

## **O Processo de Formulação Estratégica em Empresas Familiares Brasileiras: Estudos de Casos.**

Dr. Ana Carolina de Gouveia ( USU)

### **RESUMO**

Este trabalho buscou aprofundar e descrever o conhecimento acerca do processo de formulação estratégica em empresas familiares brasileiras. A sua motivação e relevância têm origem no estigma da incompetência que recai sobre as empresas familiares e a escassez de material didático na literatura de administração de empresas que abordem o tema sob o prisma do contexto brasileiro. A revisão de literatura compreendeu conceitos acerca de estratégia empresarial e sua evolução, tipologias e pesquisas recentes sobre empresas familiares brasileiras. Mediante a utilização do método de estudo de caso aplicado a duas empresas, a pesquisa indicou as principais práticas e características do processo estratégico dessas organizações. A principal conclusão foi no sentido de confirmar as influências dos contextos familiar e brasileiro no processo de formulação estratégica em empresas familiares brasileiras.

**Palavras-chave:** formulação estratégica, empresas brasileiras, empresas familiares, cultura organizacional.

### **ABSTRACT**

The main objective of this research is to develop and describe the knowledge on the planning process in Brazilian family enterprises. The motivation and importance of this work comes from the stigma over family enterprises, as well as the didactic lack at the specialized literature addressing the topic from the perspective of the Brazilian context. Supported by a literature revision on planning, strategy, Brazilian culture and Brazilian family enterprises, including its evolution and typology and, mainly, recent studies about family enterprises and its specific characteristics, meeting the theoretical basis structured to get the mentioned objective. In order to analyze the problem under a managerial perspective and adopting a case study methodology, this research has indicated the mainly practices and characteristics adopted during the planning process, family and Brazilian culture particularities that affect the planning on Brazilian family enterprises. The main conclusion was to confirm the influences of the Brazilian context over the planning process on Brazilian family enterprises.

**Keywords:** strategy formulation, Brazilian companies, family business, organizational culture.

## 1. INTRODUÇÃO

A instituição da empresa familiar ainda hoje sofre o estigma da incompetência. Para Gonçalves (2000a, p.7), a empresa familiar foi marcada, historicamente, pelo pragmatismo e o imediatismo do empresário, o seu informalismo, o paternalismo e o nepotismo. Especialistas recomendam a profissionalização dessas empresas para evitar vulnerabilidades que envolvem consideráveis expectativas antagônicas.

Ainda são muitas as famílias que consideram os ativos da empresa, inclusive os que compõem o ativo fixo, como propriedade pessoal, enquanto os passivos são entendidos como obrigações da empresa, ideia ilustrada pelo seguinte ditado: “dinheiro em dois bolsos, mas de um dono só”. Essas condições tornam-se ainda mais complexas quando combinadas com as características proeminentes do contexto brasileiro, abrangendo a política, economia, sociedade e cultura (GONÇALVES, 2000b, p.8).

Sobre o contexto brasileiro, Bethlem (2003, p.24-25) destaca que o processo de coleta e o processamento de informações, conduzidos com má qualidade, aliados à sonegação e informalidade daqueles que as fornecem, tornam as estatísticas oficiais distantes da realidade. Além disso, o autor acrescenta que as acentuadas disparidades econômicas entre as regiões e

as pessoas criam dificuldades no emprego de ferramentas de avaliação econômicas provenientes de países com distribuição de renda mais equitativa.

Há consenso de diversos autores brasileiros sobre a necessidade de promover pesquisas para se conhecer com mais propriedade a dinâmica e os mecanismos gerenciais dessas empresas. Rocha (2000, p.132) constatou que: “a ausência de dados reflete a pouca atenção dada ao estudo da empresa familiar no país [Brasil]”.

Nesse sentido, Bethlem (1999, p.11) verificou que pouco se sabe acerca do empresário brasileiro e suas empresas, segundo o autor:

Alguns indivíduos devem estar fazendo muitas coisas e muitas coisas certas nesse país. (...) No entanto, sabe-se muito pouco sobre como atuam, se desenvolvem ou fracassam. Pouco se conhece de seus processos de planejamento, controle, distribuição etc. Devido à sonegação largamente praticada e culturalmente aceita, pouco se sabe sobre suas rendas e resultados.

O objetivo desta pesquisa foi aprofundar o conhecimento a respeito do processo de formulação estratégica em empresas familiares brasileiras, buscando responder: como ocorre o processo de formulação estratégica em empresas familiares brasileiras? Para tanto, foram realizados estudos de casos em duas empresas familiares brasileiras de médio-porte geridas pela segunda geração familiar.

Admitindo-se a importância das empresas familiares que representam cerca de 90% dos grandes grupos empresariais brasileiros (BETHLEM, 2002, p.129), e a categoria do país como oitava economia do mundo e exportador de mais de quarenta bilhões de dólares anuais (BETHLEM, 1999, p.11), justifica-se a relevância e oportunidade de conhecer mais sobre o seu processo de planejamento estratégico.

O presente artigo está organizado em cinco capítulos. Após a introdução, o capítulo do referencial teórico discorre sobre os três alicerces que fundamentaram esta pesquisa, começando pelo subitem “o processo de formulação estratégica”, em que se destacam algumas considerações a respeito da definição de estratégia e das principais escolas de pensamento acerca do processo de formulação estratégica; em seguida “empresas familiares”, de modo a apresentar os conceitos essenciais, tipologias e problemas específicos desse ramo e, por fim, em “planejamento estratégico em empresas familiares brasileiras”, são abordados os esforços estratégicos mais marcantes e algumas características do contexto e sua evolução no Brasil, com destaque para recentes estudos que se debruçaram no tema. O terceiro capítulo

apresenta a metodologia utilizada; em seguida, são detalhados os estudos de caso, e por fim, a conclusão no quinto e último capítulo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Processo de Formulação Estratégica**

A palavra estratégia, embora antiga, está em grande modismo. Para Mintzberget al. (2000, p. 17) o termo é definido de uma forma, mas frequentemente usada de outra. Os autores propõem a compreensão de estratégia sob os seguintes aspectos: plano, padrão, posição, perspectiva e truque.

A estratégia definida como um “plano” representa a perspectiva de “olhar para frente”, é a estratégia pretendida; enquanto a definida como “padrão” representa o olhar sobre o comportamento passado, é a estratégia realizada. No decorrer da implementação da estratégia pode haver algumas adaptações, aquelas intenções que foram plenamente realizadas são conhecidas como estratégias deliberadas, enquanto as não-realizadas são chamadas de estratégias irrealizadas. Há um terceiro caso denominado de estratégia emergente, no qual um padrão realizado não era expressamente pretendido (MINTZBERG ET AL., 2000, p.18).

Raramente as estratégias são puramente deliberadas ou emergentes, caso contrário, se a estratégia fosse puramente deliberada, significaria que não houve aprendizado; enquanto se ela fosse totalmente emergente, denotaria uma falta de controle absoluto. O mais sensato é que as estratégias combinem ambas, de modo que se exerça controle e se fomente o aprendizado.

A perspectiva de estratégia como posição é compreendida pela localização de determinados produtos em certos mercados, de modo que obtenha a maior lucratividade possível. Já a estratégia como perspectiva valoriza a visão dos empreendedores. Por fim, a estratégia como um truque, representa uma “manobra” para enganar um concorrente. Há até mesmo casos em que a empresa opta pela ausência de estratégia com a finalidade de promover consistência de ação em todos os níveis da organização, característica própria de organizações enxutas e não burocráticas (MINTZBERG ET AL., 2000, p. 19; 23).

Mintzbergat al. (2000, p.13-14) destacaram dez escolas de pensamento, acerca do processo de formulação estratégica, são elas: *design*, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, do poder, cultural, ambiental e de configuração.

As três primeiras escolas podem ser caracterizadas como de natureza prescritiva, na medida em que se preocupam mais com a maneira como as estratégias devem ser formuladas do que

com a forma como efetivamente são formuladas. As estratégias são concebidas no topo através de pensamento consciente e devem ser implementadas pelo restante da organização. Enquanto a escola de *design* apresenta um processo mais informal de concepção da estratégia, a escola de planejamento sistematizou este processo, tornando-o formal, e a escola de posicionamento<sup>i</sup> focou no conteúdo real das estratégias, indicando que dentro de determinadas condições, existe uma estratégia genérica melhor.

As seis escolas seguintes preocupam-se com a descrição de como, de fato, as estratégias são formuladas, enfatizando, em cada uma, aspectos distintos do processo. A escola empreendedora trata o processo em termos da criação da visão pelo grande líder. A escola cognitiva procura dissecar a mente do estrategista por meio de teorias psicológicas. As quatro escolas seguintes abrem o processo para além do indivíduo, estudando outras forças ou agentes. Para a escola de aprendizado, a estratégia emerge à medida que a organização se adapta ou aprende. Em oposição à escola do poder, que enxerga a formulação como resultante de um processo de negociação e, portanto, baseada em divisão e fracionamento, a escola cultural a concebe como fruto de um processo cooperativo e integrativo, enraizada na cultura da organização. Finalmente, a escola ambiental retira a iniciativa do processo de dentro da organização, que passa a reagir às forças que o ambiente lhe impõe.

O terceiro grupo, formado pela escola de configuração, descreve o processo de formulação de estratégias como períodos de configuração estável que são interrompidos por algum processo de mudança, que leva, por sua vez, a outras configurações. Os processos de geração de estratégia podem conter elementos das diversas escolas.

Bethlem (2003, p.16) apurou que os referidos autores reconhecem que há limitações neste enquadramento das escolas, onde algumas descrições se aproximam mais de aspectos de processo estratégico do que da formulação de estratégia propriamente dita. Em sua experiência profissional e acadêmica, Bethlem não encontrou representantes de nenhuma escola citada, apenas enfoques de planejamento, de aprendizagem e de visão. Contudo, acredita que o desenvolvimento de estratégia é realizado apenas por meio do aprendizado. Ressalva-se que o que Mintzberget al. (2000) denominam escola de aprendizado não equivale ao enfoque de aprendizado para desenvolvimento de estratégias, proposto por Bethlem (2003).

Por um lado, a escola de aprendizado convencionalizada por Mintzberget al. (2000) compreende a formação de estratégia como um processo emergente. Esta escola apoia-se em como formar as estratégias nas organizações e não como são formuladas, assumindo, assim, um caráter

descritivo e não prescritivo. Nessa perspectiva, os estrategistas - individualmente ou coletivamente - aprendem a respeito de uma situação e desenvolvem sua capacidade de lidar com ela. Tal conceito foi corroborado por Lapierre, quando mencionou que: “a administração estratégica deixa de ser apenas a administração de mudanças, passando a ser a administração por mudanças” (MINTZBERG ET AL., 2000, p.135).

Já pelo enfoque de aprendizado, endossado por Bethlem, o desempenho da implantação de um conjunto de afirmações que possam ser chamadas de estratégia é em função do grau de aprendizagem dos conceitos, técnicas, métodos de colaboração e interação pelos seus participantes nessa empreitada (BETHLEM, 2003, p.17).

## **2.2 Empresas Familiares**

Para Donnelley, a empresa familiar é “aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca”. Portanto, não se caracteriza empresa familiar aquela sem herdeiros, nem que tenha como investidora uma família (LODI, 1993, p.5).

Do ponto de vista do grau de influência na gestão e controle das empresas familiares em geral, Lethbridge (BNDES, p.7) identificou as seguintes tipologias:

1. tradicional: corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, há pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios;
2. híbrida: o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares;
3. de influência familiar: em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

A terceira tipologia identificada por Lethbridge aponta para a relevância das possíveis influências de uma família em uma empresa da qual é acionista majoritária, embora não esteja na administração executiva da empresa.

Um levantamento do *Centre for Family Enterprise*, com base em dados publicados pela *Financial Times* (1996), sobre as empresas familiares na Comunidade Europeia, mostrou que somente três em cada dez conseguem passar para a segunda geração, e destas somente metade alcançará a terceira geração (LETHBRIDGE, BNDES, p.8).

Nas empresas familiares a imagem do fundador e o seu papel empreendedor ganham especial destaque na liderança. Em uma abordagem com ênfase na psicanálise, Abraham Zaleznik revelou que:

O estilo de liderança do empresário projeta o seu persistente sentimento de insatisfação. Mesmo o sucesso não produz satisfação, porque dominam inconscientemente o seu pensamento os sentimentos de ganhos ilegítimos e recompensas não-merecidas. Na procura da legitimidade e de domínio das suas frustrações infantis, o empresário achará que as realizações não são suficientes. Ele precisa de apoio social, de estima e de admiração que lhe foram negadas durante tanto tempo, para compensar os sentimentos de rejeição centrados na figura paterna. Ele é forçado a realizar suas ideias e a empresa se torna o meio tangível de adquirir a autoestima que ele deseja (ZALEZNIK apud LODI, 1993, p.18).

Zaleznik conclui que “o investimento afetivo do empresário, a sua ligação com a realidade é a empresa”. Assim, esse empreendedor, pode estar fadado a conduzir a empresa desnecessariamente a uma situação desfavorável (LODI, 1993, p.18).

Sobre a distribuição das diversas funções na extensão familiar, Bach estabelece dois fatores distintos: as necessidades da família e a pressão das convenções socioculturais. Uma vez que os interesses e as necessidades dos diversos integrantes da família são em parte convergentes ou coincidentes e em parte conflitantes e divergentes, a harmonia familiar dependerá do consenso desses interesses. Ressalta-se que conflitos sufocados podem esconder mais desunião do que em uma discussão aberta (SOUZA, 1999, p.26).

As principais fraquezas características de empresas familiares em comparação às subsidiárias de multinacionais e estatais, são as seguintes de acordo com Lodi (1993, p.4):

- descapitalização, falta de disciplina, utilização ineficiente dos administradores não-familiares e excesso de personalização dos problemas administrativos;
- uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares;
- falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro resultado totalmente fortuito, não planejado;

- resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e de confiança ou à falta de uma boa política de produtos e mercados; e
- emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente comprovada.

Na combinação entre família e negócios é importante que haja um código de relações para se preservar ambas as instituições. Para isso, deve-se definir com objetividade como os parentes participarão para promover o sucesso do empreendimento e adotar um programa sistemático de avaliação dos diretores e gerentes. Um estudo conduzido pelo professor Robert G. Donnelley sobre 15 empresas familiares bem sucedidas mostrou que a presença de familiares não constitui um indício de má administração (LODI, 1993, p.3).

### **2.3 Planejamento Estratégico em Empresas Familiares Brasileiras**

Ao se elaborar o planejamento no Brasil é imprescindível considerar a precariedade das informações disponíveis, devido a uma grande parcela de informalidade nas transações comerciais no país. Há a possibilidade da economia real do país ser quase o dobro do que informam as estatísticas. Por isso, os planejadores brasileiros devem buscar minimizar incertezas, através de planos altamente flexíveis e diversidades de cenários possíveis abrangendo aspectos econômicos, políticos e sociais. Com isso, o planejador poderá examinar com certa segurança o cenário que de fato sucederá. Provavelmente, essas dificuldades e inconveniências, embora não justificáveis, possam explicar a causa da “ojeriza nacional”, sem incluir o Governo, pelo planejamento (BETHLEM, 2002, p.116).

No cenário brasileiro, até os primeiros anos da década de 70, dominava a adoção do modelo de substituição de importações pelas indústrias nacionais. Era uma situação de extrema facilidade e fartura para certos privilegiados da indústria nacional, não exigindo necessariamente a racionalidade operacional e financeira dessas empresas.

Nessa época, o ambiente era caracterizado pela proteção tarifária, alfandegária e burocrática para o similar nacional que representava cerca de 300% de vantagem sobre o custo de fabricação do produto estrangeiro; alto índice de sonegação de impostos; oferta de financiamentos subsidiados; casos de concessões e incentivos governamentais; mão-de-obra abundante barata e dócil; importação de tecnologia por baixos custos, havendo pouco reconhecimento dos pagamentos dos *royalties* devidos (BETHLEM, 2003, p.26).



Esse modelo entrou em decadência, havendo maior pressão do mercado pela eficiência, qualidade e serviços oferecidos pelas empresas, de modo a enfraquecer o poder centrado nos padrões e reduzir a importância dos conhecimentos e relações pessoais; houve maior atração de empresas estrangeiras devido ao crescimento do mercado consumidor nacional, e desenvolvimento do mercado financeiro em volume e sofisticação das operações (BETHLEM, 2003, p.29).

Com as transformações na década de 80, o crescimento do mercado brasileiro tornou-se favorável, atraindo, assim, novas empresas. Com isso, muitas empresas reconheceram a necessidade de se preparar para atuar em um ambiente mais competitivo, via processo estratégico formal, ocasionando intensa procura por orientação de consultores. No entanto, a pouca experiência desses profissionais e dirigentes em lidar com condições de mercado inexistentes nas fases anteriores, causou muitos enganos decorrentes do emprego irrestrito de formulações estrangeiras sem considerar as características peculiares do ambiente brasileiro (BETHLEM, 2003, p.30).

O Governo Collor e do sucessor Fernando Henrique Cardoso foram marcados pelo fim do modelo de substituição de importações e a queda das alíquotas de importação, que abateu a indústria brasileira, sobretudo nos setores têxtil, de brinquedos, eletromecânico e automobilístico. A relativa estabilização da moeda advinda do Plano Real e a onda de privatizações e de abertura comercial transformaram nosso ambiente, como consequência, enxugaram recursos financeiros do mercado de capitais, que poderiam ter sido utilizados na democratização do capital das empresas já particulares e carentes de capital (BETHLEM, 2003, p.31). De acordo com Rocha (2000, p. 142), para enfrentar a concorrência de produtos estrangeiros, muitas empresas familiares tiveram que se reestruturar para poder sobreviver, o que resultou, em muitos casos, em redução de pessoal.

Atualmente, o pensamento estratégico no Brasil assemelha-se ao dos países desenvolvidos, pelo empenho das empresas nacionais em lutar pela sua sobrevivência desenvolvendo suas capacidades frente intensa competitividade. Porém, a demora para sair das fases anteriores, gerou graves desvantagens competitivas (BETHLEM, 2003, p.31).

Bertero et al. (2003, p.59) realizaram um levantamento sobre estratégia empresarial considerando a produção científica brasileira, no período entre 1995-2002, abrangendo as seguintes publicações: Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista Organização e Sociedade (O&G), Revista de Administração Contemporânea e os anais da EnANPAD. O estudo evidenciou a importância

que a área de estratégia tem conquistado no Brasil, tanto nas empresas como no âmbito acadêmico, seguindo a tendência internacional. Além disso, são adotados seletivamente os tópicos adequados à realidade estratégica das empresas que atuam no país. Porém, a ênfase na adaptação e na mudança no processo de gestão estratégica denota características de empresas pouco inovadoras e que se posicionam no sentido de reagir, em vez de progredir. Dentre as conclusões do estudo, destacam-se o predomínio da concepção da estratégia como posicionamento, influenciada pela teoria de Porter; e a concentração da produção em um número relativamente reduzido de autores (BERTERO ET AL., 2003, p. 59).

Juchem&Lovatto (2004) realizaram pesquisa sobre o sistema de gestão relacionado ao gerenciamento, sucessão e comportamento nas empresas familiares. A observação dessa pesquisa era sob o aspecto do processo operacional de gerenciamento, com o objetivo de identificar o processo de transferência do comando e, assim, contribuir com estratégias empresariais para a sobrevivência mercadológica. O estudo de caso revelou que nas empresas familiares, da localidade delimitada pelo Município de Ibiaçá (RS), ainda ocorre centralização do poder no gestor (fundador); que a maioria deles que comandam as empresas familiares se preocupa em ter um sistema gerencial adequado; e que eles percebem a necessidade e a importância de preparar seu sucessor. Além disso, verificou-se que o comportamento organizacional está mais voltado a um aprendizado real para sobreviver no mercado.

A pesquisa de Santos (2004) analisou como as características particulares de uma cultura organizacional podem ecoar no desempenho de uma empresa familiar, e contestou a falácia de as empresas familiares brasileiras não terem performance comparável as administradas profissionalmente, estando fadadas ao fracasso. O estudo de caso foi realizado na empresa Ceras Johnson Ltda, empresa familiar centenária, inserida em uma indústria extremamente competitiva e líder em quase todas as categorias em que atua, sendo que o resultado rejeitou a premissa de o desempenho da empresa familiar seja inferior ao de empresas profissionalizadas por razões culturais.

Rodrigues (2005) pesquisou como duas empresas familiares brasileiras se prepararam para sobreviver em um novo ambiente econômico e político brasileiro marcado por diversos períodos de instabilidade durante os últimos 50 anos. Foram considerados também os altos índices inflacionários e as subsequentes mudanças de moeda, contidas apenas com a entrada em vigor do Plano Real, em 1994. Neste contexto, a Mesbla e a Lojas Americanas, fundadas em 1912 e em 1929, respectivamente, desenvolveram uma trajetória contínua de crescimento até 1990, mantendo-se entre as dez maiores empresas do varejo nacional [MELHORES E

MAIORES, 1976 a 1990]. Com a abertura de mercado, surgiram novos desafios para as duas empresas. O objetivo foi entender a trajetória de crescimento dessas empresas, por meio da análise longitudinal de suas histórias.

Verificou-se que as empresas reagiram de forma diferente aos desafios de integração e coordenação e suas atividades. As Lojas Americanas priorizaram as iniciativas de integridade, sendo as atividades de controle e de coordenação intensificadas após a aquisição da empresa por sócios de um banco de investimentos em 1981. Na Mesbla, por sua vez, foi observada suposta ausência dos mecanismos de controle e coordenação, fatores aparentemente fundamentais para operar em um ramo de margens reduzidas.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa é descritiva, na medida em que buscou apresentar procedimentos, percepções e expectativas dos envolvidos acerca do processo de planejamento estratégico. Também pode ser classificada como estudo de caso, por ter se atido a apenas duas empresas, analisando-as em profundidade e detalhamento, e de campo, porque coletou dados primários das empresas estudadas.

Nessa pesquisa de natureza qualitativa, não existe necessidade de dimensionamento adequado da amostra por não se esperar resultados que representem o universo delimitado, mas que ilustrem especificamente esses dois casos. A coleta de dados ocorreu por meio de publicações das empresas, notícias disponíveis em jornais conceituados impressos e na *internet* e entrevistas com dirigentes da empresa.

Os dados e as informações obtidas nas entrevistas foram transcritos e classificados, de modo a possibilitar a análise de discurso dos depoimentos, separados por empresa, nos seguintes tópicos: “perfil da empresa”, “elementos culturais da gestão familiar” e “processo de planejamento estratégico da empresa frente ao contexto brasileiro”.

Os nomes das empresas envolvidas nas análises foram alterados para nomes fictícios. A empresa da indústria de transporte naval foi designada como Empresa-A, enquanto a empresa da indústria de joias e pedras preciosas teve o nome alterado para Empresa-B.

Na empresa-A foram realizadas três entrevistas, que compreenderam o fundador, a filha do fundador – diretora administrativo-financeiro e, por fim, o gerente operacional. Para facilitar a identificação das respostas, cada um deles será denominado respectivamente como: o fundador, a diretora e o gerente. Na Empresa-B foi realizada somente uma entrevista, com o genro do fundador, que é o diretor administrativo-financeiro.

## 4. ESTUDOS DE CASOS

### 4.1 A Empresa-A

A empresa fundada nos anos 70, depois de passar por um momento privilegiado de grande participação nas transações comerciais nas décadas de 80 e começo de 90, foi surpreendida pela desregulamentação do setor no Brasil que culminou em uma grande competitividade do mercado, com a entrada de empresas estrangeiras. Aliado a isso, houve reduções de subsídio do governo de 50% para 25% na participação do Fundo de Marinha Mercante - fundo especial com o propósito de financiar empresas brasileiras para a aquisição e modernização de embarcações marítimas.

Atualmente, a única receita da empresa provém do aluguel de sua frota de navios para a alemã Hamburg Süd, alcançando um montante bem menos expressivo em relação ao tempo em que operava. A Empresa-A que chegou a ter um faturamento anual de US\$ 150 milhões durante a década de 90, hoje alcança US\$ 10 milhões. O fundador acredita que, para voltar a atuar nesse setor de maneira competitiva, a empresa deverá aumentar substancialmente sua frota. Para tanto, ele reuniu empresários do Brasil e da América do Sul, para montar um novo grupo que lideraria uma frota composta de 12 navios de contêineres, que seria viabilizada via *leasing* mensal pelo BNDES, sem gerar quaisquer riscos para o banco, uma vez que os próprios navios seriam a garantia. No entanto, desde a realização do pedido de financiamento ao BNDES, já se passaram dez anos e nunca receberam resposta.

A Empresa-A já se encontra na segunda geração de familiares executivos. O fundador possui cerca de 80 anos de idade e está à frente da presidência da empresa, seguido pela sua filha na diretoria administrativo-financeira e pelo genro na diretoria de novos projetos.

#### 4.1.1 Os elementos culturais da gestão familiar

**A imagem do Fundador** - Para a diretora, o convívio entre os dois sócios, o capitalista (o outro) e o pai dela (fundador-idealizador) é formidável quando a empresa está próspera. Mas, quando a empresa passa por períodos de receitas menores, há mais chances de conflito. Ela acredita que seu pai está mais disposto a fazer sacrifícios financeiros pessoais a favor da empresa, enquanto o outro é sócio capitalista e não tem essa mesma disposição, mesmo considerando a condição de igualdade na participação da sociedade.

Para o gerente, sua relação pessoal com o fundador é de gratidão e respeito e, ainda, acredita que ele desempenha claramente o papel de líder da organização, e que representa a

intelectualidade estratégica da empresa. Por sua vez, o gerente considera que o outro sócio desempenha um papel restrito de investidor.

**Processo Sucessório** - O fundador tem receio que os herdeiros destruam tudo o que foi feito, tanto nas diversas empresas que fazem parte do grupo empresarial que criou no setor naval e de transportes como em projetos expressivos que estão sendo desenvolvidos. Para evitar esse cenário, já providenciou assessoria de um escritório de advocacia para realizar adequadamente a sucessão. Ele não entrou em detalhes sobre esse assunto. No entanto, há fortes indícios de que a sucessora natural será a sua única filha que atua em cargo de alta confiança na empresa. O segundo e último filho, cerca de 30 anos mais jovem que a primeira filha, fruto do segundo matrimônio, não teve uma incursão bem sucedida na empresa, em um cargo de responsabilidade, sendo assim configurada a necessidade de seu afastamento.

**Principais aspectos das relações entre funcionários familiares e não-familiares** - Adiretora destaca a ausência de obstáculos na comunicação como a principal vantagem da relação entre os parentes na empresa. Assim, o diálogo é direto e instantâneo, possibilitando, inclusive, que a discussão dos assuntos seja mais intensa. Geralmente, em conversas com dirigentes não-parentes, ela acredita que o profissional tenha receio de ir direto a um determinado assunto problemático, por possivelmente implicar em eventuais falhas operacionais dele mesmo e arranhar sua competência. Nesse sentido, a diferença é que em todos os problemas, o parente pretende preservar o patrimônio que é a empresa e o funcionário convencional geralmente prioriza o seu nome, *status*, em suma, seus interesses pessoais, que nem sempre coincidem com os dos membros da família.

O depoimento do gerente reforça a ideia da diretora sobre a abertura na comunicação entre parentes. Para o gerente, o fundador trata de forma diferenciada as defesas de ideias por familiares e não-familiares, o que ilustra, relatando que “a filha pode peitar o pai para conquistar um espaço para demonstrar suas convicções”, enquanto ele mesmo opta por se resignar na primeira negativa do fundador. Para o gerente, qualquer atitude, aconselhamento e orientações sobre o dinheiro da empresa, bem como tudo que traga consequências para o patrimônio da empresa, adquirem uma grande importância para a família e, portanto, os familiares devem ter visibilidade do que está sendo feito.

#### **4.1.2 O processo de planejamento estratégico frente ao contexto brasileiro**

**Fase da empresa** - Quanto ao ciclo de vida atual, enquanto para o fundador a Empresa-A está operando normalmente, embora com capacidade reduzida, do ponto de vista da diretora e do gerente a empresa está em fase de desinvestimento.

**Colaboração no processo estratégico** - O fundador acredita que o processo de criação só pode ser individual e relatou que em sua trajetória profissional criou tudo individualmente. Segundo ele, “uma vez que as ciências se encontram, o homem culto é capaz de aprimorar e dominar os seus conhecimentos e tomar decisões de forma abrangente e com eficiência”. Contudo, ele reconheceu o apoio que recebe para atividades burocráticas e acesso a informações dos “assistentes técnicos”, - denominação dele - ao se referir nominalmente a advogados, financistas e engenheiros. Para ele é impossível que se crie alguma ideia ou se elabore estratégia em conjunto e cita: “basta ver a falta de articulação dos comunistas e países como Rússia ou Brasil que procuram resolver seus problemas em vão, sempre envolvendo muita gente, em mesas grandes com muitos políticos”.

Para a diretora, a estratégia deve permanecer no âmbito dos sócios e dela mesma. Ela vê os gerentes como responsáveis por fornecer dados, informações e análises que são utilizadas como referência para a formulação estratégica pela alta cúpula.

O gerente descreve que antes de trabalhar na Empresa-A, era absolutamente “formatado pelas empresas multinacionais onde havia trabalhado por cerca de 30 anos, tanto na forma de analisar, avaliar, planejar, e até mesmo, na forma de obter e distribuir bônus”. Ele lamenta que mesmo tendo elaborado diversas análises e estudos preliminares, não foram consideradas pelo fundador. Acrescenta que o fundador toma as decisões e estabelece estratégias sem considerar estudos formais ou a opinião dos colaboradores, nem mesmo de membros da diretoria. Na opinião do gerente, se o fundador tivesse sido mais flexível na gestão da empresa, tivesse ouvido a opinião e os alertas de seus colaboradores, poderia estar muito mais milionário hoje. Segundo ele, a filha e a esposa atual compartilham essa opinião. Ele considera o fundador um líder e que grupo depende dele, é quem define as diretrizes: “é ele quem dá a liderança, no momento zero da fundação da empresa, ele precisava de um sócio para colocar dinheiro. No entanto, a intelectualidade, a liderança é dele”.

O gerente valoriza a necessidade do planejamento estratégico e afirmou: “certamente uma sociedade mais organizada, permitiria que todos nós nos planejássemos para as coisas mais simples, nos permitindo economizar tempo, caso tivéssemos acesso a informações precisas de que o transporte vai sair na hora certa”. Ele acredita que tudo em nossas vidas é feito com base em planejamento, pois, ao contrário, se fizermos pela intuição, não conseguimos nada. O

gerente conclui que essas ações nos trariam uma qualidade de vida enorme. Embora planejamento estivesse inicialmente dentre as atribuições de seu cargo, o gerente admitiu não estar elaborando ou participando de quaisquer tipos de planejamento na Empresa-A e que suas atividades se restringem à manutenção das atividades rotineiras da empresa.

**Métodos de planejamento estratégico** - De acordo com a diretora, na prática, o planejamento estratégico atual da empresa consiste em receber informações operacionais e financeiras pela gerência dos departamentos administrativo e comercial, para em seguida, a diretoria administrativo-financeira juntamente com os sócios decidir as ações e os rumos da empresa. E ainda, disse que o único instrumento de planejamento utilizado é o fluxo de caixa, que é monitorado mensalmente num processo que chamam de “*budget follow-up*”, entendido em português por “monitoração orçamentária”.

**Principais riscos envolvidos no negócio** - O fundador considera o governo o principal risco para os seus empreendimentos. Para fundamentar essa afirmação, ele diz acreditar que a força do poder é muito grande, sendo que, para fazer o bem, é muito pequena, mas que, para fazer o mal é inimaginável e, pior, que a inveja é uma força retrograda e que impera no Brasil, e exemplifica com a história de sabotagens dos governos com o Barão de Mauá. Sobre o governo atual, ele diz que o atual presidente do Brasil, como também aqueles com quem Lula diz ter afinidade, como Hugo Chávez e Fidel Castro, comportam-se como os antigos coronéis, assistencialistas, populistas. Por sua vez, o povo em “troca de banana” vota nesses políticos sem comprometimento com o desenvolvimento do país. O entrevistado considera ainda que o presidente Lula está destruindo a força trabalhadora ao adotar políticas populistas, em vez de medidas desenvolvimentistas. Por outro lado, ele pondera que o Brasil teve líderes importantes, como o Barão do Rio Branco, Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek e os incontáveis militares. Ele considera que a carga tributária cobrada pelo governo brasileiro de cerca de 40% sobre o faturamento é muito pesada para os fretes marítimos.

O gerente afirmou que independentemente da situação de dificuldade atual da empresa, o contexto governamental sempre se apresentou muito imprevisível e volátil. Dessa forma, dificulta o planejamento estratégico a longo prazo e aumenta o risco para investimentos em empreendimentos, gerando, assim, obstáculos para o desenvolvimento da empresa.

**Principais variáveis envolvidas no negócio** - Quanto às variáveis envolvidas no planejamento estratégico, a diretora disse que no contexto do ambiente da indústria naval, há um comportamento cíclico natural na definição do preço dos fretes, na medida em que quando o preço do frete está valorizado, surgem várias empresas de navegação comprando navios ou

encomendando a construção de navios para galgar novas oportunidades no mercado. Em decorrência do aumento de oferta desse tipo de serviço, o preço cobrado pelo frete sofre redução, levando uma parte das empresas a passar por dificuldades financeiras, podendo, até mesmo, fechar o negócio. O empresário do ramo deve conhecer esse comportamento dos preços para prever a compensação dos momentos de alta rentabilidade com os de baixa rentabilidade ou até mesmo prejuízo.

Para o gerente, os principais obstáculos para a competitividade das empresas desse setor no Brasil são os encargos sociais da mão-de-obra da tripulação, em comparação com os de outros países.

Para o gerente, diante dessas condições de alto custo, aliadas à burocracia imposta pelo governo para contratação de pessoal e trâmites alfandegários, é preciso alto grau de profissionalismo e agilidade da empresa como um todo. Entretanto, ele pondera que a empresa familiar tem como característica o *big boss*, compreendido literalmente pelo “grande chefe” ou na gíria “patrão”, requerendo uma total subserviência a ele, à mentalidade e ao idealismo dele.

Sobre a atitude perante os desafios, o gerente reconhece que o patrão não quer ultrapassar limites, nem arriscar, enquanto na época em que trabalhava em empresa multinacional, tinha de se arriscar, senão, “morria”, quer dizer, seria demitido.

**Metas estipuladas** - apenas manter a receita atual.

**Novos projetos** - O fundador disse que está envolvido com o novo projeto voltado a terminais marítimos. Ele ressalta que essa ideia havia sido dada informalmente por um executivo norte-americano, ainda no auge de seus êxitos na empresa de navegação. Ele acredita que esse executivo, então, já havia enxergado os problemas potenciais pelos quais a Empresa-A passaria e a oportunidade mais sólida de se trabalhar com portos no Brasil.

A diretora revelou que há uma preocupação dos gestores em focar uma postura altamente profissionalizada na administração do terminal, tomando ações como investir em treinamento dos profissionais e obter certificados ISO. O gerente informa que está colaborando na condução do planejamento desse novo projeto juntamente com o genro do fundador (marido da diretora administrativo-financeiro). Ele relatou que o projeto está prosseguindo bem, devido ao fato de o terminal se situar em outro estado, e com isso, possuem o distanciamento do fundador necessário para conduzir os trabalhos com autonomia.

## 4.2 A Empresa-B



No início do século passado, o fundador da empresa havia partido de seu país natal na Europa para trazer ao Brasil suas técnicas de lapidação de pedras preciosas. Inicialmente, ele se instalou em Belo Horizonte (MG) e se mudou definitivamente para o Rio de Janeiro, onde já tendo dominado o ciclo completo de lapidação de pedras preciosas passou a empreender o projeto de se tornar uma joalheria integrada verticalmente, com controle de todas as etapas de fabricação de uma joia de alta qualidade.

A Empresa-B foi fundada em 1960 e a primeira geração foi responsável, no decorrer dos primeiros 40 anos, por um grande progresso da empresa, formando os alicerces para as gerações seguintes. A empresa já teve capital aberto, mas por uma questão de segurança pessoal dos donos e funcionários, o fundador em conjunto com os sucessores considerou prudente mudar o regime societário de “sociedade por ações” para “Ltda”. Para essa pesquisa, o diretor também considerou mais adequado não informar quaisquer valores financeiros da empresa, tais como o número de lojas no exterior, valor do faturamento, a margem de lucro e o montante dos tributos recolhidos.

#### **4.2.1 Os elementos culturais da gestão familiar**

**A imagem do Fundador** – O diretor disse que mais do que visão empresarial da oportunidade que o mercado oferecia, o fundador teve “paixão pelas pedras preciosas brasileiras” e obstinação em vê-las devidamente reconhecidas no mercado internacional. Mesmo já com idade avançada, o fundador presidiu a empresa até 1985, passando a partir de então a fazer parte do conselho de administração, participando da tomada de decisões com escopo mais abrangente, ou seja, que influenciem a formulação estratégica da empresa. Há ainda alguns poucos funcionários dessa primeira geração, na faixa de idade em torno de 80 anos, que estão ativos na empresa, inclusive, em atividades operacionais da mesma.

**Processo Sucessório** – Em 1995, aproximadamente, foi iniciado o processo efetivo de sucessão para a segunda geração. Para tanto, os maiores interessados, ou seja, a família procurou orientação de uma consultoria altamente especializada em sucessão em empresas familiares. Na ocasião, foi providenciado um acordo de acionistas, do qual participaram todos os familiares, e do qual se destacam os seguintes tópicos: a meta de horizonte perene da empresa, as obrigações e deveres dos acionistas, e, por fim, o processo de contratação de familiares com grande ênfase em capacidade, preparo profissional e talento.

A segunda geração que assumiu então a direção da empresa foi formada pelos dois filhos e pelo genro do fundador, sendo um filho responsável pela área comercial/ publicidade/

marketing, a filha responsável pela produção de joias e o genro responsável pela área administrativo-financeira. Todos os herdeiros atuam em áreas bem delimitadas na empresa e que, portanto, não apresentam conflitos. O fundador e sua esposa, mesmo não vivenciando as atividades diárias, são sempre consultados em questões importantes para a empresa.

Embora a sucessão da empresa pela terceira geração pareça estar distante, os diretores atuais estão atentos para orientar os herdeiros no sentido de conhecerem suas habilidades profissionais. Caso essa vocação esteja relacionada ao negócio da família, então, o interessado deverá buscar experiência em outras empresas, obter sucesso profissional por mérito próprio (não é válido ser promovido por tempo de trabalho) e se qualificar tecnicamente, se necessário no exterior. O interessado deverá demonstrar e defender formalmente para os sócios a intenção de vir trabalhar na empresa, de forma a apresentar os argumentos com base nos rígidos critérios de contratação de familiares. Dentre os critérios, encontram-se: comprometimento com as metas, presença no dia-a-dia da empresa e salário justo de mercado. **Principais aspectos das relações entre funcionários familiares e não-familiares** – O diretor ilustra o ambiente interno da empresa, caracterizada como moderna e ágil, com a seguinte frase: “a empresa pulsa”. Ele detalha que todos os funcionários têm acesso à diretoria e aos gerentes para dar sugestões para melhorar processos e até mesmo produtos. Segundo ele, o clima organizacional é ótimo, os funcionários adoram trabalhar na empresa. O diretor compreende as reclamações dos funcionários como uma evidência da abertura da diretoria para diálogos e troca de ideias. Os funcionários estão bastante identificados com a direção da empresa pela segunda geração, respeitam a hierarquia e apoiam e discutem novos processos.

#### **4.2.2 O Processo de Planejamento Estratégico frente ao contexto brasileiro**

**Fase da empresa** – De acordo com o diretor, a empresa encontra-se sólida, em um estágio de maturidade, não havendo pretensão de expansão, mas de constante modernização tecnológica, de serviço e *design*. O entrevistado afirmou que a empresa deve ser considerada de médio porte, tanto em termos de faturamento como em números de funcionários no Brasil, cerca de 450 pessoas, e que compreende 25 lojas no Brasil e algumas no exterior. A empresa possui duas minas próprias, garantindo um suprimento contínuo de matéria-prima.

Quanto ao comércio exterior, a Empresa-B acompanha o movimento das transações comerciais das pedras preciosas e joias montadas com pedras preciosas, sendo o mercado externo bastante superior em termos de venda e de faturamento.

**Colaboração no processo estratégico** – Na transição da geração do fundador para a segunda geração, foi realizada uma consultoria para implantar o instrumento de gestão BSC (*Balanced Scorecard*). O principal motivo da escolha do BSC percebido pelo diretor foi o de representar uma forma eficiente de comunicar para a toda a organização quem são os novos diretores (“comandantes”). Outra intenção era a de reorganizar os processos para atender o novo estilo gerencial desses novos gestores e de se modernizar para se adequar às mudanças.

Embora, o BSC não permaneça adotado formalmente na empresa, o diretor informou que todo o processo foi seguido com diligência e os principais níveis hierárquicos próximos à diretoria da empresa se apoiaram no arcabouço teórico para implantá-la rigorosamente. Só para citar, cinquenta funcionários ligados à diretoria e às gerências de cada departamento, e seus principais assistentes, estiveram reunidos por dois dias consecutivos para delinear os primeiros passos necessários para essa implantação. As causas apontadas para a desativação desse instrumento de gestão foram: (a) excesso de indicadores-chaves, que desviou as atenções dos funcionários da empresa para ficar gerenciando índices, que muitas vezes demonstraram ser adequados para uma determinada unidade, mas inadequados para outras; (b) falta de maturidade gerencial, na medida em que os funcionários estavam pouco familiarizados com técnicas formais de gestão de empresas; e (c) imposição de um sistema gerencial rígido divergente dos valores culturais da organização, que são mais dinâmicos.

O diretor reconhece que, ainda assim, o processo de preparação do BSC foi muito importante para a organização na conscientização dos conceitos de qualidade de desempenho, tais como: modernização da linguagem profissional; melhora da performance; aumento do comprometimento dos funcionários; e definição e cumprimento dos prazos das atividades estabelecidas (acabou com o costume dos funcionários usarem os verbos no gerúndio). Mesmo sendo extinto, o BSC aprimorou o sentido de planejamento na organização.

**Métodos de planejamento estratégico** – Embora a empresa procure considerar os dados do ano que passou, o planejamento é feito *on-going*, isto é, reação com agilidade às mudanças do mercado, evitando o engessamento de um planejamento formal. Leva-se em conta a possibilidade de somar novas ideias para o ano seguinte e, para tanto, a diretoria acredita que a empresa deva ser flexível. Como o objetivo é manter a posição de liderança no setor de pedras preciosas, as metas estabelecidas podem ser adaptadas. Para o diretor, não é necessário, para gerir a empresa, um planejamento que envolva muita sofisticação em detalhe e extensão. Ele ressalta que a inovação estratégica é um dos fatores decisivos para assegurar a sua liderança.

O processo de planejamento de trabalho (PT) é elaborado no começo do ano, sendo definidos quatro principais projetos por departamento. A empresa está bastante oxigenada, suas unidades interagem com facilidade entre si e estão atentas às suas prioridades. Porém, o diretor é o responsável por fornecer a diretriz das ações discutidas entre esses departamentos.

Foi criado um sistema para valoração desses projetos que orienta a tomada de decisões, utilizando critérios de importância (peso e nota) das ações. Em suma, esse sistema estabelece as prioridades por projeto, no âmbito de cada departamento, e mede o desempenho alcançado pelas respectivas equipes, representando uma forma simples e barata de atingir as metas.

Para cada um dos quatro projetos definidos por departamento no plano de trabalho, há os planos de ação, que devem estar alinhados com as metas gerais da empresa nos níveis tático e operacional. O diretor acredita que todo processo pode ser melhorado continuamente.

O próprio diretor é quem define o alinhamento estratégico a ser seguido, propondo questões tais como redução de custos, de forma a tornar a empresa mais eficiente, sem comprometer qualidade de serviços e atendimento. Além disso, trabalhar com uma visão de um horizonte de atuação para os próximos 30 anos.

A área técnica da empresa se sobressai às demais, constitui a cultura dominadora da empresa, e é a prioridade na elaboração do planejamento estratégico. Essa área concentra o conhecimento da empresa, que, por não estar formalizado em manuais, nem registrado, é passado pela experiência acumulada de funcionário para funcionário, sendo caracterizado como conhecimento tácito.

Também não há cartazes espalhados na empresa ditando sua missão, nem estratégias a serem seguidas pelos funcionários, pois eles sabem para onde a empresa caminha, buscando um horizonte perene e oferecer produtos e serviços de alta qualidade técnica.

No caso de produtos, o diretor relata a situação em que até mesmo a telefonista sugeriu o tema “futebol” para o desenho das joias, ideia logo encaminhada para o setor técnico para se testar a suaviabilidade. Assim, em caso de a sugestão ser aprovada, a equipe técnica produzirá um protótipo, que será analisado para fins de viabilidade comercial pelo departamento de marketing por meio da realização de testes com grupos de pessoas de fora da empresa, cujas reações e sugestões orientarão a avaliação do protótipo do produto. Com a aprovação da nova peça, é definido um cronograma envolvendo a sua colocação no rol das joias disponíveis na loja, o que requer inclusive treinamento para os vendedores. O diretor apresentou um quadro que demarca bem a participação dos setores da empresa em cada uma dessas etapas.

O diretor considera que a empresa possui rudimentos de planejamento estratégico devido ao seu caráter mais prático e simples de gestão. Ele apontou que é utilizado como ferramenta de apoio no processo de elaboração de planejamento um software de orçamento e reforçou que o foco do planejamento é no cliente, tornando, portanto, a qualidade da mão-de-obra e profissionais imprescindíveis para se atingir este objetivo de qualidade. Detalhando ainda mais os aspectos ligados ao orçamento, as despesas são gerenciadas por departamento, onde se prioriza a satisfação dos clientes e onde não há rigidez no orçamento.

O diretor preferiu não entrar em detalhes quanto ao sistema de informática, porém mencionou que há dois sistemas distintos de gestão tanto para a área de produção, quanto para a administrativa, sendo que o próximo objetivo é integrá-los, fazendo com que esses sistemas troquem informações. A empresa responsável pelo desenvolvimento do *software* e implantação faz parte da *holding* da família, o que denota um cuidado com a preservação de informações concernentes à empresa.

Um sofisticado ambiente de *intranet* foi criado de forma a congregar informações úteis da empresa para os funcionários, fornecendo uma visibilidade dos departamentos e do organograma, bem como agilizando troca de informações entre todos.

**Principais riscos envolvidos no negócio** – Dentre os principais fatores que podem afetar a empresa, o diretor destacou mudanças regulatórias, a violência e o desenvolvimento social do país, além do próprio processo sucessório.

**Principais variáveis envolvidas no negócio** – Dentre as principais variáveis que podem afetar a empresa, ressaltam-se alta qualidade tecnológica, o *design*, e atendimento, além de um preço competitivo no mercado internacional. O diretor considera como principais concorrentes da empresa as joalherias formais estabelecidas e, apesar de não ter como dimensionar a abrangência, não exclui as informais, como importantes concorrentes.

Para a Empresa-B, a joia deve ser considerada como uma representação da pedra preciosa e não tida meramente como uma *commodity* ou mesmo um mero acessório de moda, conforme o entendimento de muitas empresas desse setor. Suas joias acompanham um certificado atestando a genuinidade dos componentes e reconhecimento mundial, garantindo a certeza da qualidade e boa procedência. Com isso, há uma reserva de valor no produto.

O diretor utiliza como referencial para planejamento a ideia de que “o dinheiro está sempre mudando de mão”, então, os gestores devem se preocupar com a seguinte questão: “para onde o dinheiro está indo?” Em caso de os agropecuários estarem prosperando significativamente, o estrategista tem que se perguntar “como eu vou buscar esse dinheiro?”. Para tanto, é feito

um planejamento estratégico para conseguir conquistar e atender esse determinado público-alvo.

**Metas estipuladas** – Para o diretor, a empresa opera em um tamanho ótimo, havendo a possibilidade de conhecer bem seus funcionários e seus respectivos familiares, propiciando, dessa maneira, um clima organizacional estimulante e estável. Esse ambiente reforça o vínculo de comprometimento por parte dos funcionários, evitando-se possíveis problemas de roubo de insumos ou quaisquer atitudes de funcionários que possam lesar a empresa. A empresa vislumbra um horizonte perene, com vistas a sua continuidade *ad aeternum*.

**Novos projetos** – Por funcionar na sua capacidade ótima, não há intenção de crescer. O diretor disse que a Empresa-B já teve mais de mil funcionários e que agora há cerca de 450 e cita a seguinte máxima: “*smallisbeautiful*”, ou seja, “ser pequeno é lindo”. Os gestores temem que a expansão de seus negócios, prejudique a qualidade de seus produtos.

## 5. CONCLUSÕES

Embora os casos tratassem de empresas situadas em realidades diversas, ainda assim, a pesquisa permitiu que fossem evidenciados aspectos do processo da formulação estratégica em empresas familiares brasileiras, contribuindo para melhor compreensão do assunto.

Para responder ao problema desta pesquisa, as empresas foram analisadas, com base nos depoimentos colhidos em entrevistas, em particular, quanto aos elementos culturais da gestão familiar e sobre os aspectos do processo de planejamento estratégico da empresa frente ao contexto brasileiro.

Quanto aos elementos culturais da gestão familiar, nos depoimentos das duas empresas, a imagem do fundador foi descrita a semelhança de um herói. Há o consenso na Empresa-A de que o seu fundador é aquele quem faz sacrifícios pela empresa, inclusive financeiros de ordem pessoal, é o visionário e o líder. Na Empresa-B, foi descrito também como o visionário, que se encantou com as pedras preciosas brasileiras, trabalhando pelo reconhecimento internacional delas.

O processo sucessório pareceu ter sido conduzido com maior pragmatismo e objetividade na Empresa-B, inclusive com acordo de acionista, conforme sugerido por Lodi. Na Empresa-A observou-se que seu fundador mesmo com idade avançada e os negócios da empresa decadentes, na época da entrevista, estava ainda por providenciar sua sucessão, assessorado por advogados. Tal atitude reflete uma preocupação mormente jurídica, sem respaldo necessário em técnicas de gestão empresarial.

Por fim, em ambos os casos ficaram evidentes as diferenças da relação do colaborador familiar e não-familiar com a empresa. Enquanto para o primeiro há um laço afetivo mais visceral com a organização, que pode causar sérios transtornos tanto para a família, quanto para a empresa, para o colaborador não-familiar, existe um vínculo menos intenso.

Na empresa-A, enquanto a diretora e o gerente concordaram que estava em fase declinante, para o fundador trata-se apenas de capacidade operacional reduzida. Essa diferença de visão ilustra a afirmação de Abraham Zaleznik, para quem a empresa é um meio do empresário adquirir a autoestima que ele deseja como forma de superar sentimento de rejeição gerados na infância. Dessa maneira, para o empresário, sua empresa é o elo de ligação com a realidade, tornando-se vulnerável a decisões equivocadas. Por sua vez, o diretor da Empresa-B, parece ter uma avaliação mais racional da situação da empresa, calcada tanto em fatores externos como internos, o que conduz a um comportamento mais proativo.

Quanto à abertura aos colaboradores não-familiares no processo estratégico, na Empresa-A há forte concentração das decisões no fundador. Constatou-se o desestímulo à participação de membros não-familiares na formulação estratégica da empresa, mesmo que ocupem cargos altos na direção da empresa e tenham vasta experiência em grandes empresas que se apoiavam em mecanismos consistentes de planejamento. Nesse caso, houve um consenso entre os demais entrevistados dessa empresa em relação ao fundador, no sentido de que se ele tivesse dado a oportunidade para que seus funcionários compartilhassem sugestões, melhores decisões teriam sido tomadas em prol da empresa. Já a Empresa-B valoriza a participação dos funcionários no constante aperfeiçoamento de seus processos e defende que a confiança e o contentamento dos colaboradores são fundamentais para alcançar seus objetivos. Acrescenta-se o fato de seus funcionários saberem para onde a empresa caminha, sugerindo, dessa maneira, que ocorreu o aprendizado no sentido levantado por Bethlem. Assim, a relação entre familiares e não familiares parece desestimulante para os últimos na empresa A, diferentemente da empresa B, onde há chance de participação em função da existência de um ambiente onde se enfatiza a meritocracia. Assim, os resultados sugerem que o desempenho da empresa familiar brasileira é influenciado pelo grau de profissionalismo priorizado pelos seus gestores familiares, que por sua vez, reflete valores do contexto cultural, no qual está inserido.

Na Empresa-A havia técnicas simples de controle, sendo que o planejamento estratégico era desenvolvido a partir de informações operacionais e financeiras, numa reação a forças externas sobre as quais não exercia controle. Pela perspectiva de Mintzberg, pode-se

considerar que o mecanismo empregado na formulação estratégica se enquadra na escola ambiental, na medida em que o fundador, que no passado parece ter tido muita influência nesse processo, não permite a participação de quase ninguém no mesmo e ao mesmo tempo, parece acreditar que sofre as consequências dos desmandos do governo, sem poder fazer nada a respeito. O emprego de técnicas mais avançadas pelo grupo empresarial proprietário da Empresa-A tem se dado em novos projetos, mais distantes da interferência de seu fundador. Dessa maneira, esta postura denota uma tendência significativa na mentalidade desses dirigentes a uma profissionalização da gestão de sua empresa. Na Empresa-B, não se relatou como a formulação estratégica era conduzida originalmente pelo fundador. No entanto, a segunda geração implementou técnica estrangeira notavelmente reconhecida como sofisticada e moderna, que mesmo descontinuada, trouxe benefícios, conforme mencionado no estudo de caso, formando a base para a elaboração do próprio método de planejamento da empresa, que contou com a participação da diretoria e das gerências. Verifica-se, portanto, que a implantação desta técnica de gestão parece ter refletido uma preocupação com a opinião dos demais membros da empresa, na medida em que foi descontinuada por não estar de acordo com a cultura da organização. Nesse caso, verifica-se a benéfica combinação das perspectivas denominadas “plano” e “padrão”, por Mintzberget al. (2000).

Ambas as empresas demonstraram apreensão acerca das ações do Governo Federal brasileiro, compreendendo como riscos para seus negócios mudanças regulamentares nas indústrias nas quais operam e sucessivos aumentos na carga tributária. O entrevistado da Empresa-B demonstrou desconforto também com a grave situação social do país, que em última instância, gera violência, aumentando a sensação vulnerabilidade daqueles que lidam com produtos valiosos. Dessa maneira, há uma percepção negativa do Governo por estas empresas. Em nenhum momento foi ressaltado qualquer aspecto positivo da atuação governamental, tal como parceiro, facilitador, provedor. A literatura consultada para este trabalho corrobora essas insatisfações por parte do empresariado brasileiro.

Sobre as variáveis que influenciam seus negócios, os depoimentos da Empresa-A enfatizam o comportamento padrão da indústria onde está inserida, enquanto o entrevistado da Empresa-B enfatiza os valores de seus produtos e afirma o seu objetivo final – que é o de gerar receita – deixando claro que sua estratégia se apoia num comportamento mais proativo do que a empresa A. O mesmo pode ser observado quando se analisam os temas “metas estipuladas” e “novos projetos”. Chama a atenção o depoimento do diretor da Empresa-B ao defender a manutenção do tamanho atual da empresa, já que geralmente verificam-se no meio



empresarial constante pressão e expectativa de crescimento. Os motivos apresentados pelo diretor foram bastante plausíveis, parecendo resultado de uma análise detalhada das forças e fraquezas da organização frente às oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Os dois casos retratam diferentes influências da gestão familiar no processo de planejamento estratégico. Enquanto a Empresa-B parece obter resultados positivos a partir de uma postura profissional, a Empresa A reluta em se profissionalizar, encontrando-se num período de declínio, apesar de seu fundador não admitir isso abertamente. Da mesma forma, embora se possa depreender uma influência marcante do contexto brasileiro na gestão das empresas, a postura mais proativa da empresa B também sugere o desenvolvimento de uma maior capacidade de lidar com as imposições e omissões governamentais.

### **Notas**

O nome mais representativo da estratégia como posicionamento foi Michael Porter, que apresentou metodologia para a empresa analisar sua indústria e prever tal evolução, buscando compreender a concorrência e a sua própria posição, traduzindo-as em estratégia competitiva (PORTER, 1986, p.14).

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C. de; BINDER, M. P. Estratégia Empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. RAE, v. 43, nº 4, out./dez. 2003.

BETHLEM, Agrícola. Gestão de Negócios: uma Abordagem Brasileira. 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

BETHLEM, Agrícola. Estratégia empresarial: 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BETHLEM, Agrícola. Evolução do Pensamento Estratégico no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. Patrimônio, família, empresa – um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000a.

GONÇALVES, S. de C. As empresas familiares no Brasil. RAE, v.7, nº 1, Jan./Mar. 2000b.

JUCHEM, Dionise Magna; LOVATTO, Suzana Domingas. Sistema de Gestão Relacionado ao Gerenciamento, Sucessão e Comportamento nas Empresas Familiares. In: VII SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP, 2004. VII SEMEAD FEA/USP, 2004.

LETHBRIDGE, Eric Tendências da Empresa Familiar no Mundo. Revista do BNDES. Rio de Janeiro, v. 4, n. 7, p.185-200, jun. 1997.

LODI, João Bosco. A Empresa Familiar. São Paulo. Thompson: 1993.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROCHA, A.M.C. da. Empresas e Clientes: um estudo sobre valores e relacionamentos no Brasil. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

RODRIGUES, Eduardo Medeiros. Desafios para a longevidade saudável: os casos Lojas Americanas e Mesbla. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – UFRJ, 2005.

SANTOS, André M. O Impacto da Cultura no Desempenho de uma Empresa Familiar: um Estudo de Caso. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – PUC-RIO.

---