

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JARAGUÁ DO SUL

O IMPACTO DA PROFISSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO
FAMILIAR : O CASO DA CONDOR S.A.

MÁRIO NENEVÊ

São Bento do Sul, abril de 2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JARAGUÁ DO SUL (UNERJ)

MESTRADO INTERINSTITUCIONAL

UFRGS/PPGA - UNERJ

**O IMPACTO DA PROFISSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO
FAMILIAR : O CASO DA CONDOR S.A.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

MÁRIO NENEVÊ

Orientador: Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro

São Bento do Sul, abril de 2003

AGRADECIMENTOS

Ao professor orientador Dr. Ivan Antônio Pinheiro, pela sua presença e acompanhamento durante o desenvolvimento do trabalho. Ao colega de curso, Sr. Renato Osvaldo Bretzke, pela sua disponibilidade em me orientar nas dificuldades. Aos professores Jairo Laser Procianoy e Elaine Di Diego Antunes pelas orientações quando da apresentação do projeto. À Direção da Condor S.A. pela oportunidade de poder proceder a este estudo. À direção da Móveis Rudnick S.A. pelo apoio nesta empreitada.

RESUMO

Esta pesquisa aborda o profissionalização de uma empresa familiar, situada no Planalto Norte de Santa Catarina, a Condor S.A., que em 1997, transferiu todos os executivos familiares para o Conselho de Administração, criado na ocasião para fiscalizar e dar suporte em termos de estratégia à nova diretoria executiva, não familiar, para gerir a empresa. O objetivo da pesquisa foi de identificar e avaliar as mudanças havidas nas estruturas e nos processos da Condor S.A. ocorridas após a profissionalização. A Condor é uma empresa familiar há mais de 70 anos. As empresas familiares têm seus pontos positivos, mas os negativos destacam-se quando a empresa começa a sentir os problemas de sobrevivência. As características próprias de cada empresa familiar, se não bem conduzidas afetarão a sobrevivência da empresa na atual e dinâmica competitividade. Assim, a importância de estudar as transformações possíveis numa empresa familiar antiga, da 3ª e 4ª gerações, frente à profissionalização da diretoria executiva e buscar as nuances ocorridas nesse processo. Pela análise da Condor S.A. concluiu-se que ocorreram diversas mudanças que contribuíram de forma positiva na gestão dessa empresa e que a forma escolhida para a profissionalização também se constituiu numa opção que está viabilizando a manutenção da empresa. Verificou-se, também, que os profissionais contratados que não conseguem atender aos anseios da empresa a curto prazo permanecem por pouco tempo. Esses profissionais, por pretenderem fazer uma mudança radical, não se atendo à cultura da empresa, normalmente não se entrosam na organização, e geram um fator de insucesso para a empresa e para a sua carreira. Dentre as principais mudanças organizacionais que ocorreram e que causaram impacto na sua gestão, pode-se destacar: a descentralização e a agilidade nas decisões; as metas e objetivos claros disseminados por toda a organização; maior transparência no contado da direção com todos os funcionários; a cobrança dos resultados pelas metas traçadas e não de forma subjetiva como ocorria anteriormente; a administração mais racional e objetiva e o planejamento estratégico.

ABSTRACT

This research covers the professional administration of a Family owned Company, this Company is located in the Northeast of the State of Santa Catarina, the Company is Condor S.A, that in 1997 the family executives of the Company made a transference to be the Counsel Administration Board of the Company. The Counsel board was created to supervise and give support in strategic terms to the Executive Director, that isn't a family member to administrate the Company. The objective of the research was to analyze the main changes that happened after the professional administration started and the impact of it's management. The Company Condor S.A is a Family owned company for 70 years. The Family owned companies have their positive points, but the negative points are the ones that are highlighted when the company starts to go through problems to survive. The personal characteristic of each family owned company if it's not managed well it will affect the survival of the company in the current and dynamic competitiveness. This is why it's very important to study the possible transformation of a old family company, 3 and 4th generation, when deciding in going for the professional executive director, and search for the differences occurred in the process. By analyzing Condor S.A the conclusion was that a lot of changes have happened and helped in a positive way in the management of the Company and the way chosen to professionalize also became an option that's making it possible for the Company to be maintained and to also have growth. It was verified also that the professionals hired for the Company that don't correspond to the expectations of Condor S.A in short term do not continue for a long time working there. These professionals, by intending to make radical changes, but not paying attention to the culture of the Company, normally these employees don't gear well together with all the organization, this was a factor that made the employee un-successful to the Company and his profession. In this transition the major changes that were made in the organization that were implemented and impacted in the management, we can highlight: The decentralization and speed in decisions; the goals and objectives very clear and informed to all in the organization; better clearness when the Directors transfer information to the employees; charging the response on goals that are planned by the new management are more precise and not subjective as it was before; an administration more rational and objective.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| Agradecimentos..... | 2 |
| Resumo..... | 3 |
| Abstract..... | 4 |
| Sumário..... | 5 |
| Lista de Quadros..... | 7 |
| Introdução | 8 |
| 1 Por que Analisar o Processo de Profissionalização de Uma empresa Familiar..... | 14 |
| 2 A Gestão e as Mudanças Organizacionais: características da empresa contemporânea..... | 17 |
| 3 As Empresas Familiares..... | 23 |
| 3.1 A Empresa Familiar e suas Particularidades | 25 |
| 3.1.1 Os negócios e a família..... | 25 |
| 3.1.2 Pontos Fortes e Pontos Fracos da Empresa Familiar..... | 26 |
| 3.1.3 Os ciclos e a sobrevivência da Empresa Familiar..... | 31 |
| 3.1.4 A Sucessão nas Empresas Familiares | 35 |
| 3.2 A Profissionalização da Empresa Familiar | 37 |
| 3.3 Os Conselhos de Administração | 45 |
| 4 O Caso Condor S.A. | 48 |
| 4.1 A Condor como objeto de Estudo..... | 48 |
| 4.2 O Histórico da Condor | 48 |
| 4.3 Cronologia da Condor | 57 |

| | |
|--|-----|
| 4.4 Considerações sobre a história da Condor | 59 |
| 5 Enquadramento e os Procedimentos da Pesquisa | 60 |
| 5.1 A Coleta dos Dados e Informações | 61 |
| 6 Análise das Entrevistas | 63 |
| 6.1 Empresas Familiares | 64 |
| 6.2 Do Processo de Profissionalização | 65 |
| 6.3 Das Metas e Objetivos disseminados por toda a Organização..... | 67 |
| 6.4 Do Planejamento Estratégico | 69 |
| 6.5 Do Paternalismo e Favorecimentos | 70 |
| 6.6 Da Acomodação do Corpo dos Funcionários Gerenciais..... | 73 |
| 6.7 Do Controle Pessoal e não de Resultados nas Empresas Familiares..... | 75 |
| 6.8 Da Agilidade e das Decisões..... | 76 |
| 6.9 Da Liderança dos Dirigentes | 79 |
| 6.10 Da Condor direcionada ao cliente | 80 |
| 6.11 Dos Problemas no Processo de Profissionalização..... | 83 |
| 6.12 Fatores Positivos existentes na Condor, quando familiar, mantidos após a Profissionalização | 87 |
| 6.13 Do Conselho de Administração | 88 |
| 6.14 Síntese das Mudanças havidas na Organização pós-profissionalização... | 91 |
| 7 Mudanças na Gestão Administrativa conseqüentes da Profissionalização..... | 92 |
| 7.1 Análise das Respostas ao Questionário | 93 |
| 7.2 Síntese das Mudanças relativas à gestão administrativa havidas na organização pós-profissionalização..... | 100 |
| 8 Resumo das Principais Mudanças Organizacionais na Condor, após a Profissionalização..... | 102 |
| Conclusões | 106 |
| Referências Bibliográficas | 111 |
| Anexo A – Roteiro das Entrevistas com os Diretores e Gerentes Executivos..... | 115 |
| Anexo B – Questionário aplicado na Condor S.A. | 116 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Perfil dos Membros do Conselho de Administração do Condor S.A. | 52 |
| Quadro 2 – Estatística das Respostas ao Questionário sobre as Mudanças na Gestão Administrativa da Condor..... | 93 |
| Quadro 1 – Distribuição de Frequência das variáveis de perfil dos diretores, Gerentes e supervisores da Condor..... | 94 |

INTRODUÇÃO

Vive-se hoje diante de uma realidade de mudanças que exige maior capacidade das organizações no que tange à adaptação a ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos. No Brasil, em particular, esta questão apresenta graus de dificuldade ainda maiores. Nos últimos anos tem-se convivido com mudanças profundas de toda a ordem que impõem às organizações a necessidade de desenvolver grande capacidade de adaptação para as mudanças organizacionais que se fazem necessárias.

O ambiente organizacional tem se modificado com uma velocidade extraordinária. Segundo Drucker (1999), a globalização é o seu exponencial máximo e traz consigo efeitos muito fortes sobre as organizações. Descentralização,

terceirização, diminuição dos níveis hierárquicos, atuação em pontos geográficos distantes, vínculos de trabalho muito diferentes, são alguns dos fatores que exigem que as organizações se transformem e tenham um empenho mais dinâmico e profissional, atuando com muito mais empenho nos tempos atuais.

As empresas que até pouco tempo atrás, mesmo atuando de forma reativa, ainda se mantinham em crescimento, hoje, sem um planejamento adequado, isto é, sem uma postura pró-ativa, encontram grandes dificuldades.

Dentre os vários tipos de organizações e empresas, uma, em particular, merece maior atenção: a empresa familiar. O presente estudo contempla uma empresa familiar, acerca da qual se buscou analisar uma etapa da transformação necessária para a sua sobrevivência e manutenção, qual seja, a profissionalização da sua gestão executiva.

A empresa familiar, historicamente sob as vistas do dono, quase sempre o idealizador e grande mentor do empreendimento, sustentou o desenvolvimento em todo o mundo, desempenhando importante papel na sua região de atuação. A empresa familiar nasce como um pequeno negócio estabelecido pelo patriarca da família, podendo ter como aliados os seus filhos. O início se dá, muitas vezes, a partir de uma profissão ou da vocação de alguém da família. A empresa cresce e, com a morte do seu fundador, os filhos, já inseridos na empresa, passam a comandá-la e a administrá-la.

Não se deve considerar a família, em si mesma, como um problema para a empresa. Parentes treinados, preparados e competentes, são a grande força motriz de uma empresa familiar porque são pessoas ligadas afetivamente ao empreendimento, com capacidade de gerir os seus recursos, atingindo os objetivos de ganhos. Por outro lado, a falta de profissionalização dos parentes, que não reconhecem a necessidade de estruturar metas claras, planos de carreira, código de relações entre os membros da família e os funcionários, e um grande programa de avaliação de desempenho, não só de recursos humanos, mas também dos investimentos, faz com que a empresa familiar seja generalizadamente considerada como um sinônimo de ineficiência, sendo vista como inábil para atuar em mercados cada vez mais competitivos.

Empresas que estão mais voltadas para si mesmas têm as suas decisões centralizadas e, por isso, são lentas, casuais e, em muitos casos, agem emocionalmente, carecendo de soluções mais abrangentes porque se torna difícil deixar de envolver a própria família. A política de favorecimentos pessoais, apontada igualmente como um dos pontos fracos das empresas familiares, leva a estabelecer vantagens e obrigações sem um critério justo e objetivo, fazendo com que os membros da organização ajam pelo sentimento do dever e não em função de um objetivo maior compartilhado.

Esses são alguns dos motivos que emperram a empresa, prevalecendo, a partir disso, a ação dos administradores na resolução de problemas do dia-a-dia e com carência, às vezes, de um planejamento que seja bem amparado em dados e informações do ambiente externo. Acontece, com frequência, que seus administradores ainda não têm uma visão integrada do mercado, e, por isso, da própria concorrência que tende a crescer se não houver mudança nessas empresas.

Assim sendo, a família, inserida num empreendimento, mas sem um verdadeiro líder que seja capaz de comandar com normas claras e rígidas as relações entre a empresa e a família, com um planejamento prévio em relação à sucessão, com o envolvimento de todos os seus membros, uma organização assim, raramente consegue sobreviver à segunda geração. As dificuldades, em função de abrigar muitas pessoas e interesses, certamente surgirão, e cada vez mais será difícil conciliar os interesses entre a família e a propriedade.

Seus dirigentes, bem sucedidos no passado, não desenvolveram habilidades para recrutar ou treinar seus substitutos, ou seja, não prepararam alguém para ter sucesso depois deles. Alguns até que tentam, porém não obtêm sucesso, seja pelo perfil dos sucessores, seja por qualquer outro motivo. Isso pode ocasionar sérios problemas posteriores à organização.

Nada parece sobreviver muito tempo e as empresas familiares não são exceções. Foster (1998) estudou 208 empresas americanas durante 18 anos para identificar as que eram bem sucedidas. Só três funcionaram durante 18 anos, enquanto a metade não conseguiu manter o ritmo por mais de dois anos. Um estudo da Shell,

citado pelo autor, constatou que um terço das 500 maiores empresas listadas pela *Revista Fortune* em 1970 tinha desaparecido em 1983. Uma outra pesquisa, também citada por Foster (1998), indica que a expectativa de vida média de uma empresa, de qualquer tamanho, medida no Japão e na maior parte da Europa, é de 12,5 anos.

Lodi (1999), comparando as listas das 500 Maiores & Melhores empresas brasileiras entre 1975 e 1995, de acordo com as publicações anuais da *Revista Exame*, chama a atenção para o fato de que 350 companhias desapareceram da lista nesses 20 anos, tendo permanecido apenas 150 dentre as primeiras, várias delas multinacionais. “A maioria das desaparecidas eram empresas com modelos de gestão familiares já obsoletos ou sociedades com fortes litígios internos. Várias outras eram ilhas de excelência de décadas anteriores”. (LODI, 1999, p. 15.)

De acordo com Oliveira (1999), a vida média das empresas não-familiares é de 12 anos, em contraste com a das familiares, que é de nove anos. Dentre essas últimas, apenas 30% passam para o comando da segunda geração e apenas 5%, para a terceira. Apesar da baixa sobrevivência, as empresas familiares são muito representativas no Brasil. De acordo com Zaparolli e Manaut (2000), no Brasil, dos 300 maiores grupos privados, 265 são familiares.

Isso prova que também existem aquelas empresas familiares que já têm um planejamento para a sucessão e que preparam com antecedência os herdeiros, inserindo-os da maneira a mais profissional possível na empresa, sem qualquer favor, em que todos reconhecem sua gestão por competência. Nota-se, nessas empresas que, embora com uma administração familiar, elas obtêm sucesso pela competência da sua administração.

Porém, não é sobre essas empresas que o presente trabalho versa, mas sim sobre uma empresa que, por contingências do mercado, precisou efetuar uma transformação radical, ou, seja, a profissionalização da sua gestão executiva.

Nas empresas familiares em dificuldade, embora haja um diagnóstico claro do que está ocorrendo, torna-se difícil efetuar nelas uma transformação radical porque o afastamento puro e simples dos familiares gera grande resistência. Assim, é natural que alguém que, além de ser proprietário, participou do crescimento e teve a sua vida

impregnada no dia-a-dia da empresa a veja como um objeto de estimação. Mesmo assim, uma das soluções para contornar este problema é a transferência dos familiares para um órgão colegiado que possa acompanhar o desempenho da empresa. Esse colegiado não interfere na gestão do dia-a-dia, pois essa função passa a ser efetuada por profissionais contratados ou da própria empresa, desde que preparados competentemente para administrá-la.

Um aspecto importante da empresa familiar a ser encarado, seja antes ou depois da sucessão ter sido consumada, é o da profissionalização da sua gestão. Esse processo pode garantir o comprometimento dos administradores com os objetivos da organização sem as interferências de interesses familiares, sobretudo dos conflitos e problemas cuja origem, objetivamente, está relacionada aos aspectos familiares dos proprietários, em particular os que envolvem a questão sucessória. Segundo Lodi (1993, p. 4) “uma boa profissionalização consolida-se com uma sucessão bem feita e vice-versa (...). A sucessão com êxito não é só um complemento é o feliz acabamento do processo de profissionalização.” Estabelece-se, portanto, uma relação direta entre os dois temas: o da sucessão e o da profissionalização da gestão das empresas familiares.

Assim, no momento atual de mudanças contínuas e cada vez mais velozes, as organizações sentem a necessidade crescente de profissionais altamente qualificados, técnica e intelectualmente, para bem administrar, em face de um mercado de elevados índices de competitividade. E neste caso se incluem as empresas familiares, das quais muitas cresceram e se tornaram complexas, exigindo uma administração profissional.

Diversos estudos têm indicado que uma saída eficaz para esses problemas é a modernização das empresas familiares através da sua profissionalização, isto é, os dirigentes das empresas, em nome dos resultados, começam a deixar de vê-las como uma extensão da família.

Assim, o foco do presente estudo é a profissionalização da Condor S.A., uma empresa familiar da região do Planalto Norte de Santa Catarina, mais precisamente de São Bento do Sul, fabricante de escovas de dentes, pentes, pincéis e

vassouras, conhecidos nacionalmente. Ela é uma organização *sui generis*, típica familiar, com mais de 70 anos de existência e que, nas terceira e quarta gerações, profissionalizou a sua gestão executiva, transferindo os membros da família, que antes geriam a empresa, para o Conselho de Administração. Uma vez no Conselho, estes passaram a atuar em conjunto com outros membros na parte de fiscalização e de formulação de estratégias. A reestruturação visando a profissionalização, teve início em 1997.

O problema inicialmente posto neste trabalho era a necessidade de serem identificadas, se existentes, mudanças nas estruturas e processos organizacionais da empresa Condor S.A., bem como avaliá-las ante o que dispõe a literatura sobre as práticas que caracterizam a gestão contemporânea. Assim, a questão de pesquisa que deu origem a este estudo pode ser assim apresentada: qual o impacto da profissionalização na gestão da organização familiar Condor S.A.?

Diante desta questão, os objetivos gerais propostos para este estudo foram: identificar e avaliar as mudanças havidas nas estruturas e nos processos da Condor S.A., decorrentes do seu processo de profissionalização iniciado em 1997. Subsidiariamente, procurou-se avaliar se a criação do Conselho de Administração com familiares e profissionais externos foi importante para o desenvolvimento da empresa.

Às interpretações dos autores consultados que pesquisaram o tema juntaram-se as análises de outros fenômenos empresariais, tais como a evolução da empresa familiar, os pontos fortes e os pontos fracos da empresa familiar, aspectos da profissionalização da empresa e os reflexos na sua gestão executiva, as mudanças organizacionais exigidas na atualidade. Dessa forma, foram estabelecidas relações entre o objeto principal do estudo e os demais, procurando um corpo teórico explicativo coerente com as pretensões do trabalho. Além disso, o presente estudo é de suma importância na medida em que, decorridos mais de cinco anos após o início do processo de profissionalização, avalia, pela primeira vez, esse processo e as mudanças ocorridas no seio da organização, o que até hoje não foi feito.

Por fim, tendo por base o enquadramento sugerido por Roesch (1999), este estudo se caracteriza como sendo uma Avaliação Formativa acerca do fenômeno estudado: o caso da profissionalização da organização Condor S.A.

Num primeiro momento são feitas considerações sobre por que analisar o processo de profissionalização de uma empresa familiar, e onde se justifica o propósito da dissertação; no segundo são discutidos aspectos da gestão e das mudanças organizacionais atualmente exigidas; no terceiro capítulo são consideradas as características das empresas familiares; o caso Condor S.A. é apresentado no quarto capítulo; em seguida é feito o enquadramento e descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa; o sexto capítulo apresenta a análise das entrevistas realizadas; as mudanças ocorridas na gestão administrativa como consequência da profissionalização são discutidas no capítulo sete; em seguida é feita uma síntese das principais mudanças havidas após a profissionalização e, finalmente, são apresentadas as Conclusões.

1 POR QUE ANALISAR O PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

A transferência dos dirigentes proprietários familiares para o Conselho de Administração, passando a atuar num Conselho eclético, com outros profissionais de fora da empresa, medida já aplicada por outras empresas, foi a forma de profissionalização utilizada pela Condor, cujos proprietários, como citado, são das terceira e quarta gerações

Por isso se faz necessário abordar o assunto de maneira clara e concisa, com base em pesquisas teóricas e de campo que relacionam a transformação de uma empresa familiar em uma empresa com administração profissional, procurando descobrir se as mudanças interferiram na forma de gestão. Também é importante para a organização conhecer os aspectos positivos e negativos da profissionalização, a fim de procurar melhorar o que foi encontrado de positivo e traçar metas de correção do que for considerado negativo.

Ademais, para Lodi (1999, p. 48), a resposta à pergunta porque realizar uma pesquisa sobre empresas familiares no Brasil?, é clara:

“trata-se do segmento que mais cresce no país e possui uma cultura distinta, onde fatores históricos, culturais e psicológicos influem diretamente nas decisões. A empresa familiar produz 2 milhões de empregos diretos sem contar a infinidade de empresas informais. Ela abrange a quase totalidade das [sic] 3,5 milhões de empresas ativas no país em comparação com as [sic] 22 milhões os Estados Unidos. Setenta por cento dos grandes grupos nacionais são controlados por famílias”.

De acordo com Solonca (1994), no que tange à profissionalização, freqüentemente os empresários reclamam do academicismo dos profissionais contratados por suas empresas. Por outro lado, há profissionais insatisfeitos por tentarem introduzir novas técnicas e não se fazerem entender devido às dificuldades encontradas para a obtenção de resultados em situações empresariais extremamente

conturbadas, como as que podem ocorrer nas empresas familiares. O conflito de gerações, o papel de cada membro da organização não estar claramente definido, as emoções familiares, o favoritismo e o paternalismo são exemplos, entre outros, dessas situações problemáticas. Assim, esta investigação é importante para averiguar o que efetivamente aconteceu e vem acontecendo.

Pretende-se, com esta pesquisa, contribuir para o aprimoramento teórico-empírico da teoria das organizações, bem como fornecer subsídios aos dirigentes no sentido de uma avaliação e/ou revisão daquilo que afeta a profissionalização das empresas do tipo familiar.

Também no meio acadêmico, o estudo pode se mostrar útil, uma vez que pode subsidiar análises mais aprofundadas na área das empresas familiares, segmento que, conforme visto, é muito importante para a economia brasileira. Portanto, tudo o que se faça para a sua sobrevivência, com certeza, tem justificativa intrínseca.

O mundo das organizações empresariais se modifica num ambiente competitivo. Há informações veiculadas continuamente em uma velocidade extraordinária que, se não forem bem absorvidas e adaptadas à realidade empresarial em cada ramo, podem colocar a empresa à margem dos concorrentes. Este estudo pretende contribuir para o entendimento da percepção dos empresários quanto à importância da gestão racional da empresa de modo que ela consiga atuar de forma positiva no mundo competitivo atual.

Outro fator relevante deste estudo reside em apresentar uma reflexão sobre a questão da profissionalização da empresa, as mudanças organizacionais que ocorreram e as que ainda ocorrem, e se elas tiveram e têm uma contribuição positiva em termos de manutenção e sobrevivência da empresa. Além disso, procura analisar os eventuais problemas surgidos ao longo dessa transformação organizacional.

A sucessão nas empresas familiares é um assunto cada vez mais debatido. De acordo com Bethlem (1994), a atenção dedicada ao problema tem sido menor comparativamente com o seu reflexo no futuro da economia brasileira. Como a profissionalização é uma das etapas de um assunto muito importante e que toda a

empresa familiar, quer queira quer não, terá que passar, a sucessão, é interessante que se debata os efeitos da profissionalização.

Desvendar a maneira pela qual as organizações estão procurando contornar essa situação para que o jogo de interesses familiares não interfira na gestão da empresa constitui uma contribuição importante para identificar os aspectos positivos e negativos da profissionalização das empresas familiares.

Um dos fatores importantes para que o trabalho fosse realizado prende-se ao fato de que até então não havia sido realizada uma avaliação do processo de profissionalização levado a efeito na Condor S.A.

Por fim, como será afirmado mais adiante, este estudo não se esgota com este tema da profissionalização, podendo se estender, nesta mesma organização, sobre o papel do Conselho de Administração no processo de profissionalização de uma empresa.

2 A GESTÃO E AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA CONTEMPORÂNEA.

Como o tema desenvolvido se relaciona às mudanças organizacionais, é necessário que se configure, por uma análise da literatura pertinente, a gestão de uma forma geral, bem como as mudanças organizacionais ocorridas, principalmente nas duas últimas décadas.

Cada organização tem início com um objetivo claro e definido que, aos poucos, vai se ampliando, abrangendo desde a sua sobrevivência e crescimento, à manutenção de empregos, à sua inserção no meio social e comunitário, entre outros. A gestão empresarial pode ser entendida como um conjunto de ações coordenadas que imprime no seio da organização um estado em que todos ajam, cumprindo cada um o seu papel de modo a atingir o objetivo maior da organização. Assim, a gestão pode ser entendida como um sistema ou processo, envolvendo sempre decisões.

Para o bom funcionamento de qualquer organização, é fundamental a integração de todas as áreas e setores, bem como destes com o seu ambiente externo. Nesse sentido, a gestão pode ser entendida como um sistema que atua na organização de forma a fazer com que todos os envolvidos se norteiem e se encadeiem até atingir o objetivo maior. Para Padula (2000), a gestão pode ser entendida como um sistema que exprime a divisão do trabalho no seio da organização, bem como a coordenação para a integração das atividades dos seus diferentes setores e serviços com o objetivo de orientá-los no sentido da realização dos grandes objetivos organizacionais.

Em termos de organização, é essencial deixar claro o significado da palavra “organização” como uma dimensão da empresa. Obviamente, o termo é muito amplo e é corretamente empregado para designar a própria entidade que, aqui, é a empresa. Tratar a organização como uma dimensão justifica-se quando o que se pretende é investigar como se dão, empiricamente, a associação, a cooperação, a comunicação e a integração dos membros da organização. O organograma expressa a estrutura organizacional na sua forma estática. Essa estrutura é determinística, na medida em que prevê todo o sistema de interação entre os indivíduos. No entanto, a organização é uma entidade viva, por isso dinâmica, e a ação organizacional é a expressão do processo dinâmico que se dá entre os indivíduos.

Para Thompson (1967) as organizações são concebidas como métodos de solução de problemas. Desse modo, a concretização das organizações pode ser encarada como um desmembramento de um problema geral, que se materializa como objetivo da organização, em atividades cada vez mais simples e específicas. Essa decomposição do problema maior origina e direciona a estrutura geral da organização.

Na concepção de Lawrence e Lorsch (1970), a organização é visualizada como sendo o resultado da coordenação de atividades diferenciadas, realizadas por contribuintes individuais com o objetivo de efetuar transações planejadas com o meio-ambiente. Segundo os autores, a divisão do trabalho e a coordenação são os elementos básicos da organização. Já Hall (1984) define organização como uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e de coordenação relacionados com um conjunto de objetivos.

As organizações estão vivendo o desafio de redefinir os seus mecanismos de funcionamento, sem necessariamente incorrer em situações traumáticas e de viabilizar toda uma nova ética do trabalho vencendo as barreiras da desconfiança e da perda de lealdade. Nesse sentido é importante lembrar que, conforme relatado por Rocha (1997), os princípios em que se baseia a organização do trabalho, a estrutura de relações de dependência hierárquica e o estilo de gestão que ainda hoje

influenciam grande parte de nossas empresas, entre outros, foram herdados da Revolução Industrial.

Assim, as organizações modernas terão algumas características para sobreviver no caminho para o futuro, sendo geralmente empresas com quadros de pessoal enxuto, número muito menor de níveis hierárquicos, novas formas de estrutura organizacional baseadas nos processos de negócio, o que exige uma profunda redistribuição das tarefas dentro das empresas. Por isso os projetos de redefinição estratégica das empresas têm exigido a implementação de mudanças organizacionais em larga escala. O trabalho nas empresas modernas envolve produzir organizações virtuais, pressupondo o emprego de novas tecnologias, a realização de trabalho em ambiente de rede em que o modo normal de produção é a execução de tarefas em grupos e em células de pessoas.

Handy (1989) defende a organização baseada no conhecimento e na criatividade. As organizações são achatadas na estrutura, ou seja, a estrutura perde a importância. As carreiras no futuro dependerão fundamentalmente da capacidade de se manter empregado e da utilização cada mais intensiva de conhecimentos gerais e não funcionais. A nova organização procurará desenvolver culturas abertas, flexíveis e pragmáticas que promovam a criatividade. Como um exemplo recente desse tipo de organização cabe citar Senge (1990), que propõe um modelo capaz de interagir eficazmente com um ambiente em constante e, cada vez mais, rápida mutação. Na visão desse autor, apenas as organizações que desenvolvam uma permanente capacidade de aprender, as chamadas organizações de aprendizagem serão competitivas o suficiente para sobreviver no futuro. O modelo apresentado pelo autor aborda as organizações em cinco dimensões: raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, objetivos comuns, e aprendizado em grupo.

A competitividade atual, que está a exigir cada vez mais competência na gestão empresarial, obriga as empresas a se atualizar sempre face os novos conceitos de administração, sem o que dificilmente alcançarão os seus objetivos em um mundo competitivo em que a cada dia surgem novidades.

Segundo Clarke e Monkhouse (1995, p. 26), “a globalização é o processo pelo qual as empresas espalham cada vez mais suas atividades econômicas através de fronteiras nacionais. Ela é um meio para um fim: as empresas a buscam para atingir seus objetivos corporativos, criando vantagem competitiva.” Com isso, as empresas se tornam internacionais para conquistar novos mercados, para cortar custos e para dominar novos processos. Assim, no dia-a-dia das transformações, as empresas são obrigadas a quebrar velhos paradigmas para tentar a sua sobrevivência.

Para Drucker (1999), o novo paradigma em que a Administração deve se basear, tanto enquanto disciplina como enquanto prática, é que a Administração deve definir os resultados que espera alcançar e depois organizar os recursos da organização visando obter esses resultados. O centro da sociedade moderna é a instituição administrada. A instituição não existe simplesmente dentro da sociedade e para reagir à sociedade; ela existe para produzir resultados dentro da sociedade e para modificá-la.

No ambiente das organizações, os formatos de organizações fordistas e tayloristas já estão sendo substituídos pela arquitetura flexível. Nas organizações flexíveis o processo de desenvolvimento da estratégia provém do mercado e atravessa a organização até o funcionário. Os administradores da organização flexível entendem a mudança como uma perspectiva mais ampla do ciclo de vida, compreendendo que o seu papel é liderar um processo de renovação contínua, ajustando-se às mudanças do ambiente em diferentes estágios do ciclo de vida.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), no final do Século XX, a automação e a produtividade reduziram o percentual de funcionários que desempenhavam funções de trabalho tradicionais, enquanto que a demanda competitiva aumentou o número dos que desempenham funções analíticas: engenharia, marketing, gerenciamento e administração. Mesmo os indivíduos ainda envolvidos diretamente na produção e na prestação de serviços são valorizados por suas sugestões sobre como melhorar a qualidade, reduzir custos, e diminuir ciclos.

Agora, os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico de sucesso para as empresas da era da informação. No esforço de se transformar para competir com sucesso no futuro, as organizações estão lançando mão de diversas iniciativas de melhoria de gestão, da qualidade total, da produção e de sistemas de distribuição *just-in-time*. É a competição baseada no tempo na criação de organizações focalizadas no cliente, na gestão de custos baseadas em atividades, *empowerment* dos funcionários, na reengenharia.

A meta desses programas não é a melhoria incremental ou a sobrevivência, mas o desempenho descontínuo, permitindo que a empresa seja bem sucedida na nova competição na era da informação. Assim, a empresa, na era atual de transformação permanente, deve estar atenta às mudanças organizacionais que se fazem necessárias para aumentar sua eficiência e ser competitiva. De acordo com os autores citados, a empresa da era da informação opera com processos de negócios integrados que abrangem todas as funções tradicionais, combinando os benefícios da especialização funcional com a agilidade, a eficiência e a qualidade da integração dos processos.

A tecnologia da informação permite que as empresas de hoje integrem os processos de suprimentos, produção e entrega, de modo que as operações sejam “puxadas” pelos pedidos dos clientes e não por planos de produção que “empurram” bens e serviços pela cadeia de valores abaixo. Um sistema integrado, desde os pedidos dos clientes até os fornecedores de matérias-primas, permite que todas as unidades organizacionais formadoras da cadeia de valores obtenham grandes melhorias no que diz respeito aos custos, à qualidade e aos tempos de resposta.

As empresas da era da informação devem aprender a oferecer produtos e serviços personalizados aos seus diversos segmentos de clientes, sem ser penalizadas nos custos por operações de alta variedade e baixo volume. As empresas da era da informação devem combinar as eficiências e a agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas dos clientes locais.

Os ciclos de vida dos produtos continuam diminuindo. A vantagem competitiva numa geração da vida de um produto não garante a liderança na próxima plataforma tecnológica. As empresas que competem em setores de rápida inovação tecnológica devem dominar as tecnologias para prever as necessidades futuras dos clientes, idealizando produtos e serviços radicalmente inovadores e incorporando rapidamente novas tecnologias de produto para dar eficiência aos processos operacionais e de prestação de serviços. Mesmo para empresas de setores com ciclos de vida relativamente longos, a melhoria contínua dos processos e dos produtos é fundamental para o sucesso a longo prazo.

3 AS EMPRESAS FAMILIARES

A forma como este tipo de organização é denominada é sugestiva o bastante para que se possa inferir que uma empresa familiar é um negócio ligado à determinada família. Entretanto, os estudiosos deste tipo de organização nem sempre são unânimes na definição de empresa familiar. Ibrahim e Ellis, citados por Barbieri (1997), afirmam não existir controvérsia séria sobre a adequada definição do que ela seja, apenas o fato da falta de uma clareza conceitual.

Alguns autores, como Peiser e Wooten (1983), consideram empresa familiar aquela que, a partir do empenho de um empreendedor, aproxima os componentes da família para auxiliá-lo quando os negócios evoluem. Outros, entretanto, como Donnelley (1987), enfatizam que quando não houve nenhuma fase de preparação ou sucessão dentro da empresa, esta ainda se caracteriza como um negócio pessoal, em que as relações entre dono e funcionários, familiares e outros, se dão em função de aspectos pessoais, como lealdade, simpatia e respeito.

Sharma, Chrisman e Chua (*apud* LODI, 1999, p. 74) ofereceram a seguinte definição de empresa familiar: “um negócio governado ou gerenciado numa base sustentada, potencialmente transgeracional, para moldar e perseguir uma visão mantida por membros da mesma família ou de um pequeno número de famílias.” O sentido transgeracional significa um negócio que é transmitido para mais gerações; portanto, um negócio que fica em uma só geração não é familiar, porque não é transferido por via hereditária. “É um negócio pessoal, não familiar”, complementa Lodi.

Objetivamente, empresa familiar, de acordo com a concepção geralmente aceita, é a junção de esforços e recursos para um dado fim, com a presença de uma determinada família no empreendimento. Todavia, como citado, há diversas abordagens ao estudo da empresa familiar.

O conceito de Donnelley (1987) permite um entendimento mais amplo da empresa familiar, uma vez que demonstra as relações dos membros da família entre si e entre os demais elementos da empresa. O conceito permite observar o dinamismo e as modificações que envolvem a empresa familiar, mesmo a mais tradicional. Esta evolução ou continuidade ao longo do tempo é visualizada, com maior reforço, através do ciclo de vida das empresas familiares, que apresenta as possíveis mudanças que venham a atingi-las.

Segundo Gersick *et al.* (1997), as empresas familiares são a forma predominante de empresas em todo o mundo. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes.

A impressão que se tem quando se fala em empresas familiares é de que se trata de organizações pequenas e médias; no entanto, existem empresas que sobreviveram e são grandes: “Entre as 50 maiores empresas que atuam na América Latina, 14 estão sob o controle de famílias” (ZAPAROLLI e MANAUT, 2000, p. 1). No mundo, vários grupos são de controle familiar e nada os distingue dos seus concorrentes. São empresas de peso como a Cargill, a Fiat, a Budweiser, a Levi’s e a Motorola (ZAPAROLLI, 2000).

Gersick *et al.* (1997) classificam as empresas entendidas como “familiares” em três tipos: a primeira, em que a gestão e a família se confundem; a segunda, em que grande parte das gerências é administrada por componentes da família; e a terceira, em que a empresa não é administrada pela família, mas a família interfere, às vezes, diretamente na gestão.

Em termos da estrutura das empresas familiares, Lethbridge, citado por Veloso (2000), destaca três tipos básicos: a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição cujo capital é fechado, existindo pouca transparência

administrativa e financeira na qual a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a híbrida, em que o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação de profissionais não familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das ações da empresa está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém influência estratégica através de participação acionária significativa ou mesmo respaldada por um nome sólido no mercado.

Considerando a origem da empresa familiar, verifica-se, de acordo com Oliveira (1999), que tudo começou com um empreendedor; esse empreendedor, na mais verdadeira e ampla acepção da palavra, foi, no mínimo, audacioso, detinha um razoável domínio da tecnologia envolvida, iniciou o seu próprio negócio com o auxílio de um pequeno número de funcionários, e, principalmente, possuía uma boa visão do negócio.

Como existem as empresas familiares bem sucedidas, existe uma maioria que, com suas particularidades, ao chegar nas sucessivas gerações não conseguem sobreviver. É exatamente o conjunto dessas particularidades, tanto positivas como negativas, que se pretende explorar no próximo tópico.

3.1 A EMPRESA FAMILIAR E SUAS PARTICULARIDADES.

As empresas familiares têm características próprias que, seja na gestão, seja nos negócios, ou ainda nas relações com terceiros, as diferenciam das demais empresas.

3.1.1 Os Negócios e a Família

As famílias e os negócios existem fundamentalmente por duas razões: a função primária da família se relaciona com o cuidado e o sustento dos seus membros,

enquanto que os negócios estão voltados para a produção ou a distribuição de bens e/ou serviços. O objetivo da família é o máximo desenvolvimento possível de cada membro; o objetivo dos negócios é a lucratividade e a sobrevivência no mercado. Há possibilidades de harmonia ou de conflito entre esses objetivos, mas é óbvio que são idênticos; a curto prazo, porém, o que é melhor para a família pode não sê-lo para a empresa.

O que vem primeiro, a família ou os negócios? Pelo menos na teoria, a maioria opta pela família. Poucos empresários permitiriam que os negócios destruíssem a família. Na prática, entretanto, a resolução de tais tensões é difícil. Por exemplo, um pai (ou uma mãe), motivado com a noção de responsabilidade pela família, pode ficar tão absorvido nos negócios que passa um tempo insuficiente com os filhos. Toda atitude ou decisão tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independentemente de quaisquer laços formais com a administração, gerando assim um conflito de interesses entre a família e a empresa.

3.1.2 Pontos Fortes e Pontos Fracos da Empresa Familiar

As empresas familiares têm seus pontos fortes e pontos fracos que podem afetar o seu desempenho; porém, há que se ressaltar que o que é considerado ponto fraco em uma empresa pode ser um ponto forte em outra. Mas, os pontos fracos não aparecem se não se reconhecer que existem crises na família e na organização. Vários autores têm discutido os pontos fortes e fracos das empresas familiares. A análise feita a seguir está baseada nas discussões feitas por Levinson (1974), Holland e Boulton (1984), Lodi (1993) e Ricca (1998) relativamente aos pontos fortes e fracos das empresas familiares, que aqui são apresentados e agrupados como forças e fraquezas.

São várias as forças, ou seja, os elementos que reúnem aspectos da empresa familiar que permitem a sua continuidade ao longo do tempo com crescimento e ganhos de competitividade em relação à concorrência. Geralmente, a

lealdade dos empregados para com o fundador e à empresa é muito acentuada. O nome da família, muitas vezes, serve como identidade corporativa e sua reputação tem força econômica e política. Quando a sucessão de familiares é bem-sucedida, a empresa é positivamente reconhecida no mercado; de forma geral, a estrutura hierárquica é simples, achatada, com poucos níveis. A empresa familiar está inserida num determinado contexto regional e tem uma preocupação social com a comunidade em que atua; além disso, há uma grande ligação entre passado, presente e futuro, pois as sucessões familiares assim o permitem.

Em função dos sacrifícios feitos pela família é que é conseguida a disponibilidade de recursos financeiros e administrativos que seriam impossíveis de conseguir de outra forma; paradoxalmente, algumas vezes os interesses da família podem representar fragilidades financeiras, e, outras vezes, podem ser também um item importante de recuperação ou de poder financeiro. O valor de cada membro da família dentro do grupo familiar pode ter um peso muito grande na organização interna da empresa, uma vez que, geralmente, um membro eficiente da família é visto com grande consideração na empresa. Mas, apesar de existir uma tendência de ridicularizar ou de achar graça no paternalismo, muitas empresas familiares acreditam que os parentes são convenientes quando têm ligações pessoais e de negócios com os empregados. Embora a mais importante contribuição de uma administração familiar não possa ser calculada exatamente, a conexão com a família pode ser vantajosa porque leva a empresa a absorver mudanças operacionais em larga escala sem perder importantes elementos da sua cultura organizacional.

Essas vantagens, contudo, não se aplicam, como já explicitado, de forma positiva, simultânea e permanente em todas as empresas familiares, pois essas características ficam sempre na dependência do tipo de administração que é praticado na empresa. Hoje, o mais importante é a administração racional, voltada para resultados a longo prazo. Se uma empresa familiar tem isto impregnado na sua organização, provavelmente, será uma empresa de sucesso.

As desvantagens das empresas familiares são mais citadas e mais abrangentes, tendo em vista a natureza da empresa, onde a complexidade da família é entrelaçada, como já afirmado, com os negócios e objetivos empresariais, o que, às

vezes, pode ser conflitante. Estas desvantagens ou fraquezas são os elementos que envolvem aspectos que comprometem o melhor desempenho de empreendimentos familiares, pois reduzem sua eficiência. Entre os problemas mais citados estão: falta de reação rápida face a novos desafios; o exagerado valor dado aos interesses da família pode fazer a empresa não perceber ou não prestar a devida atenção às vantagens, oportunidades e ao desenvolvimento de novos mercados; ao contrário da afirmação “o consumidor é o rei”, a empresa não está inclinada a estudar o desenvolvimento das necessidades dos consumidores e se adaptar a elas.

A influência pouco positiva dos laços familiares é destacada, como é o caso do predomínio do nepotismo. Na maioria das vezes, os administradores familiares herdaram o cargo de diretoria sem nenhum esforço pessoal, sem ter interesses pela empresa, só porque fazem parte da família; os parentes entram na empresa e são promovidos devido a favorecimentos; com frequência, o aspecto competência é colocado em segundo plano dentro dos critérios de promoção dos membros da família, uma vez que laços de sangue, questões pessoais e emocionais prevalecem em muitas circunstâncias de ascensão na hierarquia da empresa; perante os demais funcionários, que são atentos observadores desta situação, materializa-se a convicção de que a estrutura da empresa não é justa, pois, não premia a competência.

Normalmente, a empresa não tem metas claras e objetivas; a estrutura da empresa familiar é essencialmente hierárquica, sem levar em conta o lado funcional da organização, evitando uma administração que tenha conhecimentos especiais ou treinamento em uma área específica de trabalho; os supervisores são conduzidos e controlados pelo mais alto dirigente da empresa, que muitas vezes não lhes dá autonomia sequer em relação a pequenos detalhes; é comum que o subordinado não tome decisões e não participe da política da companhia; a responsabilidade dos subordinados é apenas obedecer; a lealdade, que é muito importante, tem como contrapartida a sensação de segurança no emprego; as promoções são limitadas e somente são possíveis se a família ocupar os cargos mais altos; os cargos de direção são alcançados somente por descendentes ou através de casamento com um deles; geralmente, a razão mais forte para aprovar ou desaprovar alguma atitude ou procedimento não é conhecida; são apontadas razões pouco relevantes, quando o que

importa é o modo como pensam as pessoas ligadas à família controladora da empresa, que participam da sua administração.

Quando o sistema familiar, eminentemente provedor de recursos a seus membros, entra em choque com o sistema empresa, utilizador dos recursos, surgem conflitos entre o que deve ser feito para o bem da empresa e o que se espera que esta deva retribuir aos membros da família; a família considera a empresa como uma extensão do seu patrimônio pessoal: quando membros da família percebem a empresa como a continuidade dos seus bens pessoais, o tratamento ao patrimônio empresarial e aos funcionários passa a ser uma relação de uso indiscriminado de recursos para atender às necessidades pessoais, prejudicando o desempenho da organização. Isto ocorre quando usam equipamentos para fins particulares e retiram funcionários do seu posto de trabalho para atender a atividades fora da empresa e sem vinculação com a prioridade do negócio.

Inexistem sistemas de controle, principalmente financeiro: a formalização do acompanhamento das atividades da empresa é precária. É comum não existirem meios estruturados para detectar se os resultados alcançados são os desejados, pois nem as metas iniciais são determinadas: sem metas e nem sistema de controle de resultados, torna-se praticamente impossível medir se a empresa está sendo competitiva ou não; tendência ao conservadorismo: numa empresa familiar, é freqüente que os membros tenham grande apego a valores e procedimentos que sempre existiram na organização. Há um certo grau de aversão à inovação; as pessoas rejeitam mudanças, preferem manter o *status quo*, uma vez que o novo representa incertezas e riscos emergentes; resistência à utilização de conceitos mercadológicos e aplicação de técnicas de marketing: como conseqüência do apego dos membros da família a situações já estabelecidas, é comum a empresa não utilizar técnicas modernas de gestão.

A área comercial também é afetada, pois sem inovações e sem estar voltada para o mercado, torna-se difícil acompanhar as suas demandas, uma vez que não o conhecem adequadamente; limitação para entender a empresa: a percepção da empresa pelos familiares como o centro gerador de negócios é parcial, pois a carga afetiva impede um amplo entendimento sobre ela; é freqüente que membros da família

cresçam e tomem consciência da sua existência nos ambientes e na atmosfera da empresa, atrás dos balcões, nos pátios de produção e nas áreas de depósito: isto reforça sua visão de que a empresa é continuidade da família e do seu patrimônio; este fator emocional limita e, às vezes, impossibilita a percepção da organização como uma entidade diferenciada e separada da estrutura da família.

A existência de rivalidade, até inconsciente, entre os membros da família está relacionada com o nível de conflitos entre empresa e família; muitas vezes, na concepção de alguns membros da família, existem discrepâncias entre o que cada um realiza para a empresa e o quanto dela usufrui. Esta diferente percepção entre realização de atividades e ganhos obtidos gera variados graus de desentendimentos entre os membros da família que, num certo momento, se tornam rivais; concentração de poder em uma ou poucas pessoas. O conflito entre membros da família atuantes na empresa é reforçado pelas tentativas de angariar maior poder sobre todos; este poder se concretiza tanto pelo controle acionário como também por meios abstratos, porém altamente significativos, como a supremacia afetiva ou moral de alguns membros sobre os outros (pais controlando filhos, esposas influenciando maridos, irmãos interferindo entre si); obter e manter poder significa decidir sobre a existência de bens, de pessoas e do futuro de todos, principalmente o da empresa.

Outro aspecto importante é o receio de enfrentar riscos. Geralmente, pessoas não preparadas para exercer atividades de gestão são inseguras em relação à sua capacidade de obter os melhores resultados para a organização: como consequência, preferem não assumir os riscos inerentes à atividade empresarial; em função disso, perdem grandes oportunidades no mundo dos negócios, limitando a empresa a resultados medíocres.

Pelo descrito acima, percebe-se que a relação de pontos fracos nas empresas familiares é imensa e que se eles não forem tratados convenientemente, principalmente no momento em que a empresa se tornar mais complexa, estes pontos fracos podem levá-la à inviabilidade.

Pode-se concluir, também, que a diferença entre o sucesso e o fracasso da empresa familiar está localizada principalmente no fato de a família entender, ou não,

que os objetivos pessoais podem ser alcançados através do sucesso a longo prazo da empresa. Assim, determinar regras e limitações formais para a participação da família pode ser um fator importante para o desenvolvimento da empresa.

Segundo Bernhoeft (1989), é realmente muito difícil ocorrer a evolução de pequenos empreendimentos para grandes estruturas organizadas, principalmente quando a empresa é familiar, pois os relacionamentos pessoais tornam as mudanças mais complexas.

3.1.3 Os Ciclos e a Sobrevivência da Empresa Familiar

Lodi (1999, p. 50), em um estudo comparativo entre as empresas brasileiras e norte-americanas, mostrou que “no Brasil, de 100 empresas familiares, 30 permanecem na segunda geração, 5 [sic] na terceira. Aproximadamente 5% duram até a terceira geração. Não há praticamente empresas de quinta geração; são estimadas menos de dez.” A constatação é que as empresas familiares normalmente sobrevivem menos do que as não-familiares.

Tendo em vista que as relações entre família e empresa representam áreas contrárias da vida psicológica e filosófica, Oliveira, citado por Bernhoeft (1989), considera que a empresa e a família estão em constante oposição, gerando conflitos, uma vez que a sociedade ocidental de hoje valoriza o lado econômico e tecnológico em detrimento do lado afetivo, emocional, natural.

A relação empresa/família no mesmo ambiente proporciona papéis híbridos, ou seja, o de técnico ou de gerente, racional e objetivo e, de outro lado, o papel familiar, de pai, filho, genro, primo, que pressupõe uma relação permanente e carregada de afetividade, decorrente de um entrelaçamento indissolúvel. É importante para que a empresa familiar tenha uma continuidade normal que os descendentes tenham a aptidão necessária para comandar a empresa numa evolução que a era atual exige, mas, muitas vezes, isso não ocorre.

Com relação à competência na sucessão, Semler (1988, p. 64) levanta algumas questões importantes: “você conhece a reputação do filho de Einstein? Já ouviu falar da carreira do filho de Winston Churchill? Compraria de olhos fechados um quadro pintado pela filha de Picasso?” Também para Kaufmann (1990) a família, na maior parte das vezes, não possui a capacidade para desenvolver uma organização capaz de sobreviver. Tudo isso leva a concluir que, na continuidade da administração das empresas, nem sempre o melhor caminho é através dos familiares, mas, sim, da profissionalização.

Peiser e Wooten (1983) apresentam as possíveis características que aparecem nas fases do ciclo de vida empresa/família: aumento de conflitos interpessoais, preocupação com lucros a curto prazo ao invés de objetivos de longo prazo, procedimentos administrativos enfatizando o imediatismo, falta de definição do processo de integração dos novos membros da família, falta de planos de carreira.

Existem conflitos interpessoais, principalmente entre os membros da família, pois há um desequilíbrio, mesmo que percebido e não real, entre as tarefas realizadas e as recompensas obtidas. Sem contar com um plano de carreira e meios de melhor integrar os novos membros, a estrutura é tida como injusta, intensificando os conflitos pelo poder. O interesse por resultados imediatos, comprometendo objetivos de longo prazo, pode levar a empresa a uma miopia mercadológica, pois não se prepara para o futuro e perde excelentes oportunidades de mercado.

Peiser e Wooten (1983), Barnes e Hersohon (1976), assim como Lodi (1987), expõem a evolução das empresas familiares como modelos de mudanças de ciclo de vida. Para Peiser e Wooten (1983) os negócios são cíclicos e a família desempenha papéis importantes ao gerenciar essas empresas, notadamente em função do contínuo processo de transição. Para eles, enquanto o ciclo de vida do produto ou serviço se mantém a empresa subsiste; o problema é a mudança. Estas mudanças são constituídas por três estágios: a sobrevivência, o sucesso e o apogeu. A crise ocorre, freqüentemente, no ponto em que a empresa atinge o estágio de sucesso, em que surge uma encruzilhada: a empresa se prepara ou para crescer ou para o declínio. Paralelamente, ocorre o segundo tipo de ciclo, quando existe a transmissão de poder do fundador para o sucessor nas gerações seguintes. A crise,

neste ciclo, ocorre quando a segunda geração tem experiência suficiente para assumir maior responsabilidade na administração geral da empresa e a primeira geração não está preparada para partilhar responsabilidades. Como dito anteriormente, esta crise geralmente coincide com o estágio de sucesso do negócio.

Já para Barnes e Hersohon (1976), as crises na empresa familiar envolvem as seguintes fases: crise da sucessão na interface entre a geração do fundador; a Segunda é uma crise de liderança com o aparecimento da terceira geração, na seqüência, a empresa entra numa crise de identidade. A entrada de cada geração acarreta uma série de conseqüências para a empresa. Na geração do fundador, o empreendedor tende a ser autocrata, concentrando todas as decisões. Ele acaba se envolvendo nas atividades empresariais e se isola da família, causando sacrifícios, pois se torna o “eterno ausente”. O ingresso da segunda geração na empresa coincide, geralmente, com a sua consolidação e com a diversificação dos negócios. Há a necessidade de profissionalizá-la para enfrentar essas mudanças.

Se a empresa, apesar de todos os problemas anteriores, consegue permanecer existindo ao longo do tempo, tornando-se até grande, significa que a terceira geração, desde pequena, se habituou a usufruir os ganhos que a família teve por meio da empresa. Esta é vista como “uma vaca leiteira” provedora de recursos. Outros membros de ramos diferentes da família, sem muita formação e com interesses geralmente divergentes, ingressam na empresa, gerando conflitos na luta pelo poder. Cada vez mais, as crenças das cúpulas das novas gerações se distanciam dos valores do fundador do empreendimento.

De acordo com Lodi (1987), o ciclo da empresa familiar pode ser caracterizado na primeira geração, ou seja, na empresa primitiva está o culto à personalidade. O que o proprietário diz, como dono absoluto do negócio ou como um líder carismático, normalmente é lei dentro da empresa. A preocupação dos funcionários é auscultar o fundador para saber o que ele pensa, do que ele gosta. Passada essa fase, se a empresa conseguiu realmente sobreviver, encontra novos problemas na segunda geração. Uma crise de liderança, isto é, o não aparecimento de um verdadeiro líder na família, que possa reunir a confiança dos demais familiares e conduzir o negócio para a frente; a dificuldade é encontrar um verdadeiro empresário,

porque muitos desses filhos são meros administradores do *status quo*, não sendo capazes de tomar decisões renovadoras na empresa. Há aí a necessidade de definir critérios profissionais.

A família não pode oferecer executivos talentosos em número suficiente para preencher todos os postos necessários dentro da empresa. Nessa fase, ocorre também uma crise política dentro da empresa, uma luta pelo poder entre os filhos. Há ainda outros problemas: a estratégia a ser redefinida, o problema político de haver pelo menos um líder na família que possa pegar a chama do fundador e levá-la adiante. Se a empresa conseguir superar esta fase, passará para uma terceira bastante difícil: a empresa da terceira geração. Nesta fase, a diluição dos familiares, o envolvimento de muitos interesses difusos, primos, tios, pessoas estranhas ao sangue familiar podem complicar em muito a situação da sobrevivência da organização, daí porque poucas empresas familiares sobrevivem para chegar à quarta geração.

O que ocorre objetivamente é que essas empresas, estruturadas na sua fase inicial na vontade férrea do(s) seu(s) fundador(es), com o passar do tempo, ao se transferirem para as demais gerações, já acomodadas na sua riqueza, muitas vezes já não conseguem ter a fonte empreendedora e de renovação. “A vigorosa seiva dos fundadores vai perdendo o ímpeto na terceira geração, enquanto novos e audaciosos agentes de riqueza ocupam o centro da cena” (LODI, 1999, p. 21).

No que tange ao tipo de gestão, há o profissional e o familiar. O primeiro é aquele em que o topo da administração é ocupado por pessoas sem vinculação com os laços sangüíneos da família que detém a propriedade da empresa; o segundo, aquele em que há membros da família atuando na administração do empreendimento. Essas possibilidades ressaltam a necessidade de se refletir a respeito dos problemas que uma empresa familiar tem que enfrentar quando se propõe a mudar. É evidente que toda mudança é política porque influencia a estrutura de poder e afeta as pessoas, principalmente as que fazem parte do topo da administração. As mudanças também ocorrem na maneira de administrar, seja positiva ou negativamente.

Assim, para que a empresa familiar sobreviva nesta era de competitividade é necessário a sua profissionalização, ou seja, que ela aja da maneira mais racional

possível. Mas, para melhor compreender os processos de profissionalização da empresa familiar é imprescindível fazer primeiro uma pequena discussão sobre a sucessão nessas empresas para, em seguida, discutir o que a literatura contempla sobre a sua profissionalização.

3.1.4 A Sucessão nas Empresas Familiares

Oliveira (1999) cita dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Ao longo desta parte serão discutidos os principais aspectos relativos a essas duas formas de sucessão

Diversos autores, dentre os quais, Lodi (1987), Bernhoeft (1991), e Scheffer (1993), sugerem ações preventivas como forma de minimizar as dificuldades que podem eclodir no período de sucessão na empresa familiar. Em termos de estratégias preventivas podem ser apontadas: a profissionalização da empresa, a criação de pequenos negócios para serem geridos pelos herdeiros, e desenvolver alternativas de vida fora da empresa.

Na maioria das empresas os dirigentes reconhecem a necessidade de profissionalização, ou seja, de assumir práticas administrativas mais racionais de substituir métodos intuitivos por impessoais, de substituir formas arcaicas de contratação de trabalho por procedimentos modernos, bem como adotar novas tecnologias.

Os resultados de uma pesquisa conduzida por Gueiros e Oliveira (2000) confirmam que os empresários consultados vêm na transmissão da direção a profissionais uma solução caso a família não disponha de pessoas preparadas ou interessadas na condução dos negócios. Os empresários reconhecem que qualquer passo dado no sentido da modernização implica rompimento com o passado. Nesse sentido, a pesquisa mostrou que as empresas têm a qualidade do produto/serviço

acima de qualquer apego às tradições. Para elas, a perpetuação da organização depende, agora, da adoção de medidas inovadoras.

De acordo com Bernhoeft (1991), está surgindo um novo perfil de empresas familiares. No bojo desta nova face estão conceitos modernos de gestão empresarial: profissionalização, governança corporativa, planejamento estratégico, conselho de empresas, constituição familiar, e parcerias estratégicas.

Uma das alternativas existentes, de acordo com Lodi (1977) é a entrega da gestão executiva ou do dia-a-dia da empresa para profissionais competentes, quer de dentro da organização ou via recrutamento de fora, e a criação na empresa do Conselho de Administração, em que o empresário passa a participar de um órgão colegiado, não executivo, portanto com atribuições, entre outras, de fixar as diretrizes (sempre em conjunto com os demais membros, dentre os quais podem estar profissionais de alto nível) da empresa. A empresa, por sua vez, passa a contar com executivos, escolhidos por empresas especializadas, do mais alto nível de profissionalização.

Os temas sucessão e profissionalização nas empresas familiares são convergentes, pois sempre um dependerá do outro. Lodi (1987) afirma que a profissionalização não é o termo contrário à sucessão familiar, mas conceitos complementares. Uma boa profissionalização se consolida com uma sucessão bem feita e vice-versa; porém, uma profissionalização não é duradoura se, além dos profissionais, a família não tiver conseguido equacionar a sua crise de liderança com o envelhecimento do fundador. “A sucessão com êxito não é só um complemento é o feliz acabamento do processo de profissionalização” (LODI, 1987, p. 4).

Os autores que trataram destes temas costumam, de modo geral, afirmar que as empresas administradas profissionalmente tendem a ter uma vida mais longa do que aquelas administradas pelos membros da família porque as primeiras não dependem dos planos de sucessão para sobreviver. A profissionalização da administração tem sido apontada como uma das alternativas para a solução de problemas de sucessão. Normalmente, a referência é feita ao profissional não familiar, mas nada impede que a empresa se profissionalize através de membros da família,

profissionalmente preparados. Além da competência, a empresa necessita de postura profissional dos seus dirigentes.

3.2 A PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Após apresentar os aspectos relevantes da gestão contemporânea e das mudanças ocorridas nas formas de gestão, de discutir as principais características e os problemas das empresas familiares e de elucidar os principais problemas que ocorrem quando da sucessão, é necessário agora discutir a questão da profissionalização na empresa familiar, que é a aplicação da gestão moderna a esse tipo de organização. As palavras profissional e profissionalização são associadas a um processo de transformação estrutural que reflete um desejo de mudança por parte das empresas familiares.

A profissionalização, conforme avaliam Motta e Pereira (1981), está intimamente relacionada à burocracia. Por sua vez, Campos, citado por Hall (1984), propôs que a burocracia fosse estudada através das suas dimensões na forma de um *continuum*. Na prática, o tipo puro de burocracia, segundo Weber (1982), é considerado um conceito ideal, ou seja, a racionalidade, a objetividade, a impessoalidade, a formalização, a especialização, são conceitos em que se procura atingir uma maior proximidade em relação ao tipo ideal.

Por outro lado, a evolução tecnológica modifica constantemente as estruturas organizacionais. O desenvolvimento da técnica e das escalas de produção, bem como o volume das necessidades de financiamento das empresas, inviabilizam a possibilidade da existência de um dirigente proprietário em condições de exercer as funções gerenciais requeridas pelo ambiente concorrencial. A impossibilidade da condução das empresas no processo capitalista atual por dirigentes-proprietários criou a “firma gerencial”, que se caracteriza pela separação entre a função de propriedade, representada pelos acionistas que assumem os riscos e a função de decisão, representada pelos dirigentes que assumem a gestão.

Os pesquisadores do assunto frisam que toda empresa, para sobreviver nesta fase competitiva, deve ter uma gestão a mais profissionalizada possível. Isso significa pessoas competentes, com ou sem laços de sangue, gerenciando a empresa. Mas a família também deve estar preparada para exercer com eficácia o seu papel de acionista.

Lodi (1993) menciona que o processo de profissionalização de uma empresa pode ser definido de diversas formas: um processo no qual a família ou a empresa tradicional assumem práticas administrativas mais racionais e atualizadas e menos personalizadas, um processo de integração dos administradores contratados aos administradores da família, um modo de aprovar formalmente normas de conduta e regras dentro de um grupo de trabalhadores, a mudança de métodos intuitivos, não pessoais em racionais, a mudança do velho e patriarcal método de contratar.

Em sentido mais amplo, no que se relaciona ao processo, abrangendo a família e a propriedade, pode-se complementar com a visão de Bernhoeft (1991) de que a profissionalização representa a conscientização, dos que detêm o poder e a propriedade, de que a sobrevivência da empresa está relacionada à gradativa separação entre família, propriedade e administração. Segundo o autor, tal estratégia tem início com a conscientização dos acionistas dos riscos de um processo desordenado que envolve a profissionalização da família, permitindo lidar melhor com as questões emocionais e afetivas dos sucessores. Estes precisam entender melhor as características próprias da empresa familiar e da empresa como um todo, introduzindo uma maior dose de racionalidade nos procedimentos administrativos.

De acordo com Ricca (1998), é preciso lembrar que para uma empresa se tornar profissional o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família; o fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização. Muitos executivos contratados por essas empresas se queixam de problemas como falta de clareza na orientação que a família pretende imprimir à empresa e das dificuldades para conseguir resultados onde há muitas situações questionáveis. O ideal, em empresas de estrutura familiar, é existir profissionais independentes na diretoria. Essa política dá tranqüilidade ao acionista anônimo porque neutraliza os aspectos negativos que a estrutura familiar pode provocar.

Segundo Motta e Pereira (1981), as empresas com maior grau de profissionalização são aquelas em que os dirigentes profissionais estão em maior número na direção das empresas; quando os proprietários delegam ou cedem sua posição de mando na direção das empresas, há oportunidades iguais para todos (impessoalidade), há recompensa para os mais competentes, há um desempenho organizacional lucrativo, há a divisão de propriedade das ações por um número cada vez maior de pessoas, diluindo-se o controle acionário em mãos da família, há a identificação com os objetivos da organização, há equilíbrio entre habilidade política e capacidade técnica, a escolha de administradores não é em função de serem parentes, amigos do proprietário ou de confiança, mas porque são mais capazes. Em síntese, a profissionalização acontece no momento em que a empresa deixa de ser vista como uma mera extensão da família em nome dos resultados.

Solonca (1994) estabelece o que seriam atitudes profissionalizantes: oportunidades iguais para todos, recompensa para os mais competentes, sacrifício pessoal em prol da empresa, sensibilidade social devido às relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado da empresa, organização interna e leal, união de dirigentes e acionistas, continuidade de objetivos, entusiasmo e dedicação ao trabalho, imunidade a pressões orgânicas, como, por exemplo, evitar mudanças perigosas na direção (troca-troca de dirigentes profissionais que procuram melhores oportunidades) garantindo a segurança e a continuidade dos seus objetivos, rapidez na execução dos serviços e na tomada de decisão, sigilo nas operações, evitando que a concorrência conheça os planos, confiança mútua (orgulho e lealdade).

Os administradores profissionais têm suas características próprias na condução de uma empresa no momento atual de extrema competitividade, diferentemente do administrador familiar não devidamente preparado para exercer a sua função. O administrador profissional pode ser definido, diferentemente do administrador membro da família e do administrador político, como um administrador pago por sua função e que tem esta como sua fonte de renda, de poder e de habilidade técnica.

Existem controvérsias sobre a tomada de decisões. Para uns, os administradores familiares têm maior poder para tomar decisões, pois são parte

integrante do capital de risco da empresa, enquanto que para outros, os administradores profissionais demoram mais a tomar decisões justamente pelo medo de errar e ser cobrados pelos proprietários. Outro argumento favorável aos familiares é o fato de pensarem sempre na dimensão a longo prazo, pois permanecerão com a propriedade da empresa. O fato, porém, é que as decisões hoje devem, além de ser ágeis, ser as mais acertadas possíveis e, neste caso, os administradores profissionais, em virtude de, em tese, possuírem maior bagagem científica, poderão tomar as decisões mais acertadas, bem como, se deixarem de tomar as decisões necessárias, fatalmente os resultados serão afetados e comprometerão a empresa, no que também serão cobrados pelos proprietários familiares.

Um dos mais antigos estudos sobre este assunto é o de Drucker (1977). Ele denomina de *Managers* os administradores que tomam decisões com significativo impacto no desempenho e nos resultados da empresa. Independentemente da sua posição na estrutura organizacional, desde que as decisões sejam parte do seu trabalho, dele se requer a capacidade de fazer as coisas certas na hora certa e não somente a capacidade de fazer as coisas certas.

O ponto central na análise de Drucker (1977) é a divisão entre o que é esperado do administrador – ser eficiente – e o seu desempenho efetivo. Assim, se não entender bem o que se espera dele e não for adequadamente controlado, o administrador corre o risco de ter uma atuação pouco significativa. O tempo do administrador não lhe pertence. Ele é um escravo da organização. O que acontece na organização determina o que ele fará e isso só pode ser mudado caso mudem as prioridades. É também necessário que o administrador aja sempre usando elementos internos e externos, para ficar sempre seguro de que o resultado do seu trabalho pode ser visto e incorporado em outras áreas e também que o que está fazendo não irá resultar na perda de qualidade e da reputação da empresa.

De acordo com este mesmo autor, o administrador eficiente é o que tem controle do seu tema, o que dirige seus esforços para conseguir resultados e não para o trabalho. Esse administrador trabalha baseado no seu poder, no controle da administração, no poder dos empregados. Ele concentra esforços em poucas áreas, nas quais um desempenho superior irá produzir excelentes resultados. Outro ponto

importante da sua atuação é tomar decisões eficientes e eficazes baseadas mais em diferentes opiniões do que na sua avaliação.

Um administrador não é julgado somente pelo que sabe da sua função ou por sua especialização, mas principalmente pela forma como executa o trabalho. Não existe uma fórmula pela qual o administrador possa agir ou administrar. O que existe é a forma correta de realizar algumas tarefas em algumas empresas, em condições específicas, por administradores agindo de maneira que acreditam ser a melhor.

O trabalho do administrador, no conceito de Drucker (1977) é administrar situações onde existam condições incertas, para as quais existe um modo de agir já definido, mas flexível para mudanças a qualquer momento, devido a transformações internas ou externas na realidade da empresa. É importante que o administrador conheça completamente o trabalho e que o faça da melhor forma. Sem esse conhecimento ele não será eficiente nem eficaz e será considerado incompetente por todas as pessoas que trabalham com ele.

Como profissionalizar é um processo de mudanças e como toda mudança envolve desafios, o aconselhável é que se faça de forma gradativa para não haver traumas, rupturas de forma abrupta com o passado da empresa, o que pode ocasionar prejuízos irreversíveis. Neste sentido, Bernhoeft (1991, p. 21) pondera que “Substituir a gradativa confiança mútua por competência é um desafio para o administrador. Ele deverá ter habilidade de introduzir mudanças sem romper com as características que permitiram o sucesso até aquele momento da empresa. Deverá administrar o processo para a nova fase de negócios”. É evidente que no processo de profissionalização muitos paradigmas da empresa deverão ser quebrados; porém o que se quer enfatizar é o cuidado na condução desse processo para não desestruturar todo o corpo organizacional. Nesse sentido, Lodi (1987, p. 26) reforça a importância de um bom planejamento de todo o processo dizendo que “[...] além do acurado planejamento da profissionalização, os novos profissionais deverão ser integrados paulatinamente e com cuidado, sendo que cada erro é um reforço ao sistema anterior”.

Evidentemente que o planejamento envolve não apenas a empresa, mas todos os familiares; por isso Bernhoeft (1991) recomenda que o mesmo seja feito de dentro para fora da empresa e envolvendo todas as partes interessadas.

O que acontece normalmente é que a profissionalização não ocorre na primeira geração, quando a empresa é, em geral, pequena e ainda predomina o ímpeto dos fundadores. Quando a empresa passa para a segunda geração, aí sim se categoriza como empresa familiar. Como comentado anteriormente, é sinal de que passou da sua fase inicial, cresceu e se tornou mais complexa, exigindo mais dos seus dirigentes. Dependendo da empresa, é a partir daí que é exigida uma profissionalização. “A profissionalização inclui-se na segunda geração, porque neste período a empresa já não é uma pequena empresa, mas uma diferente empresa, uma empresa média e talvez até de média para grande” (LODI, 1987, p. 131).

No entanto, quanto mais cedo a empresa adotar uma postura de agir mais profissionalmente, seja planejando a sua sucessão, seja profissionalizando a sua gestão, melhor preparada estará para enfrentar os desafios que se apresentarem. Barnes e Hersohon, citados por Scheffer (1993, p. 32), defendem a profissionalização afirmando que “quanto mais cedo a administração familiar for substituída por uma administração profissional, melhor [...], uma administração objetiva dará enfoque ao que é bom para a empresa”. Defendem, dessa forma, a profissionalização como forma de favorecer tanto a empresa como a família.

Para Procianoy (1994), a necessidade de profissionalização de uma empresa é inegável e em alguns casos os herdeiros não possuem as habilidades necessárias para conduzir a empresa ao novo momento da sua vida empresarial. Muitas vezes, embora exista a competência, não existe o desejo de assumir a gestão dos negócios. Por outro lado, a troca de comando bem conduzida contribui para o sucesso do empreendimento.

Um caso antigo de profissionalização é o da organização Odebrecht. O fundador da empreiteira conseguiu criar uma empresa profissional e pouco dependente da vocação empresarial dos herdeiros para a sobrevivência. “Para seus descendentes, ele imagina o papel de acionistas ou, então, donos de cadeiras no

conselho de administração”. (REPOUSO [...], 1991, p. 48.) Sirostki (1991) cita outro exemplo de profissionalização eficaz, ou seja, o da Rede Brasil Sul de Comunicações. Ele credita a elementos como a reforma da estrutura administrativa e a criação de um Conselho de Administração, as possibilidades de evolução, de modernização, e de perpetuação da organização.

A profissionalização também não implica em descaracterização como empresa familiar, pois os parentes mais aptos podem permanecer como profissionais. Muitas das vezes isso pode ser uma forma de ter na empresa alguém que inspire a confiança dos proprietários que deixam a administração do dia-a-dia. Essa miscigenação de familiares com pessoas estranhas pode significar também a passagem, de uma forma menos traumática, para o novo estilo de administração que poderá surgir. Lodi (1987) afirma que a verdadeira solução é adquirir um alto grau de profissionalização, utilizando recursos e pessoas da família dirigente, conseguindo uma boa mistura de familiares e de não-familiares. De acordo com o autor, o importante é minimizar os efeitos da pressão da família e que esta veja a empresa como um instrumento de realização da sua estratégia, o que exige respeito pela integridade, profissionalização e capitalização para o sucesso de todos.

O que se constata é que as condições de competitividade estão a exigir um novo perfil das empresas familiares. Os seus proprietários estão conscientes de que se não adotarem práticas modernas de administração nas suas empresas, estas dificilmente sobreviverão. Diante disso, esses empresários estão mais abertos às mudanças. Zapparoli (2000a, p. 4) resume essa problemática dizendo que no bojo dessa nova face estão conceitos modernos de gestão empresarial: profissionalização, governança corporativa, planejamento estratégico, conselho de empresas, constituição familiar, parcerias estratégicas. A grande mudança, porém, se dá na profissionalização dos seus quadros e no estabelecimento de limites entre os interesses das famílias controladoras e os da empresa.

Para Veloso (2000), a profissionalização, em virtude de as empresas terem que operar internacionalmente, passa a ser uma preocupação constante, inclusive no nível médio de gestão. Defende este autor que para a empresa familiar, qualquer que

seja o seu porte, é imprescindível, hoje, a sua profissionalização, sem o que não poderá concorrer internacionalmente.

Bernhoeft, citado por Zapparoli (2000b), destaca a profissionalização da empresa familiar como importante para a própria economia brasileira. Afirma este autor que o fortalecimento e a modernização da economia brasileira passam, inevitavelmente, pela profissionalização da empresa familiar nacional. Os líderes dessas empresas deverão, entre outras características, ser capazes de fazê-las grandes geradoras de empregos, possuir flexibilidade para mudanças rápidas e agilidade para adaptação tecnológica e organizacional imediata. Como destacado por Lodi (1999, p. 49), “os próprios dirigentes de empresas familiares vêm a profissionalização como o caminho para a sobrevivência”.

Em 1997, o recém-criado Instituto da Empresa Familiar, divisão brasileira do Family Firm Institute dos Estados Unidos, através da colaboração de Doroty Nobel de Melo e da própria equipe de Lodi, realizou pesquisa enviando questionários a 550 empresas familiares com faturamento médio de R\$ 37 milhões. Os resultados foram apresentados na Conferência Internacional do Family Firm Institute, em New Orleans, no final de 1997. Dos respondentes, 66% acreditam que a profissionalização é o caminho da sobrevivência (LODI, 1999).

Portanto, percebe-se que a profissionalização da empresa familiar é um imperativo para a sua sobrevivência em um mundo altamente competitivo. Dentre os motivos para essa profissionalização destacam-se: a competência profissional permanente para o desempenho de qualquer empresa; a administração profissional, por ser mais impessoal, evita favorecimentos e proteções que, na maior parte das vezes, prejudicam o andamento do corpo organizacional pela não coesão em torno de um objetivo único; a eliminação da gestão do dia-a-dia dos assuntos familiares que, via de regra, prejudicam o atingimento dos objetivos maiores da empresa; um melhor planejamento a longo prazo, com estratégias bem definidas e disseminadas por toda a organização; e maior interação de todos com o ambiente externo, ou seja, a empresa fica mais voltada para o mercado.

Uma das formas de conduzir esse processo sem grandes traumas é através da criação de um Conselho de Administração. Os familiares que atuam na empresa se transferem para esse órgão colegiado, que trata mais da fiscalização da gestão do dia-a-dia sem se imiscuir nela. Ao agregar pessoas estranhas à família, porém com habilidades e competência capazes de aconselhamentos que podem incluir desde a indicação de estratégias de manutenção e de crescimento da empresa até a fiscalização da Diretoria Executiva, essa forma pode se tornar interessante porque não afasta totalmente os familiares da empresa, pois eles continuam a seguir os seus passos, fato que torna a sua transformação mais amena, sem causar eventuais traumas ou descontinuidade. Por isso é importante discutir, mesmo que superficialmente, as características essenciais do Conselho de Administração para o qual os familiares envolvidos na administração do dia-a-dia devem ser transferidos.

3.3 OS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

Lodi (2000) retrata o surgimento dos Conselhos de Administração como sendo nos países de mais antiga tradição organizacional, tendo nascido como órgão revestido de confiança para proteger os acionistas, ou seja, um órgão curador. Com o crescimento da empresa, a função de guarda e vigilância do patrimônio se tornou mais complexa, pois passou a exigir do “conselheiro” não apenas uma vigilância sobre os bens, mas uma compreensão do desempenho empresarial de modo que o patrimônio se multiplicasse.

O objetivo básico de um Conselho de Administração é a representação do interesse dos acionistas, constituindo um poder deliberativo/legislativo que estabelece normas gerais e controla a sua execução pela administração da empresa. O Conselho de Administração não é um poder executivo da empresa; a sua força consiste em exigir da Direção Executiva a apresentação de planos e compromissos maiores e uma prestação de contas dos resultados.

O Conselho de Administração, de acordo com Lodi (2000), é um órgão formulador de diretrizes para o empreendimento. Além de supremo Poder Legislativo

este está, também, incumbido de exercer funções de Judiciário, uma vez que julga o desempenho contra os objetivos estabelecidos, atua como “consciência da Administração” e concilia os conflitos e demandas como última instância.

De acordo com Santos (*apud* D’AMBROSIO, 2001), o papel do Conselho de Administração, além de proteger e de maximizar o retorno aos acionistas, é de formular as estratégias e de aprovar orçamentos, políticas de investimentos e dividendos, assim como a definição da estrutura de capital e societária da companhia. O Conselho é o ponto de convergência; ele representa a inteligência da empresa. Esse órgão, de acordo com esse autor, não deve ter um mero papel figurativo representado por um conjunto de reuniões esporádicas, mas deve, isto sim, exercer um papel ativo na empresa.

No Brasil, o artigo 142 da Lei das Sociedades por Ações (CARVALHOSA, 1997) determina a competência do Conselho de Administração. A ele compete a determinação de estratégias, a eleição e a destituição de diretores, e a eleição e a destituição dos auditores independentes. De acordo com Hallqvist (2000), compete adicionalmente ao Conselho de Administração a avaliação do executivo principal e da diretoria, o planejamento da sucessão, e a introdução de novos conselheiros.

Oliveira (1999) afirma que o Conselho de Administração é responsável pela administração, juntamente com a diretoria; a diferença é que os conselheiros só tomam decisões em colegiado, enquanto que os diretores têm espaço para agir individualmente. Lodi (2000) complementa dizendo que o Conselho é útil porque o controle não é exercido por uma única pessoa, o julgamento e o arbítrio não dependem de um só indivíduo. O Conselho traz para dentro da Empresa a “visão de fora” e representa, em suas tensões internas, os diversos grupos de interesses. Considera-se, pois, virtude do Conselho o fato de haver várias pessoas pensando, decidindo e vigiando juntas, ao mesmo tempo, e de haver entre elas distintos interesses, orientações e lealdades.

Assim, o Conselho é um órgão heterogêneo, aglutinador de diversos interesses internos e externos que, se bem coordenado e conduzido de maneira a que as eventuais divergências sejam convertidas e aplicadas de modo a harmonizar, em

primeiro lugar, os supremos interesses da empresa, se transforma numa forma de bem conduzir tanto os interesses dos proprietários como a boa gestão da empresa.

Lodi (2000) destaca ainda que a missão do Conselho de Administração deve ser clara tanto para os proprietários e os seus próprios membros, como para a diretoria da empresa. Cabe lembrar que a atuação dos Conselhos de Administração é regulada pela Lei Federal nº. 6.404/76, complementada pelas Leis Federais nºs. 9.457/97 (CARVALHOSA, 1997) e 10.303/2001 (BRASIL, 2001).

4 O CASO CONDOR S.A.

4.1 A CONDOR COMO OBJETO DE ESTUDO

A unidade escolhida para objeto deste estudo de caso foi a Condor S.A. que, como já referido, é uma empresa que profissionalizou sua gestão executiva há mais de cinco anos, e que, portanto, tem uma significativa contribuição para um estudo sobre a profissionalização de empresas familiares. O estudo foi feito nesta empresa porque, além de profissionalizar a sua gestão, ela transferiu os familiares para um órgão mais estratégico e de fiscalização, de cuja participação, embora em parcela não muito significativa, tomavam parte terceiros: o Conselho de Administração.

4.2 O HISTÓRICO DA CONDOR S.A.

Conhecida e reconhecida em todo o território nacional, em 2001 a Condor foi escolhida pela Revista Exame como a 14ª empresa entre as “100 Melhores Empresas para Você Trabalhar” (EXAME, 2001, p. 90). De acordo com essa mesma fonte, a Condor empregava 1.027 funcionários, dentre os quais 305 há mais de 10 anos, 79 com nível superior e 45 com mais de 45 anos de idade. O número de executivos, entre diretores e gerentes, era de 17, dos quais, 11 tinham mais de cinco

anos de empresa. De acordo com o Relatório da Administração da Condor S.A. (JORNAL A NOTÍCIA, 2003), a empresa, em 31 de dezembro de 2002, possuía 1.254 funcionários, dos quais 557 mulheres e 99 com nível superior.

A Condor atua em três segmentos: higiene, beleza e limpeza. Em 1997, o seu faturamento era de R\$ 78 milhões; atualmente ela possui uma carteira de 25 mil clientes, um faturamento de R\$ 112 milhões, sendo que 46% das suas vendas são para o atacado. A empresa tem 240 funcionários contratados diretamente para atender 1.800 pontos de venda, atuando principalmente nos segmentos A, B, e parcialmente no C.

O segmento limpeza abrange vassouras e escovas de lavar roupa e é responsável por 50% do seu faturamento. Este mercado, mais centrado na classe C, portanto, mais popular, está estagnado há cinco anos. Existe um grande concorrente da Condor que é a Betanik, ambos líderes do mercado neste segmento.

A tendência da empresa, a partir de agora, é focar sua atenção nos segmentos de higiene bucal e beleza, segmentos mais diferenciados e cujos mercados têm um comportamento mais saudável. Na higiene bucal, por exemplo, a empresa está concorrendo com as multinacionais que têm uma política muito parecida com a praticada pela Condor S.A., mas esta tem uma vantagem competitiva que são os pontos de distribuição que alcançam todo o território nacional. Nesse segmento, ocupa a terceira colocação no mercado, competindo com empresas multinacionais como Johnson e Johnson, Gessy Lever e Oral B.

No que se refere à linha de beleza, um segmento diferenciado que exige atualização permanente no seu *design*, a Condor vem sofrendo uma pressão muito grande dos concorrentes nos últimos anos por não ter renovado oportunamente essa linha. No momento, ajustes estão sendo feitos com o objetivo de atualizar e disputar a liderança no mercado.

Mas, até chegar ao lugar que ocupa hoje, a Condor S.A. passou por um longo processo de desenvolvimento que teve seu início em 1º. de julho de 1929, na cidade de São Bento do Sul, no Planalto Norte Catarinense. O imigrante prussiano oriental Augusto Emílio Klimmek, após 29 anos no Brasil, quando então contava com

50 anos, se associou a um técnico já experiente na fabricação de escovas de dentes, o Sr. Germano Trepel, e fundou uma empresa. A denominação inicial dessa empresa foi Klimmek & Cia. Ltda. que começou a operar com um capital de 250 contos de réis, contando no seu parque fabril inicial com duas máquinas entufadoras de escovas e duas prensas, importadas da Alemanha. A empresa alcançou uma produção inicial de 160 dúzias de escovas de dentes por dia. O Sr. Germano Trepel, no entanto, permaneceu na empresa por apenas três meses, quando então o Sr. Augusto Emílio Klimmek a transformou em firma individual.

Augusto organizou o seu pequeno empreendimento de forma racionalizada. Contava apenas com seis colaboradores contratados, além, é claro, da sua mulher, das cinco filhas e do filho Alfredo, então com 18 anos, que mais tarde assumirá o comando da empresa,.

A característica inicial da Condor foi de criatividade, mudando os sistemas de produção, adotando novas matérias-primas, criando nova maquinaria, sem interrupção. Novos produtos foram sendo agregados à fabricação, a partir do seu produto básico – escovas de dentes – dentre os quais, pincéis para barba, escovas para cabelos, para unhas, pincéis de todos os tamanhos, vassouras, escovões, pentes, espanadores. Assim, alcançou diferentes segmentos do mercado consumidor, tanto o popular, quanto o mais sofisticado e, portanto, de maior poder aquisitivo.

Desde o primeiro dia de faturamento, uma das leis sagradas de Augusto Klimmek foi a reaplicação dos lucros. Isso permitiu um crescimento ininterrupto com recursos próprios. Numa empresa, repetirá Augusto Klimmek muitos anos depois para explicar o sucesso da firma, “todos devem zelar e economizar. A empresa é que deve ser rica, não os seus donos”. (TERNES, 1989, p. 56).

Em 1936, a empresa, em obediência à nova legislação, alterou a razão social para “Augusto Klimmek S.A.”. Os acionistas de 1936 são todos familiares, à exceção de dois estranhos, um dos quais é afilhado do fundador.

Por ser uma empresa tipicamente familiar, os genros de Augusto também participaram, e em 1941 a empresa passou a se denominar “Indústrias Augusto

Klimmek S.A.” Finalmente, procurando fortalecer a sua marca “*Condor*”, em dezembro de 1999, assumiu a denominação Condor S.A.

Como traço marcante para a sobrevivência da empresa pode-se destacar que o fundador, de personalidade forte na liderança da empresa, foi, aos poucos, afastando seus parentes próximos. Isso, de certa forma, permitiu desenhar com mais clareza os princípios da empresa, pois o fundador os tinha sempre como uma obstinação. Estes princípios, contudo, permaneceram sempre com Alfredo, seu único filho homem, que mais tarde, juntamente com o seu neto, Heinz Engel, comandaria a empresa . Estes, tio e sobrinho convivem na direção da empresa de forma muito participativa, amena e proveitosa, Alfredo, o tio, fazendo o papel de representante político, enquanto o seu sobrinho, Heinz, exercendo uma liderança efetiva na empresa como um todo, levando a termo transformações importantes para a sua manutenção e crescimento.

Quando a guerra chega ao final em todo o continente europeu, entre fins de 1944 e meados de 1945, a Condor S.A. toma conhecimento da existência de um novo produto nos Estados Unidos e que passa a ser utilizado na fabricação de cabos de escova: o plástico. A nova tecnologia representou autêntica revolução no sistema de produção da empresa a ponto de, a partir daí, não mais existir problemas de matéria-prima.

O fundador, Sr. Augusto Emílio Klimmek, era um líder que já comandara, antes de fundar a Condor S.A., um grupo de 160 homens, muitos oriundos do Norte do país e de São Paulo, quando da construção da Estrada de Ferro Joinville-São Francisco do Sul, em Santa Catarina. Austero, disciplinado, metódico, Augusto se dedicou totalmente à sua empresa. Os conhecimentos mais profundos na gerência das questões administrativas, eram de competência do seu filho Alfredo, o Guarda-Livros, pois o seu talento sempre esteve mais direcionado para assuntos técnicos, relacionados com a produção e a fábrica, onde a sua dedicação era integral. Outra das suas obsessões era a qualidade final do produto. Com uma personalidade moldada à moda prussiana, de poucas palavras, mas de gestos e expressões faciais eloqüentes, sempre soube liderar as pessoas. Segundo Ternes (1989), Augusto era rústico no linguajar, e possivelmente ríspido em muitas ocasiões, mas tinha valores

facilmente identificados pelos empregados. O sentimento de solidariedade, o compromisso do emprego, o lado sagrado do salário, a pontualidade dos pagamentos e a certeza de que, na dificuldade, o colaborador podia contar com o patrão. De vida dedicada exclusiva e integralmente à empresa, a filosofia de vida de Augusto contribuiu decididamente para o sucesso do seu negócio. Jamais cometeu excessos, mesmo depois de ter conseguido amedidar boa fortuna. Trabalhou cada um dos seus dias, até quase o final da sua longa existência de 90 anos completos. Apenas nos últimos três a quatro anos é que, por motivo de doença, se afastou da empresa. Tudo o que foi destacado, é importante que se diga, moldou a cultura da empresa familiar que hoje, depois de 74 anos, continua

viva num mercado extremamente competitivo.

Os valores da Condor têm pois, muito a ver com o que foi semeado pelo fundador, pelo seu filho Alfredo, bem como pelo seu neto, Heinz, ou seja: austeridade e perseverança. Ternes (1989) relata que o fundador foi um modelo de perseverança na busca do sucesso; não desistiu nunca. Tanto que decidiu investir o que tinha aos 50 anos de idade. Dos seus provérbios, conhece-se apenas um que repetia constantemente: “todos devem enriquecer a empresa, pois é ela que garante a todos”.

Dos 74 anos de existência da Condor, o processo de modernização ocupa os últimos. Nas primeiras quatro décadas a empresa se desenvolveu através de processos empíricos, decorrentes da intuição e da capacidade de inovação dos então denominados “chefes de escritório”, no que diz respeito aos trâmites burocráticos e gerenciais. Durante o período 1971-1973, a empresa passou a viver sob um novo enfoque, se estruturando cada vez mais como uma organização atualizada com os sistemas e métodos da época. A produção passou a operar com uma mudança significativa: não funcionava mais por pedidos, mas através de controle de estoques. As operações fabris foram estruturadas sob os princípios de tempos e métodos e as chefias começaram a assumir o controle real das suas áreas. Funcionários mais promissores, tanto da fábrica como do escritório, passaram a ser mandados para estágios fora da empresa, e viagens de pesquisa e de atualização passaram a fazer parte da rotina da organização.

Augusto Emílio Klimmek faleceu em 19 de março de 1970. Nesse ano a empresa começou uma nova e importante fase. A sucessão na presidência se deu de forma tranqüila, ocupando o posto de Executivo-Chefe, o filho do fundador, Alfredo Frederico Klimmek. Na mesma oportunidade, foi preenchido o cargo de Diretor-Gerente, ocupado por Heinz Engel que, pela sua capacidade de liderança começara a centralizar o comando a partir de 1966, quando passara a integrar a diretoria.

Mas, nem tudo era um mar de rosas na empresa.

O início dos anos 60 seriam marcados por outras crises. Particularmente pelo fato de inexistir, neste momento, consenso sobre que diretriz deveria ser seguida na gerência dos negócios. Os conflitos foram se multiplicando causando aborrecimentos. Empresa Familiar, os negócios da Condor estavam sendo geridos pelo fundador, simultaneamente presidente da empresa, pai de um dos diretores, tio e genro dos demais, respectivamente, Alfredo Klimmek, Heinz e Theodoro Engel (TERNES, 1989, p. 97).

Heinz Engel, filho de um genro de Augusto (Theodoro), depois de concluir estudos superiores em Hamburgo, Alemanha, onde obtivera o título de engenheiro mecânico, passou a colaborar na empresa desde 1958. No período de dezembro de 1958 a dezembro de 1961 Heinz desenvolveu intensa atividade na empresa, mas, por se tratar de um outro líder, tinha crescente dificuldade de relacionamento com o avô, e acabou saindo da empresa de forma intempestiva em 1961, indo viver em São Paulo. Quatro anos mais tarde, em fins de 1965, Augusto, com uma visão de empresário, convocou o neto para uma longa conversa, convencendo-o a voltar para a empresa da família. Em 1966, Heinz reingressou na empresa passando a integrar a diretoria, se alinhando às novas perspectivas em termos de organização.

O processo de modernização vivido pela empresa ao longo da década de 1970, cujos primeiros antecedentes podem ser detectados a partir do retorno de Heinz Engel à empresa, em 1966, adquire maior importância em termos comerciais com a gradativa substituição de representantes nas principais regiões do país por escritórios de vendas próprios da Condor.

A partir de 1980, o processo de modernização da produção passou a ser denominado de “ciclo de Kepner Tregoe”. De acordo com Ternes (1989), as técnicas

criadas pelos norte-americanos Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe em 1965, e que obtiveram crescente e rápida acolhida nos meios empresariais de todo o mundo, tiveram na Condor a mesma receptividade e repercussão. As técnicas do *KT* provocaram na empresa um processo de grandes transformações, fazendo com que a participação dos empregados fosse cada vez mais intensa.

Outra fase do processo de modernização da Condor teve início em 1984 e se prolongou até 1987. Foi o “ciclo japonês”, caracterizado pela introdução das técnicas japonesas de administração e de manufatura. Deve ser ressaltado que, com a empresa já adaptada ao sistema “Kepner-Tregoe”, a introdução dos conhecidos Círculos de Controle de Qualidade e do *Just-in-Time* foi uma operação relativamente simples.

No início da década de 1990 houve a automação de amplos segmentos do processo de produção. Para tanto foram realizados convênios com a Universidade Federal de Santa Catarina objetivando a criação de *hardwares* e *softwares* específicos para uma fábrica de escovas, pincéis e pentes.

O surgimento de uma competição mais acirrada, fez com que o Sr. Heinz Engel, em 1993, iniciasse um longo processo de profissionalização da empresa. Uma primeira ação foi nomear mais três pessoas de carreira na empresa, porém, não familiares, para integrar o colegiado da diretoria composta por familiares (em número de quatro), Assim, foram criadas as Superintendências, uma para cada área, ou seja: Superintendência Administrativo/Financeira, Superintendência Comercial e Superintendência Industrial.

Em 11 de dezembro de 1996, através de uma Assembléia Geral Extraordinária foi reformulado o Estatuto da Condor, e foi criado o Conselho de Administração. Essa mudança marca o início oficial do processo de profissionalização em que os familiares foram afastados da gestão do dia-a-dia da organização. Este Conselho, de acordo com o Estatuto da Condor, é composto por 09 a 11 membros, a quem compete, entre outros: a) a administração superior da companhia e a orientação geral dos negócios; b) a eleição e a destituição de diretores; c) a fiscalização e o controle da gestão dos diretores, examinando, a qualquer tempo, os livros e papéis da

sociedade e solicitando informações sobre contratos celebrados ou em vias de celebração e de quaisquer outros atos; d) a autorização de novos projetos de investimentos, associações, convênios, aquisição ou compra de empresas.

Os membros do Conselho de Administração (nove) foram eleitos e empossados naquela mesma assembléia. Desses nove membros, sete eram componentes da família e dois eram administradores provenientes de outras empresas. O Conselho de Administração conta hoje com nove familiares e dois profissionais do mercado. O atual Presidente é o Sr. Heinz Engel, neto do fundador, líder da família, que anteriormente ocupava o cargo de Diretor Presidente Executivo. Os familiares integrantes do Conselho de Administração retêm mais de 80% das ações da empresa.

Quadro 1 – Perfil dos Membros do Conselho de Administração.

| | Categoria | | |
|--------------------------|--------------------|------------|----------------|
| | | Familiares | Não Familiares |
| Faixa etária | Entre 30 e 40 anos | 1 | |
| | Entre 40 e 50 anos | - | - |
| | Entre 50 e 60 anos | 3 | 1 |
| | Entre 60 e 70 anos | 3 | 1 |
| | Mais de 70 anos | 2 | |
| | Total | 9 | 2 |
| Sexo | Masculino | 5 | 2 |
| | Feminino | 4 | |
| | Total | 9 | 2 |
| Grau de Instrução | Pós-graduação | 2 | * 1 |
| | 3º grau | 2 | * 1 |
| | 2º grau | 3 | |
| | 1º grau | 2 | |
| | Total | 9 | 2 |
| Profissão | Comerciantes | 6 | |
| | Hoteleiro | | * 1 |
| | Industriais | 3 | * 1 |
| | Total | 9 | 2 |

*Um dos conselheiros não familiares é diretor presidente da Marisol S.A. e é pós graduado pela University of Southern Califórnia, nos Estados Unidos, e pelo INSEAD da França. O outro Conselheiro não-familiar foi diretor do UNIBANCO e hoje administra um hotel no litoral catarinense.

Na área executiva, foi contratado, em abril de 1997, como profissional de fora da empresa, o primeiro Diretor-Geral, Sr. Jean Luc Jadul, para efetuar as transformações necessárias do processo de profissionalização da Diretoria Executiva. Os demais diretores familiares foram afastados, à exceção da Sra. Marion Klimmek Marschal, filha do Sr. Alfredo Klimmek, falecido recentemente. Ela permaneceu na

transição como Diretora-Adjunta. Essa transição transcorreu, de início, apenas com essas duas pessoas da Direção Executiva, ou seja, um representante da família, a Diretora-Adjunta, e um profissional contratado, o Diretor-Geral.

Em dezembro de 1998 foi completado o afastamento geral dos familiares da Diretoria Executiva, quando a Diretora-Adjunta, Sra. Marion Klimmek Marschall se afastou do cargo, assumindo como Diretor Administrativo/Financeiro o Sr. Osmar Mühlbauer, pessoa de carreira, que ingressara na organização em 1984. A partir de dezembro de 1998 foram eliminados os cargos de Superintendente, sendo que nas demais áreas subordinadas ao Diretor-Geral, de forma gradual, foram contratados primeiramente profissionais para ocupar uma gerência e, posteriormente, para ocupar a Diretoria.

O primeiro Diretor-Geral contratado atuou num momento de total transição de empresa familiar para uma empresa profissional. O processo mais desgastante foi o desligamento de colaboradores com laços vinculados à família. Apesar de terem labutado por muitos anos na empresa, aspectos profissionais indicavam ser necessária a substituição deles por pessoas mais atuantes. A lógica do processo foi de que um profissional vindo de fora, não ligado emocionalmente a esses colaboradores, poderia desencadear um processo menos traumático do que aquele feito através de antigos familiares.

Contudo, completado o processo, o Diretor-Geral, Sr. Jean Luc Jadul, não permaneceu mais na empresa. Em dezembro de 1999 assumiu o cargo de Diretor-Geral o Sr. Paulo Iserhard, vindo de uma outra empresa familiar do Rio Grande do Sul, a Kepler Weber S.A. Hoje, o Sr. Paulo comanda a empresa na área executiva.

Essa ação, ou seja, a profissionalização, foi necessária tendo em vista que a empresa estava enfrentando uma certa estagnação, aliada a uma competição acirrada com outras empresas do ramo. A empresa necessitava melhorar a produtividade, ser mais pró-ativa e reduzir custos e despesas. Com a estagnação, os próprios familiares, liderados pelo Sr. Heinz Engel, Diretor-Presidente, perceberam que algo deveria ser feito para que a empresa continuasse na sua trajetória. Os problemas constatados eram o envolvimento de muitos familiares nos negócios,

mesclando os interesses individuais com os da organização, bem como a própria administração que necessitava de uma ação renovadora. Assim, com o auxílio de uma consultoria externa, a profissionalização da gestão executiva prosseguiu. Para evitar interferências, os familiares que estavam exercendo funções executivas se afastaram e a estrutura administrativa foi renovada.

A profissionalização foi comandada pelo Diretor-Presidente que liderou todo o processo acompanhado por uma consultoria externa que norteou todas as decisões da empresa, bem como a assessorou na contratação dos profissionais exigidos para o caso.

Foram analisados nesse processo todas as alternativas, bem como, comparados os benefícios com os custos a serem incorridos. Por outro lado, analisadas as atuais circunstâncias da empresa, a profissionalização era a alternativa mais viável naquele momento para provocar uma transformação na empresa a fim de que continuasse competitiva.

Em janeiro de 2001 foi consolidada a mudança dos diretores executivos. Agora, toda a gestão era comandada por profissionais contratados através dos critérios de mercado e, portanto, profissionalizada, ficando assim constituída: Diretor-Executivo Geral, Sr. Paulo Iserhard; Diretor Administrativo/Financeiro, Sr. Osmar Mühlbauer; Diretor Industrial Sr. Mieczyslaw Moskalewicz; e Diretor Comercial, o Sr. Denísio Belotti Júnior. Este último foi recentemente demitido por não se adequar mais às necessidades da empresa.

4.3 CRONOLOGIA DA CONDOR S.A.

1929 – É fundada a “Klimmek & Cia. Ltda.”, em São Bento do Sul.

1929 – A razão social muda para “Firma Individual Augusto Klimmek”.

1932 – A empresa é instalada em prédio próprio.

1936 – A razão social da firma muda para “Augusto Klimmek S.A.”

- 1940 – A empresa passa a contar com 200 empregados.
- 1941 – Muda a razão social para “Indústrias Augusto Klimmek S.A.”
- 1942 – A empresa é relacionada na “lista negra” durante os anos da Segunda Grande Guerra e é impedida de importar matéria-prima da Alemanha e do Japão.
- 1946 – A primeira injetora de plástico é importada dos Estados Unidos.
- 1947 – Começam as importações de náilon dos Estados Unidos.
- 1948 – Surge novo prédio que amplia as instalações originais de 1932. As instalações físicas serão sucessivamente ampliadas a partir deste ano.
- 1949 – A empresa tenta diversificar os seus negócios instalando o Frigorífico Catarinense S.A., de curta duração.
- 1950 – A empresa atinge o número de 300 colaboradores.
- 1959 – Ocorre o 30º aniversário da empresa, que conta agora, em 1º de julho, com 484 empregados.
- 1961 – Têm início as exportações de caudas de cavalo e de cerdas de porco para a Europa e os Estados Unidos.
- 1966 – Heinz Engel, neto mais velho do fundador, chega à diretoria da empresa.
- 1970 – Em 19 de março morre o fundador, com 90 anos de idade.
- 1970 – Alfredo F. Klimmek assume a presidência da empresa.
- 1972 – O Vice-Presidente da República, Almirante Augusto A. Rademaker Grünewald, visita as instalações da empresa.
- 1973 – A empresa passa a contar com 1.000 colaboradores.
- 1980 – Surge a controlada da Condor, a Condorplas, instalada em São Bento do Sul.

- 1980 – Tem início o processo de modernização fabril da empresa.
- 1982 – Há uma nova expansão das instalações físicas da fábrica.
- 1984 - Surge a Condor da Amazônia, destinada a abastecer a Condor de madeira.
- 1988 – A empresa passa a contar com 1.500 colaboradores.
- 1990 – É estabelecido um convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina objetivando a criação de um sistema para uma fábrica de escovas, pentes e pincéis.
- 1993 – São criados os cargos de superintendente na empresa, com o objetivo de melhor compartilhar as decisões e estabelecer uma futura profissionalização.
- 1996 – É criado e instalado o primeiro Conselho de Administração.
- 1997 – É contratado o primeiro Diretor-Geral, externo à empresa e alheio à família.
- 1998 – Toda a diretoria executiva é composta por profissionais alheios à família.
- 1999 –A denominação da empresa é alterada para Condor S.A.

4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A HISTÓRIA DA CONDOR S.A.

Na história da Condor se sobressaem como maior virtude os seus princípios de idoneidade e de justiça implantados pelo seu fundador, de vida espartana e com uma forte dedicação à empresa. Essa conduta foi capaz de conduzir a organização familiar de forma meritória. O fundador, Sr. Augusto Klimmek, com uma forte liderança, teve a capacidade de comandar a empresa por mais de 35 anos. A visão do Sr. Augusto Klimmek permitiu que a organização fizesse um sucessor da terceira geração, também dotado de liderança carismática e cuja competência

permitiu comandar a empresa já por mais de 30 anos. Outro fator positivo a destacar na Condor é a evolução da parte produtiva, com métodos, tecnologia e processos sempre atualizados em relação à concorrência, cultura introduzida pelo seu próprio fundador. Constatase, porém, pouca preocupação em relação ao mercado como também de um plano sistemático para a sucessão. Foi assim que, vindo uma era mais competitiva, o seu líder, Sr. Heinz Engel, da terceira geração, comandou o processo de profissionalização que é o tema deste trabalho.

5 ENQUADRAMENTO E OS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A perspectiva deste estudo é sincrônica, isto é, procurou-se analisar as variações centrais de interesse num momento específico, sendo que a unidade de análise é o corpo de dirigentes executivos da empresa familiar Condor S. A. e o período base o ano de 2002.

Para construir um enfoque alternativo ao positivismo, apareceram inúmeros estudos para explicitar os fundamentos do termo “qualitativo”. Alguns autores como Triviños, (1987), e Mazzotti e Gewandsznadger, (1999), entre outros, chamam a atenção para a falsa dicotomia quantitativo/qualitativo, que já deu margem a muitos equívocos no campo da pesquisa em ciências sociais aplicadas. Esta pesquisa se enquadra nas características da abordagem qualitativa, ainda que sejam levados em consideração os resultados quantitativos da aplicação de um questionário para o levantamento da gestão na empresa. O levantamento, no entanto, foi aplicado como complementação das entrevistas para a obtenção de dados mais objetivos em que as respostas não exigiam maiores explicações ou divagações.

Dentre as vantagens da pesquisa qualitativa, em detrimento das quantitativas, podem ser citadas aquelas em “situações nas quais simples observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento complexo de estruturas e organizações complexas, que são difíceis de submeter à observação direta” (HAGUETTE, 1987, p. 56).

Esta pesquisa se enquadra também como um estudo de caso, pois visa abordar uma reorganização administrativa. Quanto a este tipo de estudo assim o define, Yin (2001, p. 35) : “o estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa,

representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-qualificados”.

Para muitos autores o estudo de caso não se reveste de um conteúdo científico; no entanto, de acordo com Yin (2001), apesar de os estudos de caso terem sido estereotipados como “parentes pobres” entre os métodos das ciências sociais aplicadas, eles continuam a ser utilizados de forma extensiva, inclusive na Administração. Segundo Yin (2001, p. 25), a questão “Quais foram os resultados de uma determinada reorganização administrativa?”, é ilustrativa e clássica, dando origem aos estudos de caso do tipo exploratório. Normalmente, exige-se do pesquisador do estudo de caso mais preparo do que daquele envolvido em qualquer outra pesquisa.

5.1 A COLETA DOS DADOS E INFORMAÇÕES

Os dados primários foram coletados via dois instrumentos: entrevistas e questionários. Com os diretores e gerentes da Condor que atuavam antes da profissionalização foram conduzidas entrevistas abertas e semi-estruturadas. Elas foram feitas em profundidade com dois diretores executivos e nove gerentes, todos atuando na empresa há mais de cinco anos, portanto, antes da profissionalização. Nenhum componente do Conselho de Administração foi entrevistado. Dos onze entrevistados, nove possuem uma carreira na empresa. Dos três diretores, só não foi entrevistado o Diretor-Presidente em virtude de não possuir cinco anos de atuação na empresa. Dos treze gerentes existentes, nove foram entrevistados.

As entrevistas foram efetuadas ao longo de duas semanas, no período de 14 a 25 de outubro de 2002 e procuraram obter informações relativas a aspectos da empresa familiar, suas virtudes e as mudanças organizacionais ocorridas. As entrevistas tiveram uma média de duração de uma hora com cada entrevistado. Perguntou-se também acerca da profissionalização, se a profissionalização da Condor foi uma decisão apropriada para a organização, quais foram os pontos fortes e os pontos fracos do processo, e como este influenciou a gestão.

As entrevistas foram efetuadas na empresa, com hora agendada, tendo o pesquisador levado um roteiro (ver Anexo A) para abordar todos os itens relacionados às mudanças organizacionais, bem como para estabelecer um padrão para as perguntas. De acordo com as respostas, solicitava-se complementações.

O questionário constou de um conjunto de afirmativas que deveriam ser avaliadas pelos dirigentes da Condor (diretores, gerentes e supervisores) que atuavam antes da profissionalização. Esse questionário se justifica como complementação das entrevistas, pois possibilitou uma avaliação mais objetiva das mudanças da administração e permitindo comparar a forma de administrar antes e após a profissionalização. O questionário foi aplicado a todos os entrevistados, com uma abrangência adicional de 13 supervisores que não tinham sido entrevistados. Esse instrumento se mostrou mais abrangente uma vez que as questões em forma de afirmativas (ver Anexo B) permitiram maior facilidade para ser respondidas e se prestaram para melhor avaliar a gestão antes e após a profissionalização. As alternativas seguiram uma escala de *Likert*, separadas em dez colunas, sendo as cinco primeiras para as respostas, antes da profissionalização e as cinco últimas, para a respostas, após a profissionalização.

Os dados secundários foram obtidos através da análise documental disponível na Condor (atas, demonstrativos, reportagens), material encontrado em publicações especializadas, bem como, no “O vôo da Condor” de autoria de Apolinário Ternes, publicado em 1989. Também foram utilizados dados econômico financeiros da empresa para uma referência ao desempenho, em termos de resultados objetivos a curto prazo, da empresa após a profissionalização.

6 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Os entrevistados foram identificados pelas letras “A”, “B”, “C”, “D”, “E”, “F”, “G”, “H”, “I”, “J”, e “K”, respectivamente.

A análise das entrevistas permite concluir que a Condor resolveu profissionalizar a gestão executiva tendo em vista que necessitava de uma inovação em termos organizacionais, pois da forma como estava sendo administrada as perspectivas futuras eram sombrias. Possuía, dentre os muitos fatores citados, uma administração, até certo ponto, acomodada nos escalões gerenciais, porém com uma liderança na família capaz de desencadear o processo de profissionalização. A interferência de grande número de familiares estava prejudicando a organização. Esse cenário já fora previsto na literatura, como é o caso de Gueiros e Oliveira (2000) que fizeram uma pesquisa com empresários e constataram que a profissionalização é uma solução caso a família não disponha de pessoas preparadas ou interessadas na condução dos negócios. Os empresários reconheceram que qualquer passo dado no sentido da modernização implica rompimento com o passado.

Lodi (1987) já afirmava que uma crise de liderança, isto é, o não aparecimento de um verdadeiro líder na família leva à necessidade de definir critérios profissionais. Na Condor, frise-se, houve um líder que comandou todo o processo de profissionalização, porém, quanto ao futuro, um dos problemas é que não havia nenhuma liderança dentre os familiares que pudesse dar uma perspectiva animadora para a organização.

Nas entrevistas alguns tópicos foram mencionados por quase todos os participantes. A análise a seguir abordará os temas mais relevantes, destacando-os por tópicos; ao final será feita uma abordagem conjunta e resumida.

6.1 DA CONDIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

No entender de Barnes e Hersohon (1984), as empresas familiares, mais cedo ou mais tarde tendem a enfrentar crises, normalmente para a sucessão. Uma das alternativas para enfrentá-las é profissionalizar a gestão da empresa.

Um dos conceitos mais presentes nas entrevistas dos dirigentes da Condor é que não há problema em si em ser uma empresa familiar. Muitas vezes, ao contrário, essa característica apresenta vantagens, tanto é que existem muitas que sobrevivem por muito tempo. O que é preciso é separar a propriedade da gestão. Ninguém tem nada contra esse tipo de organização, como afirmou A: "Eu não tenho nada contra uma empresa familiar ou gestão familiar, desde que tenha pessoas competentes e que tenham essa liderança nata para fazer as coisas acontecerem".

Os problemas na Condor começaram a surgir quando a quarta geração começou a exigir seus espaços na organização, sendo que havia mais famílias envolvidas, cada qual, naturalmente, com seus interesses. Nesse ponto, cabe destacar o que disse G: "[...] ao longo dos anos a família vai crescendo e todos eles, netos, bisnetos passam a ter direitos sobre a empresa, e é muito difícil conciliar as vontades, opiniões de uma família de tamanho, quase impossível". Também I comentou que

Quando começa a ter a terceira, quarta geração, com certeza tendo conflitos, as idéias nem sempre são as mesmas, às vezes um não aprova a idéia do outro, enfim as estratégias não estavam saindo como deveriam. Os familiares vão querendo cada um o seu espaço dentro da empresa e se a família aumentar não vai ter espaço para todos eles.

O desentendimento da família, por conflito de interesses entre família e empresa, é um dos problemas destacados pela maioria dos autores, dentre os quais Holland e Boulton (1984) Lodi (1993), e Ricca (1998). Com relação à Condor, essa premissa prevaleceu, como destacado por B:

Então começa aquela "folia" um puxa para cá, outro puxa para lá, e tu conheces aquele negócio de família, tu és capaz de dar pela metade para um desconhecido, [...] mas não acha que o teu colega está devidamente preparado [...] muita interferência pessoal, interferência emocional.... Formam-se aquelas castas, cria o grupo desse o grupo daquele.

Esta declaração resume o que foi discutido sobre aspectos negativos em uma empresa familiar, ou seja, os desentendimentos, o nepotismo, os favorecimentos, a criação de grupos.

No caso da Condor, verificou-se que a procura da profissionalização se deveu, sobretudo, a três fatores: a falta de novas lideranças para a continuidade dos negócios, a falta de alguém que comandasse um processo de reformulação da organização de forma que ela pudesse enfrentar o processo de competitividade, bem como o excesso de familiares na empresa, formando alas e grupos divergentes nas opiniões e difíceis de ser conciliados.

6.2 DO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO

Há consenso entre os entrevistados da Condor de que a profissionalização deveria ser um processo com o planejamento da sucessão e ocorrer com pessoas de carreira da própria empresa, com preparação externa, quando adquiririam outras experiências. Com a bagagem de fora aliada ao conhecimento da cultura da empresa poderiam contribuir muito mais do que pessoas totalmente alheias à organização e que não têm a cultura da empresa. Além disso, por pretenderem fazer uma mudança radical, em confronto com uma cultura de anos da empresa, às vezes acabam prejudicando a organização.

No caso da Condor constatou-se que não houve um planejamento anterior, com relação à sucessão. Assim, quando o problema começou a ser evidenciado é que começaram as ações para obter uma melhor saída estrutural sem que nem a empresa nem os familiares fossem afetados. Nesse sentido, quanto à necessidade de planejamento anterior, assim se manifestou A:

Eu acho assim, no caso da Condor, era condição da companhia continuar vivendo. Era fazer a profissionalização, mas com a experiência que a gente teve, eu vivi todo esse processo. Eu só faria uma alteração nesse processo todo. Dentro do prestígio das pessoas da casa. Eu penso que toda empresa familiar deveria ter a preocupação muito forte com a sucessão, isso tinha que ser um processo, não pode acontecer por uma necessidade, mas tem que ser um processo programado e planejado para acontecer. E aí sim, os familiares ou quem tem a liderança, tem que mapear as pessoas dentro da companhia que eventualmente possam ser o sucessor. Criar uma disputa entre essas pessoas para ver quem pode chegar lá, investir pesado na formação dessas pessoas, fazer com que elas tenham a possibilidade de atingir a direção, em todos os cargos da diretoria executiva, porque no meu entendimento, não é porque a pessoa não é da Condor que vai ser um bom Diretor-Geral, um bom Diretor Financeiro. O ideal é que fosse da própria empresa, não é que ele tem que ter o compromisso com o continuísmo, não é isso que eu quero dizer. Mas são pessoas que conhecem o negócio da Condor, sempre assim, uma pessoa aqui de dentro, todos sabem quais são os defeitos que ela tem, mas sabem também do seu potencial que ela tem. Quando você vai buscar uma pessoa no mercado, você tem um “*baita*” de um currículo, onde estão ressaltados todos os pontos positivos, e tecnicamente o que o cara é, que formação tem, [...] é uma maravilha, e às vezes tem até uma avaliação psicológica, uma entrevista, mas isso no meu entendimento é uma coisa muito irrisória. A empresa familiar tem que se planejar, mapear as pessoas internamente, investir na formação dessas pessoas, fazer com que essas pessoas circulem na companhia, criar intercâmbio com o mercado, com outras empresas, fazer o cara visitar clientes lá fora, ver como é que é. Formar as pessoas dentro da companhia para chegar à diretoria executiva e para todos os cargos. Isso seria o ideal.

O planejamento sucessório deve ser efetuado o mais cedo possível, visando preparar as pessoas dentro da própria organização. Recrutar pessoas de fora da organização sem um planejamento pode se constituir num problema a mais. Na profissionalização, a grande questão é encontrar as pessoas adequadas. Os currículos disponíveis mostram, muitas vezes, o perfil da pessoa que a empresa pretende, mas, na prática, não espelhando o que de fato a empresa precisa. A preparação de pessoas de dentro da empresa para a sucessão é um procedimento salutar e muito importante. Essa forma, citada por seis dos entrevistados, seria mais adequada do que trazer profissionais externos. As mudanças são contínuas e necessárias para qualquer empresa, mas que sejam promovidas por pessoas integrantes do próprio

quadro. Elas precisam ser preparadas fora da organização para agir de forma dinâmica e promover as mudanças necessárias. Os profissionais externos não conhecem a cultura da empresa e na ansiedade de mostrar resultados, por vezes, podem prejudicar o andamento da própria organização. É bom que se frise, a cultura necessita sofrer, por vezes, transformações, mas para isso é importante que seja promovida por alguém que já tenha convivido na empresa, que possua uma certa liderança. O aspecto negativo de profissionais vindos de fora é que são, por vezes, vistos como interessados no próprio sucesso, trazendo, por vezes, sua equipe de outras empresas. Isso, pelo constatado, é visto como não saudável e como um fator que pode causar desmotivação para a equipe já existente.

6.3 DA DISSEMINAÇÃO DE METAS E OBJETIVOS

Pela análise das entrevistas constatou-se que uma das grandes mudanças na profissionalização da Condor foi a disseminação por toda a organização das metas e objetivos que ficaram claros para todos os funcionários.

Como enfatizado por Ricca (1998), as empresas familiares, normalmente, não têm metas e objetivos claros. Ao ter metas e objetivos, cada componente da organização tem uma função a cumprir e deve gerar um resultado, estar comprometido com o resultado. Nas empresas familiares, como mencionado por Ricca, a responsabilidade dos subordinados é apenas obedecer.

Como consequência, outro dos problemas das empresas familiares, conforme destacado por Holland e Boulton (1984), é o planejamento a longo prazo, em que a gestão age mais por impulsos do que propriamente por uma racionalidade. Esse fator de mudanças após a profissionalização foi mencionado pelos entrevistados como um dos mais positivos após a profissionalização da Condor. Isso se pode observar nas palavras de A:

[...] antes a gente trabalhava bastante informalmente, não tinha indicativo de desempenho, metas claras estabelecidas e monitoramento de resultados. E após foi exatamente isso que a gente passou a fazer, num primeiro momento como um aprendizado; não era assim, se estabelecia os indicadores gerais

da companhia, como do faturamento, como do reconhecimento em relação à conquista de algum tipo de prêmio.

A questão da cobrança de resultados, de haver metas e objetivos claros disseminados por toda a organização, a divulgação dos resultados das metas, as premiações justas, tudo isso contribuiu para que todos se comprometessem mais. Como disse C,

Toda essa definição que trabalha através de metas, indicadores, faz com que a empresa na verdade sinta ou necessite realmente estar passando para todos os funcionários onde ela quer chegar, e como ela está. É uma naturalidade, você ter esses indicadores, essas metas e as portas abertas para todo mundo, como é que você quer que a empresa sobreviva ou cresça, se você não divulga para todo o mundo como a empresa está, porque ela precisa melhorar e onde ela quer chegar.

Também B afirmou que

Os gerentes, supervisores, inclusive o pessoal operacional, começaram a perceber que eles fazem mais parte na organização. Eles passaram a ser mais comprometidos com o negócio. Agora você tem direito de opinar, pode dar sugestões mais livremente, se torna uma pessoa muito mais participativa. Antes éramos mais submissos, agora temos autonomia com responsabilidade.

Essa avaliação objetiva do desempenho de cada um na organização, ou seja, através de resultados e não de tarefas, foi um dos fatores citados por todos os entrevistados. As metas claras, vindas através do planejamento estratégico, dão mais autonomia aos gerentes bem como maior participação nas decisões. O caso do orçamento é exemplar, como mostra a ponderação de E:

[...] eu acredito que a parte de orçamento, que não tinha controle de todas as despesas, era centralizada praticamente na direção, hoje todas as unidades têm orçamento, e tem que controlar esse orçamento na questão das metas, o acompanhamento por resultados e também a questão da descentralização das decisões.

O orçamento descentralizado permite às pessoas agir com mais autonomia; mas, por outro lado, lhes é atribuída mais responsabilidade, como

declarou H: “Hoje tudo é controlado, o orçamento, você tem que responder por gastos excessivos, antes era mais no “olhômetro”.

Pelo exposto, uma das grandes mudanças ocorridas na Condor, apontada por todos os entrevistados, após a profissionalização foi a organização ter dado mais importância ao planejamento estratégico, que, além de implementado está sendo cada vez mais participativo. Com isso os objetivos da organização estão ficando claros para aqueles que dela participam. As metas estabelecidas são cobradas e seus resultados são disseminados por toda a organização. Os participantes de resultados positivos são premiados, estabelecendo-se um critério justo. Tudo isso gera mais motivação e comprometimento entre os funcionários, ajudando no desempenho da Condor.

6.4 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As metas e objetivos claros provêm do planejamento estratégico que foi uma das mudanças organizacionais implantadas com a profissionalização. Na verdade, anteriormente, existia um planejamento estratégico elementar que veio se consolidando com a profissionalização. A cada ano tem aumentado o número de participantes envolvidos na elaboração de uma visão estratégica de longo prazo, como foi afirmado por A:

O planejamento estratégico hoje envolve 32 pessoas. Então todos os gerentes, coordenadores, supervisores de áreas, diretores participam do processo, um processo bastante interessante que estabelece, até 2007, quais são os objetivos da companhia, onde a gente vai colocar os recursos, onde a gente quer focar mais, quer forçar mais, dentro do segmento onde a gente atua, beleza, higiene, pintura, pincéis, onde nós vamos colocar nosso dinheiro para trazer mais dinheiro de volta, gerar mais riqueza e poder garantir o crescimento da companhia. Então só o fato de ter 32 pessoas com esses objetivos, aí não é só questão dos diretores estarem dizendo que é isso, é muito mais do que isso, é uma coisa discutida, concentrada que se faz em trabalhos em grupo onde participam indistintamente, gerente, diretor, coordenador.

Ou como dito por D: “Antes não tinha planejamento estratégico. Foi implantado há três anos, o primeiro foi a nível de diretoria, no segundo ano diretoria

e gerência, três anos coordenadores, hoje, está bem participativa, foram trinta e uma pessoas”. Ou ainda como na opinião compartilhada por F:

No passado não existia nenhum planejamento estratégico; se existia estava na cabeça dos diretores. Hoje fazemos planejamento estratégico juntos, participamos, é um grupo de aproximadamente 30 pessoas. O diretor geral comanda, mas todos damos opiniões, assumimos responsabilidades. O pessoal operacional tem metas colocadas no mural em cada fábrica. Todos podem ver se está dando resultado ou não. É obrigação de qualquer pessoa dar explicação, porque estão sendo atingidas as metas, porque não estão. Isso hoje com a profissionalização se tornou transparente.

Efetivamente, todos os entrevistados enfatizaram a elaboração anual do planejamento estratégico como uma mudança importante; entre eles K:

Montou-se um planejamento estratégico da empresa que não tinha antes, existia visão de negócio e contava com o dia a dia, essa foi uma das propostas das evoluções que foram feitas. Foi feito o planejamento orçamentário, não existia uma formalidade de orçamento, de despesas industriais e operacionais. Foi feito um planejamento para investimento de capitais. Não que isso não existisse na companhia, mas existia de uma forma por amostragem. Não de uma forma controlada, de uma forma que passa a responsabilidade por outros gestores. Que os gestores contribuíssem para aquela mediação, uma vez que são participantes, são determinantes dos resultados que vão se buscar.

Essas declarações confirmam o que têm sido escrito pelos especialistas da área, como Ricca (1998) e Bernhoeft (1991), ou seja, as empresas familiares agem mais pelo pensamento de uma pessoa sem que ela esteja em sintonia com toda a equipe. Isso foi o grande diferencial constatado na Condor após a profissionalização.

6.5 DO PATERNALISMO E DOS FAVORECIMENTOS

Os autores consultados, entre os quais Ricca (1998), são unânimes em afirmar que a política de favorecimentos pessoais, apontada como um dos pontos fracos das empresas familiares, leva a estabelecer vantagens e obrigações sem um critério justo e objetivo, fazendo com que os membros da organização ajam pelo sentimento do dever e não em função de um objetivo maior compartilhado. Assim, materializa-se a convicção de que a estrutura da empresa não é justa, pois não premia a competência.

Entre os fatores considerados na profissionalização da Condor, e considerados por nove dos entrevistados como positivos, destaca-se o não predomínio de sentimentos afetivos, implicando em não favorecimentos na administração, ou seja, em impessoalidade e em racionalidade. Cabe destacar o que afirmou B, no sentido da impessoalidade após a profissionalização e a ligação afetiva antes da profissionalização:

Uma das coisas de melhor da profissionalização é que as coisas saem daquela forma muito pessoal, por exemplo, como não existe uma avaliação de pessoas, formal, predominam os sentimentos. Predominando os sentimentos, e isto de uma forma é prejudicial para a organização. Porque na verdade, tem muito camarada que é “um cavalo negado” para carregar a carroça, só que é antigo, ele gosta, é amigo, o pessoal se apegava muito com o nosso diretor, porque ele gostava de esporte. Mas há muitos camaradas que não contribuíam em nada, era um peso morto. Mas o camarada vai ficando porque é colega [...].

Na Condor, antes da profissionalização, havia muitas distorções em razão de as pessoas protegidas por um ou outro grupo de familiares, serem julgadas com muito subjetivismo, havendo verdadeiras castas. Como destacou A:

Tínhamos graves distorções; de repente pessoas faziam exatamente a mesma função, tinham salário completamente diferente, porque de alguma forma com o passar dos tempos acabam se formando alguns grupos dentro da empresa e aqui não era diferente [...] Não tinham uma metodologia [...] era muito subjetivo. Hoje está plenamente claro [...] hoje é um negócio bem profissional mesmo. Não tem aquele fator de ligação afetiva, mas uma ligação bem profissional, ele sabe que tem que fazer aquilo lá.

O paternalismo não é, propriamente dito, favorecimento; mas, para efeitos de resultados mais objetivos, o paternalismo é uma forma mais subjetiva de proteger as pessoas, às vezes com problemas, e que pode comprometer o desempenho da empresa. Na empresa familiar, pelo fato de haver mais afinidade afetiva, o paternalismo tende a acontecer. Esse fator pode ser negativo, pois não sendo racional supõe estar concedendo favorecimentos e desmotivar um grupo maior de funcionários.

A Condor, enquanto empresa familiar, não diferia das outras empresas. Com a profissionalização, como apontado pelos entrevistados, o fator paternalismo foi amenizado, ou, como destacou H, eliminado: “[...] Hoje o paternalismo não existe; ou você faz resultados ou alguém faz [...] O paternalismo é algo injusto. Hoje você tem que

mostrar resultados, fazer acontecer, se você é competente você está na empresa, se não é, não está”.

Em sentido mais abrangente, a eliminação do paternalismo pressupõe uma avaliação mais objetiva e não subjetiva, o que eleva o nível do pessoal em decorrência da participação mais efetiva e responsável das gerências. Assim, o pessoal passa a ser mais competente, como foi destacado por J: “O pessoal agora não depende de fatores subjetivos. A empresa começou a ter pessoas mais competentes nos cargos, o nível de gerência teve uma participação mais efetiva”.

O nepotismo e os favoritismos a determinados grupos ou pessoas é um dos problemas ressaltados por autores como Levinson (1974), Holland e Boulton (1984), Bernhoeft (1991), Lodi (1993), e Ricca (1998). Na maioria das vezes, os administradores familiares herdaram o cargo da diretoria sem nenhum esforço pessoal, sem ter interesses pela empresa. O aspecto competência é colocado em segundo plano dentro dos critérios de promoção dos funcionários. Por causa disso, muitas ações dos executivos de empresas familiares são obscuras a todo o corpo de funcionários.

Motta e Pereira (1981) já mostraram que as empresas com maior grau de profissionalização são aquelas onde, dentre outros atributos, há equilíbrio entre habilidade política e capacidade técnica, há oportunidades iguais para todos e a empresa deixa de ser vista como uma mera extensão da família em nome dos resultados.

Nesse sentido, a transparência dos dirigentes para com o corpo funcional é um condicionante implícito de toda essa racionalidade que supõe a objetividade e não a subjetividade, o não favorecimento a este ou aquele, ou seja, sem nepotismo e sem paternalismo. Assim, as pessoas na organização passam a ser avaliadas pelos resultados e não pela parte afetiva. Isso pode estimular o esforço das pessoas para serem mais competentes, conforme manifestado por J:

A transparência gera competência e gera mais retorno para a empresa[...]. Aquela coisa de indicação de amigos, parentes, se dava oportunidade mais para uma pessoa do que para outra e isso foi quebrado. Com a implantação de cargos e salários o que vale é a competência das pessoas, o que elas trazem de retorno para a empresa, não esquecendo o lado humano com

certeza. [...] Hoje a informação está aberta, todos sabem como a Condor está.

Outro fator, além da geração de maior competência, foi o fato de o funcionário passar a agir com maior tranquilidade, gerando um maior comprometimento com as suas metas, como dito por F: “As pessoas ficam mais tranquilas, desde que façam a sua parte, porque não dependem da afetividade [...] não vão depender da análise de uma pessoa mas de um processo”

Como decorrência da ausência de favorecimentos, nepotismo e de paternalismo após a profissionalização, e portanto mais racionalidade e objetividade, aconteceu na Condor uma participação mais efetiva dos gerentes nas decisões da empresa; eles passaram a ter um papel mais estratégico, como manifestado por B: “Antes a gente tinha um papel mais operacional do que um papel estratégico dentro da companhia”.

Assim, constatou-se na Condor que a política de favorecimentos, de nepotismo e mesmo de paternalismo, bem como a ausência do fator afetivo com relação aos funcionários existentes antes da profissionalização foram mudadas pela profissionalização que introduziu a transparência, critérios mais objetivos, uma avaliação e premiação do corpo funcional mais justas. Com isso, houve maior comprometimento em relação à organização. Isso, como citado pelos entrevistados motivou o corpo de funcionários para atingir os objetivos da empresa, objetivos esses que todas as equipes conhecem e levam, com certeza, a um resultado melhor para todos.

A administração racional, voltada para resultados de longo prazo, é hoje fundamental para o desempenho de qualquer empresa, como afirmado por Ricca (1998).

6.6 DA ACOMODAÇÃO DOS GERENTES

Na gestão da Condor, uma parte dos cargos gerenciais era ocupada por pessoas já acomodadas nas suas funções por estarem há muito tempo na organização. Essa acomodação é natural e ocorre sem que a pessoa perceba, pois não há muito mais desafios a cumprir. Isso também está implícito numa empresa familiar, porque as pessoas que ocupam um cargo gerencial foram para ele conduzidas por motivos de maior afetividade e confiança com os dirigentes. Assim, permanecem nos seus cargos sem uma maior rotatividade. Foi exatamente assim que A descreveu a situação: “Acomodação pelo tempo, as pessoas estavam talvez financeiramente realizadas, não tinham mais desafios, o profissional se acomodou e a empresa não podia ficar convivendo com isso”.

Essa questão da acomodação de pessoas antigas vinculadas à família e mantidas nos seus cargos foi bastante ressaltada. A empresa teve que fazer uma mudança radical e essa mudança veio com a profissionalização; no entender de A,

A empresa melhorou o desempenho com a profissionalização. Então eu diria assim, com algumas questões internas aqui não só pelo fato de uma gestão familiar, e que começou a criar alguns atritos entre eles e tinha uma equipe gerencial bastante antiga, com certo corporativismo, então a deficiência de um era suprida pelo outro, não importava muito o resultado, mas sim manter o *status* do Grupo, então isso vinha comprometendo o resultado da Companhia. Ela estava numa situação que vinha se arrastando em franco declínio. E naquela situação a gestão familiar não tinha como reverter o processo, pela obrigação de afetividade que eles tinham, pela obrigação familiar que existia entre eles, então é um processo muito complicado tomar uma atitude, de um dia para outro, muda exatamente o rumo disso.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, B comentou que

A profissionalização “chacoalhou” a empresa, houve assim uma desacomodação, entendeu, então o pessoal, agora não está dependente de fatores subjetivos [...]. A primeira mudança foi a desacomodação. A segunda foi a competitividade [...] que era um dos problemas sérios que tínhamos, uma empresa carregada.

Hoje, na Condor, para evitar a acomodação, existe a rotação de cargos e de funções, ou seja, as pessoas assumem funções e gerências num sistema rotativo, conforme foi evidenciado pelos entrevistados B e F.

Levinson (1974), Holland e Boulton (1984), Lodi (1993), e Ricca (1998) afirmam que, em virtude do apego dos membros da família a situações já

estabelecidas, é comum a empresa familiar não utilizar técnicas modernas de gestão. Num sentido mais amplo, pode-se entender esse fato como uma das fontes geradoras de acomodação dos seus dirigentes e funcionários. O caso da Condor retratou essa situação.

Confirmando que a profissionalização foi uma condição praticamente *sine qua non* para que a Condor continuasse a sobreviver, J deixou claro que

[...] O momento era aquele, independente de quem estaria na gestão. Essa reestruturação teria que ser feita. No nosso caso ocorreu a mudança com a mudança de gestão [...]. A empresa ficou para os executivos. E para nós mais instável, e isso vem de encontro com a transparência. Por exemplo, uma vez que você sabe quais são os objetivos que tem que alcançar, quais os resultados que tem que alcançar, você sabe também que se você não tiver indo nessa direção, muito provavelmente não vai ter espaço para você nessa empresa, porque alguma coisa está errada, ou o teu perfil ou alguma coisa.

Como conseqüência da acomodação, é evidente que os mais jovens, ávidos para assumir novos postos, em permanecendo na empresa também não se sentem atraídos a novos desafios e, assim sendo, também têm a tendência a se acomodar. Os que efetivamente quiserem novos desafios devem procurar outras oportunidades. A esse respeito D declarou que

[...] Existia alguns gerentes, pessoas com cargos de mais responsabilidade que estavam há muitos anos na companhia com vinte, trinta anos e essas pessoas permaneciam no cargo e tinham pessoas com capacidade que estavam abaixo delas que não tinham possibilidades a não ser que um desses saísse, ou a profissionalização. Isso mudou bastante, muitos gerentes foram trocados, saíram ou estão se aposentando, aí tem a justiça, foi feita a promoção de novos talentos, alguns foram trocados de área. Acho que hoje estão bem ajustadas; as pessoas da casa, estão recebendo a oportunidade de crescer; na época isso não existia [...].

A Condor, uma empresa familiar com mais de 70 anos de existência, evidentemente possuía o pessoal de alta gerência, de confiança dos proprietários e, à época da promoção, competentes; porém por estarem há muito tempo na organização, talvez estivessem acomodados. Com a profissionalização surgiu a oportunidade de se fazer uma renovação completa na estrutura e nos cargos da empresa.

6.7 DO CONTROLE DE PESSOAS E NÃO DE RESULTADOS

Um aspecto importante a ser ressaltado é que apenas o controle não conduz a resultados. Às vezes a empresa tem um variado esquema de controles, mas não conhece os seus objetivos. Por exemplo, o empregado deve estar sempre trabalhando, mas não se analisa se as suas tarefas agregam valor ou não. Isso é muito característico das empresas familiares, como foi reconhecido por J:

[...] mas a gestão familiar, principalmente na nossa região, ela tinha uma característica de muito controle, o controle da pessoa que estava gerenciando, por exemplo, muito pouco de estabelecimento de diretrizes. Isso mudou muito hoje. Porque hoje nós temos o planejamento estratégico, as diretrizes estratégicas, os objetivos, o orçamento, dentro disso cabe a você utilizar isso da melhor forma possível. Então aquele controle da rotina, do dia a dia, não se faz mais necessário [...] cobra-se por resultado [...] aquilo da pessoa estar trabalhando por estar trabalhando nem sempre estava contribuindo para o resultado

Assim, pode-se entender que a Condor, enquanto empresa familiar, não tinha metas e objetivos claros compartilhados por toda a organização. Cada gerente tinha a sua função de cobrar as atividades rotineiras. Feito esse controle, de fazer ou não fazer, não havia como medir os resultados, mas somente se o trabalho foi cumprido ou não. Como afirma Ricca (1998), é comum nas empresas familiares não existirem meios estruturados para detectar se os resultados alcançados são os desejados, pois nem as metas iniciais são determinadas; sem metas e sem sistema de controle de resultados, é praticamente impossível tornar a empresa competitiva perante o mercado atual.

6.8 DA AGILIDADE DAS DECISÕES

Solonca (1994) afirma que a agilidade é um fator importante. A empresa morosa certamente não sobreviverá nesta era de competitividade acirrada. No entender de nove dos entrevistados, a Condor ficou mais ágil, mais compartilhada, e mais dinâmica após a profissionalização. Como exemplo destaca-se o que declarou

F: “Tinha uma certa morosidade. E até pela dinâmica do mercado a diretoria chegou à conclusão de que se precisava fazer algo e o processo seria a profissionalização. Tornaria ela mais ágil, dinâmica e acompanharia o mercado o que é o principal”. Também na opinião de G

As decisões eram restritas aos membros da família. Hoje há um compartilhamento maior das decisões, existe uma troca de informações com um maior número de pessoas. [...] Decisão mais descentralizada. Hoje as decisões são mais discutidas, compartilhadas e isso gera mais equipe.

É de se destacar ainda a opinião de F sobre o processo decisório: “Antes a empresa tinha uma gestão bastante centralizada e as decisões principais da empresa também demandavam algum tempo”. Já para J

As decisões são totalmente descentralizadas, geralmente ágeis. Cada divisão tem planejamento estratégico e o orçamento dela, dentro disso nós temos a liberdade para tomar qualquer decisão independente de ter que consultar. Normalmente é descentralizada em áreas. Antes era centralizada, porque é típico da empresa familiar; toda vez que um executivo deveria tomar uma decisão, independente dele achar a decisão certa ou não, aquela cultura de ter que consultar o superior para ver se aprova ou não, então às vezes dependia de duas, três, quatro pessoas para dar a decisão final. Hoje, certas decisões se estiverem compatíveis com teu orçamento, com o planejamento estratégico, você não precisa consultar ninguém, porque você sabe que esse é o rumo.

Apenas dois entrevistados acharam que anteriormente as decisões eram mais ágeis, talvez por estarem mais próximos à direção da empresa. Foi o caso de A que afirmou: “Eu acho que a decisão antes era mais ágil. Antes a decisão era quase de uma pessoa, entendeu? Chegava o Sr. Heinz (Diretor Presidente): puxa estou com um problema aqui e nós temos essa alternativa, eu acho que a gente deve ir por aqui e ele concordava”. Isso pode ser interpretado como uma relação de confiança especial entre essa pessoa e o Diretor-Presidente e, portanto, uma decisão não compartilhada e sim centralizada. Com muitos anos de casa, era isso, para ele, o que acontecia. Normalmente, como citado pelos diversos autores, entre os quais Bernhoeft (1991), essa característica de decidir sem compartilhar com o todo, apenas pela sugestão de uma pessoa, é típica das empresas familiares.

Já para B, as decisões se tornaram mais ágeis, porém não as mais acertadas; neste caso, é provável que erros ocorridos na área comercial, apesar de

uma série de tentativas de acertos, não foram corrigidos como se esperava. Também revela aspectos de uma empresa tipicamente familiar. Pode também ser entendido que profissionais externos, não conhecendo tão bem a empresa, tomam decisões com diferentes visões, talvez até distorcidas.

Outro ponto ressaltado pelos entrevistados é que hoje tomam muito mais decisões do que antes da profissionalização; é exigida, dizem, mais responsabilidade, mais necessidade de visão de longo prazo. Isso se explica em razão da maior autonomia dos gerentes, das metas estabelecidas, o que gerou mais comprometimento com a tomada de decisões.

Quanto à centralização das decisões, responsabilidades, resultados, integração, decisões por impulso, conflitos, opiniões sem consenso entre os familiares, um entrevistado se manifestou da seguinte forma:

[...] antes as responsabilidades eram mais centralizadas, agora cada área, departamento tem a sua responsabilidade. Cada departamento vai ter que dar resultado. Quando a empresa é familiar às vezes as decisões envolvem outros fatores, e se não houver uma boa integração entre os gestores da família começa a haver conflitos e nem sempre as melhores idéias acabam sendo aproveitadas.

A exemplo das entrevistas, alguns autores, entre os quais Bernhoeft (1991), afirmam existir controvérsias sobre a tomada de decisões. Para uns, os administradores familiares têm maior poder para tomar decisões pois são parte integrante do capital de risco da empresa, enquanto que para outros, os administradores profissionais demoram mais a tomar decisões justamente pelo medo de errar e ser cobrados pelos proprietários. Outro argumento favorável aos familiares é pensarem sempre em termos de longo prazo, pois permanecerão com a propriedade da empresa. O fato importante, porém, é que as decisões, hoje, além de ser ágeis, precisam ser as mais acertadas possíveis. Neste caso, os administradores profissionais, em virtude de, em tese, possuírem maior bagagem científica, de compartilharem com todas as equipes envolvidas, poderão tomar as decisões mais acertadas. Se deixarem de tomar as decisões necessárias, fatalmente os resultados serão afetados e comprometerão a empresa, no que também serão cobrados pelos proprietários familiares.

Um dos melhores estudos sobre este assunto é o de Drucker (1977). Ele denomina de *Managers* os administradores que tomam decisões com significativo impacto no desempenho e nos resultados. Independentemente da sua posição na estrutura organizacional, desde que as decisões sejam parte do seu trabalho, dele se requer a capacidade de fazer as coisas certas, na hora certa e não somente a capacidade de fazer as coisas certas.

Outro item abordado é a cultura da centralização, conforme caracterizada por Solonca (1994), ou seja, o costume de não assumir responsabilidade, de sempre ter que consultar alguém superior; isto, naturalmente, dificulta o desempenho da empresa, em razão da lentidão em prover respostas e soluções imediatas. É a cultura de ninguém decidir, de depender de duas, três ou até quatro pessoas; neste caso, porém, não para compartilhar, mas para postergar a decisão. Na Condor, conforme relatado pelos entrevistados, ocorreu uma mudança radical neste sentido após a profissionalização.

O aspecto de subordinação sem muita responsabilidade é tratado por Levinson (1974) para quem a responsabilidade dos subordinados é apenas obedecer. Outro aspecto ressaltado por todos os autores consultados é a centralização das decisões, o que automaticamente exime os subordinados da responsabilidade. Na Condor constatou-se que após a profissionalização, em virtude de os gerentes atuarem mais estrategicamente, ao tomarem decisões assumiram mais responsabilidades, pois atuam e são cobrados pelos resultados.

6.9 DA LIDERANÇA DOS DIRIGENTES

A questão de liderança foi bastante comentada, inclusive quanto à sobrevivência da Condor porque ela depende de uma liderança forte para traçar os caminhos. Essa liderança, capaz de, inclusive, conduzir os familiares rumo à profissionalização se mostra fundamental para uma boa relação entre a empresa e os familiares. Esse foi o caso da Condor, em que o líder visualizou que se ela quisesse

sobreviver deveria separar os proprietários da gestão do dia-a-dia e instalar uma gestão da parte executiva profissional.

Assim como na profissionalização da Condor houve um líder, assim também se constatou que para a sobrevivência da empresa, após a profissionalização, os que assumiram deveriam exercer uma liderança e ser uma referência na organização.

Isto posto, os componentes da diretoria, de uma forma geral, devem ser pessoas que tenham liderança. Essa liderança não só dá os caminhos da empresa, mas faz com que todos trilhem por ele. Se não são bem conduzidos, não prosperam, mesmo que tenham objetivos claramente estabelecidos. Apenas o fato de ter metas estabelecidas não significa que serão atingidas. No dizer de A,

O primeiro homem, a diretoria de uma forma geral, tem que ser pessoa que tem liderança, porque senão é muito difícil, mesmo que tenha objetivos estabelecidos claramente, metas. Só pelo fato de estar estabelecido não significa que a gente vai atingi-los. E como é que a gente atinge isso? Fazendo com que as pessoas tenham uma aderência às idéias de gestão que são colocadas, se tem problema de liderança é difícil o engajamento das pessoas na busca desses resultados.

6.10 DO DIRECIONAMENTO PARA O CLIENTE

Como discutido por Bernhoeft (1991), nas empresas familiares há resistência à utilização de conceitos mercadológicos e à aplicação de técnicas de *marketing* e, por isso, há um certo desconhecimento do mercado. A Condor, como qualquer empresa familiar típica, esteve sempre muito voltada para dentro da organização, ou seja, para a sua produção, não tendo uma visão efetiva do mercado.

Assim, outra mudança organizacional ocorrida após a profissionalização citada pelos entrevistados foi uma gestão mais voltada para o cliente. Essa mudança, porém, está ocorrendo de forma mais lenta, pois exige uma modificação significativa na cultura.

De um modo geral, os entrevistados afirmaram que a Condor era mais voltada para dentro, faltava-lhe a visão de mercado, como pode ser observado na manifestação de I: “A produção se preocupava em produzir o que era melhor para ela e não o que o mercado, o cliente queria. Hoje nossos gestores da área industrial também estão vendo o cliente em primeiro lugar”. Também na opinião de J a Condor

[...] era sim mais voltada para dentro, porque as pessoas que comandavam, o conhecimento delas era mais técnico, isso fazia com que as empresas se voltassem para elas mesmas, que para o mercado. E até a situação do mercado levava um pouco para isso, porque há 10 ou 15 anos atrás não existia isso, porque o que você produzia colocava o preço que queria e vendia. .A própria situação do mercado hoje exige de todas as empresas uma postura mais voltada para fora do que para dentro.

Nesse mesmo sentido foi a manifestação de F: “Antes nós não conhecíamos muito lá fora, éramos mais fechados, e isto está mudando, nós estamos negociando parceiros, participando e vendo como é a Condor lá fora”. Também para G há

Mais visão de mercado [...] e hoje existe uma equipe de desenvolvimento de produtos para os produtos novos e isso agrega mais valor [...] começou a acelerar mais essa parte com a criação de marketing que antigamente não tinha [...] houve mais desenvolvimento em relação ao produto, esse ponto foi bastante positivo. O produto tem que nascer lá fora, o que o consumidor quer. O foco é o serviço aos clientes. Várias células, divisões que eram separadas hoje estão numa área logística.

A visão de mercado é um construto da cultura da empresa e não se consegue mudá-la como num passo de mágica, ou seja, de um momento para outro. Nesse sentido, assim se manifestou A:

A Condor era essencialmente uma empresa que produzia vassouras, escovas, pentes, pincéis, etc. [...] era uma empresa voltada para dentro, para a produção. Foi a grande mudança [...] já em 1997, começou-se a fazer um movimento no sentido da empresa voltar-se ao mercado. Isso na verdade não se consegue fazer de imediato, por uma questão de cultura, ela já tinha quase 70 anos de uma forma; então, é quase um processo educativo com as pessoas para fazer esta mudança, mas eu acho que a forma com que está acontecendo foi o grande lance.

Como a Condor não era voltada para o mercado, a sua transformação deveria pressupor uma mudança na cultura; mas, os profissionais recém-contratados nem sempre se deram conta dessa condição e, portanto, não foram capazes de

promover um ambiente dedicado a essa mudança. Talvez, ávidos por introduzir uma mudança radical, essa estratégia não funcionou e até hoje a Condor não se recuperou desse impacto. A respeito, assim se manifestou B: “[...] se a área externa foi reestruturada, não houve um acerto com relação ao mercado, aliás, a área comercial nessa empresa foi a que mais transtornos deu”. O problema maior foi a estratégia em termos de mercado. A razão disso talvez tenha sido por terem contratado profissionais que não atuavam no segmento específico da empresa. Ao analisar essa relação da Condor com o mercado B relatou que

Ela teve que se voltar para o mercado. Seja na forma de um desenvolvimento de uma mentalidade, de entrega, atendimento ao cliente, enfim, voltada para esse lado. Com relação à reestruturação da área comercial fora houve uma melhora, porque o objetivo era, digamos, reduzir despesas, agilizar e retirar áreas específicas de alguns representantes com muitos e muitos anos de empresa [...] essa parte foi positiva, só que no mercado nós não atacamos [...] o alvo do mercado foi errado.

H reforçou esse aspecto ao ponderar que “O desenvolvimento de produto é algo que ainda tem que melhorar, tivemos alguma evolução, mas ainda não está como deveria. O *marketing* estratégico está sendo trabalhado, ele ainda não é algo de domínio nosso”.

Todos foram unânimes ao afirmar que os problemas na área comercial existiram em função de as pessoas terem vindo de outros segmentos, bem como de as mudanças radicais imprimidas terem sido fundamentalmente baseadas numa visão individual. O depoimento de D confirma essa situação:

Hoje eu acho que estamos com a pessoa certa na área administrativa no cargo de Diretor-Geral, porém na área comercial, havia alguns gerentes nacionais para assumir a área e não dava certo [...]. O nosso caso é pela visão estratégica que era operacional, e sei que até agora a gente não achou a pessoa certa para a área comercial.

Manifestação semelhante foi exposta por E:

Quando da profissionalização veio uma pessoa na área comercial e quis mudar tudo e, às vezes, não deu o resultado esperado normalmente, agora eles estão consertando [...] teria que ser mudado mais gradativamente, com mais base, ter montado todo o projeto, foi-se com muita sede ao pote, só que isso não pode, isso é muito perigoso, porque o mercado não está aí, o concorrente está atuando.

Ainda nesse mesmo sentido, vale destacar a opinião de F: “Houve problema na área de *marketing* [...] tentaram mudar tudo e a coisa começou a funcionar, mas não como havia sido planejado. Teve que ser revisto, recomeçado.” Essa mesma argumentação foi esposada por G, uma vez que

Na área comercial o impacto foi um pouco maior, porque vieram pessoas de fora, com uma visão de mercado diferente. A área comercial ainda hoje está sendo lapidada. [...]. Na área comercial não tínhamos aquele *know how*. Até você desenvolver a visão, as habilidades que hoje se precisa leva algum tempo.

A maioria dos entrevistados viu problemas com os executivos que vieram de fora, pois pretenderam fazer uma mudança muito abrupta que acabou não dando os resultados esperados; B exemplifica muito bem essa situação ao dizer que

Um dos objetivos da profissionalização foi justamente torná-la mais eficiente na parte comercial. Só que ele jogou-se demais para outro lado, inverteu-se e aí, digamos, que existe o perigo da empresa perder a sua memória. [...] nós tivemos insucesso com a parte comercial. Por isso que eu digo que necessariamente ela não é mais acertada cientificamente. Na área comercial, nós tivemos muito insucesso, tivemos muitas perdas de dinheiro, aplicações indevidas em produtos que não foram para a frente, em mercados que não evoluíram, tanto que nós temos moldes em grande quantidade que jamais chegaram a ser usados; nós temos moldes que estão jogados por aí [...] foi na fase inicial, hoje, este ano, nós abortamos alguns projetos [...]. Quando se decide nas opiniões pessoais, você corre um grande risco, com os produtos você corre tanto na familiar, como na profissional [...]. Apesar de todas as tentativas, não existe um entrosamento com o mercado; eu diria que talvez justamente porque se trouxe pessoas não do segmento, trouxe pessoas de fora do segmento. É gente de outras áreas, gente que atuava em outros segmentos, existe o desconhecimento do mercado. Eu diria para você que nessa área comercial existe muito charlatão.

Talvez a Condor, por estar anteriormente muito mais voltada para dentro, esteja ainda sofrendo as conseqüências do processo de mudança para uma visão de mercado. Isso foi ressaltado por todos os entrevistados, sendo que a maioria afirmou ser em virtude de as pessoas contratadas pretenderem fazer mudanças drásticas, não respeitando a cultura existente, bem como por, em parte, não conhecerem o mercado do segmento em que a empresa atuava.

É exatamente nesse sentido que Bernhoeft (1991) e Lodi (1993) alertam para o fato de que as mudanças devem ser graduais para não se constituírem em

problemas para a empresa. E na Condor, na área referente ao mercado, que era a que mais necessitava de uma mudança drástica, houve problemas. Hoje, após a passagem de dois diretores contratados, está sendo promovido um diretor oriundo da própria empresa. Ele está procurando melhorar a gestão dessa área, que é vital para a empresa, consciente de que, se por um lado, foi tentado promover uma revolução, por outro os seus resultados não foram satisfatórios.

6.11 OS PROBLEMAS NO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO

O que foi constatado é que, no caso da Condor, a profissionalização, apesar de necessária e de ter promovido mudanças positivas para a organização não foi um processo que levou a resultados evidentes imediatos, gerando, em alguns casos, alguns problemas.

Uma solução adequada é a escolha de profissionais sintonizados com a cultura da empresa que procurem efetuar as mudanças necessárias através de sinergias com a cultura anterior e não contra ela. Essa mudança integrada com a cultura anterior é um aspecto importante para qualquer evolução favorável da empresa, conforme destacado por Bernhoeft (1991). Dentre os aspectos considerados, a liderança dos profissionais contratados foi um dos fatores de fundamental importância, como acentuou A: “A conquista da liderança pelo pessoal de fora é um processo complicado, demorado e às vezes nem consegue essa adesão, essa liderança”.

Devem ser também consideradas as dificuldades relativas à escolha do profissional que se adeque à empresa, à sua cultura e ao seu mercado, e que seja capaz de introduzir mudanças positivas, sem se contrapor à cultura, mas modificando-a numa sinergia com o grupo. Neste sentido A comentou que

[...] a dificuldade com a profissionalização justamente é encontrar a pessoa adequada, talvez essa seja a grande questão, uma pessoa preparada, não só com currículo muito bom, tecnicamente falando, mas que saiba muito relacionamento humano, que consiga de alguma forma cativar as pessoas e fazer com que elas busquem um objetivo comum.

Os profissionais são contratados, na maioria das vezes, através de uma empresa especializada que, pelo perfil exigido, apresenta o pretendente ao cargo à contratante. Esta, por sua vez, analisa o currículo e faz a entrevista. Às vezes, porém, isso não basta para conhecer a pessoa que tem que se engajar na empresa para fazê-la crescer; é necessário muito mais. O problema desse tipo de contratação foi outro fator comentado pelos entrevistados. Qual é o negócio dessas empresas recrutadoras? Elas realmente visam a melhoria do desempenho das empresas suas clientes, ou visam apenas o seu negócio. Os profissionais, por sua vez, podem, eventualmente, estar pensando apenas na sua evolução e não em termos da empresa em que vão atuar. A manifestação de B é bastante significativa; de acordo com ele,

O lado negativo da coisa, a profissionalização, ela gera que se traga gente de fora de muitas áreas e a própria profissionalização no mercado é um negócio. Então o que acontece, esse pessoal, eles querem giro. Então eles implantam a idéia que uma pessoa tem que durar dois anos, três anos, ou cinco anos [...]. Mas as empresas responsáveis pela profissionalização não querem ninguém da empresa, simplesmente para mudar de empresa, afinal se mudar a cada ano, talvez melhor ainda. E implementam a idéia de que você pode trazer o executivo de qualquer área, que ele vai se adaptar, só que isso não é verdade. Haja visto a nossa área comercial que nós trocamos muito em seis anos, e até hoje não se adaptou. E a próxima tendência agora é de colocar um de desenvolvimento interno da empresa.

De acordo com A,

Isso se criou aqui, se comenta muito, se ouve falar nas rodas. Esses caras de fora vêm aqui, ficam dois anos, ganham um monte de dinheiro, melhora o currículo deles e pulam fora. As pessoas têm que sentir que existe um compromisso com a companhia.

Nesse mesmo sentido também B comentou que

O fato de você trazer gente certa, isso não é bom, nem ruim, desde que você consiga trazer que conheça o produto que esteja na mesma linha de ação. Acho que a pior coisa muito importante da profissionalização é você trazer um executivo da linha de móveis para a linha de automóveis.

Como visto pelos depoimentos, a escolha certa dos profissionais é sumamente importante para o sucesso da empresa. Se o profissional não for bem escolhido, não permanece por muito tempo na empresa e isso gera um desgaste com as mudanças muito rápidas de diretores.

Ainda em relação à forma de escolha do profissional adequado, assim se manifestou A:

Então quando for eleger alguém para diretor, tem que ter muita certeza que vai dar certo, para que daqui a dois anos a gente não vá estar trocando ou buscando outra alternativa; esse é o “x” da questão, na minha forma de ver. Aí é com todo mundo, com o público interno, com o público externo. A credibilidade está em jogo [...]. Já existe uma certa discussão aqui por causa da diretoria comercial, o que nós vamos fazer. Vamos simplesmente de novo para o mercado, recrutar alguém, trazer aqui. E daqui a pouco ter que trocar o comercial, então você sabe, isso é desgastante [...]. Cada vez que se muda, mesmo agora saindo o diretor comercial, cria uma instabilidade dentro da companhia e nas pessoas muito grande. Tem que ter muita assertividade [sic] quando se escolhe uma pessoa para um cargo de diretor, para que ele possa ficar muito tempo na companhia, porque é uma característica nossa, que as pessoas ficam aqui muito tempo, isso dá uma credibilidade para quem está vindo de fora. Porque o cara não consegue adesão em curtíssimo prazo, então ele precisa de mais tempo, ele precisa provar, ele precisa mostrar que realmente está comprometido com a companhia, não só como um passo profissional na vida dele, mas como uma preocupação pouco além da questão pessoal, da profissional, da carreira. [...] cada pessoa tem o seu estilo; isso para você conseguir avaliar exatamente, precisa de um horizonte um pouquinho maior. Eu acho que numa questão de dois anos você não consegue ter isso totalmente claro.

Naturalmente, essa falta de coerência foi a causadora de transtornos na área comercial da Condor.

O que também foi constatado como não totalmente favorável ao processo de profissionalização da Condor foi a impessoalidade dos profissionais que chegam, por vezes, sem uma liderança. A gestão passa a ser muito impessoal, sem contato tanto com o pessoal interno, como com o ambiente em que convive a organização. Embora contradizendo o que foi discutido anteriormente, às vezes o muito racional pode se constituir num ponto negativo. O profissional que for contratado não só deve demonstrar uma integração com o pessoal interno da organização, mas também com a comunidade do novo ambiente em que está se instalando, demonstrando um certo compromisso de permanecer na organização e no seu ambiente de relacionamento. A esse respeito A disse que

As pessoas estavam habituadas com uma liderança forte que sempre teve aqui na Condor. Essas pessoas se sentiram um pouco [...] desprestigiadas, talvez até isso. Uma coisa é o cara que está lá no pé da máquina e o Sr. Heinz (antigo Diretor- Presidente) conversar com ele; outra coisa é eu chegar lá e falar com o cara. São coisas diferentes. Por mais que eu me esforce, por mais que eu busque um relacionamento, por mais que eu busque um relacionamento melhor com essa pessoa, os tempos são diferentes. Então

isso, uma empresa que tem uma história como a Condor, tão longa, e uma cultura muito forte, não deixa de ser uma dificuldade.

Com relação ao aspecto social, tanto Holland e Boulton (1984), como Ricca (1998) já mostravam que a empresa familiar tem uma vantagem, pois ela está inserida num determinado contexto regional e tem uma preocupação social com a comunidade em que atua. Além disso, há uma grande ligação entre passado, presente, e futuro, pois as sucessões familiares assim o permitem. No caso da Condor, todos os dirigentes profissionais estão conscientes deste aspecto, procurando se inserir no ambiente em que a Condor atua. Um dos entrevistados, que já atuara em outra empresa, afirmou que em empresas profissionalizadas nem os executivos, nem a empresa procuram se inserir nesse ambiente social por não terem compromisso com a comunidade da qual pensam não fazer parte.

Um fator importante sugerido para qualquer mudança organizacional é a adequada preparação, com um planejamento mais a médio e longo prazos, para que as ações possam ser bem dirigidas. A esse respeito B disse:

Eu vejo que o principal problema é que não houve preparação. Se alguém quisesse gerir, tocar em frente teria que se preparar, saindo fora, freqüentando o exterior [...]. Se a profissionalização fosse preparada muito tempo antes, ela não precisava ter todos esse solavancos. Isso é traumático. Agora uma empresa para se profissionalizar tem esse problema. Pega uma pessoa de fora, que não tem a cultura da empresa nada.

6.12 FATORES POSITIVOS EXISTENTES NA CONDOR QUE FORAM MANTIDOS APÓS A PROFISSIONALIZAÇÃO

Além dos fatores analisados anteriormente, deve ser ressaltado ainda que a Condor continua a ser reconhecida como uma organização idônea, que valoriza o ser humano, e que estimula, sempre que possível, a promoção do pessoal da casa, como ressaltado por A:

Uma coisa muito forte, que já vem de muito tempo, é a questão que a empresa é reconhecida por todos que tem uma relação com ela, como uma empresa idônea, séria que cumpre o que está estabelecido e se preocupa em

atender aquilo que prometeu. Isto é uma característica anterior à profissionalização; para mim, está mantido, de honrar os seus compromissos, mesmo na questão de pagamentos, tudo isso, esse enfoque é uma coisa muito forte e continua muito forte e está mantido [...]. Segundo ponto, embora não tenha chegado aos níveis mais altos da companhia ou muito raramente, é a questão do aproveitamento das pessoas dentro da Condor

Quanto aos valores, G ressaltou que “Os valores que vieram desde os fundadores, a ética, o respeito às pessoas, a postura, a boa conduta continuam”.

Outro ponto ressaltado foi o clima organizacional que favorece o comprometimento das pessoas com a organização. Para D, “O clima organizacional era bom e isso continua sendo bom. Eu vejo que as empresas às vezes têm que mudar a sua cultura, mas a cultura que a Condor tem eu acho um ponto positivo já herdado da gestão familiar”. Também E ressaltou que o clima organizacional positivo estabelece a união das pessoas na empresa. Segundo ele,

Aqui na Condor as pessoas trabalham muito unidas, por isso que eu acho que a Condor teve sempre sucesso. Existe uma união muito grande e o risco de uma profissionalização é exatamente isso, de uma pessoa que for administrar a empresa com uma cultura diferente, muitas vezes até de multinacional, e criar uma certa desunião; então o medo com a profissionalização, isso acabou na Condor, ficou aquela união entre as pessoas, a amizade; é claro que se busca resultados, calcado em resultado, mas esta união ainda existe e é muito forte aqui dentro, é uma cultura muito forte aqui dentro.

6.13 DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Como explicitado por Lodi (1993), nas empresas familiares em dificuldade, embora haja um diagnóstico claro do que está ocorrendo, é difícil a realização de uma mudança radical porque o afastamento, pura e simples, dos familiares gera grande resistência. Assim, é natural que o proprietário, que participou do crescimento e que teve a sua vida impregnada no dia-a-dia da empresa queira entendê-la como um objeto de estimação. Uma das soluções para contornar esse problema é a

transferência dos familiares para um órgão colegiado que possa acompanhar o desempenho da empresa. Esse colegiado não interfere na gestão do dia-a-dia, pois essa função passa a ser efetuada por profissionais contratados ou da própria empresa, desde que preparados competentemente para administrá-la.

A criação do Conselho de Administração na Condor, com componentes da família proprietária, foi uma solução proposta por consultores. O Conselho de Administração é visto, por dez dos onze entrevistados, como um órgão importante para a Condor e uma referência à própria empresa, à sua cultura e ao respeito aos seus fundadores. Nesse aspecto, se por um lado é pregado que o Conselho deve ser o mais profissional possível, por outro, a inserção de familiares como referência é um fator muito significativo.

Na Condor aconteceu como preconizado por Lodi (1993), ou seja, a presença do grande líder familiar na presidência do Conselho de Administração é vista como extremamente positiva, como uma referência a um verdadeiro líder admirado por aquelas pessoas que trabalham há mais tempo na organização. A visão dos entrevistados deixa transparecer também que a própria família é representativa para a organização, pois ela estabeleceu um conceito e esse conceito deve ser preservado. A própria interferência em assuntos estratégicos ou de decisões pelo líder da família também é vista como positiva, como foi o caso de B:

Eu achei, por exemplo, que o Sr. Heinz, ele passou de Diretor Executivo para Presidente do Conselho. E nesse ponto, ele teve um papel muito importante, ele foi criar algumas condições para que isso ocorresse, essas substituições. Ele colocou algumas normas de substituição das pessoas, teria que ser apresentado um motivo, tanto que muita gente que teria que ter que ser substituída teria que ter uma avaliação mais clara.

Nesse mesmo sentido foi a manifestação A:

Se os familiares saíssem totalmente, sem nenhuma participação no Conselho, acho que a Diretoria Executiva teria mais dificuldade para conseguir mais credibilidade junto ao público interno. Então o fato de isso ser discutido uma vez por mês com o Conselho, de alguma forma é um aval para as ações da Diretoria Executiva.

Também D seguiu na mesma linha:

Existe um vínculo muito grande com determinadas pessoas ainda com a família. Existe a confiança da família em determinadas pessoas. Por exemplo, o Sr. Heinz [Presidente do Conselho de Administração] é uma pessoa que ainda atua na empresa, ajuda nas decisões, está presente, praticamente, todos os dias conosco. E a hora que ele acha que existe a necessidade da interferência dele ele vai lá e interfere. E eu considero isso muito positivo, e ele é um homem que tem muita experiência, muita vivência, e ele ajuda em muitos pontos, inclusive na diretoria, nas decisões [...]. Eu vejo como um fator positivo alguém da família participar do Conselho, porque a gente sabe que o dono do negócio está aí, que o negócio continua, olhando para o negócio. Eu vejo um ponto positivo até para motivar as pessoas.

Da mesma forma pensa H:

O Conselho, de uma forma geral, é um fator positivo dentro da empresa; existe ali um grupo de acionistas, de convidados até; eles controlam, estão monitorando a gestão atual contratada, os resultados; estão como um ponto de equilíbrio na companhia [...]. O ideal seria que tivesse a continuidade dos laços da família integrados ao Conselho de Administração. Tomara que isso continue, que se preserve, porque a partir do momento que isso for desfeito talvez a empresa não seja a mesma de hoje. No fundo entendemos que essa empresa teve um fundador que saiu do nada, que batalhou, lutou, passou de uma geração para outra. Essa geração deu continuidade, afinal estamos com 73 anos. A gente sabe que a família entende mais o sacrifício de montar uma empresa desse porte. De repente isso sai daquele sangue inicial, deixa na mão de terceiros como é que vai ficar. Será que o comprometimento, o sacrifício de formar uma empresa desse porte permanece? Acho que não com a mesma intensidade.

Um Conselho composto por profissionais atuantes também é visto como positivo. O ideal é que o Conselho seja formado mesclando mais profissionais externos com alguns membros familiares, conforme aconselha Lodi (1993). A manifestação de A foi exatamente nesse sentido:

[...] eu diria assim, dos onze conselheiros que a gente tem daria para tirar quatro, que poderiam ficar no conselho, e os demais não têm muita contribuição, a não ser do palpite da opinião pessoal, do eu acho. Então esse fator é um dificultador no nosso Conselho especificamente. Um Conselho, no meu entendimento, deveria ser uma instância superior à diretoria, não estando envolvido no dia-a-dia. Alguém com uma visão mais ampla, com uma experiência de negócios mesmo, para poder contribuir com as próprias idéias da diretoria, porque a gente está tão envolvida no dia-a-dia que não percebe algumas oportunidades que estão ao redor. O conselheiro deveria estar mais voltado para fora da empresa; deveriam ser pessoas com extremo conhecimento das atividades empresariais, com convivência nas atividades empresariais, para compor esse Conselho, para aí sim, dar uma contribuição efetiva. Nós aqui temos, na minha opinião, quatro pessoas que efetivamente tem esse tipo de visão, e aí repare que duas são de fora [...] então o conselho mais que fiscaliza essa coisa, digamos assim, nós fazemos uma apreciação

do resultado do mês que passou, então nesse sentido, não sei se é uma fiscalização, mas o problema é que eles querem entender, você tinha dito que iam fazer isso e fizeram aquilo, o que acontece, mas essa troca de idéias para corrigir os problemas.

A opinião de E foi ainda mais crítica a esse respeito:

Acho que o Conselho hoje poderia ajudar mais. O Sr. Heinz [Presidente do Conselho de Administração] faz no dia-a-dia, o Conselho poderia ter atuação mais forte. Ele tem a reunião mensal e praticamente fica nisso, se discute alguma coisa, se avalia os resultados, mas ainda tem as questões mais complicadas, e o Sr. Heinz ajuda muito.

Dez dos onze entrevistados percebem que o Conselho, além de fiscalizar, dá sugestões com relação às estratégias da empresa. O que não pode acontecer é que os Conselheiros se imiscuem na gestão do dia-a-dia; isto, pelo constatado, não está acontecendo na Condor. Como afirmou um entrevistado, numa metáfora à atuação do Conselheiro: *“o conselheiro colocar o nariz pode, mas não meter o dedo”* na empresa.

O entrevistado C afirmou, no entanto, não ter percebido a presença do Conselho de Administração. Por ser uma pessoa nova na organização, não teve uma ligação maior à antiga gestão e não possui contato com o Conselho. Todos os demais, por outro lado, vêem um Conselho agindo e interferindo na empresa, como manifestado por B:

Existe ainda interferência familiar; como o Conselho continua sendo familiar, existe uma interferência; a bem na verdade deslocou-se o centro do poder; fora o Conselho, nós temos hoje um presidente executivo que manda, mas quem manda mesmo é o conselho, ele então se elevou de nível.

6.14 SÍNTESE DAS MUDANÇAS HAVIDAS NA ORGANIZAÇÃO PÓS-PROFISSIONALIZAÇÃO

A análise as entrevistas efetuadas propiciou uma visão das diversas mudanças ocorridas com a profissionalização, bem como conhecer o processo dessa transformação ocorrida na Condor.

Verificou-se que as mudanças ocorreram, porém houve alguns aspectos negativos no processo de profissionalização.

Dentre as mudanças positivas cabe destacar:

- objetivos e metas claras disseminados por toda a organização;
- eliminação do paternalismo e dos favorecimentos na gestão;
- eliminação dos gerentes e funcionários acomodados;
- agilidade e descentralização das decisões;
- maior direcionamento ao cliente.

Dentre os problemas cabe destacar:

- a dificuldade na escolha do profissional adequado;
- a dificuldade de os profissionais externos à organização absorverem a cultura existente e transformá-la;
- a conquista da liderança entre os funcionários.

Efetuada a análise das entrevistas, o próximo capítulo apresenta e analisa os dados obtidos através do questionário, constituindo a etapa quantitativa da pesquisa.

7 MUDANÇAS NA GESTÃO EM CONSEQÜÊNCIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO

A análise das mudanças na gestão foi realizada através de um questionário (ver Anexo B) que abrangeu um maior número de pessoas do que as entrevistas. Com um elenco de afirmativas, foi feito, inicialmente, o pré-teste através da distribuição de dez formulários ao pessoal administrativo da Condor. Este pré-teste destinou-se a avaliar o entendimento das questões, bem como colher eventuais sugestões para a melhoria da formatação das questões no que se refere ao entendimento. As questões formuladas foram aprovadas com sugestões de melhoria do entendimento de uma questão relativa à *pró-atividade* da Condor, bem como, com relação a substituição de palavras, quando relacionada a empregados.

A seguir foram distribuídos os questionários definitivos a todos os supervisores, gerentes e diretores da Condor, desde que, como já citado, tivessem trabalhado na organização antes da sua profissionalização. O questionário foi acompanhado de uma carta, que explicava como responder. Assim, todos tiveram a noção clara de quando a Condor havia sido profissionalizada, ou seja, a partir de 1997, momento em que os membros da família foram transferidos para o Conselho de Administração. O corpo total dos supervisores, gerentes e diretores é de 30 pessoas, sendo que seis não têm mais do que cinco anos de Condor, e, portanto não responderam, pois não tinham como dar a opinião antes e após a profissionalização. Dos 24 que responderam, 20 têm mais de dez anos na empresa.

O perfil dos respondentes pode ser identificado através do Quadro 2 que mostra que 83,3% têm mais de dez anos de casa; 75% têm idades médias de 30 a 50 anos; 41,7% possuem pós-graduação; 78,8%, ou seja, mais do que $\frac{3}{4}$ dos respondentes têm graduação. No que se refere ao sexo 91,7% são homens.

Quadro 2 - Perfil dos diretores, gerentes e supervisores da Condor

| | Categoria | Respondentes | |
|-------------------|--------------------|--------------|---------------|
| | | Nr. | % |
| Anos de casa | Entre 05 e 10 anos | 4 | 16,7% |
| | Mais de 10 anos | 20 | 83,3% |
| | Total | 24 | 100,0% |
| Faixa etária | De 20 a 30 anos | 04 | 16,7% |
| | De 30 a 40 anos | 11 | 45,8% |
| | De 40 a 50 anos | 07 | 29,2% |
| | Mais de 50 anos | 02 | 8,3% |
| | Total | 24 | 100,0% |
| Grau de Instrução | Pós-graduação | 10 | 41,7% |
| | 3º grau | 09 | 37,5% |
| | 2º grau | 04 | 16,7% |
| | 1º grau | 01 | 4,2% |
| | Total | 24 | 100,0% |
| Sexo | Masculino | 22 | 91,7% |
| | Feminino | 02 | 8,3% |
| | Total | 24 | 100,0% |

7.1 ANÁLISE DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

Para contrastar os dois períodos, foi utilizado o Teste da Diferença de Médias Baseado em Observações Emparelhadas, no caso, duas amostras, recomendado por Kazmier (1982) e por Siegel (1979). Este último, que as denomina de Amostras Relacionadas, considera que “empregam-se as provas estatísticas de duas amostras quando o pesquisador deseja determinar se dois tratamentos são diferentes, ou se um tratamento é ‘melhor’ do que o outro. O ‘tratamento’ pode consistir de uma diversidade de situações ou condições [...]” (SIEGEL, 1979, p. 67.) No caso, o que se deseja avaliar é se determinadas condições (as práticas de gestão) foram ou não alteradas com o “tratamento” mudança de administração. Para o cálculo da média, foi adotada a seguinte equivalência: Concordo totalmente = 5; Concordo, porém não totalmente = 4; Não concordo nem discordo = 3; Discordo, porém não totalmente = 2; e

discordo totalmente = 1. A diferença foi calculada no sentido “valor da administração profissionalizada” menos “valor da administração familiar” e, para fins de decisão, isto é, rejeitar ou aceitar a hipótese nula, qual seja, a de que as práticas não diferem entre os dois períodos de gestão, foi aplicado o Teste T de Student, e adotado como padrão o nível de significância de 5% e 23 graus de liberdade.

O Quadro 3 a seguir, mostra as médias entre os dois períodos, sendo que em cada quesito aplicou-se o teste de diferença T de Student, considerando o nível de significância de 5%.

Quadro 3 - Mudanças na gestão da Condor

| Afirmativas | Médias | | A diferença é significativa ao nível de 5% (<i>t-Student</i> = 1,714) | Valores calculados para a estatística <i>t-Student</i> |
|--|-----------------------------|---------------------------|--|--|
| | Antes da profissionalização | Após a profissionalização | | |
| 1.A Condor é pró-ativa, isto é, não espera as coisas acontecerem para depois tomar as ações cabíveis. | 3,42 | 4,33 | Sim | - 4,64 |
| 2. Todas as pessoas na Condor têm metas e objetivos claros, estabelecidos pela mesma. | 2,79 | 4,67 | Sim | - 7,44 |
| 3. Os colaboradores são cobrados pelas metas. | 2,79 | 4,54 | Sim | - 6,30 |
| 4. As pessoas da Condor estão comprometidas com a mesma dentro de seus objetivos | 3,83 | 4,21 | Não | - 1,62 |
| 5. A Condor é flexível, isto é, se adapta rapidamente, a todas as inovações e exigências do mercado. | 3,29 | 4,25 | Sim | - 4,66 |
| 6. A Condor é integrada operacionalmente, considerando numa ponta o fornecedor e na outra o consumidor final, ou seja, tem uma logística que faz com que cumpra todos os prazos no tempo certo | 3,04 | 3,71 | Sim | - 2,57 |
| 7. Todos na empresa estão cientes e conscientes de que o cliente é o “rei” e estão por isso voltados para o mercado | 3,17 | 3,92 | Sim | - 3,89 |
| 8. Há uma liderança efetiva na Condor que faz com que todos caminhem na mesma direção e crie um clima de motivação entre todos os funcionários. | 4,04 | 3,92 | Não | 0,41 |

| | | | | |
|--|------|------|-----|------|
| 9. Esta liderança alavanca a manutenção e o crescimento da Condor. | 4,13 | 4,08 | Não | 0,14 |
|--|------|------|-----|------|

- continua -

Quadro 3 - Mudanças na gestão da Condor

- continuação -

| Afirmativas | Médias | | A diferença é significativa ao nível de 5% (<i>t-Student</i> = 1,714) | Valores calculados para a estatística <i>t-Student</i> |
|--|-----------------------------|---------------------------|--|--|
| | Antes da profissionalização | Após a profissionalização | | |
| 10. Existe uma visão a longo prazo e todos compartilham desta visão | 2,96 | 4,38 | Sim | - 3,65 |
| 11. Existe estímulo à aprendizagem constante na Condor e todos participam desta aprendizagem | 3,54 | 4,38 | Sim | - 2,84 |
| 12. O corpo funcional é integrado, não agindo cada qual pensando apenas no seu departamento ou setor, mas na empresa como um todo. | 3,50 | 3,71 | Não | - 0,57 |
| 13. Existe uma integração entre os dirigentes da empresa. | 3,58 | 4,38 | Sim | - 3,19 |
| 14. Os dirigentes são justos e premiam quem rende mais. | 3,17 | 3,50 | Não | - 1,22 |
| 15. Os dirigentes têm como princípio convidar o corpo funcional a participar do processo de decisão. | 2,71 | 3,58 | Sim | - 3,08 |
| 16. As decisões são tomadas com agilidade. | 3,22 | 3,91 | Sim | - 3,14 |
| 17. Os dirigentes preocupam-se com o desenvolvimento das pessoas e criam oportunidades para que elas se desenvolvam. | 3,29 | 4,33 | Sim | - 3,92 |
| 18. A Condor é transparente na comunicação com os funcionários. | 2,83 | 4,08 | Sim | - 5,15 |
| 19. A Condor tem como princípio a disseminação do conhecimento dentro da mesma, isto é, todo o conhecimento é compartilhado. | 3,04 | 3,91 | Sim | - 3,66 |
| 20. Condor tem como princípio a inovação tecnológica. | 4,08 | 4,46 | Sim | - 1,99 |
| 21. A Condor tem como princípio a inovação em seu <i>design</i> favorecendo lançamentos constantes de novos produtos aceitos pelo mercado. | 3,38 | 4,29 | Sim | - 2,99 |
| 22. A Condor tem como princípio a inovação em seus processos produtivos. | 3,67 | 4,29 | Sim | - 2,79 |

Quadro 3 - Mudanças na gestão da Condor

- continuação -

| Afirmativas | Médias | | A diferença é significativa ao nível de 5% (<i>t-Student</i> = 1,714) | Valores calculados para a estatística <i>t-Student</i> |
|--|-----------------------------|---------------------------|--|--|
| | Antes da profissionalização | Após a profissionalização | | |
| 23. A Condor tem como princípio a inovação contínua em seu marketing, atuando positivamente nos postos de distribuição, nos produtos, na diferenciação de seus produtos e nos preços | 3,17 | 3,96 | Sim | - 3,65 |
| 24. A Condor conhece e estuda seus concorrentes. | 3,04 | 3,79 | Sim | - 3,72 |
| 25. A Condor prevê os movimentos de mercado com antecedência, isto é, sai na frente de seus concorrentes. | 2,78 | 3,22 | Sim | - 2,87 |
| 26. Os colaboradores estão satisfeitos com a empresa. | 4,17 | 4,08 | Não | 0,49 |
| 27. Os colaboradores procuram se auto desenvolverem, motivados pela empresa. | 3,38 | 3,96 | Sim | - 2,81 |
| 28. A Condor valoriza seus empregados. | 3,88 | 4,17 | Não | - 1,32 |
| 29. O desempenho da Condor é considerado bom, favorecendo a sua manutenção e crescimento, a curto, médio e longo prazos. | 4,04 | 4,39 | Sim | - 2,15 |
| 30. É importante para o desempenho da empresa possuir um Conselho de Administração. | | 4,95 | | |

As médias constantes do quadro acima foram calculadas com base no questionário e indicam a soma das notas de 1 a 5 da escala de Likert, dividida pelo número de respondentes. Portanto, uma média mais próxima de 5 indica que a situação na empresa corresponde à afirmativa feita.

É importante frisar que esta amostra não é representativa, em termos quantitativos, uma vez que os funcionários não foram escolhidos aleatoriamente. Trata-se de um conjunto escolhido por conveniência, constituído por diretores, gerentes e supervisores. Portanto, todas as considerações devem se ater ao fato de corresponderem à opinião, à percepção, etc., do grupo de respondentes, nada se

podendo afirmar em relação a toda a população. Por outro lado, em razão dos cargos ocupados, bem como das funções exercidas, é de se esperar que a opinião e a avaliação dos respondentes expresse, com acerto bastante aproximado, a opinião do coletivo, mas isto não é uma “certeza estatística”.

De uma forma geral, os dados do Quadro 3 permitem afirmar que, na percepção dos entrevistados, a profissionalização se fez acompanhar de mudanças na organização. Dentre as maiores mudanças percebidas pelos respondentes, avaliadas pelas médias, foi confirmado o constatado nas entrevistas, ou seja, o estabelecimento de metas claras e objetivos a todos da organização e a cobrança destas metas, conforme o resultado das questões 2 e 3 do Quadro 3. Isso leva à visão de longo prazo, conforme os resultados da questão 10 do quadro 3, estando de acordo com o preconizado por Drucker (1999) ou seja, é preciso que a organização faça um planejamento de longo prazo e que isso seja incutido e compartilhado por todos os participantes da empresa

Uma outra mudança bem significativa foi em relação à comunicação da organização com os seus funcionários, objeto da questão 18.

Outras mudanças percebidas foram:

- a) a pró-atividade e a flexibilidade da empresa, indicadas nas questões 1 e 5, que registraram uma considerável melhoria, constatada pela elevação das médias obtidas após a profissionalização. Um dos problemas da administração familiar, de acordo com Levinson (1974), Holland e Boulton (1984) e Ricca (1998) é a falta de reação rápida a novos desafios;
- b) a empresa está mais voltada ao cliente e ao mercado e, conseqüentemente, inova continuamente o seu *marketing*, com o estudo dos seus concorrentes, prevendo o movimento dos mercados com antecedência, (questões 7, 21, 23, 24 e 25). As confirmaram a opinião de autores como Ricca (1998). Para ele as empresas familiares, normalmente, não conhecem o mercado; portanto, fica claro que a profissionalização exige uma mudança neste sentido;
- c) a integração operacional da empresa, citada na questão 6, procura averiguar a integração como um sistema, desde os pedidos dos clientes até os fornecedores de

matérias-primas. Isso permite que todas as unidades organizacionais formadoras da cadeia de valores obtenham melhores resultados no que diz respeito aos custos, à qualidade e aos tempos de resposta. Confirmou-se que houve uma diferença entre a administração familiar e a administração profissional. Com relação a isso, Kaplan e Norton (1997) afirmam que a empresa moderna deve ser totalmente integrada na sua operacionalidade;

d) uma maior integração entre os dirigentes da empresa, extraída da afirmativa 13;

e) a agilidade e a participação do corpo funcional nas decisões (afirmativas 15 e 16). Os autores, de forma geral, entre os quais Holland e Boulton (1984) e Ricca (1998), observam haver controvérsia sobre a agilidade na tomada de decisões. Na Condor, porém, com relação a esses quesitos, verificou-se uma mudança considerável, conforme a avaliação dos respondentes;

f) a preocupação dos dirigentes com o desenvolvimento das pessoas e a criação de oportunidades (questões 11 e 17). A criação de oportunidades é importante, pois permite às pessoas capazes interagir eficazmente com um ambiente em constante e cada vez mais rápida mutação.

g) maior disseminação do conhecimento entre as pessoas da organização, (questão 19). Senge (1990), como um dos grandes defensores da aprendizagem e da disseminação do conhecimento na organização afirma que a disseminação do conhecimento é o grande trunfo das empresas competitivas;

h) na inovação nos processos produtivos (questão 22) a média já foi bem representativa, considerando que as empresas familiares já estão voltadas para dentro da empresa;

i) o bom desempenho da Condor (questão 29) teve uma pequena melhoria de avaliação; e

j) em relação à inovação tecnológica (questão 20) a Condor já estava anteriormente numa situação favorável; após a profissionalização a média foi maior.

Como a questão 30, relativa ao Conselho de Administração, foi respondida somente na coluna após a profissionalização, verificou-se que dos 22 respondentes

21 declararam que o Conselho de Administração é totalmente importante para o desempenho da Condor, sendo que apenas um declarou ser parcialmente importante. Portanto, na opinião dos respondentes, fica confirmada a importância do Conselho de Administração.

Observa-se que as respostas às questões 4, 11, 12, 26, 27 e 28, todas relacionadas aos colaboradores, demonstram que não houve mudanças significativas, levando a deduzir que a Condor é uma empresa que, antes da profissionalização, já mantinha os seus funcionários parcialmente satisfeitos e comprometidos. Após a profissionalização, em função de possuir metas e objetivos claros, disseminados por toda a organização, com mudanças no que se refere à transparência, à justiça, à flexibilidade e à uma maior integração com o mercado; enfim, todos estes fatores proporcionaram a melhoria do seu desempenho, conforme indicado na questão 29 do quadro 3. A hipótese que se levanta é que, antes da profissionalização, embora a Condor valorizasse os seus funcionários, por não possuir objetivos claros, não havia um comprometimento com metas e/ou resultados; portanto, esta também foi uma mudança que ocorreu.

Nota-se que com relação à liderança na empresa (questões 8 e 9), bem como à satisfação dos empregados (questão 27), a diferença foi nula, para não dizer uma pequena desvantagem em relação à administração anterior; isto confirma o que foi relatado nas entrevistas sobre a liderança do atual presidente do Conselho de Administração, que atuava na gestão executiva anteriormente.

Entre os fatores importantes numa gestão contemporânea e que a Condor já possuía em alta escala, de acordo com os respondentes, e que não sofreram mudanças mais visíveis, podem-se destacar: o comprometimento dos colaboradores, a liderança do dirigente na empresa, a integração do corpo funcional, a satisfação dos colaboradores em trabalhar na empresa, e a valorização dada pela Condor aos seus colaboradores.

7.2 SÍNTESE DA ANÁLISE DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

Das respostas ao questionário cabe destacar:

- a) a Condor possuía uma liderança exercida pelo seu Diretor-Presidente Executivo , hoje Presidente do Conselho de Administração. Essa liderança continua a alavancar o crescimento da empresa (questão 9). Por outro lado, o conhecimento das metas estabelecidas, a visão a longo prazo, o grau de satisfação, juntamente com a maior transparência na comunicação, foi um fator importante introduzido pela nova gestão. Existe hoje uma aprendizagem maior na organização, uma maior integração dos dirigentes (questões 4, 11 e 13);
- b) A Condor ficou mais flexível (questão 5) em relação ao atendimento das demandas dos clientes, está mais voltada ao cliente (questão 7), tem hoje um *marketing* mais desenvolvido (questão 23), função indispensável para qualquer empresa, gerando uma maior pró-atividade; e
- c) a Condor era mais voltada para dentro, tendo como fatores positivos a inovação tecnológica e a inovação em processos. Conseqüentemente, não tinha como fatores positivos o *marketing*, ou seja, não tinha uma visão clara do mercado. Após a profissionalização, foi dada ênfase para a inovação em *design* e, até certo ponto, para o *marketing*. Nesse item, porém, pelas respostas, observa-se que a parte relacionada à volta ao mercado (clientes), de forma geral, ainda não está consolidada.

Analisando sob o prisma do pesquisador, e comparando a literatura revisada com os dados coletados através do questionário, depreende-se que a Condor estabeleceu mudanças significativas na gestão, após a profissionalização, em parte pela administração mais racional, isto é, voltada para resultados a longo prazo, dentro dos conceitos modernos de administração. Quanto às mudanças não tão evidentes, a empresa vem adotando outras práticas, citadas neste capítulo, mais condizentes com a administração contemporânea.

7.3 RESUMO DAS PRINCIPAIS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NA CONDOR APÓS A PROFISSIONALIZAÇÃO

Analisadas as entrevistas e as respostas ao questionário, pode-se resumir as mudanças organizacionais, fruto da profissionalização, bem como as conseqüentes mudanças imprimidas na gestão administrativa.

A Condor, uma empresa familiar com 73 anos de existência, teve uma primeira fase de crescimento com o seu fundador, Sr. Augusto Emílio Klimmek, voltada muito à tecnologia produtiva. O Sr. Augusto, como líder, embora tenha dado oportunidade a todos os familiares na empresa, exerceu um comando forte com normas rígidas, procurando sempre a manutenção da empresa sem muita interferência familiar. Na segunda geração, o Sr. Alfredo Klimmek que o sucedeu, comandou a empresa com uma liderança mais afetiva. O novo líder, na seqüência dos negócios é o neto do Sr. Augusto, o Sr. Heinz Engel, que hoje é o Presidente do Conselho de Administração. A empresa, durante esta longa trajetória, teve períodos de crescimento e de constância, sempre muito voltada para a produção.

Até meados de 1990, ela atuou sem maiores preocupações com a concorrência, uma vez que detinha uma tecnologia moderna para a produção. A partir daí, no entanto, ao se acirrar a competitividade, muitas empresas tiveram que se transformar para aumentar a sua produtividade. Precisaram ser mais competitivas e sintonizadas com o mercado; e da Condor não se poderia esperar algo diferente. Ela detinha nos seus quadros muitas pessoas competentes, com uma história dentro da empresa; estas, porém, num ritmo de trabalho que até há pouco tempo era aceitável, não perceberam que a situação agora exigia mais ação e renovação. Concomitantemente a isso, a empresa estava com um certo excesso de pessoal. Por outro lado, havia alguns familiares que levavam para o negócio assuntos familiares e de grupos de dentro da organização. Por tudo isso, a Condor não era diferente das demais empresas familiares no que diz respeito à centralização das decisões, com idéias não afinadas entre os membros da quarta geração, protecionismos, etc.

O Sr. Heinz Engel, como líder da empresa e das famílias, em conjunto com consultores, chegou à conclusão, em 1996, que a empresa precisava transformar o seu modo de gerir. Uma das formas possíveis era profissionalizar a sua gestão executiva. Como não havia pessoas dentro da família devidamente preparadas, a opção foi profissionalizar a empresa com pessoal estranho à família. A forma encontrada para que os familiares acompanhassem de perto a evolução da empresa na gestão com pessoas estranhas foi passar os membros da família para o Conselho de Administração. Para melhorar o desempenho do Conselho de Administração foram contratados dois profissionais, estranhos à família, para atuar juntamente com os familiares.

O processo de profissionalização constituiu uma tarefa árdua e longa que até hoje não foi totalmente resolvida e absorvida, principalmente numa área muito importante que é a comercial. Após o início do processo, em 1997, conforme a pesquisa efetuada, ocorreram diversas mudanças organizacionais, quer seja na parte administrativa, quer na cultura organizacional. Entre as mudanças ocorridas cabe destacar:

- a) uma política de recursos humanos mais racional, baseada em fatores objetivos e independente de afinidades pessoais, o que, com metas e objetivos claros disseminados pela organização, tornou os funcionários mais comprometidos com os objetivos da empresa;
- b) a substituição de pessoas de confiança da família, profissionais de valor numa determinada época, porém acomodados, por profissionais atualizados e competentes, tornando a empresa mais ágil em termos de decisão e de ações mais racionais e objetivas;
- c) a implementação de um planeamento estratégico elaborado e discutido por um grupo maior, com metas claras e orçamento anual distribuído e cobrado de todas as pessoas da organização. Este esforço de planeamento gerou também um maior comprometimento do quadro de pessoal;
- d) a execução do planeamento estratégico com maior participação, com cerca de 32 componentes, com visão voltada também para o longo prazo;

- e) A cobrança das metas através de um orçamento descentralizado, tornando a empresa mais profissional e competitiva; e
- f) uma gestão mais racional, implementada após a profissionalização, demonstrando que os administradores, pela teoria exposta, inseriram na empresa uma administração mais contemporânea, com maior possibilidade de atuar frente aos seus concorrentes nesta fase de competitividade.

Dentre os fatores negativos no processo de profissionalização da Condor S.A., cabe destacar:

- a) a questão da escolha correta do profissional que se adequasse à organização e conseguisse transformá-la sem choques com a cultura existente;
- b) a questão das mudanças drásticas que não ocorreram de forma positiva na Condor, sobretudo na área comercial;
- c) a pressão maior sobre as pessoas tornou as relações mais frias e sem emoção; os funcionários, de modo geral, mudaram o seu comportamento, agindo mais em função de cobranças, por questões mais racionais e objetivas;
- d) a dificuldade na escolha de executivos que se identificassem com o perfil da empresa, tanto em relação ao mercado, com competência para transformar a cultura sem criar atritos, bem como em relação aos que se comprometiam com os destinos da empresa no longo prazo. Esses profissionais foram contratados através de empresa especializada que desconsiderava o período de permanência do diretor na organização em que ia atuar. A substituição muito rápida de qualquer dirigente, que além de afetar a gestão da empresa, comprometeu a sua imagem frente a todo o ambiente que o cercava, ou seja, bancos, fornecedores, clientes etc.; e
- e) a contratação, por parte dos executivos profissionais, de pessoas da sua confiança, ignorando os quadros da empresa.

Essas foram as principais mudanças organizacionais ocorridas na profissionalização da Condor S.A. que o pesquisador conseguiu identificar. Frise-se, no entanto, que os resultados esperados não se dão no curto prazo, o que é o caso da Condor. Houve uma melhoria no faturamento, mas isso não se traduziu em um retorno

condizente, embora não tenha apresentado prejuízo em nenhum dos exercícios. Normalmente, uma mudança radical tem seus efeitos no longo prazo. Em grande parte das vezes, o primeiro impacto é de manutenção ou até de queda do resultado econômico, cujo efeito somente aparece nos médio e longo prazos.

CONCLUSÕES

O tema deste estudo versou sobre a profissionalização de uma empresa familiar da região do Planalto Norte de Santa Catarina, mais precisamente em São Bento do Sul, ou seja, a Condor S.A., fabricante de pentes, pincéis e vassouras. Ela é uma organização típica familiar, com 73 anos de existência, que na terceira e quarta gerações profissionalizou, em 1997, a sua gestão executiva, transferindo os membros da família, que antes geriam a empresa, para o Conselho de Administração, órgão no qual, com membros advindos de outras empresas, passaram a atuar mais na parte de fiscalização e de formulação de estratégias.

O problema que se apresentou foi a necessidade de avaliar o impacto da profissionalização, hoje em fase de conclusão, na gestão dessa empresa familiar. Assim, formulou-se a seguinte pergunta: qual o impacto da profissionalização na gestão da Condor S.A.?

Para responder esta pergunta foi estabelecido o objetivo geral de avaliar as mudanças havidas nas estruturas e nos processos da Condor S.A. decorrentes do processo de profissionalização iniciado em 1997. Registre-se que esta análise envolveu apenas os administradores da empresa, não tendo envolvido os demais funcionários abaixo do nível de supervisor. Deve ser também ressaltado que a análise privilegiou apenas aspectos relativos à gestão, não se atendo a aspectos relativos aos benefícios para as vidas pessoais dos participantes. Outro ponto analisado subsidiariamente foi se a forma de profissionalização dos executivos através da passagem de todos os proprietários que administravam a empresa para o Conselho

de Administração foi bem sucedida, ou seja, se o Conselho de Administração é importante e funcional para os negócios da Condor.

Inicialmente buscou-se na literatura as interpretações dos autores que pesquisaram o tema. A essas interpretações juntaram-se análises de outros fenômenos empresariais, tais como, a evolução da empresa familiar, os pontos fortes e os pontos fracos da empresa familiar, aspectos da profissionalização da empresa e os reflexos no seu desempenho, os mecanismos de uma gestão organizacional exigidos para um bom desempenho na atualidade.

Este estudo de caso, analisado de forma qualitativa, teve por base as informações obtidas através de entrevistas com onze executivos; complementarmente foi elaborado um questionário com perguntas mais objetivas que foi respondido por 24 administradores da Condor no intuito de averiguar o modelo de administração antes e após a profissionalização. Nas entrevistas procurou-se identificar quais foram as mudanças organizacionais ocorridas após a profissionalização, abordando em profundidade os aspectos positivos e negativos da profissionalização, a influência das mudanças na gestão, principalmente quanto à adequação da gestão em curso em à nova realidade da competição empresarial.

Os resultados obtidos, na maior parte, confirmam o que foi enunciado pela teoria, conforme citado neste estudo. Pela pesquisa, evidenciou-se que houve mudanças organizacionais na Condor e que essas mudanças se refletiram na sua gestão.

Dentre os principais resultados da pesquisa cabe citar que as empresas familiares, se não planejarem a sua sucessão, muito provavelmente passarão por dificuldades que exigirão uma tomada de decisão pontual para sobreviverem. Normalmente, a tendência é contratar profissionais estranhos à organização que, nesta condição, procurarão dinamizar a empresa. A respeito disso pode-se afirmar que, se os familiares forem preparados com antecedência e tiverem vocação para o comando, o passo para a profissionalização será menos traumático e mais eficaz. No entanto, isso raramente ocorre, pois quando a empresa está envolvida com muitos familiares

sem uma liderança natural e sem regras claras estabelecidas para o ingresso na organização, ocorrem muitas interferências e a gestão fica comprometida.

A gestão executiva através da contratação de profissionais externos à organização tem suas vantagens e alguns inconvenientes, como foi identificado no caso em estudo e estavam previstos na literatura consultada.

Entre os pontos fortes encontrados na Condor, pode-se ressaltar:

- a) a inserção de uma nova dinâmica na administração da empresa com a renovação dos seus quadros;
- b) uma administração mais racional sem paternalismos e com uma maior transparência;
- c) maior participação de todos na empresa, inclusive nas decisões;
- d) metas mais claras e mais objetivas;
- e) cobranças mais claras e objetivas;
- f) cobrança mais por resultados e menos por tarefas;
- g) estabelecimento de uma visão mais de longo prazo; e
- h) maior atenção ao mercado;

No que se refere aos aspectos negativos, podem ser ressaltados:

- a) a dificuldade na escolha do profissional adequado;
- b) profissionais não comprometidos com a empresa;
- c) choque entre culturas;
- d) inadequação de lideranças profissionais em relação à cultura da empresa; e
- e) inadaptação de profissionais ao ambiente em que a empresa está inserida.

Em consequência das mudanças organizacionais, também a gestão, de forma geral, passou a ser mais profissional e dinâmica. Neste sentido, conforme a pesquisa, a empresa ficou mais ágil, mais pró-ativa; no processo das decisões, há

maior participação, há integração maior na empresa, tanto em termos operacionais como no corpo funcional e diretivo; há também uma maior atuação e responsabilidade das gerências.

Em termos de Condor, a recomendação é que a profissionalização percorresse primeiramente a etapa de planejamento com pessoas de carreira da própria empresa, preparadas num ambiente externo para que, depois, conhecedores da cultura da empresa, fossem, aos poucos, imprimindo uma gestão a mais profissional possível. Na opinião dos entrevistados houve um consenso de que a profissionalização melhorou o desempenho da empresa na visão de longo prazo. No momento, com o mercado em reestruturação, não se concretizaram todas as expectativas. Os números da empresa demonstram, em parte, essa visão. Contudo, é necessário que se diga que os resultados surgirão no decurso do tempo, pois, no momento, o primeiro passo é a manutenção da empresa. Em relação ao momento da transição, a manifestação consensual foi a de que deveria ter sido preparada anteriormente.

Quanto à transferência dos familiares para o Conselho de Administração, mesclados com profissionais contratados, é consensual entre os entrevistados e nas respostas aos questionários que se trata de um fator positivo para a Condor. O Conselho de Administração ter um líder representando a família que é referência para toda a organização é visto como um ponto positivo. No entanto, foi apontado que todos os membros do Conselho de Administração deveriam estar bem preparados e treinados para realmente poder dar sugestões quanto às estratégias da empresa, bem como à própria fiscalização dos gestores.

Esta pesquisa foi efetuada com participantes da gestão da Condor sob o ponto de vista desses membros; se fosse realizada sob o ponto de vista de outras pessoas, como fornecedores, clientes, Instituições financeiras, e mesmo do dos demais empregados que não gestores da empresa, poderia ter outros resultados e outros contornos.

Apesar das limitações de uma pesquisa de caráter exploratório, os resultados obtidos contribuem para a análise de uma empresa familiar na medida que

identifica alguns pontos relacionados ao processo de profissionalização da organização. Dessa forma, é conveniente frisar que este estudo não é, de forma alguma, conclusivo, mas apenas aponta algumas características do processo de profissionalização da Condor S.A. que se inserem num fenômeno maior e praticamente universal das empresas familiares que mudam seu *status* organizacional. Espera-se, pois, que o recorte de uma realidade empresarial aqui apresentado, possa oferecer alternativas para novos estudos ou mesmo ser um contraponto para outras pesquisas com diferentes pontos de observação, notadamente com relação ao Conselho de Administração.

Este estudo de caso pretendeu avaliar o processo de profissionalização de uma empresa familiar. Na opinião do pesquisador, as contribuições que o mesmo fornece para outros estudos são relativas ao processo da profissionalização, principalmente quanto à escolha dos profissionais. Os ensinamentos possíveis para um melhor aproveitamento deste caso podem ser resumidos como segue:

- a) uma empresa familiar que possua alguém na família e que contenha os dons de liderança, se preparado adequadamente, inclusive com estágios fora da empresa, terá mais condições de comandar uma empresa, do que um profissional vindo de fora da organização;
- b) determinados cargos de dirigentes serão melhor preenchidos através de profissionais alheios à família, porém que já tenham labutado na organização por mais tempo, que sejam líderes e com conhecimento, portanto, da cultura da própria organização.
- c) em uma empresa que tenha muitos anos de existência, e portanto com uma cultura bem sedimentada, há mais dificuldade de profissionalizar pois a adaptação do profissional à cultura existente é mais difícil;
- d) profissionais vindos de fora que queiram efetuar alterações radicais, e não gradativas, não terão o sucesso desejado por não auscultarem o pessoal envolvido e com uma cultura já sedimentada;

- e) o ideal é efetuar a substituição dos dirigentes familiares por profissionais alheios à organização em etapas a fim de não mudar os rumos da empresa de uma só vez, fazendo com que a mesma possa vir a vivenciar eventuais complicações;
- f) contratação eventual de profissionais deve ser comandada pelo líder da organização familiar, acompanhado de consultores externos realmente comprometidos com a empresa e sempre atuando numa visão de longo prazo; caso contrário, a contratação poderá não ser bem sucedida;
- g) caso a empresa não possua um verdadeiro líder e tenha interesse em preparar futuros herdeiros para a sucessão, ela deve planejar com antecedência para uma profissionalização com pessoas alheias à família. Toda a empresa deveria melhor se preparar a fim de evitar chegar ao extremo de fazer uma profissionalização com pessoas totalmente alheias à organização, sem um planejamento anterior com a preparação dos futuros comandantes da empresa;
- h) quando a organização familiar tem um dirigente que realmente lidera toda a organização, o pessoal fica mais satisfeito com a empresa do que na organização que se profissionaliza com pessoas estranhas à organização e que não possuem uma liderança efetiva;
- i) a liderança numa empresa familiar é sumamente importante para que ela possa sobreviver sem interferências, pois é através de normas claras e da liderança tanto da família como da empresa, que se evita que a organização sofra interferências indevidas;
- j) um dos maiores problemas das empresas familiares é a sua ligação com o ambiente externo. Na maior parte das vezes, as mesmas estão muito voltadas para dentro o que dificulta no momento atual a sua competitividade, uma vez que não percebe a fundo o que realmente os clientes estão à procura;
- k) cada empresa familiar tem suas peculiaridades e sua cultura e por isso não pode haver um padrão de conduta na profissionalização de cada empresa; e
- l) seria interessante fazer um novo trabalho para analisar a Condor sob o ponto de vista de todos os seus colaboradores, fornecedores, clientes e instituições

bancárias, etc. para poder avaliar qual foi o impacto da profissionalização sob o ponto de vista de outras pessoas e não apenas dos dirigentes da própria empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBIERI, Elisa M.B.A. . **A batalha dos herdeiros na empresa familiar**. Porto Alegre: Sagra – DCLuzzatto, 1997.

BARNES, Louis B.; HERSON, Simon A. Transferring in the family business. **Business Review**, v. 54, n. 4, p.105-114, Jul./Aug. 1976.

BETHLEM , Agrícola de Souza. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, out./dez. 1994.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.

_____. **Empresa familiar: sucessão, profissionalizada ou sobrevivência Comprometida**. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1991.

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à Lei das Sociedades Anônimas**. São Paulo: Saraiva, 1997.

CLARKE, Thomas; MONKHOUSE, Eliane. **Repensando a empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995.

D`AMBROSIO Daniela. **Conselho de administração induz à transparência**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/news-ibgc-05.htm>>. Acesso em: 18 nov. 2001.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

DRUCKER, Peter. O Novo Papel da Administração. **Harvard Biblioteca**, v. 3, n.1, 1977.

_____. Os novos desafios. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n.12, p. 36-42, jan./fev. 1999.

EXAME. **As 100 melhores empresas para você trabalhar**. **Revista EXAME**, São Paulo, n. 749, set. 2001. Suplemento.

FOSTER, H. **Organizações em metamorfose**. **Revista EXAME**, São Paulo, v. 30, n. 26, p. 54-62, maio 1998.

GERSICK, Klein E., et al. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

GUEIROS, Maria Mônica Barbosa; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Sucessão em empresa de transporte – uma visão dos dirigentes. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD (ENANPAD), 24, 2000, Florianópolis. **Anais ...**. Florianópolis: ANPAD, 1 CD-ROM.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

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

HALLQVIST, Bengt. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – O Conselho de Administração. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 72-76, abr./jun. 2000.

HANDY, Charles. **The age of unreason**. London: Arrow, 1989.

HOLLAND, Phyllis G.; BOULTON, Eilliam R. Balancing the family and the business in the family business. **Business Horizons**, n. 27, p.16-21, Mar./Apr.1984.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus,1997.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000**. São Paulo: Makron & MacGraw-hill,1990.

KAZMIER, Leonard J. **Estatística aplicada à Economia e à Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgar Blücher,1970.

LEVINSON, Henry. Don't choose your own successor. **Harvard Business Review**, v. 52, n. 6, p. 53-62, Nov./Dec. 1974.

LODI, João Bosco. **O Conselho de Administração nas Sociedades Anônimas**. São Paulo: Pioneira,1977.

_____. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira,1993.

_____. **Fusões e aquisições**. São Paulo: Campos,1999.

_____. **Governança Corporativa – O governo da empresa e o Conselho de Administração**. São Paulo: Campos, 2000.

MAZZOTTI, A.J.A.; GEWANDSZNADJER, F. **O Método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

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

PADULA, Antônio Domingos. **A empresa familiar: fases de crescimento e de desenvolvimento gerencial**. Passo Fundo, RS: UPF Editora, 2000.

PEISER, Richard B.; WOOTEN, Leland M. Life-cycle changes in small family business. **Business Horizons**, p. 26-28, may/june, 1983.

PROCIANOY, Jairo Laser. **Revista Ibamec**. Rio de Janeiro, Ano 13, p. 40-41, jun./jul. 1994.

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO: Condor S.A. **Jornal A Notícia**, Joinville, p A17, 13 mar. 2003.

REPOUSO DO HOMEM DE CONCRETO. **Revista EXAME**. São Paulo, v. 23, n. 11, p. 48-49, maio 1991

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

ROCHA, J. A. OLIVEIRA. **Notas sobre a teoria administrativa e organizacional**. São Paulo: Braga, 1997.

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

SCHEFFER, Ângela Beatriz B. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), Escola de Administração (EA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 1993.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best-Seller, 1990.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

SIROTSKI, Jaime. De olho no futuro. **Zero Hora**. Porto Alegre, Opinião, p. 4, 17 maio 1991.

SOLONCA, Davi. **Valores e crenças dos dirigentes patrimoniais e profissionais que influenciam a profissionalização de empresas familiares**. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.

TERNES, Apolinário. **O vôo da Condor**. São Paulo: Circulo do Livro, 1989.

THOMPSON, Victor A. **Moderna organização**. Rio de Janeiro: ISAD, 1967.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VELOSO, Paulo Roberto. **A pequena e a média empresa familiar no contexto da economia globalizada**. Passo Fundo, RS: UPF Editora, 2000.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

ZAPAROLLI Domingos. A arrancada dos grupos familiares. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 dez. 2000 a 1º jan. 2001. Edição Latino-Americana, p. 4.

_____. Conselho é via de participação de herdeiros. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 dez 2000 a 1º jan. 2001. Edição Latino-Americana, p. 4.

_____.; MANAUT, Sérgio. Empresas traçam estratégia de comando. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 dez. 2000 a 1º jan. 2001. Edição Latino-Americana, p.1.

YIN, Robert K. Yin. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ANEXO A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM OS DIRETORES E GERENTES EXECUTIVOS

- 1) Como profissional, qual a sua percepção do desempenho da empresa antes e após a sua profissionalização?
- 2) Quais as principais mudanças organizacionais que ocorreram e que resultaram em melhoria para o desempenho da organização?
- 3) Quais os fatores negativos da profissionalização?
- 4) Quais os fatores positivos existentes na empresa familiar e que foram mantidos?
- 5) Eventualmente, com a nova estruturação teve que ser eliminado algum fator positivo?
- 6) Pontos importantes a destacar na atual gestão e que antes não existiam.
- 7) A gestão da empresa pode ser considerada totalmente profissional sem interferência de familiares ou favores nos cargos.
- 8) Houve muitos paradigmas a serem mudados?
- 9) O que foi implantado após a profissionalização e que julga ter mudado o perfil da empresa e sejam fatores de sucesso para a manutenção e o crescimento da empresa?
- 10) O Conselho participa ativamente da vida da empresa?
- 11) De que forma o Conselho favorece a atuação da empresa?

ANEXO B - QUESTIONÁRIO APLICADO NA CONDOR S. A DE SÃO BENTO DO SUL, UMA EMPRESA FAMILIAR COM GESTÃO PROFISSIONALIZADA.

A Condor S.A., uma empresa familiar, tinha em sua gestão executiva os familiares, isto é, a diretoria era composta por familiares até 1997. Como sabido, em 1997 foi contratado um diretor externo, alheio à família, para comandar a empresa. A partir daí iniciou-se na empresa o processo de profissionalização, ou seja, todos os que compunham a diretoria eram pessoas não vinculadas à família proprietária. A pesquisa em questão visa analisar fatores relacionados à gestão da empresa, comparando antes e após a profissionalização. Nas cinco primeiras colunas deste formulário as respostas se referem à administração anterior à profissionalização; nas cinco últimas colunas as respostas se referem ao período de administração posterior à profissionalização, ou seja, a partir de 1997.

Isto posto, solicito a especial gentileza de passar a responder as seguintes questões.

Há Quanto tempo trabalha na empresa?

Há mais de 10 anos

Há menos de 10 anos

Para as perguntas a seguir, por favor, observe a seguinte pontuação:

| 5 Concordo totalmente | 4 Concordo, porém não totalmente | 3 Não concordo nem discordo | 2 Discordo, porém não totalmente. | | | | | 1 Discordo totalmente | | | | | | |
|--|---|-----------------------------------|--|--|--|---|---|-----------------------------|---|---------------------|---|---|---|---|
| AFIRMAÇÃO | | | | | Antes da profissionalizaçã o da empresa. | | | | | Hoje eu respondo | | | | |
| 1. A Condor é pró-ativa, isto é, não espera as coisas acontecerem para depois tomar as ações cabíveis. | | | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 Todas as pessoas na Condor têm metas e objetivos claros, estabelecidos pela mesma. | | | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 Os colaboradores são cobrados pelas metas. | | | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

(continua)

QUESTIONÁRIO APLICADO NA CONDOR

(continuação)

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4. As pessoas da Condor estão comprometidas com a mesma dentro dos seus objetivos. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.A Condor é flexível, isto é, se adapta rapidamente a todas as inovações e exigências do mercado. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. A Condor é integrada operacionalmente, considerando numa ponta o fornecedor e na outra o consumidor final, ou seja, tem uma logística que faz com que cumpra todos os prazos no tempo certo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. Todos na empresa estão cientes e conscientes de que o cliente é o “rei” e estão por isso voltados para o mercado. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. Há uma liderança efetiva na empresa que faz com que todos caminhem na mesma direção e crie um clima de motivação entre todos os funcionários. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. Esta liderança alavanca a manutenção e o crescimento da empresa. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. Existe uma visão de longo prazo e todos compartilham desta visão | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. Existe estímulo à aprendizagem constante na Condor e todos participam desta aprendizagem. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. O corpo funcional é integrado, não agindo cada qual pensando apenas no seu departamento ou setor, mas na empresa como um todo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. Existe uma integração entre os dirigentes da Condor | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14. Os dirigentes são justos e premiam quem rende mais. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15. Os dirigentes têm como princípio convidar o corpo funcional a participar do processo de decisão | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16. As decisões são tomadas com agilidade | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17. Os dirigentes se preocupam com o desenvolvimento das pessoas e criam oportunidades para que elas se desenvolvam. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

(continua)

QUESTIONÁRIO APLICADO NA CONDOR

(continuação)

| | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18. A Condor é transparente na comunicação com seus funcionários | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19. A Condor tem como princípio a disseminação do conhecimento dentro da mesma, isto é, todo o conhecimento é compartilhado | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20. A Condor tem como princípio a inovação tecnológica | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21. A Condor tem como princípio a inovação em seu <i>design</i> , favorecendo lançamentos constantes de novos produtos aceitos pelo mercado | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22. A Condor tem como princípio a inovação em seus processos produtivos | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23. A Condor tem como princípio a inovação contínua no seu marketing, atuando, positivamente nos pontos de distribuição, nos produtos, na diferenciação dos seus produtos e nos preços | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 24. A Condor conhece e estuda os seus concorrentes | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25. A Condor prevê os movimentos de mercado com antecedência, isto é, sai à frente dos seus concorrentes | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 26. Os colaboradores, na sua maioria, estão satisfeitos com a empresa. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 27. Os colaboradores procuram se auto desenvolverem, motivados pela empresa. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 28. A Condor valoriza seus empregados | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 29. O desempenho da Condor é considerado bom, favorecendo a sua manutenção e crescimento a curto, médio e longo prazos. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30. É importante para o desempenho da empresa possuir um Conselho de Administração. | | | | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |