar de algumas empresas chegarem a atingir altos rendimentos, a participação da família fica limitada ao núcleo da família do proprietário. Os principais desafios enfrentados neste período estão relacionados, primeiro a capitalização; muitos empresários têm dificuldades em levantar o capital necessário para o início das atividades de suas empresas, na maioria das vezes, este crédito é obtido junto à própria família. A segunda diz respeito à concentração do poder de decisão nas mãos de apenas uma pessoa, essa peculiaridade pode tanto ser uma desvantagem, quanto uma vantagem dependendo da competência, energia versatilidade do controlador. Por fim, outro desafio enfrentado pelas empresas neste estágio inicial do desenvolvimento é a escolha da estrutura de propriedade para a próxima geração.

O segundo estágio do desenvolvimento é a sociedade entre irmãos. Neste estágio o controle é partilhado por dois ou mais irmãos, podendo haver também a participação de tios, primos ou netos, no entanto, o poder de controle ainda é concentrado na geração dos irmãos.

Como desafios deste estágio encontram-se a dificuldade de desenvolver um processo eficiente de partilha do controle entre os proprietários, o poder de controle da organização pode gerar muitos conflitos pessoais em empresas familiares. Este estágio, não afeta apenas a gestão, é preciso preocupar-se também com a definição dos papéis dos sócios não funcionários. É preciso considerar a filosofia do fundador no momento da distribuição da herança. Se o fundador acredita que a empresa é um legado deixado de pai para filho, provavelmente o poder de controle será distribuído entre os irmãos independentemente do trabalho dos mesmos na empresa. Em outra perspectiva, o fundador pode acreditar que apenas quem realmente trabalha na empresa tem direito ao controle sobre a mesma. Frequentemente empresas neste estágio enfrentam dificuldades no momento de reter o capital, o aumento do número de proprietários pode gerar um desequilíbrio de prioridades entre reinvestimentos e dividendos. Finalmente, na medida em que a atual geração envelhece, surge o desafio de

evitar que as novas gerações que começam a atuar na organização passem a tentar representar a sua própria família dentro da empresa e não realmente os interesses da organização (DAVIS *et al*, 1997).

Consórcio de primos: neste estágio o controle acionário é exercido por muitos primos de diferentes ramos da família, sendo que nenhum destes ramos possui poder suficiente para controlar as decisões sozinho. Normalmente, neste estágio, a empresa está nas mãos de pelo menos dez proprietários e tendem a ser empresas maiores e mais complexas.

Os principais desafios deste estágio são provenientes do aumento da complexidade tanto no que tange a própria família quanto à complexidade da distribuição da propriedade. O primeiro desafio diz respeito a administrar os conflitos de interesses que surgem na medida em que os indivíduos da família, que agora detêm posições de controle, possuem diferentes idades, diferentes graus de parentesco, podendo ser primos, tios, genros, enfim podem fazer parte de qualquer ramo da família. Ao contrário da fase anterior, há também diferenças culturais a serem administradas, posto que entre irmão há uma grande similaridade cultural devido à criação e ao convívio intenso, o que não ocorre entre primos. Outro grande problema ocorre quando um ou mais primos decidem sair da sociedade. Muitos podem se sentir lesados por uma avaliação ruim de sua participação na organização. Assim, é importante criar um mercado de capitais internos, com profissionais financeiros externos, que garantam um julgamento justo das posições acionárias (DAVIS *et al*, 1997).

Tendo esclarecido as principais características do desenvolvimento de empresas familiares no eixo da propriedade passa-se agora a analisar o eixo da família e seus estágios de desenvolvimento.

O eixo da família, ainda segundo Davis *et al* (1997) procura compreender o comportamento, estrutural e interpessoal, das famílias que possuem empresas ao longo do tempo. Procura captar aspectos como casamentos, paternidade, relações entre irmãos, cunhados e sogros, padrões de comunicação e papéis familiares. Ao longo deste eixo são descritos quatro estágios evolutivos, a saber: jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto, passagem do bastão.

Na jovem família empresária a geração dos pais tem menos de quarenta anos e, se possuírem filhos, eles estão abaixo dos dezoito anos. Neste período, um dos desafios é o próprio casamento; não é fácil conciliar o casamento a uma vida de muita dedicação e esforço para o sucesso de um empreendimento; também a criação dos filhos sofre as conseqüências da necessidade de trabalho árduo deste período. Muitas decisões precisam ser balizadas entre família e empresa, principalmente questões financeiras. Muitas empresas neste período

necessitam de substanciais investimentos e estes costumam resultar em uma pressão extra, em um início de vida conjugal já difícil por natureza. As empresas e famílias empresárias, neste estágio, têm dificuldades em encontrar o seu papel, tanto na família do marido quanto da esposa. Esse desafio é especialmente importante quando uma das famílias participa da empresa e outra não; isso pode levar a conflitos pessoais tanto entre as famílias, como também entro o próprio casal.

Entrada na empresa: nesta fase a segunda geração começa a dar os primeiros passos dentro da organização. A primeira geração, já entre 35 e 55 anos, começa a preparar e selecionar os mais jovens para que estes possam assumir a empresa futuramente. Os desafios estão relacionados, principalmente, com a própria sucessão, porém, também há problemas em relação à transição da meia idade, pela qual a primeira geração estará passando. Essa transição é um período de auto-avaliação onde o indivíduo avalia suas realizações e seus sonhos, é importante que as reações pessoais nesta fase não prejudiquem a empresa como um todo. É nesta fase, também, onde estrutura familiar muda, a família cresce, filhos saem de casa e constituem suas próprias famílias. Com relação a essa mudança são essencialmente importantes as relações que começam a surgir entre irmãos, estas podem prejudicar ou impulsionar a empresa como um todo. O último desafio apresentado neste estágio é o da escolha, por parte da nova geração, entre trabalhar na empresa da família ou procurar novas oportunidades de carreira (DAVIS *et al*, 1997).

Trabalho conjunto: nesta etapa duas ou até três gerações estão envolvidas na empresa e na família. Enquanto a primeira geração procura administrar investimentos e uma maior qualidade de vida, a segunda visa consolidar seu espaço dentro da organização. Os desafios neste período estão ligados, principalmente, à administração de conflitos. Visando isso, é imprescindível a boa comunicação entre as gerações, as quais devem estar baseadas em três características: honestidade, grau em que se conta e se recebe a verdade; abertura, não impor restrições quanto à abertura de questionamentos sobre decisões e ações dentro da organização; consistência, assumir que a opinião de uma pessoa hoje será a mesma de amanhã. O último desafio apresentado neste estágio é a administração positiva de conflitos: tentar sempre extrair o aspecto positivo dos conflitos que possam gerar um crescimento para os envolvidos e conseqüentemente para a empresa.

Passagem do bastão: nesta etapa ocorre o desligamento da geração mais velha, da administração da empresa. Em conseqüência desta passagem ocorre também a mudança de liderança na organização. Os desafios desta fase estão relacionados exatamente ao desligamento da primeira geração. Muitas vezes é um processo difícil principalmente para o



próprio fundador, para o qual a empresa se tornou uma parte de sua vida, além de seu emprego e sustento de sua família. Também há o medo do erro na escolha do sucessor, e o medo de que esta escolha carregue a semente da discórdia entre os irmãos. Outro desafio é próprio processo de sucessão, o qual deve ser planejado, na medida do possível, para evitar que ocorram conflitos de interesse, e principalmente para que a geração mais velha, que está deixando a empresa, não se sinta abandonada ou inútil após o desligamento.

Tendo visto os eixos da família e da propriedade, passa-se agora a elucidação sobre o desenvolvimento no eixo da empresa.

O último eixo, descrito no modelo tridimensional de Davis *et al* (1997), é o eixo da gestão da empresa. Procura-se analisar aspectos como porte da organização, idade, estrutura, desempenho financeiro, pois a gestão de uma empresa de pequeno porte é muito diferente da gestão de uma multinacional. Este eixo é composto por três estágios: início, expansão, maturidade.

Início é fase onde a empresa é constituída, onde passa de sonho para realidade. Normalmente, o poder é centrado na figura do fundador, e as estruturas organizacionais são mínimas e bastante informais, sendo as comunicações feitas de forma direta e também são informais; neste período, a empresa trabalha geralmente com um produto ou linha de produtos. Assim como nas empresas não familiares, um dos maiores desafios deste período inicial é a própria sobrevivência. A entrada no mercado, obtenção de crédito, e o planejamento dos negócios são os aspectos mais importantes para o período. Outro desafio é o conflito entre a razão e a emoção. Muitas vezes o entusiasmo de um indivíduo na realização do sonho de ter sua própria empresa, atropela o processo racional de análise do negócio, levando assim a execução de projetos inviáveis.

Expansão: a principal característica desta fase é o rápido crescimento e expansão, em várias áreas (como vendas, produtos, e número de funcionários). Normalmente neste período ocorre a abertura de novas filiais, e também começam a ser contratados gerentes externos à família. Com o crescimento também aumenta a complexidade dos processos, assim aumenta também a formalização dos mesmos, a fim de obter um maior controle. Os principais desafios apresentados neste estágio estão principalmente relacionados com a formalização dos processos. Ocorrem mudanças substanciais nos sistemas e políticas organizacionais. É neste período, também, que surge a necessidade de se delinear um planejamento estratégico, principalmente sobre a questão da visão que os proprietários têm do negócio em si. ocorre também à transição do estilo de administrar: na medida em que o administrador começa a contratar novos gerente, surge a necessidade da delegação de responsabilidades; logo o antigo

decisor centralizador que decidia tudo na organização começa agora a delegar suas responsabilidades em prol da expansão da empresa.

A última fase de desenvolvimento da empresa é a maturidade. É a fase onde as margens de lucro começam a definharem, e as vendas a diminuir, há um aumento da concorrência no setor, e o produto antes inovador no mercado começa a perder sua exclusividade. Nesta etapa, as empresas precisam ajustar-se e renovar-se para permanecerem no mercado. Os principais desafios enfrentados estão relacionados às mudanças exigidas para a renovação do negócio da família. O próprio novo foco estratégico da empresa representa um grande desafio, na medida em que exige uma adaptação a mudanças; muitas empresas familiares têm resistência a essas mudanças que são estritamente necessárias. Existe o aspecto do comprometimento entre a gestão e a propriedade, como normalmente as propriedades pessoais dos gestores estão, de alguma forma, investidas na empresa. É um grande voto de confiança passar a empresa aos filhos, portanto é necessário um alto grau de comprometimento por parte dos mesmos. Por fim, o último desafio da fase de maturidade é o reinvestimento, que é imprescindível para que a empresa não decline e volte a atingir as metas. É um grande desafio visto que são necessárias altos valores e a empresa passa por um período no qual está desacreditada (DAVIS *et al*, 1997).

Acredita-se que a análise das definições, fatores e desafios, relacionados ao desenvolvimento da empresa familiar vem a complementar o entendimento do funcionamento dessas organizações e por consequência seu processo de tomada de decisão. A seguir será abordado o tema da tomada de decisões.

## 2.4 Decisões

A tomada de decisão é um processo natural, mesmo que não percebamos estamos o tempo todo, decidindo. Que roupa vestir? Quando ir? O que comer? Qual a melhor opção de investimento em um período de instabilidade política? Comprar uma casa ou um apartamento? Enfim, existe uma infinidade de decisões sendo tomadas o tempo todo. Em um ambiente empresarial esta é uma realidade constante, segundo Solino e El-Aouar (2001, p.16) “[...] as decisões constituem o núcleo das atividades administrativas”.

Em que consiste, porém, a tomada de decisão? “Decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades” (MAXIMIANO 2004, p.111). Concordando, os autores Gomes, Gomes e Almeida (2006) complementam, afirmando que o processo de tomada de decisão deve ser entendido como a eleição da melhor alternativa dentre as possíveis.

Para Simon (1979) as decisões são compostas por dois elementos, um factual e outro valorativo. Significa que cada decisão envolve a seleção de uma meta (elemento de valor) e de um comportamento (elemento de fato) com ela relacionada.

Desse modo as proposições factuais correspondem a afirmações sobre o mundo que se pode ver e da maneira como funciona, sendo que, em geral, estas proposições podem ser testadas a fim de averiguar sua veracidade. Para os administradores, as proposições factuais representam os meios para se chegar a um objetivo. Já as proposições de valor seriam formas de avaliar se a decisão esta certa ou errada. Contudo, não é avaliada a decisão em si, e sim, a relação factual que é estabelecida entre a decisão e seus fins (SIMON, 1979).

Passando para a perspectiva comportamental, corroborado pela teoria administrativa, Simon (1979, p.69) apresenta que as organizações e os indivíduos que as compõem, se deparam constantemente com um grande número de alternativas de comportamento cabíveis de serem adotadas. O ato da decisão consiste em decidir ou escolher entre uma dessas alternativas de comportamento adequada ao momento. “O conjunto dessas decisões que determinam o comportamento a ser exigido num dado período de tempo chama-se estratégia”.

Na visão de Stoner e Freeman (1985) a tomada de decisão consiste na identificação de um problema e a seleção de um modo de resolvê-lo. Os autores apresentam um novo elemento para a discussão, o problema. Podemos dizer que o problema é a fonte da tomada de decisão. Nem todo problema, no entanto, exige a tomada de uma decisão: um problema com uma única solução já está resolvido. Assim, só se estaria diante de processo decisório quando um problema apresente mais de uma solução, mesmo que uma esta segunda solução seja não optar por solução nenhuma (GOMES; GOMES & ALMEIDA, 2006). Um problema surge quando o estado atual das coisas está diferente do estado, planejado, desejado, ou quando há uma grande discrepância em relação às experiências passadas (STONER & FREEMAN, 1985).

Segundo Maximiano (2004) as decisões podem ser divididas em dois principais tipos, de acordo com o problema que a gerou:

- a) decisões programadas, que resolvem problemas rotineiros que se comportam sempre da mesma maneira, para os quais se podem aplicar um curso de ação previamente definido. Assim, normalmente esse tipo de decisão já faz parte do acervo de soluções da organização. Não é necessário uma análise mais profunda nem criar alternativas de possíveis ações, basta apenas aplicar as ações pré-definidas; e



- b) decisões não programadas, que são situações nunca antes enfrentadas e que vão demandar uma série de análises para o entendimento e resolução do problema. Para se tomar esse tipo de decisão, o decisor precisa avaliar um grande número de alternativas, cada uma com suas vantagens e desvantagens, visando encontrar o melhor curso de ação possível.

Stoner e Freeman (1985) apresentam uma classificação semelhante e complementam que decisões programadas servem para resolver tanto problemas complexos quanto os mais simples, desde que esses sejam repetitivos e apresentem componentes que possam ser definidos. Para os autores, as decisões programadas até certo ponto limitam a liberdade individual de cada membro da organização, uma vez que não é mais “ele” e sim a organização quem decide. Por outro lado “as políticas e regras através das quais tomamos decisões programadas economizam tempo, permitindo-nos devotar atenção a outras atividades mais importantes” (STONER & FREEMAN, 1985, p.184).

Já as decisões não programadas como afirma Motta (1996 apud ITO, 2007) exigem do decisor discernimento, intuição e criatividade. Complementando Moritz e Pereira (2006) afirmam que esse tipo de decisão conta apenas com a habilidade do gestor na tomada da decisão; estes procuram e desenvolvem princípios e soluções que possam ser aplicados, não esquecendo que soluções aplicadas no passado podem não serem compatíveis com problemas atuais.

Assim Drucker (1998, p.18) referindo-se às funções do tomador de decisões eficazes, leva a indagar se o problema a ser enfrentado é um “sintoma de uma desordem fundamental” (decisão programada) ou se é um “evento isolado” (decisão não-programada)? E reforça que os problemas genéricos devem ser resolvidos com regras e princípios, já os eventos excepcionais devem ser tratados como tal; não se pode desenvolver regras para eventos únicos.

Uma visão diferente é a proposta por Gomes, Gomes e Almeida (2006), que utilizam a denominação problema ao invés da decisão proposta por Maximiano (2004). Para estes autores os problemas podem ser classificados de três maneiras: problemas estruturados, problemas semi-estruturados e problemas não estruturados.

Problemas estruturados, assim como as decisões programadas, são aqueles cuja solução é um processo lógico já pré-definido. Este tipo de problema, normalmente apresenta conseqüências e resultados conhecidos, cabíveis assim de serem programados em computadores, ou utilização de cálculos para determinar a melhor alternativa.

Os problemas semi-estruturados são problemas que, em parte, podem ser determinados por modelos matemáticos, no entanto, a decisão final deve ser tomada segundo julgamento do decisor. Neste caso, não se conhece exatamente as conseqüências e resultados, das decisões e, sim, as probabilidades de que um determinado curso de ação implique em um dado resultado.

Por fim problemas não estruturados, que são semelhantes às decisões não programadas, problemas que nunca foram enfrentados e ainda não existem processos lógicos para sua solução. Para resolver o problema, o decisor tem de se valer da sua intuição e experiência, pois está sujeito a probabilidades e possibilidades desconhecidas, porém, sua escolha é por inspiração e, principalmente, baseada em sua própria experiência.

Para uma melhor compreensão do processo decisório, voltado especificamente para empresas, Ansoff (1977, p.4) explica que: “[...] do ponto de vista das decisões, o problema geral das atividades de uma empresa consiste em configurar e dirigir o processo de conversão de maneira a otimizar a consecução dos objetivos”. O autor propõe, para facilitar o estudo, que as inúmeras decisões tomadas nas organizações sejam divididas em três categorias, denominadas estratégica, administrativa e operacional. Acrescenta que:

- a) entende-se por decisões operacionais, as que visam melhorar os processos de conversão de recursos da empresa, ou seja, maximizar a rentabilidade das operações. Este tipo de decisão é a mais comum e normalmente é a que consome maior tempo e energia por parte de decisor, uma vez que envolvem atividades como acompanhamento e controle da execução de tarefas e a alocação de recursos entre as áreas funcionais da organização;
- b) decisões administrativas tratam da estruturação dos recursos da organização para criar possibilidade de uma melhor execução. Diz respeito à organização das atividades, estrutura hierárquica, canais de distribuição, localização e instalações, treinamentos, financiamentos e fornecedores. Ou seja, decisões administrativas visam organizar e dar condições à operação da empresa;
- c) as decisões estratégicas preocupam-se com problemas externos. Consistem em estabelecer um equilíbrio entre a empresa e o ambiente onde está inserida, por meio da identificação do ramo de operação da empresa, e onde pretende atuar no futuro. Envolvem decisões como, os objetivos e posicionamento da empresa, qual a linha de produtos da empresa, qual

público se pretende atingir. Enfim, decisões sobre como a empresa deve atuar o mercado.

Para melhor visualização das interações entre as três categorias de decisões, é apresentado um quadro com as principais características de cada uma das categorias e as decisões básicas de cada uma delas.

	Estratégicas	Administrativas	Operacionais
Decisões básicas	Objetivos e metas Estratégias de diversificação Estratégias de expansão Estratégia administrativa Estratégia financeira Método de crescimento Programação do crescimento	Organização: estrutura de fluxos de informação, autoridade e responsabilidade; Estrutura de conversão de recursos: fluxos de trabalho, sistemas de distribuição e localização ; Obtenção e desenvolvimento de recursos: Financiamento, máquinas, pessoal, matéria-prima.	Objetivos e metas ao nível operacional; Níveis de preço e produção; Níveis de operação: escala de produção, nível de estoques; Políticas de marketing; Políticas de P&D; Controle.
Características Principais	Decisões centralizadas Desconhecimento parcial Decisões não-repetitivas Decisões não auto-regenerativas	Conflitos entre estratégia e operações; Conflito entre objetivos e pessoas; Interação de variáveis econômicas e sociais; Decisões provocadas por problemas estratégicos e/ou operacionais.	Decisões descentralizadas; Risco e incerteza; Decisões repetitivas; Grande volume de decisões; Decisões auto-regenerativas.

Quadro 01: Interações entre as três categorias de decisão.

Fonte: Adaptado de Ansoff (1977, p.6-7)

Segundo esta classificação as decisões são tomadas em diferentes níveis dentro da organização; isto se deve principalmente, às condições referentes ao tempo disponível para a resolução dos problemas, a complexidade das decisões e importância da decisão para o futuro da organização. Assim, as três categorias de decisão podem ser hierarquizadas de acordo com a pirâmide hierárquica organizacional sendo que as decisões estratégicas seriam tomadas pelo alto escalão da organização, as administrativas pelos níveis intermediários ou táticos e assim respectivamente, como representado pela figura a seguir.



Figura 04: Categorias de decisões e níveis hierárquicos.

Fonte: Adaptado de Moritz e Pereira (2006).

Conforme a figura é possível ter idéia da relevância de cada tipo de decisão para a empresa como um todo. Uma decisão que ocorra em níveis operacionais, dificilmente afetará a empresa como um todo; já em se tratando de uma decisão estratégica, está terá repercussões em todos os níveis organizacionais.

Também se pode estabelecer uma relação entre as categorias de decisão (estratégicas, administrativas e operacionais) e os tipos de decisão (programadas e não-programadas), na medida em que nem todas as decisões têm a mesma importância, ou abrangência, conseqüentemente há um maior risco envolvendo as decisões estratégicas, se comparado às decisões de nível tático (HAGE, 1980 apud Hall 1984). As decisões de nível operacional são mais voltadas para resolver pequenos problemas rotineiros, como um cliente que reclama de um defeito no produto, podendo assim ser encaixado como uma decisão programada, pois normalmente a organização já enfrentou uma situação como esta anteriormente, e já dispõe de uma linha de ação para resolução da mesma. Em se tratando de uma fusão com a principal empresa concorrente, por exemplo, esta seria uma situação única que envolve um elevado risco, podendo ser classificada como uma decisão não programada. Para melhor visualização, esta relação é representada por meio de uma figura.

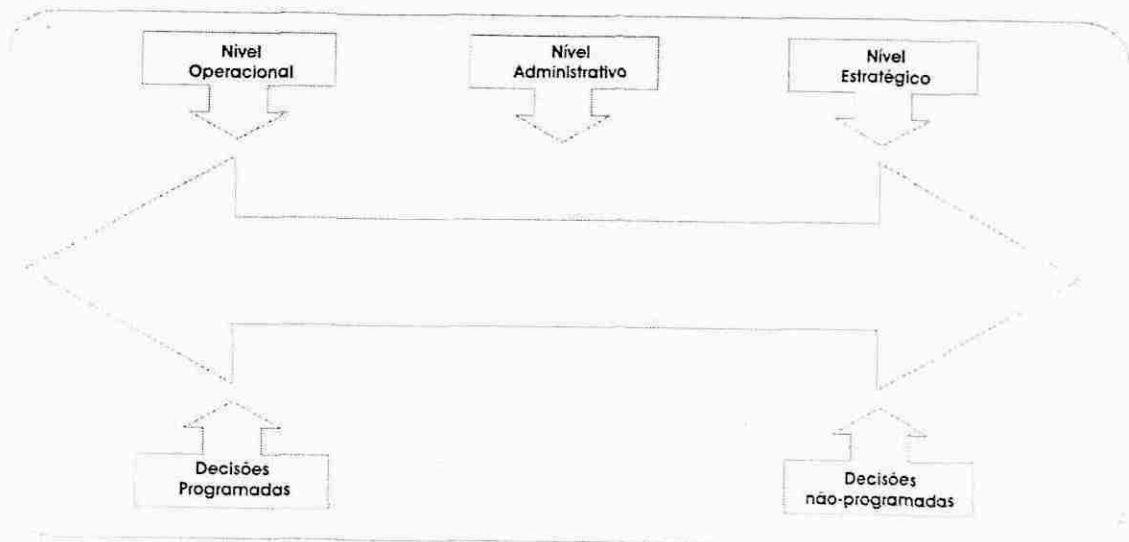


Figura 05: Tipo de decisão e níveis hierárquicos.

Fonte: Adaptado de ITO (2007)

Observados os tipos de decisão e como estas decisões se distribuem ao longo da empresa, passa-se agora a descrever quais os critérios e condições para a tomada de decisão.

## 2.5 Critérios e condições para tomada de decisão

Após a análise dos diferentes tipos de decisões e como estas se distribuem dentro da estrutura da organização, passa-se agora a descrever os critérios e condições nos quais ocorre à tomada de decisões.

Quanto aos critérios para decisão Simon (1979) discute a relação entre meios e fins explicando que no processo decisório são escolhidas as alternativas consideradas como os meios adequados para atingir os fins desejados. Dentre os fatores que influenciam a escolha de alternativas, está o comportamento, que é o conjunto de escolhas previamente estabelecidas pelo decisor; a racionalidade, que ocupa-se da seleção de alternativas de acordo com um sistemas de valores que avaliam as conseqüências destas alternativas; e, o conhecimento, que tem função de determinar antecipadamente as conseqüências das estratégias adotadas.

Para Maximiano (2004) um critério é um indicador de importância, que permite ordenar as alternativas. Schermerhorn Jr. (1999) explica que a análise de alternativas é basicamente uma análise de custo-benefício, qual o esforço necessário despendido em cada alternativa e quais os retornos esperados sobre a mesma. Este autor também expõe os critérios típicos de uma análise de alternativas:

- a) benefícios: o que se recebe ao adotar a alternativa para se resolver uma deficiência ou aproveitar uma oportunidade;
- b) custos: é o esforço que a organização tem que fazer por optar por determinada alternativa como investimento direto, manejo de pessoal, etc;
- c) tempo: quanto tempo a alternativa escolhida demorará para começar a dar os benefícios previstos;
- d) aceitação: como a alternativa é vista junto às pessoas que vão trabalhar nela;
- e) solidez ética: se a alternativa é aceitável eticamente frente aos múltiplos interessados. (SCHERMERHORN JR. 1999)

Lembrando que estes são critérios genéricos, normalmente utilizados em decisões empresariais cabe destacar que, na maioria dos casos, os critérios não têm a mesma importância; por exemplo, há casos em que o critério tempo será o de maior relevância; já em outros, o critério decisivo na escolha poderá ser o custo. Assim, faz-se necessário que em cada processo de decisão, o decisor estabeleça qual, ou quais, os critérios mais importantes e aloque os pesos aos itens relacionados. Esta análise entre os critérios traz a tona os pontos fortes e fracos de cada uma das possíveis soluções, facilitando, portanto a escolha (ROBBINS & DECENZO, 2004).

Ao critério tempo, Simon (1979) acrescenta que nada impede que um indivíduo rejeite uma estratégia previamente adotada e, a partir de certo momento, passe a utilizar uma *outra completamente diferente*, expondo assim que os indivíduos podem mudar de idéia ao longo do tempo, e que mesmo que uma alternativa seja rejeitada após ser implantada, ela já cumpriu o seu papel reduzindo o número de alternativas para uma próxima escolha.

Ademais dos vários critérios apresentados, Simon (1979, p.67) sintetiza “a eficiência, no sentido de obtenção de resultados máximos com meios limitados, deve constituir um critério guiador das decisões administrativas”.

Segundo Drucker (1998) toda decisão é um julgamento de risco. A análise de alternativas e os desdobramentos das mesmas, para o futuro da empresa, é um grande desafio para todos os gestores. Estas análises são normalmente feitas em condições de risco, onde nem sempre os resultados esperados estão corretos (MORITZ & PEREIRA, 2006).

Stoner e Freeman (1985) ao avaliarem alternativas de decisões, os administradores tentam averiguar eventos futuros, difíceis de serem previstos. Para classificar as condições de tomadas de decisão os autores propõem uma ordenação de acordo com a previsibilidade dos

eventos futuros, que vai de condições de certeza (onde os eventos futuros são altamente previsíveis) até condições de turbulência (altamente imprevisível).

Hopwood (1980 apud GOMES, GOMES & ALMEIDA 2006) acrescenta que as incertezas têm influência direta na maneira como o processo decisório ocorre nas organizações.

Em uma condição de certeza, os objetivos da decisão são conhecidos, e há informações precisas, mensuráveis e confiáveis sobre os resultados das alternativas. Quando não há como prever inteiramente ou corretamente os resultados de uma ou mais alternativas, passa-se a uma situação de risco, onde se pode prever apenas a probabilidade da ocorrência dos eventos. Normalmente, em casos de risco, já foram enfrentadas situações similares, assim se pode analisar o comportamento passado e tentar prever com razoável precisão o futuro. Caso o evento nunca antes tenha ocorrido, a condição passa a ser de incerteza, pois não há informações necessárias para se estabelecer probabilidades ou existem variáveis externas ao controle da empresa. Por fim, a condição de turbulência ocorre quando, a própria empresa não tem uma visão clara de seus objetivos, ou quando as condições do ambiente em torno da empresa mudam muito rapidamente (STONNER & FREMANN, 1985). Estas condições estão representadas no *continuun* a seguir, que além das condições para tomada de decisão apresenta a relação das mesmas com os tipos de decisão apresentados.



Figura 06: Continuum condições de decisão e tipo de decisão.

Fonte: Adaptado de ITO (2007)

Passa-se agora a descrever os principais modelos de estudo do processo decisório, elaborados por diversos autores para melhor compreender como as pessoas tomam suas decisões e como ocorrem nas organizações.



## 2.6 Modelos de tomada de decisão

Na busca de tentar compreender e facilitar o processo decisório, vários autores desenvolveram modelos para a tomada de decisão. Neste item serão apresentados quatro modelos bastante referenciados ao longo da revisão bibliográfica. São eles o modelo racional, o *carnegie*, o incremental e o anárquico ou da lata de lixo. Cabe ressaltar aqui que, normalmente, estes modelos de decisão são utilizados para decisões não-programas, pois demandam mais tempo e um esforço maior por parte do decisor.

### 2.6.1 Modelo Racional

O uso do termo racional na administração decorre dos estudos sobre racionalidade burocrática feitos por Weber que explica que o raciocínio burocrático determina uma lógica mecânica na qual a razão é determinada pela técnica. A burocracia é “racional”, composta por regras, meios, fins e objetivos que dominam sua posição. A racionalidade passa a ser estudada somente a partir dos estudos de Simon nos anos 70 que rompe com o raciocínio de Weber e propõe estudo da racionalidade em si (MORITZ & PEREIRA 2006).

Para Simon (1979, p.78), como já mencionado, a racionalidade “[...] ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as conseqüências desse comportamento”. Devido, porém, aos fatores subconscientes envolvidos no processo de seleção das alternativas, esta definição fica incompleta. Para melhor esclarecer essas complexidades é necessário analisar a palavra racional conjuntamente com os advérbios apropriados:

[...] uma decisão pode ser chamada objetivamente racional se representa de fato o comportamento correto para maximizar certos valores numa dada situação. É subjetivamente racional se maximiza a realização com referência ao conhecimento real do assunto. É conscientemente racional na medida em que o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente. É deliberadamente racional na medida em que a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada. Uma decisão é organizativamente racional se for orientada no sentido dos objetivos da organização; é pessoalmente racional se visar aos objetivos do indivíduo. (SIMON, 1979 p.79)

Uma definição do decisor racional é “[...] o homem racional da economia e da teoria de decisão estatística faz escolhas ótimas, num ambiente minuciosamente especificado e nitidamente definido” (MARCH & SIMON, 1979 p.193)

De acordo com esta definição, no modelo racional destaca-se a necessidade da análise sistêmica dos problemas, seguida pela escolha e implementação de uma seqüência lógica de passos. Segundo Daft (2006) este modelo pode ser dividido em oito etapas:

- a) monitorar o ambiente de decisão: na primeira etapa, o decisor monitora informações internas e externas à organização, que por sua vez, irão apontar os desvios entre o que foi planejado e a situação atual da empresa;
- b) definir o problema de decisão: uma vez identificado um desvio o decisor identifica os detalhes essenciais do problema: onde, quando, quem estava envolvido, e como as atividades atuais foram afetadas;
- c) especificar os objetivos da decisão: o decisor traça quais os objetivos a serem alcançados pela decisão;
- d) diagnosticar o problema: aqui o decisor se aprofunda mais no problema, coletando maiores informações a cerca do mesmo e tentando encontrar o que esta causando este distúrbio;
- e) desenvolver soluções alternativas: o decisor deve ter conhecimento claro das várias opções disponíveis para se alcançar os objetivos;
- f) avaliar as alternativas: essa etapa pode envolver o uso de técnicas estatísticas ou de experimentação pessoal para estimar a probabilidade de sucesso de cada alternativa;
- g) escolher a melhor alternativa: este é o centro do processo decisório: o decisor, de posse da análise do problema, dos objetivos da decisão e das análises de cada alternativa, deve escolher à que tenha maior chance de sucesso;
- h) implementar a alternativa escolhida: por fim o decisor passa a atividade de gerenciar e dá as diretrizes para que a decisão seja posta em prática (DAFT, 2006).

Simon (1979) por sua vez determina que o processo decisório é composto apenas de três etapas:

- a) relacionamento de todas as estratégias possíveis de serem adotadas (lembrado que na visão do autor estratégia, significa um conjunto de decisões que determinam o comportamento em um dado momento);

- b) determinação de todas as conseqüências decorrentes de cada uma das estratégias; e
- c) avaliação comparativa entre os grupos de conseqüências e escolha de uma melhor alternativa de acordo com os valores do decisor e da organização.

Kladis e Freitas (1995) nomeiam cada uma das fases propostas por Simon, sendo respectivamente, as fases da inteligência ou investigação, a fase do desenho ou concepção e a fase de escolha. Acrescentam, ainda, uma quarta fase, que seria uma revisão de todas as outras fases, o *feedback*.

Explicando Kladis e Freitas (1995) propõem que, na primeira das fases, denominada inteligência ou investigação, são coletados dados e informações do ambiente interno e externo da empresa, na busca de indícios de algum problema ou oportunidade. As variáveis são coletadas, interpretadas e postas em evidência. A segunda fase chama-se desenho ou concepção e é onde o tomador de decisão, a partir dos dados coletados, estabelece os possíveis cursos de ação e seus respectivos desdobramentos futuros. Na última, a escolha, é a fase onde ocorre a opção dentre as alternativas disponíveis, buscando assim a melhor entre elas. O *feedback* pode ocorrer quando evento inesperado entre as fases exige a revisão de alguma delas, ou um novo processo decisório.

A figura 07 representa o modelo de Simon, onde as caixas representam as fases do processo e as flechas indicam a seqüência entre elas.

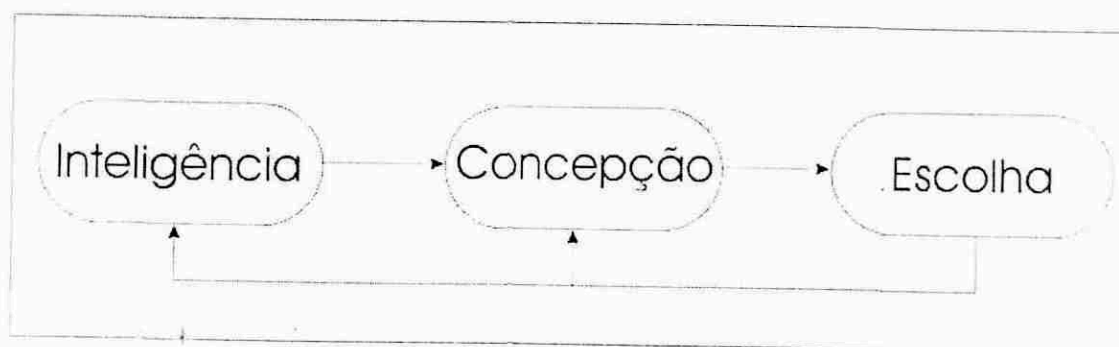


Figura 07: Modelo de decisão racional  
 Fonte: adaptado de Simon (1977a apud KLADIS & FREITAS, 1995).

Complementando esta idéia, Robbins e Decenzo (2004) explicam que um tomador de decisão perfeitamente racional seria objetivo e lógico, definiria o problema e as metas (as duas primeiras das quatro etapas supracitadas) e assim tomaria uma decisão consciente que maximizaria a meta desejada (as últimas etapas acima referidas).

Esta abordagem não garante o sucesso da alternativa escolhida, porém, por ser racional, inteligente e sistêmica ela tem maior probabilidade de ser uma solução de alta qualidade (STONER & FREEMANN, 1985).

Para Simon (1979, p.63):

[...] a perfeição de uma decisão administrativa é relativa; em outras palavras só pode ser considerada correta se escolher os meios adequados para atingir finalidades preestabelecidas. Ao administrador racional compete a seleção desses meios eficazes.

Para uma decisão racional, segundo Choo (2003) o indivíduo deveria identificar todas as alternativas disponíveis, prever a consequência de cada uma delas e avaliar suas consequências de acordo com os objetivos e preferências. Ou seja, são necessárias as informações da situação atual, do futuro e de como caminhar do presente para o futuro.

Apesar de bastante lógico, o modelo racional possui algumas restrições que limitam a sua aplicabilidade para o cotidiano das organizações. Segundo Maximiano (2004, p.126) “o comportamento totalmente racional é utópico”. Simon (1979) relaciona três principais aspectos pelos quais a racionalidade objetiva não pode ser alcançada, na prática. O primeiro é a imperfeição do conhecimento, a racionalidade demanda um conhecimento completo e exato, das consequências de cada escolha. Na realidade o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cerca sua ação. Assim, na prática é impossível levar em conta todos os fatores que possivelmente tenham correlação com o problema de decisão. Somente os fatores que são estreitamente ligados, causal e temporalmente à decisão devem ser levados em conta. A questão é como descobrir quais são dos fatores relevantes e quais não.

A segunda limitação refere-se às dificuldades de antecipação, restrição esta que decorre da impossibilidade de se determinar as consequências das ações presentes no futuro. Mesmo que essas consequências sejam descritas de forma completa, a sua antecipação pode não produzir o mesmo impacto sobre as emoções. Uma das razões disto é que a mente humana não processa as consequências na sua totalidade, e sim, de um aspecto para outro em momentos separados.

A última limitação diz respeito à área das possibilidades de comportamento, a racionalidade pressupõe que para fazer uma escolha o decisor precisa ter conhecimento de todos os comportamentos possíveis para a situação. Na realidade é possível considerar apenas uma fração de todas as alternativas existentes, nem mesmo a imaginação é suficiente para explorar todas as possibilidades de uma alternativa.

Resumindo Gontijo e Maia (2004, p.16) explicam que:

Os limites da racionalidade decorrem da incapacidade da mente humana em aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância para essa decisão. [...] A racionalidade humana opera, pois, dentro dos limites de um meio ambiente psicológico.

Pode-se dizer então que uma decisão totalmente racional é impossível, segundo Daft (2006); a opção pela decisão racional fica limitada pela enorme complexidade dos problemas organizacionais. Entretanto, como explica Motta (2007, p.54) “ninguém decide por um processo racional de considerar todas as alternativas possíveis, mas através de simplificações da realidade ajustadas a mente humana”. E através desse tipo de simplificação, é possível a utilização do modelo racional, apesar de incompleto.

Levando em consideração as limitações do modelo racional, Simon (1979) apresenta que toda a decisão é matéria de acomodação. A alternativa escolhida jamais permite a realização completa e perfeita dos objetivos traçados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias.

Partindo dessas críticas o modelo racional de tomada de decisões, e na tentativa de suprir as falhas do mesmo, é que surgem os outros modelos para tomada de decisão.

### 2.6.2 Modelo Carnegie

O Modelo *Carnegie* foi idealizado por Simon visando suprir os problemas da racionalidade limitada; envolve a impossibilidade do administrador de ter acesso a todas as possibilidades de ação, para poder avaliar todas as alternativas, visto que é impossível, ter acesso e processar todas as informações referentes à decisão a ser tomada (AIDAR, 2006).

Para Motta e Vasconcelos (2002, p.106) o ser humano nesta teoria (ao contrário da teoria racionalista) é visto de um modo mais modesto e realista e não como um ser onisciente. E pressupõe que o decisor não busca modelos racionais perfeitos, mas que aceita soluções satisfatórias muitas vezes estabelecendo critérios mínimos de desempenho para encontrar uma solução que atenda ao menos a estes. Os autores resumem o processo dizendo:

Para o modelo da racionalidade limitada, o processo decisório é feito de acordo com critérios específicos que limitam o processo de escolha e o número de alternativas possíveis. Uma alternativa é selecionada entre as diversas alternativas propostas de acordo como o critério escolhido. Essa alternativa é considerada satisfatória e aceitável, mas não se trata da melhor escolha possível, uma vez que esta é uma

*ficção: não é possível otimizar as decisões, dados os altos custos envolvidos no processo decisório e a impossibilidade de ter acesso a todas as alternativas possíveis.*

Este modelo, segundo Daft (2006), parte do princípio que as decisões a nível organizacional envolvem muitos gerentes e que a decisão final é resultado da formação de coalizões entre esses gerentes. Coalizão, neste contexto, é uma aliança entre decisores que entram em acordo sobre as metas da organização e os seus problemas prioritários. Assim a organização é vista como uma aliança entre os diversos interessados que a envolvem, e o processo decisório advém de acordos entre as coalizões.

Na visão Motta e Vasconcelos (2002) o processo decisório não é um processo politicamente neutro ou um processo objetivo, pois os critérios de decisão são fixados de acordo com os interesses e a racionalidade dos novos membros das coalizões.

Ainda segundo Motta e Vasconcelos (2002), as coalizões são necessárias durante o processo decisório, mediante dois principais motivos. Primeiro, as metas organizacionais nem sempre são claras, enquanto as metas operacionais dos departamentos são geralmente inconsistentes. Assim os gerentes discordam quanto à prioridade dos problemas, a formação de coalizões se dá quando os gerentes interagem e negociam os problemas estabelecendo coalizões em torno da questão de quais problemas devem ser resolvidos. O segundo motivo para formação de coalizões é que os decisores individualmente pretendem ser racionais, mas agem com as limitações já descritas anteriormente. Uma vez que o decisor não dispõe de tempo, recursos e capacidade cognitiva, para tomar decisões racionais, essas limitações tendem a levar os decisores para um comportamento formador de coalizões.

Dentro das coalizões os gerentes trocam informações, opiniões, visando reduzir a ambigüidade. Todas as pessoas que podem ter um ponto de vista ou informação relevante para a decisão são consultadas. As decisões tomadas coligadamente, serão apoiada pelas partes de interesse.

A formação das coalizões implica de diversas maneiras no comportamento decisório da organização. Daft (2006) explica que as organizações tendem à acomodação, significa que não procuram mais a melhor alternativa, e sim se contentam com uma alternativa de nível satisfatório. As coalizões, também, tendem a ter um caráter imediatista, em que os gerentes procuram soluções rápidas, fazendo apenas procedimentos de pesquisa para produzir uma solução meramente satisfatória. Normalmente a primeira solução satisfatória é adotada e implantada imediatamente.

Por fim Daft (2006) afirma que este modelo é particularmente útil no processo de identificação de problemas e na implementação das soluções escolhidas, pois quando os



gerentes de alto nível percebem que uma decisão importante precisa ser tomada, esses necessitam de outros gerentes para dar suporte a sua decisão, garantindo que a sua decisão será a implantada.

### 2.6.3 Modelo Incremental

Este modelo foi desenvolvido por Henry Mintzberg que, ao analisar 25 processos decisórios (a maioria decisões não-programadas) em diversas empresas, identificou cada etapa na seqüência das decisões. Essa abordagem dá menos ênfase aos fatores políticos descritos no modelo *Carnegie* e atribui maior importância à seqüência estruturada das atividades desenvolvidas desde a descoberta até a solução dos problemas (DAFT, 2006).

O estudo de Mintzberg o levou a concluir que existe uma estrutura, mesmo por trás de decisões não estruturadas. Essa estrutura foi descrita por três fases centrais, três conjuntos de rotinas de apoio e seis conjuntos de fatores dinâmicos. O modelo proposto descreve as interações entre estes elementos (BETHLEM, 1987). Essas interações ficam melhores representadas graficamente.

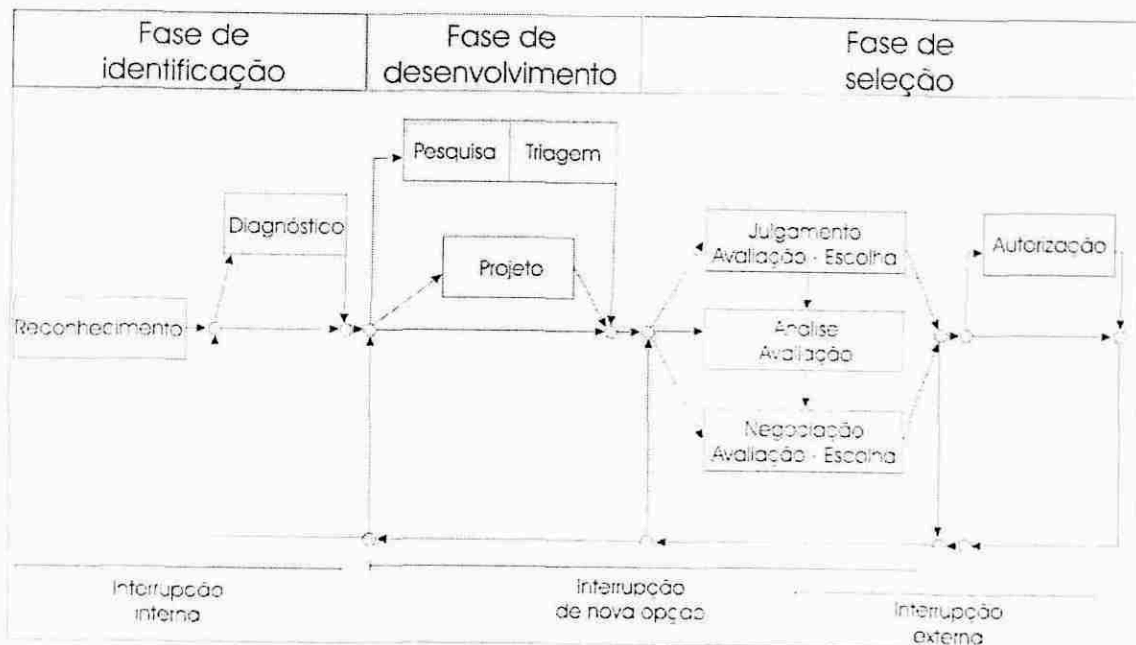


Figura 08: Modelo de decisão incremental

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Raisinghani, Théorêt (1976 apud DAFT 2006, p.387)

A fase inicial, a identificação, começa com o reconhecimento da existência de um problema e da necessidade de uma decisão. A segunda etapa é o diagnóstico que visa buscar a maior quantidade possível de informações a cerca do problema.



A segunda fase é o desenvolvimento, onde são moldadas as possíveis soluções para o problema. Essa fase pode ocorrer de duas maneiras: primeiramente, podem ser usados procedimentos de pesquisa, visando encontrar alternativas, dentro do repertório de soluções já existentes na organização (decisões programadas). Uma segunda maneira seria projetar uma solução específica para o problema, pois as experiências anteriores não se aplicam a situação atual (decisões não-programadas).

Na última fase ocorre a seleção da alternativa. Ela começa quando uma alternativa é escolhida. A partir de então, três caminhos podem ser percorridos, quando a seleção depende exclusivamente de uma pessoa, ocorre o julgamento. Na análise, as alternativas são avaliadas de modo sistemático, normalmente empregando técnicas da ciência da administração. Já a negociação ocorre quando a seleção envolve um grupo de tomadores de decisão, com diferentes interesses.

Por fim existem os fatores dinâmicos, que são as linhas na parte inferior do gráfico, elas representam circuitos ou ciclos que ocorrem no processo decisório. As decisões organizacionais não seguem um fluxo contínuo, ou seja, nem sempre uma decisão começa com o reconhecimento e termina na autorização. Problemas menores podem surgir e forçar o retorno aos estágios anteriores.

Segundo Bethlen (1987) o modelo proposto por Mintzberg, possui duas virtudes: primeiramente, é um modelo que tenta estruturar decisões, “não estruturados”, a segunda virtude é que apresenta os estímulos à decisão, que são a oportunidade, o problema e a crise, que muitas vezes se transformam uns nos outros.

#### 2.6.4 Modelo anárquico ou da lata de lixo

O modelo anárquico, ao contrário dos outros modelos já apresentados, não procura uma maneira de estruturar o problema de decisão, pois na realidade os problemas também não são estruturados. Ele lida com o “fluxo de múltiplas decisões” enquanto os outros modelos citados concentram-se no modo em como as decisões são tomadas. Este modelo foi desenvolvido para estudar o processo decisório em empresas que enfrentam altos índices de incerteza, como o crescimento e a mudança exigidos em uma organização de aprendizagem (DAFT, 2006, p.390).

Segundo Cohen *et al* (1972 apud SHIMIZU, 2006) o modelo da lata lixo, supõe que a tomada de decisão se assemelha a uma enorme lata de lixo onde são jogados todos os problemas a serem resolvidos. Os mais simples de serem resolvidos ou os de maior prioridade

são resolvidos primeiro e retirados. Os demais são retirados após um exame superficial ou são retirados por estarem ocupando espaço.

Na visão de Shimizu (2006) o modelo anárquico é formado por quatro elementos básicos. O mecanismo de decisão, que é uma estrutura para a tomada de decisão, que gasta uma determinada energia de acordo com a complexidade ou necessidade de resolução do problema em questão. Os participantes são as pessoas que operam o mecanismo de decisão e as suas fontes de energia. O problema é a proposta apresentada ao mecanismo de decisão. E, por fim, a solução do problema que representa as alternativas escolhidas para cada problema.

Para Daft (2006) existem quatro conseqüências do processo decisório da lata de lixo para a tomada de decisões:

- a) as soluções podem ser propostas mesmo quando não existem problemas. Um funcionário pode ter uma boa idéia e tentar passá-la para o resto da organização;
- b) as escolhas são feitas sem resolver problemas. Muitas escolhas podem apenas ocorrer, outras mesmo voltadas para o problema, podem não resolvê-lo;
- c) os problemas podem persistir sem ser resolvidos; ocorre quando os participantes da organização se acostumam com o problema e desistem de tentar resolve-lo;
- d) alguns poucos problemas são resolvidos. Quando as os participantes, os problemas e as soluções apropriados se encontram, os problemas são resolvidos.

Segundo Choo (2003) neste modelo as decisões podem ser tomadas de três diferentes formas: por resolução, por inadvertência e por fuga. A tomada de decisão por resolução ocorre quando há uma reflexão sobre o problema por um determinado tempo. Na inadvertência, as decisões são tomadas rápida e inadvertidamente, para que outras decisões possam ser tomadas. Finalmente, uma decisão é tomada por fuga quando o problema abandona a lata, o problema original desaparece, deixando assim a possibilidade de escolha, a qual não resolve problema algum.

Pode-se, por fim, estabelecer um quadro comparativo entre os modelos de processo decisório, onde destacam-se os objetivos, o tipo de processo utilizado, as etapas envolvidas em cada modelo, e a principal vantagem e desvantagem, percebida nos modelo.

	Racional	Carnegie	Incremental	Anárquico
Objetivos	Busca da melhor alternativa.	Objetivos e interesses conflitantes.	Orientado por objetivos.	Objetivos ambíguos.
Processos	Sistemático e regrado.	Jogos de poder.	Múltiplas alternativas que levam à múltiplas soluções.	Não existe processo definido.
Etapas	1 – Definição de todas as possíveis alternativas; 2 – Previsão de todas as conseqüências; 3 – Seleção da melhor alternativa.	1 – Definição e discussão de problemas; 2 – Formação de coalizões de interesses.	1 – Fase de identificação 2 – Fase de desenvolvimento 3 – Fase de seleção.	Não existem fases definidas.
Vantagens	Teoricamente leva a escolha da melhor alternativa.	Prevalece a decisão da maioria.	Pode resolver o problema de diversas maneiras.	Não tenta padronizar problemas.
Desvantagens	Não é possível de ser aplicado inteiramente.	Pode gerar conflitos interpessoais.	Processo longo e difícil de ser acompanhado.	Alguns problemas ficam sem solução.

Quadro 02: Comparativo entre modelos de processo decisório

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Mesmo que um decisor adote um modelo de tomada de decisão, suas características pessoais ainda o influenciarão. Por isso faz-se necessário estudar os estilos de tomada de decisão individuais.

## 2.7 Estilos decisórios

Cada decisor traz consigo suas características pessoais em seus esforços para a solução de problemas. “[...] as pessoas tomam decisões de maneiras diferentes e, obviamente isso repercute nos resultados ou nas conseqüências que elas provocam” (PEREIRA & FONSECA 1997, P.117).

Segundo Robbins (2000), a premissa básica para entender os diferentes estilos decisórios, é que ao tomarem decisões os indivíduos diferem ao longo de duas dimensões básicas. A primeira leva em consideração a maneira como o decisor pensa.

Alguns decisores são mais racionais enquanto outros têm um perfil mais criativo e intuitivo; sendo assim, o primeiro tem um pensamento sistêmico e processam informações de modo seqüencial, enquanto o ultimo, tende a adotar uma perspectiva que possibilite a visão do quadro como um todo e usa a intuição para decidir.

A segunda dimensão representa a tolerância dos indivíduos em relação a ambigüidade. Alguns indivíduos têm necessidade de consistência e ordem na tomada de decisão, ou seja, necessitam de um baixo nível ambigüidade. Outros, no entanto, processam várias informações ao mesmo tempo, e podem suportar altos níveis de ambigüidade. Ao colocar essas duas dimensões em um diagrama, formam-se quatro estilos decisórios. A saber, o diretivo, o analítico, o conceitual e o comportamental.

Na figura 09 são apresentados os quatro estilos individuais de decisão:



Figura 09: Estilos individuais de decisão.

Fonte: Robbins e Decenzo (2004, p.90)

Explicando um pouco sobre cada estilo decisório, Robbins e Decenzo (2004) afirmam que o estilo diretivo é de baixa tolerância à ambigüidade e altamente racional, sendo que normalmente os decisores deste estilo são lógicos, eficientes (procuram atingir objetivos), e costumam tomar decisões rápidas e de curto prazo. Já o estilo analítico é altamente tolerante a ambigüidade e também altamente racional; o decisor analítico prefere reunir informações

consistentes antes das decisões e, a partir disso, consideram várias possíveis alternativas. Já o estilo conceitual, como mostra o gráfico da figura 09, tem alta tolerância a ambigüidade e é bastante intuitivo, tende a tomar decisões de longo prazo e procuram soluções criativas. Finalmente, os administradores com estilo comportamental são tomadores de decisão intuitivos, porém, com baixa tolerância a ambigüidade, por isso, esses decisores são bastante consultivos, trabalham bem em grupos, aceitam sugestões e se preocupam com as pessoas que trabalham para eles.

Embora os estilos pareçam independentes, muitos decisores apresentam características de um ou mais estilos, dependendo da situação em que se encontrem. Normalmente existe um estilo que domina a maioria dos atos do decisor, contudo, estilos alternativos podem surgir quando uma determinada situação pode ser resolvida usando um estilo em particular (ROBBINS & DECENZO, 2004).

Passa-se agora a definir os procedimentos metodológicos utilizados na execução deste estudo.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia é a base que garante a cientificidade de um estudo. Segundo Lakatos e Marconi (1991, p.83),

[...] é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Considerando o método como um caminho para se chegar a um fim, a metodologia corresponde ao conjunto de procedimentos e regras estabelecidos para um determinado método (RICHARDSON, 2008).

Tendo em vista os objetivos deste trabalho, a fundamentação teórica a cerca do assunto, passa-se agora a descrever os quais os procedimentos de pesquisa utilizados durante este estudo. Este capítulo descreve o tipo de pesquisa adotada, suas principais características, o tipo de amostragem e os procedimentos de coleta dos dados.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

A natureza da pesquisa refere-se, principalmente, a forma de abordagem dos problemas. Richardson (2008) define dois métodos de tratamento dos problemas, qualitativo e quantitativo.

As pesquisas de natureza qualitativa são, para Richardson (2008, p.80), um tipo de pesquisa voltada para uma análise de situações complexas ou particulares. Os estudos que empregam essa metodologia podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender processos sociais vividos por grupos e também “permite o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos”. Neste sentido Godoy (1995) ressalta que quando o objetivo do estudo for a compreensão das relações sócio-culturais que se estabelecem nas organizações, a abordagem qualitativa pode oferecer importantes e relevantes dados.

Esta pesquisa foi conduzida com base na metodologia qualitativa, na medida em que não procura quantificar os dados obtidos e não se aplicam instrumentos estatísticos de análise. A principal preocupação é conhecer como o processo de tomada de decisão ocorre na empresa familiar escolhida. Contudo para a identificação do perfil decisório dos entrevistados, foi utilizada uma ferramenta quantitativa, um questionário proposto por Rowe, Manson e Dickel

(apud ROBBINS 2000). A forma como este questionário foi utilizado será descrita posteriormente no item coleta de dados. O questionário está disponível no apêndice B.

Uma vez definida a natureza da pesquisa, passa-se a descrever o tipo de pesquisa a ser realizada. Gil (1994) classifica três grandes grupos de pesquisa; exploratória, descritivas e explicativas; o critério para esta terminologia é relativo aos objetivos gerais das mesmas. As pesquisas exploratórias têm por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, visando o esclarecê-lo ou criar hipóteses, que por sua vez poderão gerar outras pesquisas.

Pesquisas de caráter descritivo objetivam a descrição das características de determinada população ou fenômeno, e também o estabelecimento de relações entre as variáveis existentes tanto entre as populações quanto aos fenômenos.

Vislumbrando os objetivos deste trabalho, e os tipos de pesquisas propostas por Gil (1994), classifica-se esta pesquisa como sendo de caráter exploratório, com relação a empresa estudada e ao problema de pesquisa, uma vez que procura ampliar o conhecimento, do autor, a cerca do tema decisão em empresas familiares. É também descritivo, na medida em que procura analisar como se desenvolve o processo de tomada de decisão na organização estudada e se há influência do fator família neste processo.

Gil (1994) destaca ainda que normalmente as pesquisas de caráter exploratório envolvem levantamento de bibliográfico, entrevistas com pessoas que têm experiência com o problema e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Estes são os aspectos técnicos envolvidos na pesquisa.

Na visão de Gil (1994) a classificação quanto aos aspectos técnicos, utilizados neste estudo, pode ser feita da seguinte maneira:

- a) pesquisa bibliográfica: é uma pesquisa desenvolvida a partir de materiais já elaborados, constituindo-se, principalmente, de artigos e livros. Normalmente esse tipo de estudo faz parte de outros estudos, e comumente é utilizado em pesquisas de caráter exploratório. Sua principal vantagem é que dá ao investigador, acesso a uma cobertura de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente;
- b) pesquisa documental: é muito semelhante a pesquisa bibliográfica, a diferença essencial entre as duas é a natureza das fontes. Enquanto as fontes das pesquisas bibliográficas são constituídas por materiais impressos normalmente localizados em bibliotecas, na pesquisa documental há uma pulverização de fontes. Por um lado, existem documentos de “primeira mão”



que não receberam nenhum tratamento, como documentos conservados em órgãos públicos, tais como cartas, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins etc. Por outro lado, existem documentos de “segunda mão” com dados já analisados, como relatórios de pesquisas, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc. Normalmente este tipo de pesquisa é de baixo custo, e constitui uma fonte confiável de dados;

- c) estudo de caso: é o estudo “profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita um amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 1994 p.58). Sua principal vantagem é a flexibilidade, visão ampla da realidade dos problemas e simplicidade de procedimentos; sendo recomendando para fases iniciais do estudo de temas complexos e para formulação de hipóteses;

Assim também faz-se necessário classificar a pesquisa de acordo com os aspectos técnicos nela utilizados. Esta pesquisa é, em um primeiro momento, uma pesquisa bibliográfica, pois é constituída de uma revisão teórica norteada pelos objetivos e tema de pesquisa. Esta revisão permite ao investigador, construir um texto base que servirá como fundamento na interpretação das informações contidas na análise. Como material bibliográfico utilizado destacam-se livros, artigos científicos, dissertações e teses de alunos e também reportagens e entrevistas publicadas em periódicos. Nem todas as obras relacionadas foram utilizadas na consecução do texto. Algumas leituras tiveram o intuito de apenas ampliar o conhecimento acerca do tema.

Em um segundo momento, pode ser entendida como uma pesquisa documental, pois para o levantamento da história da organização, bem como o entendimento dos mecanismos de gestão utilizados, foram utilizados vários documentos fornecidos pela própria organização. O pesquisador teve acesso aos manuais de gestão da qualidade, indicadores de resultados, manual de gestão ambiental, manual de relacionamento, histórico da organização e apresentações elaboradas tanto para clientes externos quanto internos.

Para fins de análise, a pesquisa ainda pode ser entendida como um estudo de caso. Este tipo de pesquisa é recomendado quando as questões de pesquisa são do tipo “como” ou “por quê”, quando os pesquisador não tem controle sobre os acontecimentos e quando o foco do trabalho se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da vida real (YIN 2005).

Roesch (1999) apresenta três principais vantagens de um estudo de caso: ele permite o estudo dos fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos; e explora fenômenos com base em vários ângulos.

Neste mesmo sentido, Yin (2005 p.20) resume:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de setores econômicos

Considerando a teoria apresentada e o problema de pesquisa, optou-se por adotar o estudo de caso como forma de pesquisa, pois se pretende estudar detalhadamente o como ocorre o processo de tomada de decisão na organização escolhida.

### 3.2 Delimitação da pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (1991 p.162) delimitar a pesquisa “é estabelecer limites para a investigação”. Afirmam os mesmos autores, nem sempre é possível estudar todos os elementos que compõem o alvo de estudo, principalmente devido a escassez de recursos ou à premência do tempo. Nestes casos, se utiliza o método da amostragem, que consiste em obter um juízo de toda a população mediante estudo de uma parte (amostra) da população.

Ainda conforme Lakatos e Marconi (1997) a amostra é uma parcela, um subconjunto, Selecionado por conveniência do universo (população). Corroborando com esta idéia, Mattar (2005) explica que amostra é qualquer parte de uma população e define dois tipos de amostras e amostragens: probabilística e não probabilística, sendo que cabe ao pesquisador optar entre uma delas levando em conta, a acessibilidade aos elementos, a disponibilidade dos mesmos, a representatividade e a disponibilidade de tempo e recursos para a pesquisa.

Uma vez escolhido o tipo de amostragem a ser utilizado passa-se à definir o método utilizado na seleção da amostra. Mattar (2005) define três métodos para cada tipo de amostragem. As amostragens não probabilísticas utilizam três principais métodos: Amostras intencionais, por cotas ou proporcionais e amostragem por conveniência. Nesta ultima, amostragem por conveniência, as amostras são selecionadas devido alguma conveniência do pesquisador. São amostras extremamente úteis para pesquisas exploratórias, apesar de ser um método pouco preciso.

Tendo essas definições em vista, pode-se definir que o universo da pesquisa compreende o setor de empresas familiares. A amostra não-probabilística utilizada – o sujeito de estudo – foi estabelecido por conveniência, sendo uma empresa familiar, do setor de combustíveis, com sede na cidade de Pato Branco, região sudoeste do estado do Paraná, denominado Grupo Pastorello.

Em se tratando de um estudo de caso, não foram utilizados procedimentos probabilísticos, pois o objeto de estudo foi escolhido por sua acessibilidade. Como menciona Yin (2005), entretanto, a correta definição das questões primárias da pesquisa traria como consequência a seleção da unidade apropriada para análise. Sendo assim remete-se ao tema, “processo decisório em empresas familiares”, podendo-se afirmar que o universo da pesquisa corresponde a empresas familiares. Conforme definido na fundamentação teórica, a empresa escolhida para o estudo se encaixa neste critério.

Como já mencionado, o principal fator de escolha desta empresa foi a acessibilidade proporcionada pela mesma, além de ser uma empresa em desenvolvimento, passando por uma fase de rápido crescimento, o que gera uma alta incidência de decisões que são o objeto de análise do estudo.

Os elementos pesquisados são integrantes de nível gerencial e nível estratégico da organização em questão. Alguns dos entrevistados fazem parte da família proprietária, outros não possuem vínculo familiar, contudo ocupam cargos importantes dentro da organização. Abaixo os entrevistados serão caracterizados segundo, vínculo familiar e cargo que ocupa:

- a) Ilário Belusso: Gerente financeiro e não possui vínculo familiar com a família detentora da empresa;
- b) Lauro Biesek: Gerente de compras e não possui vínculo familiar com a família detentora da empresa;
- c) Luciano Pysklevitz: Gerente administrativo e não possui vínculo familiar com a família detentora da empresa;
- d) Marcelo Pastorello: Diretor comercial. Marcelo é o filho mais novo de Maldir Pastorello, irmão de Maximino, Noeli e Melania;
- e) Maximino Pastorello: Diretor de logística. Maximino é o terceiro filho de Maldir Pastorello, irmão de Marcelo Noeli e Melania;
- f) Melania Pastorello Detoni: Melania faz parte do conselho diretor da GP, mas não ocupa nenhum cargo dentro da organização. Ela é a segunda filha de Maldir Pastorello, irmã de Marcelo, Maximino e Noeli;

- g) Noeli Pastorello Sutille: é gerente do TRR de Pato Branco, é a primeira filha de Maldir Pastorello, irmã de Marcelo Maximino e Melania;
- h) Vauban Sutille: é gerente do Posto Alabama (posto de varejo localizado em Pato Branco) e é casado com Noeli Pastorello.

Visto quais serão os sujeitos desta pesquisa passa-se agora a descrever quais foram as técnicas utilizadas para a coleta dos dados.

### 3.3 Coleta de dados

Yin (2005) propõe que em estudos de casos existem seis principais fontes de evidências: a documentação, os registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Roesch (1999) complementa Yin e desdobra a entrevista em entrevista em profundidade e entrevista em grupo. Parindo-se destas definições cabe ao pesquisador empenhar-se na obtenção dos dados.

A análise documental, conforme Yin (2005, p.112) e Roesch (1999) a principal função desta técnica é “corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”. Segundo a definição de Lakatos e Marconi (1991) a pesquisa documental é restrita a documentos, que podem assumir papel de fontes primárias ou secundárias de informações. Foster (1994 apud ROESCH, 1999) menciona que documentos representam sistemas e estruturas da empresa. Sua análise permite uma visão de dentro da empresa.

Para Lakatos e Marconi (1991 p.191) a técnica da observação utiliza os sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade. A observação é uma técnica subjetiva, “que ajuda o pesquisador a identificar provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento”. Na visão de Richardson (2008, p.259) a observação é “o exame minucioso ou a mirada atenta sobre um fenômeno como um todo ou em algumas de suas partes; é a captação precisa do objeto examinado”.

Richardson (2008) subdivide a observação segundo dois critérios: participação e estruturação. Quanto a participação, a observação pode ser participante, onde o pesquisador não é apenas um expectador, mas faz parte do estudo do fenômeno a ser estudado; e a não participante, onde o pesquisador assume um papel de expectador não tomando parte nos conhecimentos do objeto de estudo. Quanto à estruturação, a observação pode ser sistemática,

onde a observação ocorre de forma rígida e utiliza instrumentos para a coleta das observações; ou assistemática, que ocorre de forma livre, onde o pesquisador registra os fatos da realidade sem valer-se de meios técnicos.

A coleta de dados por meio da entrevista é, segundo Roesch (1999), a técnica fundamental em pesquisas qualitativas. Para Lakatos e Marconi (1991, p.195) a entrevista é “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante conversação de natureza profissional”. Richardson (2008, p.207) destaca a pessoalidade do método, afirmando que este permite uma estreita relação entre os envolvidos; essa proximidade, possibilita a o entrevistador as melhores possibilidades de “penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos”.

Zanella (2006) e Richardson (2008) apresentam a divisão do método da entrevista em entrevistas estruturadas, semi-estruturadas e não-estruturadas. As entrevistas estruturadas caracterizam-se pela utilização de roteiros organizados e rígidos, os quais não podem ser desviados. Já nas entrevistas semi-estruturadas, existe um roteiro de entrevista, porém não é preciso segui-lo de maneira rígida, a conversa flui conforme os depoimentos do entrevistado. Nas entrevistas não-estruturadas é proposto um tema, sobre o qual o entrevistado discorre de forma livre.

Tendo em vista essas definições podem-se estabelecer as metodologias de coleta de dados, tanto *primários quanto secundários*, utilizadas neste estudo. Para a coleta de dados primários foi utilizada a técnica de entrevista. Visto que esta é a técnica que melhor se adequou aos objetivos da pesquisa. As entrevistas foram feitas de forma semi-estruturada, dando maior liberdade para o entrevistador e entrevistado na condução da conversa, sem perder o foco nos objetivos do estudo. Foram entrevistados os quatro gerentes, os quatro diretores, estes estão listados no item delimitação da pesquisa. As entrevistas foram gravadas e estão à disposição. Durante as entrevistas também foi utilizada a técnica da observação não estruturada, na medida em que o próprio entrevistador estava atento as reações e expressões dos entrevistados quando estes eram indagados.

O método da observação não estruturada também foi utilizado na reunião de indicadores, realizada durante todo o expediente do dia 27/10/2008 para à qual o pesquisador foi convidado a participar. Não foi autorizada a gravação desta reunião e os indicadores nela debatidos, devido a sua importância estratégica para, não puderam ser revelados neste estudo. A participação, contudo, clarificou vários aspectos relacionados ao processo decisório na organização.

Para o levantamento de dados secundários foi utilizada a técnica de análise documental, que foi desenvolvida a partir de registros históricos da organização, periódicos como reportagens acerca da organização, documentos, memorandos, manuais, apresentações e relatórios.

Por fim como descrito no delineamento da pesquisa, a única ferramenta não qualitativa empregada no estudo foi um questionário, pode ser classificado segundo Mattar (2005) como um instrumento de coleta de dados primários, por meio da comunicação e foi utilizado de forma estruturada e não disfarçado, segundo o modelo proposto por Rowe, Manson e Dickel (apud Robbins 2000). O qual utiliza um sistema de pontos onde o respondente é indagado a atribuir uma determinada pontuação de acordo com a sua identificação com as preposições descritas no questionário.

Este questionário foi aplicado ao final de cada entrevista. No preâmbulo do questionário constam as instruções para seu preenchimento, porém para elucidar e responder a quaisquer dúvidas, o pesquisador instruiu os respondentes sobre a forma de preenchimento do questionário e se manteve a disposição para quaisquer dúvidas que por ventura surgissem. Os resultados também foram averiguados segundo as instruções propostas por Robbins (2000).

### **3.4 Limitações da pesquisa**

Toda metodologia por mais cuidadosamente elaborada, incorre em limitações. A primeira limitação deste estudo é sua abrangência visto que, ele aborda apenas os aspectos referenciados na fundamentação teórica, não abordado assim outros temas relacionados tanto ao processo decisório como as empresas familiares.

A própria ferramenta de análise, o estudo de caso, carrega consigo uma limitação, pois as inferências e constatações obtidas por meio desta técnica, não são aplicáveis a outras situações, visto que o estudo é realizado de acordo com a realidade de uma única empresa, não podendo haver uma comparação com outras realidades.

Outra limitação da pesquisa se dá pelo fato do pesquisador ter vínculo familiar com alguns dos entrevistados e, por tanto, fazer parte da família detentora da organização objeto de estudo. Este fator pode ter inibido a opinião de alguns dos entrevistados não familiares. E por parte dos familiares o mesmo fator pode ter gerado certa informalidade não conveniente para o estudo.



Há uma limitação quanto aos dados históricos levantados no estudo, visto que grande parte deles é baseada na lembrança dos gestores. Os dados históricos documentados estão contidos em apresentações e manuais, contudo, foram elaborados sem grande detalhamento e precisão, isso pode limitar sua análise.



## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo procura cumprir os objetivos deste estudo, a luz da teoria exposta na fundamentação, e seguindo os procedimentos metodológicos acima descritos. Assim serão apresentados os dados obtidos e sua análise.

### 4.1 Contextualização do setor de comércio e distribuição de combustíveis no Brasil

O segmento de comércio e distribuição de combustíveis é o único na indústria petrolífera que nunca esteve sob o monopólio do governo, e opera no país desde 1912. Apesar, disso esteve, durante muitos anos, especialmente a partir de 1938, sujeito ao controle de preços exercido pelo governo federal. A desregulamentação do setor de distribuição de combustíveis começou a ocorrer durante a década de 1990, quando foi criado o programa federal de desregulamentação, onde foram estabelecidos os critérios de preço máximo para os postos revendedores. Em 1995 ocorreu a desqualização dos preços dos combustíveis, foram incluídos o preço dos fretes de transferência e coleta ao preço dos combustíveis. Apenas em 1996 foram liberados os preços, desde a refinaria, da gasolina e do álcool.

No ano de 1997 foi criada a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), de acordo com a Lei n<sup>o</sup> 9.478 do governo de Fernando Henrique Cardoso. Este órgão é vinculado ao Ministério de Minas e Energia, sua função é de regular, fiscalizar e contratar as atividades econômicas do setor petrolífero brasileiro. A ANP inicia suas atividades em 14 de janeiro de 1998, desde então vem facilitando e regulamentando as atividades de comércio e distribuição de combustíveis em todo o país.

Após um período de cinco anos em fase de reavaliação, o programa pró-álcool do governo federal é reavivado no ano de 2002, estimulando a produção de álcool no Brasil. O ano de 2002 marca o fim do período de desregulamentação no mercado de combustíveis. Neste mesmo ano ocorre a liberação para a livre formação de preços nas refinarias, e também é liberada a importação de gasolina e óleo diesel. Outro importante incentivo do governo foi a criação do programa nacional do biodiesel, em 2004 e a posterior lei 1.097/05, de 2005 que estabelece as porcentagens mínimas de mistura de biodiesel ao diesel comum.

Em função desse novo panorama a distribuição e comercialização de combustíveis no país, que anteriormente era feita, praticamente em sua totalidade, por cerca de uma dezena de empresas (as grandes “bandeiras” de distribuidoras, como Texaco, Shell e Esso), passou a ser dividida entre mais de duzentas empresas. Essa nova condição de mercado abriu espaço

para o crescimento dos postos ditos “bandeira branca”, ou seja, que não possuem vínculos com uma distribuidora em específico. Atualmente esses postos, segundo dados da ANP, representam 43,09% de um total de trinta e cinco mil postos em todo o país, sendo que a empresa BR, distribuidora com maior número de postos associados, representa apenas 16,83% do total de postos. As cinco maiores distribuidoras (BR, Ipiranga, Chevron, Shell e Esso em ordem decrescente) juntas operam com cerca de 43,07% do total de postos existentes no país.

Recentemente ocorreu uma onda de grandes incorporações, entre as distribuidoras, sendo que o Grupo Ultra comprou a Ipiranga e a Texaco, e a Esso foi comprada pela Cosan. Essa nova configuração do setor, segundo Squizzato (2008) ao que tudo indica, tende a acentuar a disputa entre as grandes bandeiras, tanto por conquistar a ampla gama de postos “bandeira branca”, quanto para incrementar as vendas. Para os postos “bandeira branca”, essa disputa é benéfica na medida em que os seus principais fornecedores estarão travando uma guerra por cada posto com grande potencial de vendas.

No que tange à pequenos distribuidores Squizzato (2008) menciona que em algumas regiões do país, haverá espaço para o desenvolvimento de pequenas redes regionais. Esta possibilidade se baseia, sobretudo, no fato de que, para as grandes distribuidoras, não valerá a pena disputar mercados considerados marginais, pois estarão disputando principalmente pontos de grande potencial de vendas. Assim, o custo marginal do desenvolvimento da rede de distribuição das grandes distribuidoras pode tornar este mercado pouco atraente, abrindo espaço para pequenas redes de distribuição.

Quanto às expectativas para o futuro o presidente da Federação Nacional do comércio de combustíveis e lubrificantes (FECOMBUSTÍVEIS, 2008), Paulo Miranda, afirma que o crescimento do setor continua em firme ascensão. No primeiro semestre do ano corrente houve um crescimento de 10% no consumo de combustíveis em relação ao mesmo período do ano passado. Com destaque para o álcool que registrou um crescimento de vendas de 35.24% no mesmo período.

Um dos grandes problemas enfrentados pelo comércio de combustíveis é a adulteração. A fim de obter uma margem de lucro um pouco maior os revendedores adulteram seus produtos, principalmente álcool de gasolina, misturando a eles, água ou solventes. Essa atividade criminosa além de lesar o consumidor final, denigra a imagem dos postos e gera uma desconfiança generalizada. Em função disto, os motoristas preferem abastecer em postos de bandeiras conhecidas, ou procuram postos com certificação de qualidade.

Tendo em vista o histórico e as perspectivas futuras para o comércio e distribuição de combustíveis, passa-se a apresentar a realidade do Grupo Pastorello neste contexto.

#### 4.2 Caracterização do Grupo Pastorello

A família Pastorello veio do Rio Grande do Sul, instalando-se no Rio Elias município de Renascença (Pr), onde se residiu e montou uma madeireira. Pedro Pastorello era o administrador e patriarca da família. Os negócios da madeireira prosperaram, e a família investiu em áreas para o plantio, gado de corte e comprou um posto de gasolina.

Assim começa a história do Grupo Pastorello (GP), em 1976 com o Posto São Ribas localizado na cidade de Pato Branco (Pr); sob a administração de Maldir Pastorello e seu irmão Redolfino Pastorello. Neste período as decisões eram bastante centralizadas, apesar de discutidas abertamente entre irmãos, porém a palavra final ainda era de Redolfino, que era o detentor de direito do posto, segundo a divisão de bens estabelecida pelos familiares. A maioria, das decisões, eram voltadas para resolver problemas do cotidiano e eram tomadas de forma autoritária e centralizadas na figura de Redolfino, como recorda Maximino. De acordo com estas descrições pode-se inferir que devido a tomada de decisões estar limitada a solução de pequenos problemas, que ao final resolveriam um problema maior, a empresa utilizava um modelo de decisão incremental durante este período.

Para melhor compreensão da forma de gestão da empresa neste período será apresentado a configuração da empresa, segundo o modelo dos três círculos de Davis *et al* (1997). Para tanto serão atribuídos números aos respectivos atores participantes da organização, de acordo com a seguinte classificação: 1 – Redolfino; 2 – Maldir e 3 Maximino.

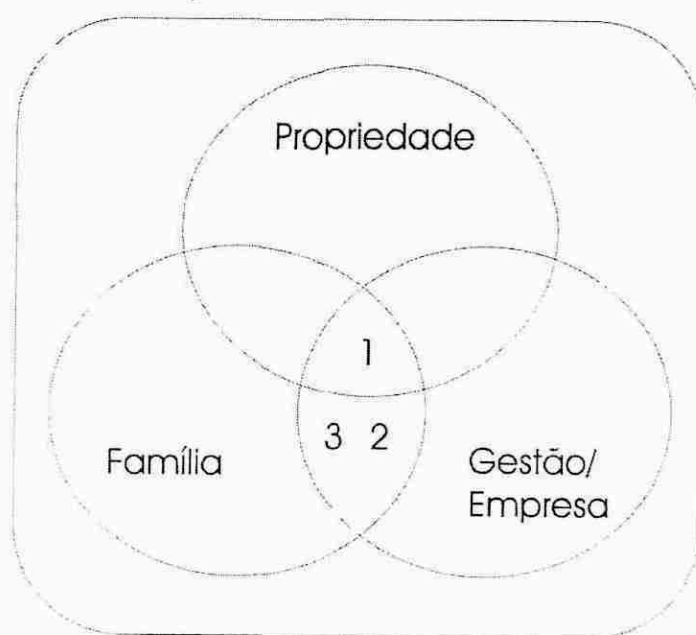


Figura 10: O modelo de três círculos da empresa familiar em 1976

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Davis *et al* (1997)

Conforme a figura, destaca-se a propriedade centrada na figura de Redolfino, sendo que a participação tanto de Maximino, quanto de Maldir, fica limitada as esferas da família e propriedade, pois os mesmos participavam da empresa, contudo não detinham a propriedade dela.

Em relação à análise do desenvolvimento da empresa familiar sob a ótica de Davis *et al* (1997). A empresa, neste período, pode ser classificada, no eixo da propriedade, como uma empresa de “proprietário controlador”, tendo em vista que o herdeiro do posto São Ribas era Redolfino. Sob a perspectiva da família é encaixada como uma “jovem família empresaria”, na medida em que, tanto Maldir quanto Redolfino, estavam abaixo dos quarenta anos e seus filhos ainda não haviam atingido a maioridade. Sob o eixo da gestão pode ser alocada no período inicial, pois, possuía uma gestão bastante informal, como um proprietário no centro da administração e oferecia apenas um produto. Essa análise é visualizada na figura a seguir:

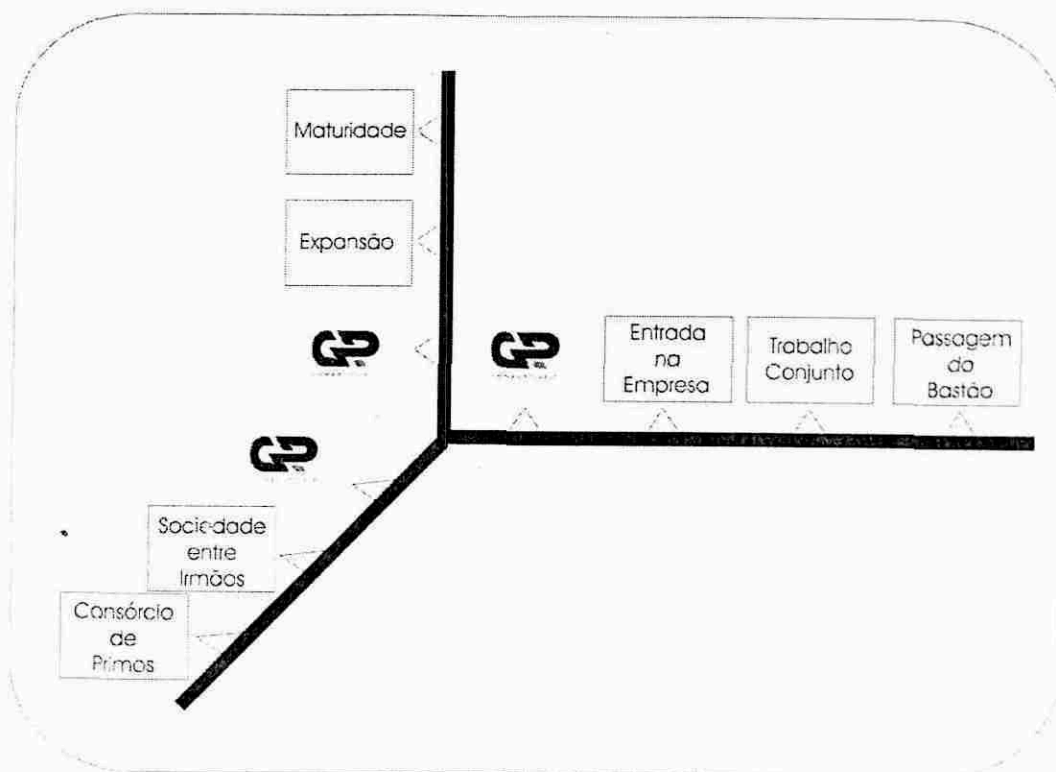


Figura 11: Modelo tridimensional de desenvolvimento em 1976

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Davis *et al* (1997)

Em 1985 a sociedade existente entre oito filhos de Pedro Pastorello, foi dissolvida, principalmente por divergência de opinião entre os irmãos. Para Maldir Pastorello foram dados duas grandes áreas de terra, maquinário para o plantio e um caminhão. Maldir então devido a sua experiência no posto São Ribas decidiu investir no segmento de postos de combustível, comprando no mesmo ano o Posto Trevo, em Pato Branco (Pr), trazendo para trabalhar com ele seus filhos Maximino e Marcelo. Maldir e Maximino decidiam juntos quais os caminhos a empresa deveria seguir, também com foco nos problemas cotidianos, sem uma preocupação em analisar verdadeiras fontes dos problemas. Maximino recorda que os problemas do dia-a-dia tomavam a maior parte do tempo, dele e de seu pai. Visto que o foco das decisões eram os problemas do cotidiano, mesmo que não inteiramente, à este período, também pode ser atribuído o modelo decisório incremental.

Assim como para o período anterior será apresentada a configuração da empresa segundo o modelo dos três círculos de Davis *et al* (1997). Serão atribuídos números aos principais atores deste período, de acordo com a seguinte classificação: 1 – Maldir; 2 Maximino e 3 Marcelo.

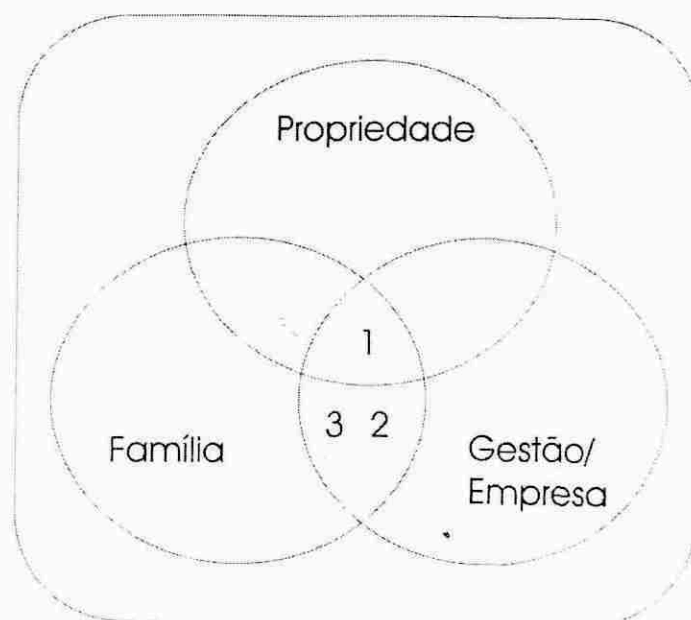


Figura 12: O modelo de três círculos da empresa familiar em 1985

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Davis *et al* (1997)

A figura evidencia a mudança dos atores e a mudança na propriedade, ocorrida em virtude da separação dos bens da família Pastorello. Ao centro da figura, está Maldir, que passa a possuir o posto trevo e assim toda a empresa até então. Nos círculos da família e propriedade encontravam-se Maximino e Marcelo, que participavam da empresa porém ainda não detinham a propriedade da organização.

Neste período conforme o modelo de desenvolvimento de Davis *et al* (1997) a empresa pode ser classificada, no eixo da propriedade, “proprietário controlador” visto que o controle passa de Redolfino para Maldir e seu filho Maximino. No eixo da família, pode ser configurada no estágio de “entrada na empresa familiar”, sendo que Maldir já avançava na idade, e seu filho Maximino participava das decisões da empresa. Marcelo, em 1987, passa a ocupar cargos operacionais também no posto Trevo. No eixo da gestão a empresa ainda se encontrava em estágio “inicial”; sua estrutura organizacional e processos de gestão apesar de um pouco mais desenvolvidos, continuavam informais e sua atividade foco era apenas o comércio de combustíveis. Essa relação fica evidenciada na figura 11, a seguir:

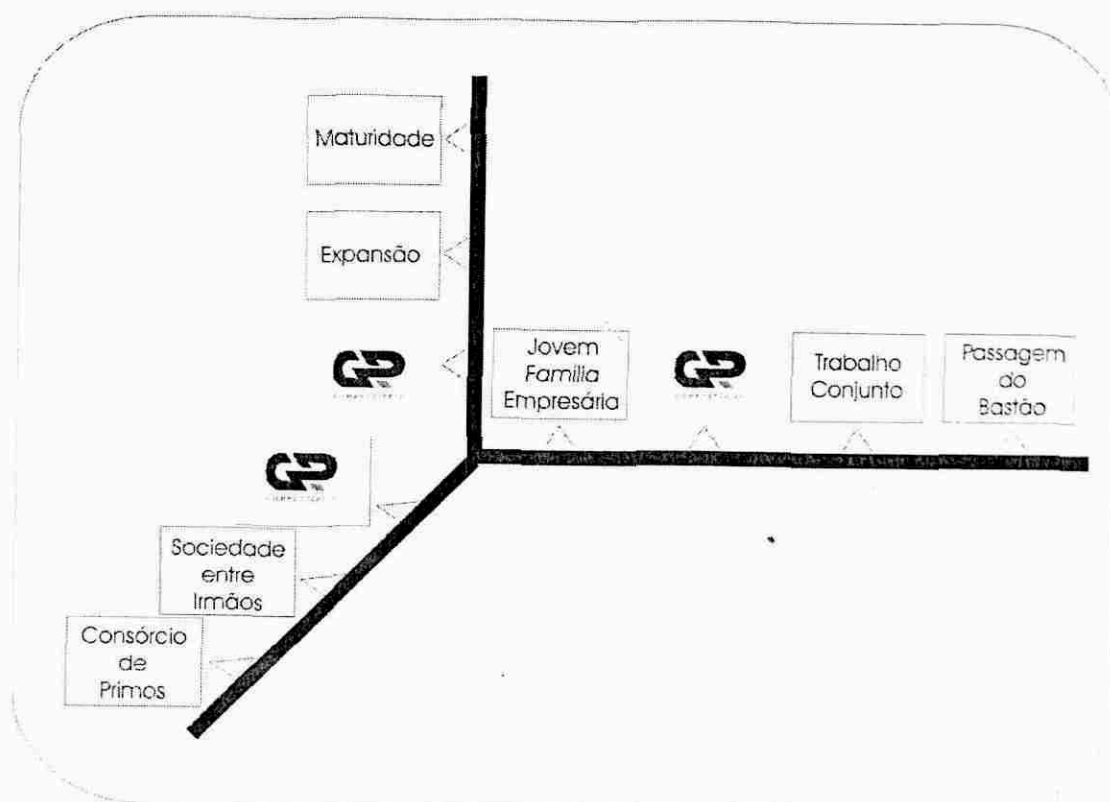


Figura 13: Modelo de desenvolvimento tridimensional em 1985

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Davis *et al* (1997)

Em virtude do desenvolvimento da região sudoeste do Paraná o mercado começou a exigir mais do ramo de combustíveis em relação à qualidade dos produtos, agilidade na entrega e bom atendimento. Foi assim que a GP percebeu um nicho de mercado e começou a expandir seus negócios. Na década de 90, aliada a desregulamentação do setor, a empresa vislumbrou novas oportunidades, inaugurando então dois novos postos de varejo, o São Braz, e o Alabama ambos na cidade de Pato Branco, inaugurados em 1993 e 1998 respectivamente.

Ainda 1993 ocorreu um fato que mudaria a história do Grupo posteriormente. Devido a inauguração do posto São Braz, Marcelo que até então, trabalhava com seu irmão Maximino, passa a assumir a gestão do posto. Ao assumir a gestão Marcelo se desenvolve como decisor e como empreendedor, sendo ele o responsável por grande parte do crescimento do Grupo. Teve início a fase de maior planejamento e análise no processo decisório do Grupo. Devido as características pessoais de Marcelo (o estilo decisório deste e dos outros gestores, será elucidado posteriormente), a empresa passa por um período onde as decisões, apesar de discutidas entre irmãos, são mais racionais, assim pode ser atribuído o modelo racional a este período.



A empresa passou a investir em TRR (Transportador, Revendedor, Retalhista), que posteriormente viria a ser um dos investimentos mais rentáveis do Grupo. Sendo que o primeiro TRR foi inaugurado no ano de 1993, ainda na cidade de Pato Branco. E como descrito por Bernhoeft (1987) o Grupo Pastorello passa a ser um ideal que começa a dar certo.

Explicando um pouco sobre a atividade de TRR os Transportadores Revendedores Retalhistas são autorizados a comercializar óleo diesel e óleo combustível, comprando a granel e vendendo a varejo para consumidores domésticos, comerciais, industriais ou produtores rurais, com entrega dos produtos em domicílio. Trabalham fornecendo em regime de comodato, todo equipamento necessário para a instalação de um sistema de abastecimento para o cliente, fornecendo tanques de armazenamento e bombas de abastecimento para os clientes.

Corroborando as explicações acima, apresenta-se a configuração da empresa segundo o modelo de três círculos proposto por Davis *et al* (1997). Foram atribuídos os seguintes números, para os principais atores neste período: 1 – Maximino e 2 – Marcelo.

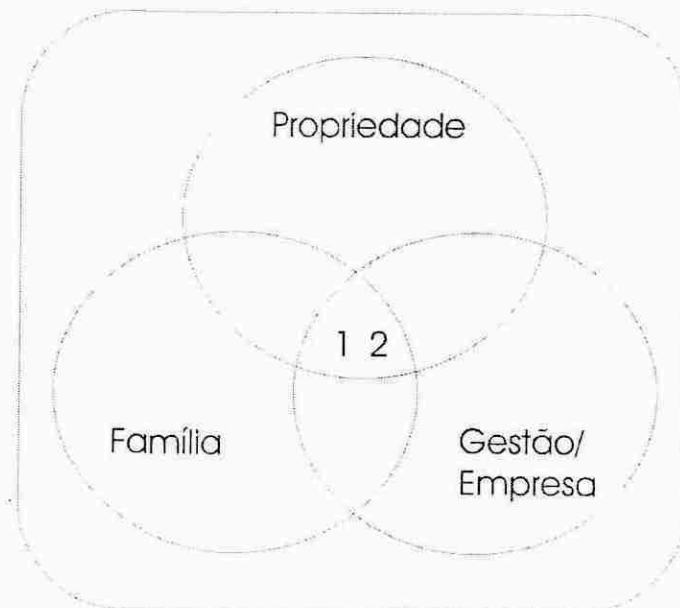


Figura 14: O modelo de três círculos da empresa familiar em 1993  
Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Davis *et al* (1997)

Com a expansão dos negócios Marcelo e Maximino assumem não apenas a gestão da empresa mas também a posse de todo o grupo. A configuração da figura, assim, evidencia a centralização deste irmãos em todas os círculos da empresa familiar.

A análise tridimensional do desenvolvimento da organização, neste período, pode ser configurada como uma “sociedade entre irmãos” no eixo da propriedade, visto que Marcelo e Maximino detinham o controle de todo grupo. Sob o eixo da família, a organização retorna ao

estágio de “jovem família empresária”, na medida em que os principais gestores, agora Maximino e Marcelo são jovens e abaixo dos quarenta anos, neste período Maldir atua como um conselheiro. Quanto ao eixo da gestão a empresa começava a entrar em um processo de “expansão e formalização”, porém, apenas em estágio inicial, pois sua estrutura passava a ser bastante funcional e a empresa apesar de ainda trabalhar com comércio e distribuição de combustíveis passa a atuar no segmento de TRR’s. O modelo tridimensional deste período fica representado da seguinte maneira:

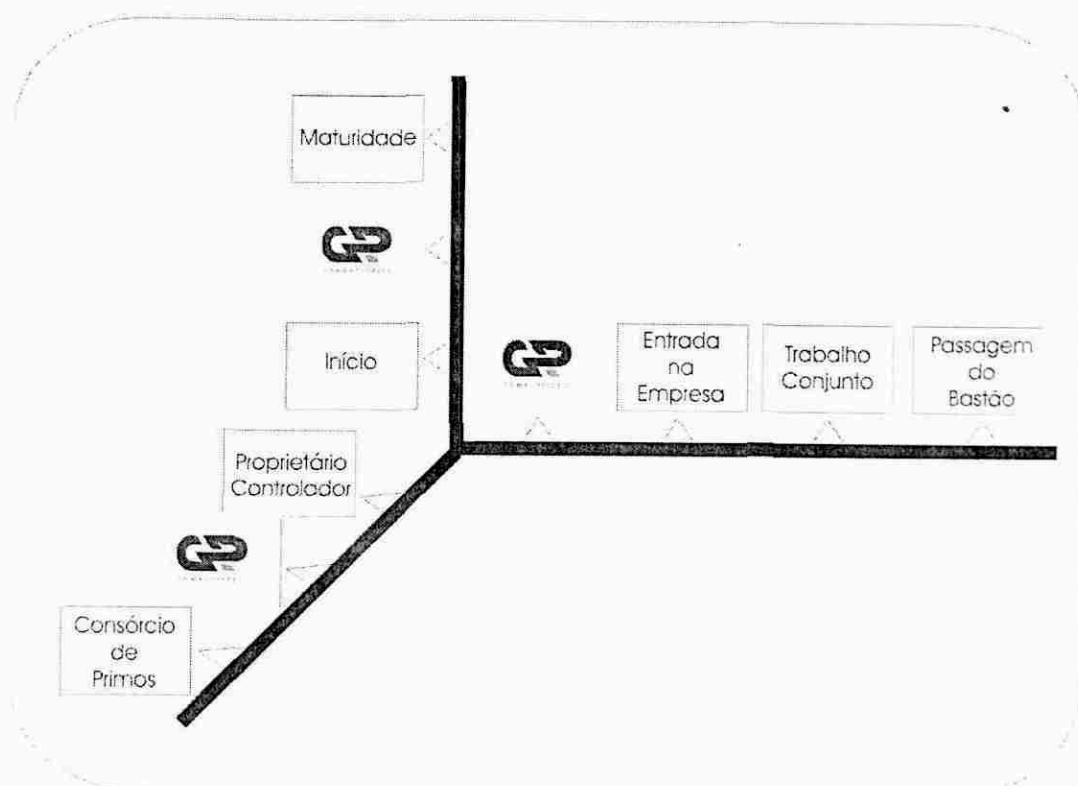


Figura 15: Modelo de desenvolvimento tridimensional em 1993

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Davis *et al* (1997)

Juntamente com a abertura do posto Alabama em 1998, foram chamadas a participar da sociedade, as irmãs Melania e Noeli Pastorello. Elas foram incorporadas ao conselho diretor da organização. Neste período as decisões passaram a ser por consenso e mesmo definidas cotas de propriedade diferente para cada um dos irmãos, os mesmo dispõem de um voto único, e as decisões são tomadas por unanimidade. Essa estrutura é mantida até hoje.

Em 1999 um fato trágico marcou para sempre a história da empresa. No dia 21 de março deste ano faleceu Maldir Pastorello o patriarca da família. Maldir apesar de afastado das atividades administrativas do grupo, muitas vezes participava das decisões na empresa. Sua opinião influenciava as decisões dos irmãos Marcelo e Maximino, apesar de não mais

deter a palavra final. Como relata Marcelo o impacto inicial da morte foi a baixa moral em todo o grupo.

Superado este trauma e através dos bons resultados, frutos de uma boa governança administrativa, a família Pastorello começou a investir em outras cidades e regiões do país. Vislumbrados novas oportunidades no estado de Santa Catarina o Grupo Pastorello investiu na compra do posto Guanabara em Joinville em 2002.

Em 2003 ainda procurando novas formas de comercializar seus produtos a GP apostou em uma nova forma de comercialização, os postos de atacado. Iniciando este conceito de negócio com o posto Soledade em Guarapuava (Pr), e o posto São Jose em São Jose dos Pinhais (Pr), o ultimo posto sob este conceito é localizado em Rondonópolis (Mt) e foi inaugurado no ano de 2007. Estes postos de atacado são opção para clientes que procuram agilidade, ganho de tempo nas estradas e redução de custos. Estes postos trabalham com uma margem menor, com um amplo espaço para abastecimento e com bombas de alta vazão a fim de atender ao cliente no tempo mínimo possível. Eles são localizados em rodovias com trafego intenso de caminhões, uma vez que estes são o público alvo deste tipo de negócio.

Em 2006 a família decide ampliar seus negócios e ter uma bandeira de abastecimento própria. Foi nesse ano que os sócios compram a distribuidora Liquimobil Distribuidora de Petroleo localizada no pool da Unibraspe, este localizado a 800 metros da Refinaria Getulio Vargas, em Araucária (Pr), que tem a capacidade de armazenamento de 16,8 milhões de litros de combustível, com mais um tanque de 2,8 milhões de litros em construção. Hoje a distribuidora representa cerca de 50% do faturamento total do Grupo.

Logo depois em 2007 a família Pastorello muda a razão social da distribuidora para MMP DISTRIBUIDORA DE PETRÓLEO, visando já abertura de filias em Cascavel (Pr) e em Itajaí - Sc. Também em 2007 a GP implantou novos desafios para toda sua equipe, que já conta com mais de trezentos funcionários, devido a expansão de sua rede de postos de combustíveis.

Para isso a empresa está apoiada em pilares e principios que norteiam sua administração desde a fundação do Grupo, que são: integridade familiar; honestidade; qualidade e organização; busca da excelência; respeito e valorização humana; coragem, competência e inovação; paixão e responsabilidade ambiental e social.

A empresa também tem como missão: “Desenvolver o comercio e distribuição de combustíveis com excelência , responsabilidade ambiental e social, proporcionando o desenvolvimento dos colaboradores, satisfação dos clientes, fornecedores e retorno aos acionistas.”

E a visão: “Atingir a excelência na gestão, estando entre um dos maiores grupos econômicos do segmento no Brasil até 2015.”

A responsabilidade ambiental também é um valor importante para o Grupo Pastorello. Visando atuar para a melhoria e preservação do meio ambiente foi criado o projeto GP Ambiente. Nele o Grupo desenvolve atividades galgadas em políticas ambientalmente corretas. São elas:

- a) identificar e prevenir permanentemente os riscos de acidentes e os impactos ao meio ambiente gerados por suas atividades operacionais;
- b) acompanhar e cumprir a legislação, normas ambientais aplicáveis e outros requisitos aos quais a organização subscreva;
- c) estabelecer normas e procedimentos de segurança e proteção ao meio ambiente, inclusive para emergências, e implantá-las em todas as dependências operacionais;
- d) desenvolver e implementar programas de treinamento e conscientização dos funcionários quanto ao riscos à segurança e aos impactos ao meio ambiente que sejam inerentes às suas atividades;
- e) prover recursos materiais e humanos capazes de permitir o desenvolvimento e manutenção das atividades de segurança e proteção ao meio ambiente, bem como, o atendimento dos objetivos e metas estabelecidos;
- f) buscar a melhoria contínua em suas funções de proteção ambiental e prevenir a poluição.

Uma grande preocupação da empresa está relacionada ao bem estar de seus colaboradores. Foi desenvolvido o projeto: A Vida em Movimento. Nele o Grupo convida os colaboradores a praticar atividades em equipes, motivando e criando a união entre diferentes departamentos. Dessa maneira a empresa busca com que todos estejam em movimento, trabalhando as mentes e corpos para a rotina diária de tarefas.

Um novo negócio, no qual a GP está dando os primeiros passos é o projeto da GP energia, firmado em 2008. Nele os sócios buscam atender outros nichos de mercado com a mesma qualidade e satisfação com que desenvolvem a mais de 30 anos. A GP Energia é uma empresa que presta serviços de instalação e manutenção de redes elétricas de alta e baixa tensão. Recentemente a empresa ganhou uma licitação, para atender a COPEL (Companhia Paranaense de Energia Elétrica), semelhante à CELESC em Santa Catarina.

A fim de compreender melhor como o processo decisório evoluiu ao longo da história do Grupo Pastorello, pode se estabelecer um quadro situando os principais eventos ocorridos e suas conseqüências para o processo de decisão.

Ano	Evento	Principal decisor	Forma de tomada de decisão	Modelo decisório
1976	Maldir passa a trabalhar no posto São Ribas	Redolfino Pastorello	Autoritária e centralizada	Incremental
1985	Dissolução da sociedade entre os filhos de Pedro Pastorello	Maldir Pastorello	Centralizada, porém, não autoritária	Incremental
1993	Marcelo Assume a gerência do Posto São Braz	Marcelo e Maximino Pastorello	Por discussão se chega a um consenso	Racional
1998	Noeli e Melania entram na sociedade do Grupo.	Atual conselho diretor formado pelos filhos de Maldir.	Todos os irmãos votam. Decisões tomadas por unanimidade.	<i>Carnegie</i>

Quadro 03: Principais eventos e mudanças no processo decisório

Fonte: Elaborado pelo autor.

Passando agora a analisar a estrutura de gestão da empresa. O atual organograma do Grupo Pastorello está configurado de acordo com a figura a seguir.

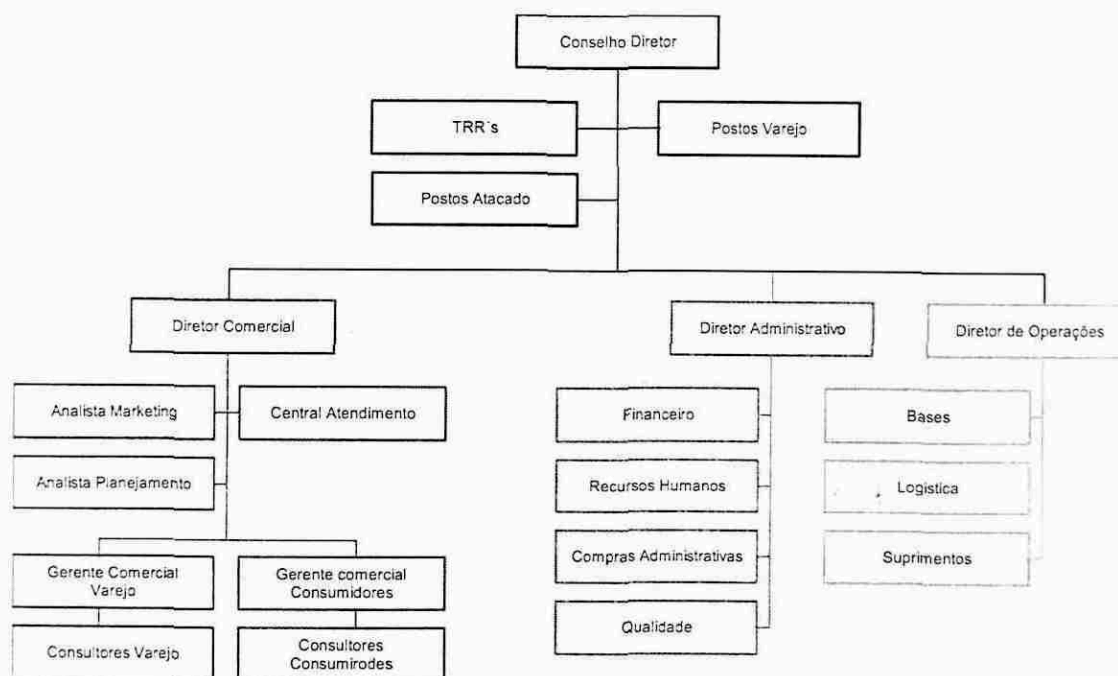


Figura 16: Organograma do Grupo Pastorello

Fonte: Fornecido pela empresa

Conforme visualizado no organograma as gerências estão subordinadas às diretorias. Não há uma divisão clara entre qual diretor assume as responsabilidades administrativas, de operações e comercial, sendo que Maximino e Marcelo atuam nestas três diretorias, mas Marcelo é mais voltado à parte comercial, enquanto Maximino assume a diretoria de operação e administrativa.

As gerências atuam como *staff's* para as filias, a saber, postos de varejo e atacado e os TRR's. Os gerentes entrevistados fazem parte destas gerências, sendo Ilário gerente financeiro, Lauro gerente comercial e Luciano gerente administrativo, este ultimo atuando em conjunto com Ilário. A distribuidora está inclusa como uma filial também, contudo, ainda não foi incluída no organograma devido a sua implicância para outras filiais, como os postos de varejo de sua área de atuação e sua importância para a diretoria de operações nos quesitos, logística e suprimentos. A empresa reconhece que este organograma está obsoleto, porém é importante na compreensão do funcionamento da organização.

Noeli é gerente de um dos TRR's filiais do grupo Pastorello e seu esposo Vauban é gerente de um dos postos de varejo, filiados ao Grupo, ambos localizados em Pato Branco. O conselho diretor é formado pelos quatro irmãos Pastorello.

Tendo em vista as vantagens e desvantagens relativas a gestão familiar, apontadas por Donnelley (1987), pode-se afirmar que na gestão do Grupo Pastorello, destacam-se como vantagens, a agilidade na tomada de decisão, que segundo Maximino e Marcelo, devido ao fato de serem apenas quatro sócios as decisões são tomadas rapidamente, ao contrario de empresas onde hajam muitos sócios ou acionistas.

Marcelo menciona também a reputação da família afirmando que, como a empresa carrega o nome da família isso gera uma imagem positiva para a empresa, na medida em que a família é bastante conhecida regionalmente. Outra vantagem é o sacrificio em prol da empresa, segundo Noeli, a família junta forças para fazer a empresa dar certo.

Percebeu-se que a maioria das desvantagens teorizadas por Donnelley (1987) já foram uma realidade na empresa, porém atualmente ela conta com uma gestão bastante profissionalizada, superando assim grande parte destes problemas. Quanto ao problema do nepotismo, como descrito por Vauban, as gerações futuras que pretendam entrar na empresa, ou terão que ser profissionalizadas em outras empresas, ou passarão por um processo de formação dentro da própria organização.

Quanto a gestão do fluxo de caixa como explicado por todos os familiares entrevistados, é feita, religiosamente, apenas uma retirada semestral de 20% sobre o lucro da empresa. Portanto não ocorrem confusões entre os recursos da empresa e da família. Um dos



problemas mais graves apontados por Donnelly (1987) é a existência de conflitos intra-familiares que prejudicam o andamento dos negócios. Frente a esse problema está a grande união da família, percebida por todos os entrevistados.

Visto o histórico da empresa, como ela se encontra atualmente e suas principais vantagens e desvantagens, em relação a gestão familiar. Passe-se agora a ao enquadramento do GP, como está configurada atualmente, segundo a teoria de Davis *et al* (1997). Visando entender melhor as principais características do GP nas esferas de propriedade, família e gestão. O modelo de análise, devido a sua generalidade, não engloba todas as especificidades da organização em estudo, porém é uma importante lente de análise, teórico-empírica, pois associa a teoria administrativa à realidade da empresa familiar.

Primeiramente faz-se necessário mapear a posição de cada um dos entrevistados segundo o modelo de três círculos da empresa familiar proposto por Davis *et al* (1997). O autor explica que este modelo é particularmente importante na medida em que permite visualizar melhor a posição ocupada por cada membro dentro da organização, e também é de especial importância para a compreensão das fontes de conflitos, interpessoais, prioridades e limites em empresas familiares.

Para melhor visualização serão atribuídos números a cada um dos entrevistados de acordo com a seguinte ordem: 1 – Ilário, 2 – Lauro, 3 – Luciano, 4 – Marcelo, 5 – Maximino, 6 – Melania, 7 – Noeli e 8 – Vauban. De acordo com esta configuração obtêm-se o seguinte mapa da empresa.

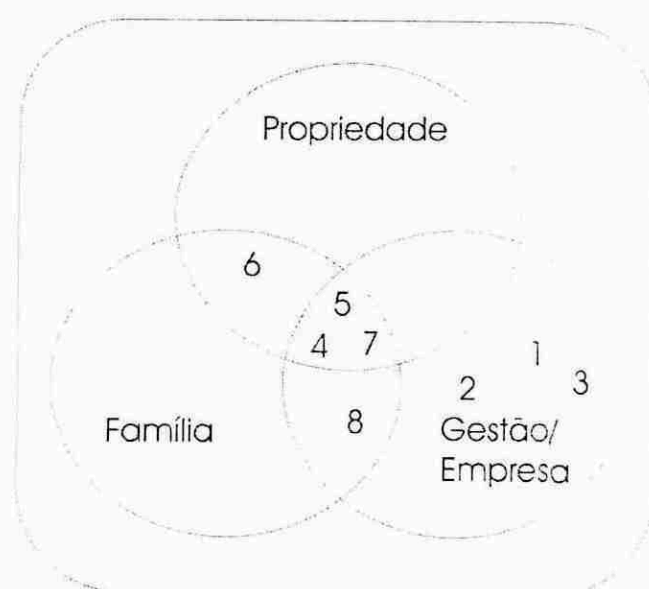


Figura 17: O modelo de três círculos da empresa familiar no GP  
Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Davis *et al* (1997)



Percebe-se que não há nenhum ponto, apenas, na esfera da propriedade, considerando que a empresa é uma sociedade limitada, e esta em posse dos irmãos Pastorello. Melania foi considerada como não participante do círculo da gestão na medida em que participa apenas esporadicamente das decisões e não ocupa nenhum cargo dentro da empresa. A entrevistada relata que não se interessa muito em participar da empresa e confia na gestão de seus irmãos. Assim ela participa apenas nos círculos propriedade e família, ocupando a posição de número 6 na figura.

Os outros irmãos estão na interseção entre todos os círculos da empresa. Correspondendo aos números 4, 5 e 7, enquanto os gerentes da matriz estão todos localizados no círculo da gestão da empresa, pois não possuem propriedade da empresa e não fazem parte da família. Vauban foi alocado entre as esferas de gestão e família, pois apesar de fazer parte da família por ser casado com Noeli, esse não possui propriedade da empresa.

O modelo dos três círculos apesar de ser de grande utilidade na visualização e reconhecimento dos problemas, possui um problema fundamental: é estático, ou seja, não contempla o fator tempo (DAVIS *et al* , 1997). Visando suprir essa deficiência, os próprios autores propõem a análise pelo modelo tridimensional de desenvolvimento.

No eixo de desenvolvimento da empresa, o GP se encontra na fase de expansão e formalização, segundo estágio evolutivo proposto pelos autores. Excluindo-se Melania todos os entrevistados mencionaram o forte ritmo de expansão pelo qual a empresa está passando, confirmado pela visão estratégica da empresa de se tornar uma das maiores empresas de distribuição e comercialização de combustíveis até o ano de 2015. Quanto à formalização destacam-se os novos sistemas de gestão segundo não conformidades, que foi inspirando no *Balanced Scorecard*, que será explicado posteriormente.

Os desafios desse período são a profissionalização da empresa, planejamento estratégico e de caixa, e a adoção de sistemas e políticas organizacionais. Percebeu-se como mencionado pelos entrevistados que trabalham na empresa que a mesma adotou um sistema de gestão por não conformidades. Quanto ao planejamento na empresa ocorrem reuniões anuais de planejamento, os orçamentos de caixa também são feitos anualmente. A empresa, recentemente, passou por um período de mudança, no sentido da profissionalização, segundo vários dos entrevistados.

Também no eixo da propriedade a empresa se encontra em um segundo estágio evolutivo, a sociedade entre irmãos. No início da empresa, segundo os irmãos Pastorello faziam parte da sociedade apenas os irmãos Maximino e Marcelo. Os mesmos também relatam que, com o crescimento da empresa, em 1998, foram chamadas a participar da sociedade

Melania e Noeli. Com exceção de Marcelo, nenhum dos proprietários sabia exatamente qual a porcentagem da empresa que lhe cabia; o mesmo elucida que Maximino possui 33% da empresa, ele (Marcelo) 30%, Noeli 19,25% e Melania 17,75%. Essa falta de atenção a propriedade reflete a confiança existente entre os irmãos, mencionada por seis dentre os oito entrevistados.

Quanto aos principais desafios enfrentados pela empresa neste estágio, a divisão do controle, a definição da participação dos sócios e a orientação das diferentes facções da família são superados pela união e confiança existente entre os irmãos Pastorello. Já a retenção de capital, como explica Marcelo, é uma ambigüidade, pois é preciso reter os lucros da empresa para financiar o crescimento da mesma, mas ao mesmo tempo há a pressão dos sócios para obterem mais rendimentos de sua empresa. Esse impasse foi resolvido por um acordo entre os sócios onde foram estabelecidas duas retiradas anuais de 20% com base no lucro da empresa.

No eixo da família o Grupo Pastorello pode ser enquadrado no estágio de “entrada na empresa familiar”. Segundo Davis *et al* (1997), neste estágios os principais gestores se encontram entre trinta e cinco, e cinquenta e cinco anos, e seus filhos entre a adolescência e os trinta anos. Todos os irmãos Pastorello se encontram nesta faixa etária, apesar de nem todos possuírem filhos na fase da adolescência. Um dos maiores desafios desta fase é facilitar o processo de escolha da carreira dos filhos. No caso do GP, conforme Vauban a empresa está aberta para os herdeiros que tiverem interesse em estar participando. Estes, contudo, precisam merecer seu lugar na empresa, profissionalizando-se em outras empresas e, posteriormente, entrando no Grupo, ou passando por uma fase de profissionalização e crescimento dentro do próprio Grupo.

Finalmente, de acordo com o exposto acima pode-se apresentar graficamente o estágio evolutivo da empresa segundo as dimensões de propriedade, gestão e família.

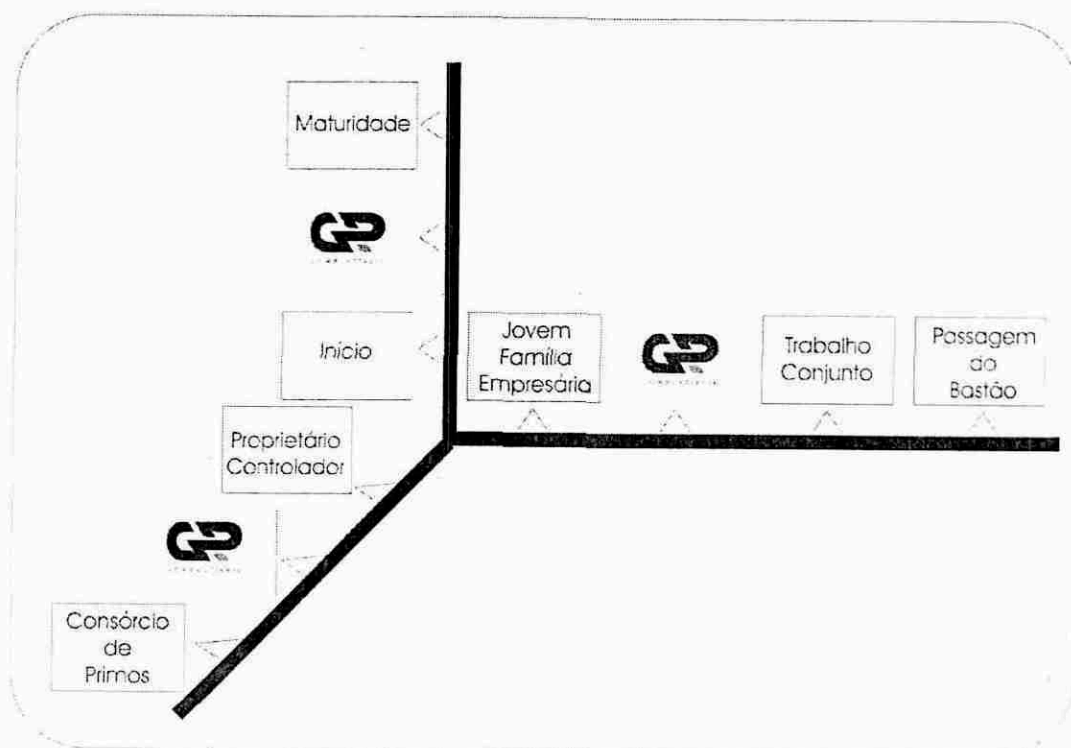


Figura 18: Modelo tridimensional de desenvolvimento no GP

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Davis *et al* (1997)

Tendo em vista que esta classificação de desenvolvimento é, como os próprios autores mencionam, genérica e específica para empresas familiares. Procurou-se por uma forma mais elaborada para contextualizar o estágio evolutivo da organização em sua estrutura de gestão.

#### 4.3 Estágio evolutivo segundo na concepção de Greiner

Muitas empresas apresentam características de períodos evolutivos ou revolutivos distintos simultaneamente, podendo deliberadamente apresentar uma mescla entre características evolutivas e revolutivas ao mesmo tempo. O grupo Pastorello pode ser encaixado, segundo o modelo de Greiner (1986), na fase de crescimento pela orientação ou direção, uma vez que grande parte das características referentes a este período evolutivo foi identificada na empresa.

Como evidenciado por Vauban a empresa acaba de passar por uma reestruturação, onde foram criadas as gerências comercial, administrativo-financeira e operações. Essa reestruturação visava profissionalizar a gestão da empresa, a fim de desafogar os diretores

Marcelo e Maximino, que até então estavam sobre carregados de responsabilidades operacionais, pois assumiam papéis como a gerência financeira ou de compras. Também sob a perspectiva de Greiner, essa sobrecarga dos fundadores se dá devido ao crescimento dos negócios, contratação de mais pessoas, maiores exigências fiscais e contábeis e a necessidade de novos investimentos. Ela é o problema que gera a fase a primeira fase de revolução: a crise da liderança

Assim superada a crise da liderança, passa-se para o período de crescimento pela orientação ou direção onde, segundo Greiner (1986) há a necessidade de um administrador de pulso firme para a condução dos negócios. No GP esse administrador é representado pelas três gerências, que dirigem com rigidez de controle a responsabilidade pelo andamento dos negócios das filiais. Greiner ainda resalta que ocorre uma separação entre a atividade industrial e atividade comercial, o que no caso da GP também é transformado na criação das gerências comercial, e financeira, devido ao ramo de atuação da organização. A criação das gerências e a separação das atividades de varejo, atacado e distribuição, evidenciam outro aspecto mencionado por Greiner a especialização dos cargos, na medida em que cada área de negócio e gerência assumem apenas as responsabilidades referentes a sua atividade e conseqüentemente seus respectivos gerentes também assumem essas, respectivas, responsabilidades.

Dentre as características descritas por Greiner e identificadas na organização está a adoção de um sistema de controle utilizando orçamentos e metas orçamentárias, bem como à normatização do trabalho, que na organização é evidenciada pela criação do manual de gestão da qualidade onde são descritos vários processos separados por gerências e, posteriormente, por executivo responsável. Também são formalizadas as comunicações que, no caso estudado, é evidenciada pelos relatórios de gestão que são repassados a diretoria, pela adoção de um sistema de comunicação via e-mail para assuntos internos que necessitem de registro.

Por fim, a última característica do período de evolução pela direção ou orientação relacionada por Greiner (1986), é o aumento dos níveis hierárquicos, que segundo o autor seria a causa do próximo período de crise, uma vez que os administradores de nível mais baixo se sentiriam engessados, devido a rigidez do controle imposto pela alta administração. Lauro cita que a nível de filial as decisões são mínimas e focalizadas na parte operacional; menciona ainda que o limite de compra de uma filial é de duzentos reais, qualquer compra acima deste valor precisa ser aprovada pela gerência de compras. Contudo, não foi possível identificar uma insatisfação por parte dos gerentes de filiais, devido ao foco do trabalho ser os níveis de diretoria e gerência na matriz.

Apesar de predominantemente apresentar características do segundo período evolutivo, a GP também apresenta algumas características do quarto período evolutivo. Percebe-se que há um grande esforço para o controle, que é uma das características deste período segundo Greiner (1986). Percebe-se, também, a organização de grupos centros de investimentos por grupos de negócios, como os postos de varejo e atacado, distribuição e recentemente o novo negócio, a GP Energia. Outra evidência deste período evolutivo encontrada na empresa é a grande contratação de funcionários, principalmente, para o desenvolvimento de atividades voltadas a toda a organização, como a equipe de qualidade total, que foi criada para adequar toda a organização às normas descritas no manual de gestão da qualidade, idealizado pela própria equipe junto aos diretores.

Também característica da fase de coordenação é a centralização das atividades no escritório central, que passa a assumir várias funções como o processamento de dados e as questões financeiras e contábeis do grupo, como um todo. Essa característica fica evidenciada pela alta centralização da GP em seu escritório central, onde estão localizados todas as gerências e também onde trabalham os dois diretores atuantes na organização. Também foi ressaltado por Lauro que, antigamente o escritório central fazia parte de uma das filiais, fato que dificultava a separação das atividades da filial e da organização como um todo, bem como a separação das atividades gerenciais das atividades da diretoria, que também se encontravam no local. Os quatro gerentes entrevistados mencionaram que, após a centralização das atividades, na atual sede, a empresa passou por uma grande profissionalização, visando um crescimento ainda maior.

#### **4.4 Análise do estilo decisório dos gestores**

Conforme descrito por Robbins (2000), as pessoas diferem segundo duas dimensões: o modo de pensar e a tolerância a ambigüidade. Assim, visando identificar o estilo decisório de cada gestor do GP, aplicou-se o teste proposto pelo autor. Como resultado foi observado que dentre os diretores há uma predominância do estilo comportamental, sendo que o único que não apresenta este estilo é Marcelo, cujo estilo é analítico. Já dentre os gerentes, observa-se uma grande predominância do estilo analítico, cuja única exceção é Ilário cujo estilo é conceitual. Abaixo demonstra-se o quadro resumo dos estilos decisórios encontrados no grupo Pastorello

Tabela 01: Estilos decisórios no Grupo Pastorello

<i>Gestor/ Estilo</i>	<i>Analítico</i>	<i>Conceitual</i>	<i>Diretivo</i>	<i>Comportamental</i>
Ilário		1		
Lauro	1			
Luciano	1			
Marcelo	1			
Maximino				1
Melania				1
Noeli				1
Vauban	1			
Total	4	1		3

Fonte: Elaborada pelo autor (2008).

Nota-se que na esfera do conselho diretor há uma grande predominância do estilo comportamental, os decisores deste estilo, segundo Robbins (2000), trabalham bem em grupo e são bastante receptivos a sugestões, procurando sempre a satisfação dos demais, evitando conflitos. O único componente do conselho que não é comportamental é Marcelo, cujo estilo é analítico, caracterizado assim pela tolerância a ambigüidade, sendo que os decisores deste estilo são dotados de grande capacidade de adaptação e procuram reunir muitas informações e alternativas para a tomada de decisão. Esta diferença de estilo é fortemente evidenciada por vários dos entrevistados, que referem-se a Marcelo como sendo mais arrojado, empreendedor ou futurista, e ao restante do conselho como sendo mais conservador, ou “pé-no-chão”, inclusive nestes, os próprios diretores.

Quanto aos gerentes, a maioria destes tem perfil analítico, evidenciado também pela constante menção da necessidade de informações e conhecimento a cerca dos problemas de decisão, relatados por quase todos estes decisores. Apenas Ilário demonstrou um perfil conceitual que se caracteriza por ter uma perspectiva bastante ampla, considera várias alternativas; decisores deste estilo são profissionais com muita visão que procuram soluções criativas. Assim, pode se dizer que os perfis dos gerentes são bastante complementares pois os de perfil analítico reúnem e processam várias idéias e informações, enquanto o de perfil conceitual promove idéias criativas.

Há, porém, uma contradição principalmente na sede da organização onde trabalham o gerente de compras, o gerente administrativo, o gerente financeiro e os diretores comercial e de logística: dois dos gerentes e o diretor comercial são de perfil analítico e o diretor de logística é de estilo comportamental. Os analíticos procuram reunir uma grande quantidade de alternativas e informações, enquanto o comportamental procura discutir os problemas em grupo e encontrar um solução conjunta. Estes dois processos demandam uma quantia



considerável de tempo, contudo, grande parte dos entrevistados fez referência a o ritmo “acelerado” com que as decisões são tomadas na organização, devido à política expansionista e alta incidência de decisões.

#### 4.5 A tomada de decisão no Grupo Pastorello

Conforme relata Lauro, antigamente na empresa, antes da edificação do escritório central, a matriz da empresa funcionava em uma das filiais e o processo de tomada de decisão era bastante difuso, eram tomadas decisões dentro de cada filial; essas pequenas decisões, juntas, determinavam o caminho que a empresa tomaria. Recentemente, conforme citado por todos os gerentes entrevistados, a empresa passou por um intenso processo de profissionalização, o que levou a uma reestruturação do processo decisório na empresa.

Segundo Ilário, a tomada de decisão no grupo Pastorello, hoje, pode ser dividida em quatro níveis, de acordo com a abrangência da decisão e com o volume financeiro envolvido. Os níveis para a tomada de decisão são:

- a) nível de gerência da filial: essas decisões são tomadas pelos gerentes de cada filial, estão bastante voltadas para questões operacionais e sua abrangência é restrita à filial onde são tomadas. (com exceção para a distribuidora, onde algumas decisões podem afetar outras filiais abastecidas pela mesma);
- b) nível de gerência na matriz: no nível de gerência matricial, as decisões tomadas pelos gerentes das três principais áreas funcionais da empresa (administrativo, financeiro e compras), sendo que suas decisões podem influenciar ações em uma ou em várias filiais simultaneamente;
- c) nível de diretoria: as questões que envolvem grande volume de investimento, ou que terão grande repercussão dentro do grupo, são levadas para o nível de diretoria da empresa, representada pelos irmãos Marcelo e Maximino Pastorello;
- d) conselho diretor: as decisões estratégicas ou de novos negócios são levadas ao conselho diretor representado pelos quatro irmãos proprietários da empresa.



A partir dessas definições prévias dos níveis decisórios encontrados no GP, percebe-se a sistematização da tomada de decisões, uma vez que há uma separação, de acordo com os critérios supracitados. Passa-se agora a esmiuçar cada um dos níveis de decisão.

As decisões de nível de gerência de filial são, em sua maioria, operacionais como cita Lauro (gerente de compras), que o limite de compras para uma filial é de apenas R\$ 200,00 qualquer compra acima deste valor deve passar pela aprovação da gerência de compras. Pode-se afirmar que de acordo com a classificação dos tipos de decisões proposto por Maximiano (2004), neste nível a grande maioria das decisões são programadas, ou seja, já existem normas ou linhas de ações para serem seguidas. Corroborando essa conclusão Lauro, afirma que a nível de filial as decisões são mínimas, sendo que a maioria das decisões passa pela gerência. Como já explicitado na classificação da fase evolutiva em que a empresa se encontra, o rígido controle sobre as filiais faz parte das características da fase de evolução pela orientação, teorizada por Greiner (1986).

Vauban menciona que quando existe uma decisão importante na filial, como por exemplo, a troca do piso do posto, ocorre uma reunião entre um ou os dois diretores; a gerência responsável, freqüentemente a gerência financeira e o gerente da filial a fim de discutir e avaliar o problema e procurar uma solução conjunta.

A atuação do nível de gerência na matriz, para a diretoria, funciona como um gargalo que deixa passar apenas decisões extremamente importantes desafogando os diretores Marcelo e Maximino. Noeli menciona que os gerentes tentam de todas as formas resolver os problemas passando para a diretoria apenas os que não encontraram solução. Para as filiais o nível de gerência na matriz é ao mesmo tempo *staff* para auxiliar nas decisões, e um órgão de controle por onde devem passar grande parte das demandas decisórias das filiais. A título de exemplo: é função do gerente de compras (Lauro) traçar, em conjunto dos gerentes de cada filial, o orçamento anual de para a filial. O próprio orçamento, por si só, já é um fator que programa as decisões dos gerentes de filiais.

Quanto às decisões repassadas para a diretoria Ilário e Luciano mencionam que quando surge um problema, em qualquer um dos níveis decisórios da empresa, ocorre uma tentativa de resolve-lo ainda no mesmo nível; caso não seja possível, o problema é passado para o próximo nível acima, e assim sucessivamente. Portanto, os problemas passados para os diretores são poucos, e quando ocorre uma situação onde um problema é passado para os diretores, normalmente, há a participação do próprio gerente na discussão e análise para a tomada de decisão.

É neste nível onde ocorre a maior parte das decisões administrativas e operacionais, segundo a classificação proposta por Ansoff (1977), cabendo aos gerentes na matriz a correta administração dos recursos financeiros, patrimoniais, e de pessoas. Por este nível também passam muitas das decisões não programadas, e devido ao alto controle imposto as filiais algumas decisões programadas, que necessitam de autorização para acontecerem.

O seguinte nível decisório da organização é centrado na figura dos dois sócios majoritários, os irmãos Marcelo e Maximino Pastorello. Neste nível são realizadas apenas decisões não programadas. Normalmente, essas decisões envolvem um grande montante de recursos, ou tratam de questões delicadas, como o problema mencionado por Marcelo da falta de segurança virtual, pelo qual a empresa estava passando, como o próprio entrevistado relatou, apesar de ser um problema pontual, foi repassado para ele devido à sua importância para a organização como um todo.

Normalmente, quando as decisões que chegam a ao nível da diretoria, como descrito por Luciano, os próprios gerentes já apresentam algumas alternativas de solução, cabendo aos diretores a escolha entre uma delas ou a revogação de todas e a busca por uma nova solução. Essa escolha, como mencionado por todos os gerentes, é feita em conjunto, um ou os dois diretores, juntamente com o gerente da área em questão, podendo haver a participação de gerentes de filiais e outras gerências.

Por fim, o ultimo nível decisório é o conselho diretor, composto por todos os irmãos Pastorello; neste nível são tomadas apenas decisões estratégicas e de novos negócios, conforme mencionado por todos os entrevistados. Tais decisões são, todas, tomadas por consenso, e unanimidade; Marcelo destaca que se uma pessoa não concordar, há grandes probabilidades de uma alternativa ser revogada. A estrutura de propriedade não influencia na tomada destas decisões, pois cada membro do conselho possui um voto, independente de sua cota da empresa. A experiência e o tempo de atuação na empresa, entretanto, são fatores ponderados e respeitados, conforme Maximino.

Segundo Marcelo as decisões levadas a este nível são representam apenas 1% das decisões importante tomadas na empresa. *As decisões deste nível podem ser classificadas como decisões estratégicas na concepção de Ansoff (1977), pois representam decisões sobre como a empresa irá se portar frente às questões ambientais, sociais e frente aos concorrentes em geral.*

Em resumo, pode-se dizer que as decisões no Grupo Pastorello, são tomadas de forma sistemática, obedecendo a uma hierarquização por ordem de valor econômico e

abrangência; são decisões compartilhadas e pouco autoritárias, pois a maioria delas é tomada em conjunto havendo discussão de alternativas entre os envolvidos.

Uma inovação adotada recentemente na empresa é o sistema de administração baseado em não conformidades. As não conformidades são, segundo Ilário, basicamente problemas relatados. O sistema funciona da seguinte maneira, conforme explicados pelos gerentes (os diretores, excluindo Melania, apenas fizeram menções as não conformidades) quando ocorre um problema devido a atuação de uma entidade da empresa, esse problema é descrito na forma de uma não conformidade, esse relato é repassado ao decisor responsável e a decisão entra na hierarquia das decisões. Outra fonte de não conformidades ocorre quando um departamento executa uma ação de forma errônea e este erro é identificado em outro departamento. Assim, como exemplifica Luciano, quando há uma reclamação no serviço de atendimento ao consumidor, de um atraso na entrega de um produto, é gerada uma não conformidade por este departamento, para o departamento de logística e este fica, assim, responsável por analisar e resolver o problema.

Marcelo e Vauban acreditam que esse sistema é especialmente importante, na medida em que estarão sendo feito registro de todos os problemas encontrados na organização. Por meio deste registro será possível fazer uma análise mais detalhada de onde surgem os principais problemas existentes na organização e, posteriormente, pode ser feito um mapeamento dessas fontes de problemas, a fim de combatê-las.

Como já evidenciado, a forma da tomada de decisão dentro do GP é participativa. Comprovando essa afirmação, todos os entrevistados, mencionaram as reuniões mensais realizadas na empresa, onde são debatidos os índices de resultados estabelecidos pela organização. Segundo Lauro, esses índices foram estabelecidos com base no sistema *Balanced Scorecard* que, para Herreiro Filho (2005), é uma ferramenta de gestão estratégica que pode ser definida segundo duas perspectivas: um sistema de gestão que transforma a estratégia em objetivos, medidas e iniciativas para o melhor entendimento dos participantes; e como uma ferramenta gerencial que permite identificar e transcrever os ativos intangíveis de uma organização em valor para os sócios. A empresa, porém, ainda está se adaptando ao novo estilo de gestão e muitos índices ainda são irrealis.

A visão dos gestores do Grupo Pastorello sobre os elementos que compõem uma decisão é bastante voltada para a questão financeira. Todos os entrevistados, ao serem indagados sobre este tema, mencionaram de alguma forma a análise do valor econômico envolvido na decisão. Segundo a teoria de Simon (1979) esse elemento poderia ser classificado como um elemento de valor, pois a partir da análise deste fator o decisor

estabeleceria se a decisão corresponde ou não as expectativas da empresa, ou seja, se esta certa ou errada segundo os objetivos da empresa.

Outros elementos mencionados foram a informação, citada por Marcelo, Maximino, Noeli e Vauban (elemento de fato, segundo Simon). Ilário e Luciano consideram que o conhecimento da área na qual a decisão está sendo demandada é um elemento constituinte da própria decisão. O conhecimento pode ser classificado tanto como um elemento de fato quanto de valor, segundo a teoria de Simon (1979), pois o conhecimento dá área pode estabelecer relações com fatos já ocorridos ou suposições futuras com um certo grau de certeza. Já, como elemento de valor, o conhecimento, pode ser definitivo para avaliar se uma decisão está correta ou não. Na concepção de Marcelo, Noeli e Maximino apontaram o elemento, objetivos a serem alcançados, como constituinte das decisões. Vauban relata que a ferramenta da tecnologia (referindo-se a sistemas informatizados e internet) é uma importante peça na busca por informações.

A busca por informações fica a cargo dos gerentes, que devem levantar o máximo possível de detalhes sobre os problemas a fim de minimizar o risco envolvido na decisão. Para Marcelo, a simulação é uma importante ferramenta de obtenção de informações, porém, menciona que devido ao forte ritmo de expansão da empresa, muitas vezes não é possível usá-la; menciona, ainda, que as simulações de custos são realizadas frequentemente, e exemplifica: qual a alternativa de menor custo, pagar quilometragem no caminhão próprio? Alugar um carro frota? Ou terceirizar o frete? No caso do transporte de combustíveis, para determinada região.

Quanto aos critérios para as decisões, uma vez que não existem normas para a grande maioria das decisões deste nível, os critérios são estabelecidos pela matriz em um trabalho conjunto entre diretores e gerentes da matriz. Sendo assim, segundo Marcelo, Luciano e Vauban, um dos principais critérios é a questão financeira, o custo ou a possibilidade de lucro envolvida na decisão.

Um critério mencionado foi a adequação da decisão aos objetivos estratégicos da empresa, citado por Maximino, Marcelo, Lauro e Luciano. Lauro menciona ainda que a empresa está passando por uma fase de reestruturação, na tentativa de adotar uma postura de pró-atividade, tentando não apenas “apagar incêndios” e sim, tentar prever problemas e eliminá-los diretamente em suas causas, fazendo alusão a visão de atingir a excelência em gestão e corroborando a estratégia como critério nas decisões. Na visão de Ilário, cada decisão possui seus critérios, sendo que a uma das prioridades para a empresa é o excelente atendimento ao cliente.

A eleição de prioridade entre as decisões, seis dentre os oito entrevistados, apresentam o fator valor econômico, como sendo o principal o fator de prioridade. Por valor econômico entende-se tanto custo, quanto potencial de lucratividade envolvido na decisão. Conforme menciona Marcelo “as decisões mais importantes são aquelas que têm maior potencial de gerar prejuízos ou lucros”.

#### 4.5.1 Modelo de processo decisório no Grupo Pastorello

Partindo-se das constatações relatadas nos itens acima, é possível identificar um modelo de processo decisório que mais se adéqua à realidade da GP. Diante da grande utilização de reuniões e das menções a discussão de problemas, o modelo de processo decisório que mais se adapta à empresa é o *carnegie*.

De acordo com Daft (2006) este modelo é baseado na formação de coalizões, e as decisões são provenientes dos acordos e discussões entre essas coalizões. Percebeu-se, por meio da observação, que há um grande esforço para o “convencimento” dos diretores, principalmente Marcelo, na tentativa de implantação ou aprovação das decisões. Assim, ocorre um grande esforço dos gerentes, galgado em informações e índices para o que os diretores sejam “convencidos” da importância das decisões a serem tomadas. Reafirmando este fato Ilário menciona que, apesar da diretoria confiar plenamente no trabalho dos gerentes *algumas decisões ainda são barradas neste nível*.

Ressalta-se que Marcelo possui um estilo de decisão analítico, portanto demanda uma quantidade maior de informações e analisa várias alternativas para então tomar uma decisão fato que explica necessidade dele ser “convencido” a tomar determinadas decisões, mediante apresentação de informações.

Como característica do modelo apontada por Daft (2006) é o caráter imediatista, onde os gerentes procuram uma solução meramente satisfatória o mais rapidamente possível, não havendo um esforço na busca da melhor alternativa possível. Essa característica é evidenciada por todos os entrevistados que relatam o ritmo acelerado no qual a empresa está vivendo. Dentro das coalizões há uma grande troca de informações e opiniões característica também encontrada na GP.

Por fim, a formação de coalizões proporciona uma maior segurança no momento de decidir, visto que leva em conta a opinião de todos os envolvidos. Na GP o compartilhamento da responsabilidade é evidenciado tanto no conselho diretor que, como mencionam Melania e Noeli, existe uma total confiança entre os irmãos, principalmente na competência de gestão de



Marcelo e Maximino, quanto a nível de gerência, pois, segundo Vauban e Maximino, todos os gerentes são pessoas que já provaram sua competência e são de total confiança.

#### 4.6 A influência da família no processo decisório

Primeiramente, faz-se necessário ressaltar a situação da família na GP. O conselho diretores é formado pelos irmãos Pastorello, Marcelo, Maximino, Melania e Noeli, sendo que destes os sócios majoritários são Maximino e Marcelo em ordem decrescente, os mesmo atuam como diretores na matriz da empresa em Pato Branco. Noeli é gerente do TRR situado também em Pato branco. Melania não ocupa nenhum cargo dentro da empresa, apenas participando do conselho diretor.

Uma característica familiar apresentada por todos os diretores e também por Vauban é a união da família. Os irmãos sempre foram muito unidos, porém, recentemente, como relata Vauban, *a família promove dois encontros semanais, um almoço às quintas-feiras na residência do casal Noeli e Vauban, e um encontro de orações aos domingos na residência de Maximino.* Esses encontros envolvem todos os familiares, conjugues e filhos, inclusive a participação da matriarca Araci Dalagnol Pastorello. Esses encontros, a principio não são para a discussão de assuntos da empresa, e sim, visam reunir a família para confraternização e diversão.

Essa característica de união também gera uma confiança mutua entre os diretores como relatado por Melania e Noeli. Marcelo também menciona que prefere discutir assuntos da empresa entre seus irmãos do que com pessoas de fora. Percebe-se que há uma grande confiança, por parte de Melania e Noeli, na competência de gestão dos irmãos Marcelo e Maximino.

*Quando uma decisão é compartilhada entre a família e profissionais não familiares, a opinião de todos é respeita, e todos são livres para expressá-la, conforme a visão de Melania, Noeli e Maximino.* Maximino e Marcelo relatam que os profissionais trazidos para a empresa são conhecidos dos familiares e também são de confiança. Muitos desses profissionais participam das reuniões de confraternização da família. Por meio da observação, percebeu-se que em reuniões da empresa, há uma maior discussão e exposição de idéias quando não estão presentes os diretores.

Vauban apresenta também que o futuro da empresa representa ainda uma incógnita. Não se sabe se os herdeiros estarão assumindo a empresa ou não. Contudo, a empresa já

passou por um processo profissionalizante muito forte, e hoje sua gestão é muito profissional. O entrevistado ainda menciona que a sucessão é uma grande fonte de conflitos em empresas familiares, mas que a GP possui a vantagem da gestão profissionalizada, e os membros da próxima geração que pretendem entrar na empresa terão que fazer por merecer, profissionalizando-se em outras empresas, ou passando por um processo de formação dentro da própria organização.

Na visão dos diretores o fator família contribui para amenizar a insegurança em situações de risco, condições para a tomada de decisão onde não se dispõe apenas das probabilidades de ocorrência dos eventos, (STONER & FREEMAN, 1985). O fator da família compartilhar as decisões gera uma maior segurança, pois como mencionam Marcelo e Melania, quando as decisões são tomadas dessa forma, todos assumem a responsabilidade juntos, compartilhando também os riscos. Noeli também faz menção à força que esta união gera para o trabalho na empresa, nas palavras da entrevistada “é uma maneira de juntar forças para fazer as coisas funcionarem”.

Dentre os valores familiares encontrados na empresa, sete dos oito entrevistados, mencionaram a postura ética na condução dos negócios como sendo a principal característica familiar na empresa. Maximino comenta que pagar as contas em dia, tratar a todos com respeito e ser honesto são valores que seu pai lhe ensinou desde pequeno. Marcelo relata que a empresa esta em sintonia com os gestores, e nas palavras do entrevistado “a empresa é bem a nossa cara, com nossas virtudes e também nossos defeitos”.

Quanto aos conflitos de interesses entre os objetivos da empresa e da família, Marcelo e Vauban expõem duas visões de um mesmo conflito. Primeiro Vauban mencionando que, com o passar do tempo os familiares tendem a querer retirar uma parcela maior do seu trabalho, ou seja, aumentar a sua participação nos lucros; no entanto, há um acordo entre os sócios de que a distribuição de lucros é feita semestralmente, sendo retirado 20% deste lucro e rateado entre os sócios de acordo com as cotas de propriedade da empresa que cada sócio detém.

Já a visão de Marcelo é a de que, devido ao forte ritmo de crescimento da empresa, as vezes as retiradas semestrais podem, gerar uma falta de caixa significativa para a empresa, e assim os administradores ficam receosos ao fazerem essa retirada. Mas também ressalta que apesar deste impasse, as retiradas são mantidas. Os demais entrevistados não percebem conflitos de interesses entre empresa e família.

Já no que tange à conflitos entre os familiares, todos mencionaram que não existem conflitos preocupantes, o que existe, nas palavras de Vauban, são “divergências de idéias” que



difícilmente chegam a um estágio preocupante. No passado ocorreu um grave conflito, ainda antes da profissionalização da empresa, quando os atuais diretores estavam sobrecarregados com funções operacionais. Contudo, esse problema foi solucionado dentro da própria família, rápida e definitivamente, como ressaltado pelo próprio entrevistado a família aprendeu como o erro e hoje não mais leva as divergências a um ponto crítico.

Marcelo, Melania e Noeli apresentam que a principal fonte de divergência de idéias é a personalidade dos gestores. Melania, Noeli e Luciano fazem alusão ao perfil empreendedor e arrojado de Marcelo, e quanto aos demais membros do conselho são considerados como mais conservadores. Essa diferença é configurada como a principal fonte de conflitos. No entanto, segundo Luciano esse conflito é benéfico para a empresa, pois os sócios se complementam, enquanto um tem uma visão mais arrojada e arriscada, os outros são mais conservadores; isso, na visão do entrevistado gera um equilíbrio ideal para o andamento dos negócios. Essa diferença já foi evidenciada também no estilo decisório dos diretores, sendo que Marcelo apresenta um estilo analítico e os demais um estilo comportamental.

Apesar dessas divergências, apenas Luciano mencionou a existência de divergência de idéias, dentre os gerentes da matriz, Lauro e Ilário acreditam que a união da família proporciona uma gestão impar para o GP. Conforme Lauro, as decisões chegam para a gerência já fechadas; se ocorrem conflitos isso não é perceptível neste nível.

As decisões em família conforme Marcelo, Maximino e Melania são tomadas em reuniões extra-ordinárias convocadas especialmente para a resolução de um problema ou com o surgimento de uma oportunidade. Essas reuniões são realizadas na sede da empresa, normalmente fora do horário de trabalho. Noeli ainda cita que algumas decisões são tomadas quando se reúnem apenas os quatro irmãos na residência de algum deles, mas essas ocasiões são raras.

Quanto à família como um critério para a decisão, conforme mencionam os cinco familiares, a família é sempre considerada, pois sempre que se toma uma decisão seja profissional ou pessoal há influência da família; não se pode separar a família e o trabalho, na medida em que as decisões no trabalho podem repercutir na família e vice e versa. Contudo, conforme Vauban e Marcelo, devido à profissionalização da gestão da organização, a empresa sempre está agindo para o crescimento e desenvolvimento dela mesma e este desenvolvimento acaba gerando benefícios para a família.

Por fim, Marcelo resalta que, ainda que o crescimento da empresa beneficie a família, esta vem em primeiro lugar sempre, e exemplifica, apresentado o fator tempo.

Explica que “é necessário dedicar um tempo para a família”, mesmo que para isso seja necessário sacrificar algum tempo de dedicação para a empresa.

Em suma a decisão na família Pastorello é bastante coesa devido a união da família, e ocorre por consenso dos sócios a cerca das alternativas disponíveis, em reuniões fora do horário de trabalho. A principal fonte de conflito é a própria personalidade dos gestores, apesar destes conflitos não prejudicarem a organização. Segundo a percepção dos entrevistados, os gestores acreditam que o progresso da organização traz benefícios para a família assim, as decisões do que é melhor para a empresa conseqüentemente também são as melhores escolhas para a família.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar nas organizações significa entendê-las como parte essencial da sociedade e da condição humana de sobrevivência e modo de vida, já que presentes no cotidiano de milhões de pessoas em todo o mundo.

Em razão desta presença e, por viabilizar os meios e a forma de obter estes meios no atendimento das necessidades das pessoas e das próprias organizações, o estudo da criação de empresas é objeto de interesse. Neste trabalho o interesse pela organização teve conotação familiar, considerando a oportunidade em realizar um estudo de caso sobre o processo decisório na empresa familiar, Grupo Pastorello, como parte do interesse pessoal em aprofundar os conhecimentos sobre o processo decisório em empresas familiares.

O objetivo principal deste estudo é analisar como são tomadas as decisões no Grupo Pastorello, considerando a condição desta como empresa familiar. No decorrer deste estudo foi possível conhecer a realidade acerca do tema e como proposto nos procedimentos metodológicos, aplicando-se os princípios do estudo de caso. A idéia central girava em torno da influência da família no processo decisório da organização e conseqüentemente na gestão da mesma.

No intuito de conhecer melhor a realidade da organização na condição de empresa familiar, foi aplicada a análise sob os eixos de propriedade, família e gestão, proposta por Davis *et al* (1997). Segundo esta perspectiva, considerando o número de estágios, a empresa se encontra em um mesmo período evolutivo em todos os eixos. No eixo familiar a empresa encontra-se no estágio de “entrada na empresa familiar”, onde os executivos principais estão acima de trinta e cinco e abaixo dos cinquenta e cinco anos, sendo que a principal característica deste período é a orientação dos possíveis herdeiros acerca de suas respectivas carreiras profissionais, e seu possível ingresso na empresa.

No eixo da propriedade, constatou-se que a GP se encontra também no segundo estágio evolutivo, sendo considerada uma “sociedade entre irmãos”. Esta condição que se estabeleceu após a entrada de Melania e Noeli em 1998. O principal desafio enfrentado pela organização neste estágio é a retenção de lucros. Sobre este assunto Marcelo, mencionou que apesar das retiradas efetuadas pela família serem planejadas e periódicas, há sempre um receio em retirar recursos da empresa principalmente nesta condição de expansão pelo qual a empresa passa.

O ultimo eixo é o eixo da gestão, no qual a empresa também se encontra no segundo estágio de desenvolvimento “expansão e formalização”. Porém neste eixo também foi

utilizado o modelo de desenvolvimento proposto por Greiner (1986), pois o mesmo foi considerado mais detalhado. Segundo este modelo a empresa está passando por uma fase de crescimento pela orientação, onde há uma grande centralização e profissionalização da gestão, por meio de uma diretoria rígida. No caso do Grupo Pastorello essa rigidez acontece na relação principalmente entre gerências de apoio na matriz e suas subordinadas filiais da empresa.

Ao término deste trabalho, analisando como ocorre a tomada de decisão em níveis gerencial e estratégico, no Grupo Pastorello, constatou-se que a tomada de decisão é dividida em quatro níveis: nível de gerência da filial, com decisões, em sua maioria, operacionais; nível de gerência na matriz, atuando ao mesmo tempo como um *staff* para auxiliar nas decisões e um órgão de controle por onde devem passar grande parte das demandas decisórias das filiais; nível de diretoria, nas quais são realizadas apenas decisões não programadas, que podem envolver grande montante de recursos ou tratam de questões delicadas. Quando as decisões que chegam ao nível da diretoria, os próprios gerentes já apresentam algumas alternativas de solução, cabendo aos diretores a escolha entre uma delas ou a revogação de todas e a busca por uma nova solução; conselho diretor, no qual são tomadas apenas decisões estratégicas e de novos negócios.

Referente aos objetivos específicos confirmou-se que foi caracterizada a empresa Grupo Pastorello, apresentando o seu histórico, evolução dos investimentos e abertura de novas filiais e de novos negócios.

Também assim se deu ao buscar identificar em que fase evolutiva a empresa se encontra de acordo com o modelo de Greiner, destacando que ela se encontra na fase de crescimento pela orientação ou direção, pois grande parte das características referentes a este período evolutivo foi identificada na empresa.

Dentre essas características, prepondera a necessidade de um administrador de pulso firme para a condução dos negócios, sendo que na GP esse administrador é representado pelas três gerências. Ainda de Greiner, a ocorrência da separação entre a atividade industrial e atividade comercial, transformado na criação das gerências comercial e financeira no caso da GP. Também se observou na GP a criação das gerências e a separação das atividades de varejo, atacado e distribuição; a especialização dos cargos; a adoção de um sistema de controle utilizando orçamentos e metas orçamentárias; a normatização do trabalho; e a formalização das comunicações.

Continuando, ao levantar o perfil decisório dos gerentes da empresa, de acordo com o modelo proposto por Robbins os resultados revelaram que dentre os diretores há uma

predominância do estilo comportamental; dentre os gerentes, observa-se uma grande predominância do estilo analítico.

Quanto ao objetivo específico que buscou descrever como ocorre o processo decisório no Grupo Pastorello, verificou-se que o modelo de processo decisório que mais se adapta à empresa é o *carnegie*, em razão de que há um grande esforço para o convencimento dos diretores na tentativa de implantação ou aprovação das decisões.

Ao analisar como o fator família influencia no processo decisório na empresa do estudo, confirma-se que a decisão é compartilhada entre a família e profissionais não familiares, a opinião de todos é respeitada, e todos são livres para expressá-la. As decisões em família são tomadas em reuniões extraordinárias convocadas para a resolução de um problema ou com o surgimento de uma oportunidade.

Atendidos os objetivos propostos para este estudo de caso, considera-se finalizado o trabalho, lembrando que não se teve a pretensão de esgotar o assunto, mas de sobre ele apreender informações que favorecem a criação de conhecimento sobre a empresa familiar e os modos de gestão.

## REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo M. **Racionalidade Ilimitada: A Difusão do Modelo do Balanced Scorecard nas Organizações**. FGV-EAESP, São Paulo, SP, Brasil, 2003. Disponível em <[http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0464\\_RacionalidadeIlimitadamarceloaidar.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0464_RacionalidadeIlimitadamarceloaidar.pdf) > Acesso em 15/09/2008.

ALBUQUERQUE, Alexandre F.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Administrar é decidir: a visão de Herbert Simon. **Revista DCS online**.CPTL/UFMS. Três Lagoas, v.1, nº 1. Nov, 2005.

ANP, **Agência Nacional do petróleo, gás natural e bicombustíveis**. Disponível em <<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em 02/11/2008.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

APEF, **Associação Portuguesa das Empresas Familiares**. Disponível em: <[http://www.empresasfamiliares.pt//index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www.empresasfamiliares.pt//index.php?option=com_frontpage&Itemid=1)> acesso em 05/10/2008.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECON, 1987.

BETHLEM, Agrícola de S. Modelos de processo decisório. **Revista de Administração**, nº22(3). São Paulo: Jun/Set 1987.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHOO, Chun W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac de São Paulo, 2003.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Thomson, 2006.

DAVIS, John A.; GERSICK, Kelin E.; HAMPTON, Marion M.; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Coleção Harvard de Administração**. Nº 22, São Paulo: Nova cultural Ltda. 1987.

DRUCKER, Peter. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FECOMBUSTÍVEIS, **Federação nacional do comércio de combustíveis e lubrificantes**. Disponível em <<http://www.fecombustiveis.org.br>>. Acesso em 02/11/2008.

FFI, **Family Firm Institute**. Disponível em: <<http://www.ffi.org/default.asp>>. Acesso em: 05/10/2008.

FREITAS, Henrique M.R. de; KLADIS, Constantin M. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**. Rio de Janeiro, ano II, nº 08, março 1995.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, nº 3, maio/ junho, 1995.

GOMES, Luiz Flavio A. M. ; GOMES, Carlos Francisco S. ; ALMEIDA, Adiel T. de . **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONTIJO, Arimar C.; MAIA, Claudia S. C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de pesquisa em administração**. V. 11, nº 4. São Paulo. Outubro/ Setembro, 2004.

GREINER, Larry E. Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações. **Coleção Harvard de Administração**. Nº 22, São Paulo: Nova cultural Ltda., 1986.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

HERREIRO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



HSM, Management. Dossiê empresas familiares: o desafio da continuidade. **Revista HSM Management** nº 41. Nov/ Dez, 2003

ITO, Marcelino H. **O processo de tomada de decisão em instituições de ensino superior catarinense**. Orientador Maurício F. Pereira. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em administração. Florianópolis, 2007.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LETHBRIDGE, Tiago. O poder do fundador. In **Exame**, nº 5, ed. 838, 16 de março de 2005.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, nº 7, junho de 1997.

LISSONI, Juliano. **Análise da relação entre família, empresa e propriedade ao longo do ciclo de vida do Grupo RBS**; orientador Maurício F. Pereira. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em administração. Florianópolis, 2006.

LODI, João B. **A empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. 4 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1979.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6 ed. v1. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Carlos A. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 1. ed. reimp 12. São Paulo: 2007.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório**. Florianópolis : SEAD/UFSC, 2006.

MOTTA, Fernando C.P.; VASCONCELOS, Isabella F.G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 16.ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

O'HARA, Wilian T.; MANDEL, Peter. **The world's oldest family companies**. Disponível em <<http://www.cojoweb.com/ref-companies-worlds-oldest.html>>. Acesso em 25/10/2008.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: 1999.

PEREIRA, Maria José L. de B.; FONSECA, João Gabriel M. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

POSTOS & COMVENIÊNCIA. **Postos e Conveniência 2008**. Disponível em <<http://www.postoseconveniencia.com.br>>. Acesso em 02/11/2008.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: Conceitos essenciais e aplicações**, 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_, **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas 1999.

RICAHARDSON, Roberto, J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. reimp.8, São Paulo: Atlas, 2008.

SCHWASS, Joaquim. **Empresa familiar tem desempenho superior às companhias de capital aberto**. Época negócios. 24/03/2008. Disponível em <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG82559-8373,00-EMPRESA+FAMILIAR+TEM+DESEMPENHO+SUPERIOR+AS+COMPANHIAS+DE+CAPITAL+ABERTO.html>>. Acesso em 25/09/2008.

SHERMERHORN Jr, John R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SHIMIZU, Tamio. **Decisões nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2006.

SINDICOM, **Sindicato nacional das empresas distribuidoras de combustíveis e lubrificantes**. Disponível em <<http://www.sindicom.com.br>>. Acesso em 01/11/2008.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SOLINO, Antônia da S.; EL-AOUAR, Walid A. O processo de tomada de decisões estratégicas: entre a intuição e a racionalidade. **Caderno de pesquisa em Administração**. São Paulo, v.08, nº 03, Jul/Set 2001.

SILVA, Marlos H. da. **A tomada de decisão em empresas familiares**. Disponível em <<http://www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin/modules/news/article.php?storyid=486>>. Acesso em 10/10/2008.

SQUIZATO, Rodrigo. O futuro em branco. **Revista Combustíveis e conveniência**. ed.66. outubro de 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A: Roteiro de entrevista

### Percepção do gestor sobre o processo de tomada de decisão no Grupo Pastorello

- a) A concepção de tomada de decisão no contexto da empresa familiar
  - a. Quais foram as mudanças na família que influenciaram alguma mudança na empresa? Como isso se refletiu na tomada de decisão?
  - b. Houve alguma mudança na estrutura de propriedade da empresa que causou uma mudança para empresa? Como isso influenciou as decisões?
  - c. Qual atual estrutura de propriedade da empresa? Ela influi no processo decisório?
  - d. Na sua percepção qual a vantagem e desvantagens da empresa familiar em relação as outras?
  
- b) Elementos constitutivos do processo de Tomada de Decisão
  - a. Quem toma as decisões na empresa?
  - b. A análise dos problemas é feita de forma sistematizada?
  - c. Quem decide na empresa simula e avalia as possíveis conseqüências de cada decisão tomada?
  - d. Em sua opinião quais os elementos constitutivos do processo decisório?
  - e. Quais são os critérios para a tomada de decisão? Como são definidas as prioridades?
  - f. A família é considerada um critério de decisão? Em que ocasiões?
  
- c) A implicação da estrutura familiar e sua inter-relação com o processo de Tomada de Decisão
  - a. Como se procede frente as decisões urgentes?
  - b. Como são tomadas as decisões em família? Quando? Onde?
  - c. A opinião dos familiares é sempre convocada?
  - d. Quando uma decisão deve ser compartilhada com a família ocorrem conflitos, morosidade que atrapalham o andamento dos negócios?
  - e. Quais as principais fontes de conflitos?
  - f. Ocorrem conflitos de interesses entre os objetivos da empresa e os familiares?
  - g. Em condições de incerteza e risco o fator família contribui ou gera maior insegurança?
  - h. Os valores éticos da família conflitam com os dilemas vivenciados pela empresa? Pode citar um valor passado de pai para filho ainda presente na empresa?
  - i. Nas decisões em que envolvem outros profissionais fora da família as interferências provenientes dos familiares prejudicam / atrasam ou contribuem para com as tomadas de decisão e o desempenho organizacional?

## APÊNDICE B: Qual é o seu estilo de decisão?

### Instruções

- Use os números seguintes para responder a cada pergunta:
  - 8 = quando a questão é **MUITO** parecida com você
  - 4 = quando a questão é **MODERADAMENTE** parecida com você
  - 2 = quando a questão é **LIGEIRAMENTE** parecida com você
  - 1 = quando a questão é **NÃO É NADA** parecida com você
- Dê notas às suas quatro respostas, inserindo um desses números em cada campo das colunas 1 a 4.
- Numa determinada linha **NÃO** repita nenhum número. Por exemplo, os números que você poderia usar para responder determinada pergunta poderiam figurar na linha como 8-2-1-4, **MAS NÃO** 8-8-1-4.
- Ao responder às perguntas, pense em como você **NORMALMENTE** age em sua situação de trabalho.
- Use a primeira coisa que vier à sua mente ao responder à pergunta. Suas respostas devem refletir como você sente as perguntas e o que você prefere fazer, não o que você acha que poderia ser a coisa certa a fazer.
- Não há nenhum limite de tempo para responder às perguntas, e não há resposta certa ou errada.

		1	2	3	4
Meu primeiro objetivo é:	Ocupar uma posição com status	Ser o melhor em minha área	Obter reconhecimento por meu trabalho	Sentir-me seguro em meu emprego	
Gosto de trabalhos que:	Sejam técnicos e bem definidos	Tenham consideráveis variações	Permitam ação independente	Envolvam pessoas	
Espero que as pessoas que trabalham para mim sejam:	Produtivas e rápidas	Extremamente capazes	Dedicadas e responsáveis	Abertas a sugestões	
Em meu cargo procuro:	Resultados práticos	As melhores soluções	Novas abordagens ou idéias	Bom ambiente de trabalho	
Eu me comunico melhor com os outros:	Na base do contato direto com cada um	Por escrito	Fazendo uma discussão em grupo	Numa reunião formal	
Em meu planejamento enfatizo:	Problemas correntes	Alcance de objetivos	Metas futuras	Desenvolvimento das carreiras das pessoas	
Quando confrontado com a solução de um problema, eu:	Recorro a abordagens comprovadas	Realizo uma análise detalhada	Procuo abordagens criativas	Recorro às minhas percepções	

Quando utilizo informações prefiro:	Fatos específicos	Dados precisos e completos	Cobertura ampla e muitas opções	Dados limitados que sejam facilmente entendidos
Quando não tenho certeza do que fazer, eu:	Confio na intuição	Pesquiso os fatos	Procuo um comprometimento possível	Espero antes de tomar decisão
Sempre que possível evito:	Longos debates	Trabalho incompleto	Utilizar números ou formulas	Conflitos com os demais
Sou particularmente bom em:	Lembrar	Resolver problemas complexos	Considerar muitas possibilidades	Interagir com os demais
Quando o tempo é importante, eu:	Decido e ajo rapidamente	Sigo planos e prioridades	Recuso-me a ser pressionado	Procuo orientação ou apoio
Em ambientes sociais eu geralmente:	Falo com os outros	Penso sobre o que esta sendo dito	Observo o que esta acontecendo	Escuto as conversas
Sou bom para lembrar:	Nome das pessoas	Lugares em que nos encontramos	Rosto das pessoas	Personalidade das pessoas
O trabalho que faço me propicia:	O poder para influenciar os outros	Missões desafiadoras	Alcance de minhas metas pessoais	Aceitação pelo grupo
Eu trabalho bem com aqueles que são:	Ativos e ambiciosos	Autoconfiantes	Receptivos	Educados e confiáveis
Em situações de stress, eu:	Fico ansioso	Concentro-me no problema	Fico frustrado	Fico esquecido
Os outros me consideram:	Agressivo	Disciplinado	Imaginativo	Apoiador
Minhas decisões são tipicamente:	Realistas e diretas	Sistemáticas ou abstratas	Amplas e flexíveis	Sensíveis às necessidades dos demais
Eu não gosto de:	Perder o controle	Trabalho maçante	Seguir regras	Ser rejeitado

Fonte: Adaptado de Robbins (2000, p.75)