

JULIANA RISCZIK

A GESTÃO EM FUNÇÃO DO LUCRO OU DA LONGEVIDADE: há escolha?

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Controladoria 2006.

Prof. Orientador: Vicente Pacheco

CURITIBA

2006

RESUMO

RISCZIK, Juliana. A GESTÃO EM FUNÇÃO DO LUCRO OU DA LONGEVIDADE: há escolha? As empresas que se mantêm com sucesso no mercado e as que sobrevivem são temas de interesse da comunidade empresarial, de pesquisadores e de órgãos governamentais. O objetivo deste estudo é: (1) mostrar a baixa expectativa média de vida das empresas; (2) verificar se os gerentes têm a visão para qual função sua empresa esta voltada; (3) identificar exemplos de instrumentos que permitam que as empresas sobrevivam com sucesso. A pesquisa realizada caracterizou-se como um estudo descritivo, qualitativa e o método escolhido para o desenvolvimento do estudo foi o da história oral. O objeto de estudo constitui-se de empresas transportadoras no Estado do Paraná, que atuam hoje em dia, quer com sucesso ou com fracasso. Durante o desenvolvimento deste estudo, centrou-se a atenção na figura do gestor, no seu papel, na sua importância, no preparo que esse dirigente precisa ter para assumir as suas funções com eficácia e eficiência. O contacto com as práticas empresariais favoreceu a conclusão dos atributos que o gestor precisaria dispor ou desenvolver.

PALAVRA-CHAVE: Gestão – Sobrevivência – Auto-Conhecimento – Sucesso - Longevidade

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	7
1.2	OBJETIVOS	8
1.3	JUSTIFICATIVAS	9
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1	O APRENDIZADO COMO NECESSIDADE DO SER HUMANO	11
2.2	O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES	14
2.3	CAUSAS CONHECIDAS DO ENVELHECIMENTO E MORTE DAS ORGANIZAÇÕES	24
2.4	A LONGEVIDADE DE UMA EMPRESA	28
3	METODOLOGIA	29
3.1	TIPO DE PESQUISA REALIZADA	29
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	30
3.3	ESCOLHA DOS ENTREVISTADOS	30
3.4	COLETA DOS DADOS	30
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS	30
4	ANÁLISE DOS DADOS	31
4.1	A IDENTIFICAÇÃO DA FASE DO CICLO DE VIDA DE EMPRESAS ESTUDADAS	31
4.1.1	EMPRESAS EM ATIVIDADE OPERACIONAL	31
4.1.2	EMPRESAS QUE ENCERRARAM SUAS ATIVIDADES	34
4.2	COMPORTAMENTO GERENCIAL DOS DIRIGENTES DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	36
4.3	AMBIENTE GERENCIAL	44
4.3.1	POSSÍVEIS CAUSAS QUE FAVORECERAM O DESAPARECIMENTO OU MUDANÇA DE GRUPO CONTROLADOR DE ALGUMAS EMPRESAS	45
4.3.2	POSSÍVEIS CAUSAS QUE FAVORECERAM O SUCESSO DE UM GRUPO CONTROLADOR DE ALGUMAS EMPRESAS	46
4.4	ASPECTOS OPERACIONAIS DA ORGANIZAÇÃO	47
4.4.1	OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO UTILIZADOS	48
4.5	ANÁLISE DAS PREMISSAS DO ESTUDO	48
4.6	TEORIA & PRÁTICA	49

5	CONCLUSÃO	52
	REFÊRENCIAS BIBLIOGRAFICAS	55
	ANEXO 1	56
	ANEXO 2	60

INTRODUÇÃO

As organizações se encontram frente ao desafio de buscar alcançar resultados eficientes e eficazes, face às novas exigências do mercado global que têm sido impostas pelas mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas. Assim, torna-se extremamente importante, para a sobrevivência das organizações, que estas se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de se adaptar à rápida alteração de condições em seu ambiente interno e externo, gerando a inovação que lhes dará vantagem competitiva, permitindo sua sobrevivência e chegando ao centenário.

A lista das empresas centenárias brasileiras não é grande, mas as existentes são verdadeiras mestras de como sobreviver a drásticas mudanças no ambiente de negócios e seguidos solavancos econômicos. Nesse grupo, estão as empresas Gerdau, Klabin, e Karsten.

Para tentar descobrir o que essas e outras empresas centenárias do mundo têm em comum, a multinacional do setor de petróleo Shell fez uma pesquisa com inúmeras companhias.

Segundo levantamentos, a média de tempo de vida das empresas é de 20 anos, considerando as já estabelecidas no mercado, sem levar em conta os pequenos empreendimentos que abrem e logo fecham as portas. Pesquisando as mais antigas, o que se descobre é que elas têm pouca coisa em comum, nada de cultura, nem geografia, idioma ou país, mas quatro características comuns.

O primeiro ponto em comum é o conservadorismo financeiro, com pouca ou nenhuma dependência de bancos. São empresas sensíveis ao mundo à sua volta, vêem e antecipam as mudanças e tendências do mercado. Cultivam senso de origem e de identidade. Tanto os líderes dessas empresas como os demais funcionários se identificam entre si e com a cultura organizacional. Ainda, essas

empresas valorizam os funcionários e dão liberdade a eles para experimentar, assumir responsabilidades e tomar decisões.

A Gerdau, que nasceu em Porto Alegre a partir de uma pequena fábrica de pregos, seguiu essa cartilha e se tornou um dos mais fortes grupos siderúrgicos do mundo. O segredo, segundo o presidente Jorge Gerdau Johannpeter, são os valores culturais consagrados pelas quatro gerações que comandaram a empresa. “São políticas de valorização de recursos humanos e de gestão financeiras conscientes que garantem a longevidade às empresas. Também é preciso ter uma visão global de mercado”. Entre os momentos mais delicados vividos pela empresa, durante a história recente do País, estão os períodos de hiperinflação. “Esses episódios geraram uma insegurança muito grande na gestão dos negócios”, afirma Johannpeter.

O consultor de empresas e coordenador do núcleo da empresa familiar da Fundação Dom Cabral, Roberto Faldini, acredita que, para chegar à terceira idade no Brasil não basta simplesmente dominar os manuais de administração. “É preciso ter visão de futuro, persistência e um processo de sucessão bem conduzido”, diz. Segundo o consultor, as empresas brasileiras estão cada vez mais atentas e preocupadas com as mudanças de gerações no seu controle. “Todas as empresas que têm profissionalizado a sua gestão formam um conselho de administração não só com membros da família, mas também com profissionais experientes”.

Há várias etapas na vida de um empreendimento de sucesso. A primeira delas, segundo os estudos de administração de empresas, é a consolidação do negócio, quando a companhia conquista clientes, gera receitas e distribui os lucros. Nessa fase inicial, a taxa de mortalidade é muito elevada, sejam elas grandes ou pequenas. Perto de 50% delas fecham no primeiro ano de vida. Acertar o instante de mudar é um desafio e tanto no processo de sucessão. No momento em que o fundador decide, por qualquer motivo, procurar um substituto, são freqüentes as

disputas entre os herdeiros. Nesse momento, a família pode se descuidar do negócio, levando ao fim da empresa.

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Esta pesquisa baseia-se em teorias e práticas, que obtivemos através de textos e pesquisas com empresas que se mantêm com sucesso no mercado e as que sobrevivem.

Nos últimos anos, os problemas com os cortes maciços de pessoal tornaram-se bastante conhecidos no mundo dos negócios. Os gerentes estão familiarizados com os custos da sobrecarga do pessoal remanescente, da perda de lealdade e de ter de recontratar pessoal novo com menos capacidade e senso de compromisso para com a empresa quando os negócios voltarem a se expandir. Entendemos todos esses custos, embora continuemos rotineiramente a cortar pessoal sempre que precisamos melhorar o retorno sobre o investimento (ROI).

A razão disso é que não colocamos os cortes no contexto da verdadeira natureza de nossas empresas. De fato, há hoje dois tipos diferentes de empresa comerciais, distinguíveis por sua principal razão de existir. O primeiro tipo de empresa é regido por um propósito puramente “econômico”: gerar o máximo de resultados com o mínimo de recursos. Esse tipo de “empresa econômica” é gerenciado principalmente em função do lucro. Pessoas são vistas como “ativos” – extensões dos ativos de capital da empresa. Como no caso dos ativos de capital, o investimento em ativos humanos é mantido no nível mínimo na empresa econômica para gerar o maior retorno possível no mais curto espaço de tempo.

O segundo tipo de empresa está organizada em torno do propósito de se perpetuar como comunidade estável. Este tipo de empresa tem a longevidade como principal propósito denominando-a de empresa viva. O retorno sobre o investimento

continua sendo importante. Mas os gerentes vêem a otimização do capital como complemento da otimização das pessoas.

A empresa econômica não é uma comunidade de trabalho, exceto casualmente. É uma máquina corporativa. Seu único propósito é a geração de riqueza para um pequeno grupo interno de gerentes e investidores. Ela não sente qualquer responsabilidade para com seus membros como um todo. Ela não propicia uma comunidade para seus funcionários e gerentes, exceto como um subproduto de seu propósito supremo: retorno sobre o investimento com ativos de capital e humanos.

A empresa viva em si é principalmente uma comunidade. Seus propósitos são a longevidade e o desenvolvimento de seu próprio potencial. A rentabilidade é um meio para se chegar a um fim. E a fim de obter tanto a rentabilidade como a longevidade, a empresa deve cuidar dos vários processos envolvidos na construção de uma comunidade: definir os membros, estabelecer os valores comuns, recrutar pessoas, desenvolver suas habilidades, avaliar seu potencial, pautar-se por um contrato humano, gerir relacionamentos com terceirizados e público externo e estabelecer políticas para que as pessoas possam sair da empresa de uma forma cortês.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo principal deste trabalho é realizar um levantamento e uma análise sobre as gestões serem em função do lucro ou da longevidade de suas empresas. Posteriormente realizar uma confrontação dos resultados obtidos com os resultados da pesquisa teórica.

Como objetivo específico, este estudo pretende:

- mostrar a baixa expectativa média de vida das empresas

- mostrar que na hora de redução de custos não são levados em consideração a perda do potencial humano, experiência e lealdade
- verificar se os gerentes têm a visão para qual função sua empresa esta voltada
- identificar exemplos de instrumentos que permitam que as empresas sobrevivam com sucesso

Com a globalização das informações, serviços e vendas, algumas empresas não conseguiram manter-se competitivas. Muitas delas por falhas na maneiras de serem gerenciadas, algumas por modernização nos seus ramos de atividades.

O objetivo desta pesquisa é encontrar algumas falhas na maneira de gerenciamento, que se tivessem sido mudadas, poderiam estar até hoje no mercado competitivo.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Como justificativa para esta pesquisa, será mostrar que as empresas existem primeiramente para procurar a sua própria sobrevivência e desenvolvimento: para realizar seu potencial e crescer o máximo possível. Ela não existe unicamente para fornecer produtos aos clientes ou para dar retorno de investimento aos acionistas, estes são os meios.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Os procedimentos adotados neste trabalho estão fundamentados em 2 tópicos distintos:

1. pesquisa bibliográfica

2. análise de dados

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o objetivo em foco – Lucro ou Longevidade – privilegiando aqueles autores que se referem de uma forma mais específica a longevidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O APRENDIZADO COMO NECESSIDADE DO SER HUMANO

Existem umas buscas imensuráveis no ser humano por aprender. Isso pode acontecer de forma individual ou coletiva. Refletindo-se sobre a passagem do homem no mundo, faz-se necessário explicitar as angústias que envolvem a sua vida, procurando, dessa forma, a ampliação do conhecimento e um melhor convívio com o contexto. Graças a essa procura, fenômenos da natureza que apavoraram o homem, hoje, são muito bem compreendidos, como, por exemplo: trovão, relâmpago etc.

No livro *o Estilo Brasileiro de Administrar*, os autores Barros e Prates (1996), inspirados em estudos de Barbosa Lima Sobrinho, Roberto da Matta e Paulo Freire, estabelecem forte elo entre a cultura e o estilo de administrar. Isso significa dizer que cada povo tem forma própria de lidar com os seus negócios.

As organizações são entidades intencionalmente constituídas pela vontade humana. Normalmente, originam-se da combinação da visão estratégica dos criadores, aliada à sua agilidade intelectual de compreender as demandas implícitas do contexto. Esses empreendimentos visam preencher lacunas de carências da comunidade, através da prestação de bens e/ou serviços.

O processo de aprendizado ganha força, quando atinge os tomadores de decisão, pois são eles responsáveis pela integração interna da organização empresarial para se viabilizar nas relações com o externo. Por essa razão, os dirigentes precisam ter um processo de constante reflexão, buscando desenvolver um pensamento estratégico que lhes permita, na decisão de hoje, criar os alicerces do futuro.

O mundo produzido é exigente e exige pessoas previamente preparadas para uma relação adequada junto ao contexto. É fundamental, contudo compreender que as pessoas reagem de forma diferente. Segundo Cecília Bergamini (1986, p.19),

“observando cuidadosamente aquelas pessoas que conhecemos, torna-se possível distinguir várias e diferentes orientações: a) verdadeiro gerador de forças dentro do grupo; b) movimenta-se com maior precaução em seu meio ambiente; c) estar constantemente perseguindo o que for melhor; d) manter-se irrestritamente aberto ao convívio social”.

Pretende-se ao longo desta monografia, destacar a complexidade da atuação do gestor. Dando-se o enfoque da divergência de culturas e da diversidade de barreiras sociais e organizacionais, vêem-se quantos fatores lhe dificultam a ação.

Cada sociedade tem a sua cultura e para cada uma, é preciso que seja desenvolvido um estilo de gestão que contemple os costumes e práticas sociais adotadas. Barros & Prates (1996, p.13) expressam as dificuldades enfrentadas pelos gestores das multinacionais quando resolvem se expandir e alocam alguns de seus colaboradores em filiais em outras partes do mundo. Eles afirmam: “O surgimento das operações multinacionais explicitou de forma inequívoca a importância do caráter e da identidade nacionais, à medida que o econômico não conseguia sobrepujar o social e o cultural”.

É importante que se reconheça a possibilidade de um processo de adaptação e de aprendizagem organizacional. A observação da mudança de costumes e da velocidade da evolução tecnológica é uma prova de que os povos e suas instituições buscam adaptar-se. A cultura é uma barreira, mas não é um impedimento.

A organização não é um organismo estático, é dinâmico. Como a sociedade, ela tem valores e crenças, que podem ser influenciados por novos movimentos culturais, econômicos, sociais e políticos. A organização como todo ser vivo, reage a mudanças e, portanto, exigirá do gestor muita habilidade na condução dos seus membros na busca dos objetivos institucionais.

A presente monografia visa apresentar uma reflexão sobre o cerne das organizações – a gestão. É um termo de profunda complexidade, cuja revelação acontece dentro de uma rede onde se inserem: pessoas, organizações e contexto.

Grupo é uma necessidade do ser desejoso e consciente de suas missões, pois o homem aprende a desenvolver a sua singularidade quando interage com outros humanos. Um grupo bem formado consegue unir pessoas, que são exortadas, através de uma única voz, a uma ação concatenada para o atendimento do objetivado.

Quando os grupos se organizam internamente, passam a reclamar por uma voz, que, através da sua coerência, consiga sintetizar os anseios comunitários. Para atender a esse lugar ativo e singular dentro do grupo, surge, nesse momento, o espaço para emergir aquele que, por dispor de maior habilidade no momento, é veracizado como guia – denominado na gestão de líder.

O líder é genuíno e, por isso, recebe, de forma leve e serena do grupo que o alçou à posição de condutor, as duas ferramentas fundamentais para a operação de um processo gerencial – Autoridade e Responsabilidade. Dessa forma, o guia está legitimamente investido da condição de autoridade e passa a ser cobrado pelo exercício das suas responsabilidades. A liderança é uma construção intencional onde alguns seres humanos se dispõem a oferecer suas habilidades para um serviço.

Um dos compromissos básicos do líder é a manutenção do grupo, o aprofundamento dos seus objetivos. Uma das qualidades fundamentais para o exercício desse árduo e relevante papel é a capacidade de conviver com as diferenças e saber construir as complementaridades. A parceria será a palavra-chave do novo milênio, pois o homem vive no contexto e com o contexto e, por isso, precisa saber construir vínculos de complementaridade e integração.

O processo de gestão é lento e gradual, ao tempo em que precisa de uma relação onde estejam concomitantemente envolvidos a paixão e o equilíbrio pessoal. No primeiro, se encontra a motivação – a força motriz – que impele o mentor do projeto para a execução do objetivo; já o segundo, dá a dimensão ética e os métodos adequados de como proceder para a consecução do objetivo. Esse procedimento permite um múltiplo ganho: o de atingir, com sucesso, os objetivos

almeçados em sintonia com o contexto onde se encontram inseridos; e atendendo a valores conscientemente assimilados.

A gestão envolve o aparato de instrumentos gerenciais e exige do gestor uma complexa habilidade, qual seja atuar com objetividade na subjetividade. O líder precisa ser objeto na definição dos fins e metas da organização. Precisa, ainda, criar condições para o reconhecimento da época adequada de modificação dos rumos da empresa, sob pena de ficar à margem de todo processo de mudança por que passa o contexto e, defasada, venha a necessitar encerrar suas atividades.

O processo de gestão é o lado criativo das organizações, pois através da junção de cientificidade e criatividade, os gestores conseguem ler as demandas contextuais e esforçam-se para adaptar as suas organizações aos contextos voláteis antes que esses reclamem. Essa postura demonstra a magia do gestor, que, muitas vezes, precisa trabalhar a mudança do modelo mental dos seus subordinados. Uma experiência bem sucedida de trabalho institucional, objetivando intervir na cultura organizacional é muito bem relatada por Arie P. de Geus no capítulo 6 do livro organizado por Starkey (1997) sobre a experiência da Shell. A gestão é uma habilidade artesanalmente construída que permite aos artífices desse conhecimento, conceber, elaborar e conduzir as organizações para a longevidade. Como acontece com a natureza, a semente, sendo de boa qualidade, pode gerar frutos, desde que encontre um solo e condições climáticas adequadas. Já na gestão da organização, seus grandes implementos são o conhecimento técnico metódico e comprovado e a criatividade que o dirigente deve ser detentor.

2.2 O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Assim como os seres vivos, as organizações possuem um ciclo de vida – elas nascem, crescem, desenvolvem-se e podem até morrer. De maneira análoga aos organismos vivos, as organizações têm necessidades e problemas pertinentes à fase em que se encontram no ciclo de vida. O papel do líder é levar a organização à

satisfação dessas necessidades e à resolução desses problemas. A origem do fracasso de muitas empresas está na incapacidade de seus líderes em desempenhar esse papel. Muitos deles ignoram o fato de que as organizações passam por fases distintas no seu ciclo de vida e que, em cada uma delas, as organizações assumem características diferentes que exigem posturas gerenciais próprias.

Segundo Adizes (1990), essas fases podem ser divididas em **concepção, nascimento, desenvolvimento, maturidade, envelhecimento e morte**. Uma organização não precisa necessariamente chegar à fase de envelhecimento, aliás, manter-se jovem é o desejo e o desafio de todas elas. Para que a organização vença este desafio, é preciso conhecer a natureza dos problemas e ter uma liderança capaz de resolvê-los.

A **concepção** é a fase em que sucede a seleção de idéias, é nela que o empreendedor percebe necessidades potenciais a serem supridas. Para uma organização nascer com saúde, ela precisa ser gestada com muita paixão e envolvimento do líder com a idéia escolhida. É preciso que se

“tenha um sentimento forte a respeito da idéia, é preciso acreditar que ela tem valor, que tem que ser feito algo com ela, senão nada será feito a respeito. Além disso, as pessoas não seguirão aqueles que não estiverem convictos de seus próprios ideais”.(Kouzes e Posner, 1997, p.115).

A organização, ao ser concebida, precisa buscar a sua identidade, ou seja, definir qual é o seu campo de ação e o que a torna singular, o que a diferencia das demais. *“Não há vantagem em trabalhar para comprar produtos de ou investir em uma organização que faz exatamente a mesma coisa que a outra do outro lado da rua ou no final do corredor”*. (kouzes e Posner, 1997, p.105).

Na fase inicial do nascimento, o empreendedor e o seu empreendimento se fundem em um só corpo, ou seja, a organização torna-se parte integrante da vida do fundador. Essa relação é necessária, porém perigosa. É necessária porque a organização depende de um compromisso forte por parte do fundador, pois um

negócio que se inicia, raramente, traz retorno em curto prazo. É perigosa porque o fundador é muito influenciado por possibilidades e não por probabilidade. Muitas vezes, envolvido pela paixão, o fundador não tem conhecimento e noção dos riscos envolvidos na criação de uma empresa. O compromisso do fundador deve ser realista e proporcional aos riscos.

Quando uma organização inicia suas atividades, as idéias e as possibilidades deixam de ser o enfoque principal. Agora a preocupação do líder é a produção de resultados, ou seja, a satisfação das necessidades para a qual foi criada. A passagem do ideal para o real não é fácil, muitas vezes torna-se algo difícil que requer muito sacrifício do líder.

Nessa fase, não há uma profissionalização dentro da organização (não há um sistema de contratação e avaliação de pessoal), as pessoas se tratam com informalidade, quase não há hierarquia. Devido a isso, não há uma estrutura organizacional definida, e pequenos problemas podem se tornar crises.

É comum nesta fase a centralização das decisões, pois ainda não existem as estruturas e toda a memória da organização está nas mãos de seu fundador. Além disso, se os subordinados tivessem a mesma capacidade de liderar uma organização iniciante, não estariam sujeitos ao fundador, mas abrindo seu próprio negócio.

Superar as dificuldades do fluxo de caixa é o objetivo da organização nesse momento. O fluxo de caixa negativo (normal nesta fase) pode ser evitado se o líder tiver conhecimento dessa característica no início do seu negócio e criar um plano para superar esse momento. Isso fará com que o líder não perca a visão e as expectativas de crescimento para o futuro.

Depois de resolver as dificuldades do fluxo de caixa, a empresa entra na fase do **desenvolvimento**. Evolui num processo de expansão, através do qual ela cresce mesmo sem grandes esforços e enfrenta um novo problema: desenvolver seus sistemas administrativos e conseguir institucionalizar sua liderança.

Se a empresa não conseguir institucionalizar a sua liderança, ela ficará dependendo do fundador. Em alguns casos, a morte do fundador significa o fim da empresa. É comum, também, a dependência aos funcionários que participaram da fundação da empresa. Ao longo do tempo, eles testaram procedimentos e desenvolveram padrões de atividades que, ainda, não estão registrados. Desenvolver o sistema administrativo ajuda a empresa a se livrar da dependência que ela tem desses funcionários.

Nessa fase, pode ocorrer também o problema da sucessão. Na maioria das vezes, os herdeiros assumem a empresa, não por serem capacitados para liderá-la, mas pelo simples fato de serem os donos dela. Cada um assume um departamento (se houver) e toma decisões descentralizadas, pois buscam poder e, muitas vezes, podem não estar atentos aos objetivos pretendidos pela empresa.

Por essa razão, é importante que o fundador perceba que sua empresa está numa fase de transição no seu ciclo de vida, e que sua maior contribuição, nesse momento, é prepará-la para viver sem ele. A contratação de um administrador profissional ou a profissionalização dos sucessores é de grande valia para estruturar a parte operacional da empresa. Dar oportunidades para que seus subordinados aprendam sozinhos a tomar boas decisões, também é muito importante antes de começar a delegar autoridade a esses funcionários. Esse processo, contudo, é complexo, pois o fundador pensa que, ao delegar autoridade a seus subordinados, perderá o controle da empresa. Isso pode ocorrer, se ele descentralizar ao invés de delegar – o que ocorre na maioria das vezes. É pela falta dessa percepção que muitas empresas morrem ou são transferidas de mãos.

Entre esse momento e a maturidade, a empresa passa por um processo de transição, em que ela precisa mudar sua cultura organizacional, suas atitudes e seu estilo de liderança. A complexidade dessa transição pode gerar fortes conflitos internos na organização.

Durante esse período de transição, ao contratar um administrador profissional para formalizar o funcionamento da organização, a empresa promove

um momento importante que poderá proporcionar uma mudança na cultura através da investidura de um novo líder. Essa substituição da liderança, porém, nem sempre promove alterações na cultura. Será importante que a empresa procure um líder que seja capaz de mudar o que antes era informal (como descrito acima), criando regras e diretrizes para organizar as atividades operacionais da empresa. Essa passagem da informalidade para a formalidade pode ser causadora de conflitos internos na organização. Os funcionários antigos, acostumados aos vínculos pessoais e à autonomia para organizar seu próprio trabalho, criam uma forte resistência ao novo líder. Esses, então, passam a usar do poder político junto ao fundador, tentando fazer com que ele se volte contra o atual líder. Os possíveis conflitos desencadeados, sem uma clareza do processo e sem a habilidade gerencial do empreendedor que foi o responsável pela contratação do administrador profissional, poderão motivar os antigos gerentes e, às vezes, mais empreendedores a abandonarem a empresa, enfraquecendo-a.

Essa fase é marcada por momentos muito delicados para cultura da empresa, pois valores profundamente arraigados precisam ser transformados e um sentimento de insegurança poderá vir a dominar no ambiente organizacional. Descobrir a velha cultura e fazer nascer uma nova mais adequada ao novo período da organização exigem habilidades vulgares do mentor do processo.

Essa etapa é também marcada pela transposição de metas. Segundo Adizes, no advento da organização, há uma preocupação com a quantidade, pois consideram que quanto mais, melhor. Segundo ele, nessa fase, há uma mudança para a qualidade—o melhor é mais. O empreendedor precisa preocupar-se inicialmente com a qualidade do produto, e, quando adquirir uma clientela segura, se preocupar com a quantidade.

Quando a empresa atravessa esses problemas com sucesso, entra num estágio de maturidade. O grande desafio de uma empresa madura é permanecer nesse estágio. Ela precisa estar sempre resgatando o impulso inicial além de criar uma estrutura equilibrada, que mantenha o controle e permaneça flexível. Também

deve ter o cuidado de não ser tomada pela vaidade do sucesso. É importante que o líder esteja sempre revisando o objetivo maior da empresa, criando uma visão de um futuro. Uma empresa, cujos líderes não possuem visão de futuro, tanto individual como gerencial, está correndo risco de perder a sua flexibilidade e entrar num processo de envelhecimento.

A empresa, muitas vezes, satisfeita com as suas conquistas, e com medo de perder o que já conquistou, pode sentir-se impedida de visualizar o futuro e poderá deixar de ter expectativas de crescimento, passando a se concentrar nas realizações do passado. Essa atitude conduzirá a empresa a perder as expectativas de conquistar novos mercados, clientes e regiões inexploradas.

Essa fase denominada envelhecimento caracteriza-se pela desconfiança à mudança, pelo medo da inovação e pela inflexibilidade. Os líderes se tornam avessos a mudanças e, aí se aplica aquele velho adágio popular. "Em time que ganha não se mexe". Nesse momento do ciclo de vida, as empresas aumentam suas características burocráticas, tornando-se inflexíveis e rígidas, tendo uma inversão do foco organizacional, preocupam-se em manter normas e tradições e esquecem o cliente. O dinheiro que antes era aplicado em marketing, por exemplo, agora é utilizado na instalação de sistemas de controle, benefícios e instalações físicas. São beneficiados aqueles que seguem rigorosamente as normas e tradições da empresa. Os inovadores são caçados e punidos. Quando surgem problemas, destaca-se quem causou problema e não o que fazer a respeito. Geralmente, os mais empreendedores e criativos são responsabilizados por esses problemas.

Quando a empresa se deixa envelhecer, há uma disposição interna em punir aqueles que se aventuram a mudar alguma coisa, o que poderá gerar um clima de tensão dentro da empresa. Poderá haver muito conflito, muitas atitudes traiçoeiras, muitas brigas internas. Um clima de frieza e individualismo poderá vir a ser instalado e, por conseqüência, e ninguém vai querer ficar descoberto, ninguém vai querer mostrar o jogo. Em decorrência disso, o cliente externo passa a ser visto

como um aborrecimento. A organização se torna um sistema fechado, ignorando o seu ambiente.

O que foi exposto é comum à maioria das empresas. As fases iniciais (concepção, nascimento e desenvolvimento) caracterizam o crescimento da empresa. A atuação do líder é fundamental em todas as fases e, principalmente, na maturidade para evitar que a empresa entre na fase de envelhecimento e morte. As características principais das fases de crescimento e envelhecimento, resumidas no quadro abaixo, merecem atenção especial do líder

Fig. 1: QUADRO-RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS COMUNS ÀS EMPRESAS NO CICLO DE VIDA

CRESCIMENTO	ENVELHECIMENTO
Assunção de riscos	Oposição a riscos
Expectativa excedem resultados	Resultados excedem expectativas
Escassez de dinheiro	Abundância de dinheiro
Por quê? E O quê?	Como? e Quando?

Fonte: Adizes (1990)

Enfatizando-se um pouco mais as características comuns específicas de cada fase, pode-se destacar:

1. Quanto ao risco

CRESCIMENTO	ENVELHECIMENTO
Assunção de risco	Oposição a risco

As empresas na fase de crescimento têm uma ligação direta com o risco. Pode-se mesmo dizer que o risco é um componente próprio da época de criação e solidificação da entidade. O empreendedor, ao idealizar a organização, desejando ter segurança de que aquele empreendimento atenderá a uma necessidade da comunidade, mas não disporá de uma garantia de que o sucesso daquela idéia se concretize.

Ao contrario do que acontece com as fase iniciais da organização, quando o empresário já conseguiu que a sua empresa tenha o reconhecimento dos consumidores e a idéia já esteja solidificada, é normal que o seu criador fique avesso ao risco. No entanto, os gestores da organização precisam combater essa característica. Se não quiserem que o seu empreendimento envelheça a interação com as carências da comunidade precisa continuar para que a empresa permaneça atuante no mercado, ocupando com eficiência o espaço conquistado.

2. Quanto às expectativas de resultados

CRESCIMENTO	ENVELHECIMENTO
Expectativa excedem resultados	Resultados excedem expectativas

Ao ser criado o empreendimento, a motivação inicial pode não ser o lucro esperado, conforme destaca Adizes(1990), porém o empreendedor não levará a idéia à frente, se ele tiver expectativas de maus resultados. O empresário espera que os resultados vindouros sejam compensadores de todo o seu esforço criador. Nas fases iniciais, os resultados quantificados são geralmente inferiores às expectativas de lucratividade vindouras. No início, o ganho está no aprendizado organizacional, na criação de todo o relacionamento, que se solidificará com o decorrer do tempo, em fornecedores, clientes e instituições.

Em fases posteriores, quando a empresa já dispõe de clientela segura e imagem consolidada no mercado, passa a dispor de um faturamento adequado para

cobrir seus custos e remunerar o investimento e o esforço empresarial despendido na construção de empreendimento. Nessa etapa, para evitar o envelhecimento organizacional, o empresário precisa evitar a acomodação institucional. Os resultados muitas vezes excedem expectativas, porque a comunidade passa a ter conhecimento daquela organização que lhe atende nas suas necessidades e passa a procurar a empresa independentemente do seu esforço de divulgação. Existe um adágio popular que orienta de forma errônea: "criar fama e deitar-se na cama". Uma empresa que adote esse comportamento estará fatalmente voltada a envelhecer e morrer. É preciso zelar pela manutenção da motivação inicial para garantia de sobrevivência de entidade.

3. Quanto à abundância de recursos

CRESCIMENTO	ENVELHECIMENTO
Escassez de dinheiro	Abundância de dinheiro

A fase de crescimento da organização se caracteriza pela escassez de recursos. Nessa época, a empresa está em construção, em investimento. As necessidades são abundantes e variadas. O empreendedor precisará colocar muitos recursos para que o empreendimento se consolide.

Na etapa em que a empresa já se encontra consolidada, os investimentos já foram feitos, as inversões de recursos para a montagem e estruturação da organização já foram realizadas. Então, pode-se afirmar que há uma abundância de recursos.

4. Quanto à ênfase organizacional

CRESCIMENTO	ENVELHECIMENTO
Ênfase na função	Ênfase na forma

Em fase de estruturação, uma companhia precisa realizar muitas coisa, desempenhar muitas atividades de z,sem nenhuma sistematicidade. As funções precisam ser realizadas e a empresa não dispõe, ainda, de modelos para melhor desempenhá-las. A empresa esta no inicio e o foco é realizar suas funções mesmo que não sejam executadas da melhor forma.

Em etapas posteriores, contudo, a empresa já possui uma visão critica da realização de suas funções e procura sistematizá-las de maneira que seja efetuada com melhor qualidade, com maior eficiência. Esse é um objetivo útil e necessário para a consolidação da empresa. Essa finalidade, contudo, não pode comprometer o atendimento dos fins da organização. Se a empresa perde o foco nas suas funções e dá ênfase excessiva na forma de desempenhá-las, ficará burocratizada e iniciará o período de envelhecimento e posteriormente de morte, se esse processo não for revertido.

5. Quanto a questão motivadoras

CRESCIMENTO	ENVELHECIMENTO
Por quê? e O quê?	Como? e Quando?

As providências iniciais que são necessárias a todo empreendimento motivam os seus criadores a se voltarem a responder questões ligadas ao “o que” fazer e ao “porquê” fazer. Na etapa de crescimento, toda ação parece ser feita para “ontem”. O acúmulo de ações necessárias conduz o empresário à ação ,tentando realizar todas as funções da empresa dentro do menor tempo possível.

Uma vez já sedimentada, a empresa procura realizar suas ações dentro de prazos mais flexíveis, sem agir sob pressão e busca, também, realizá-las da melhor forma, atendendo a questões motivadoras, ligadas ao “como e ao quando”. O perigo é voltar-se apenas para esses aspectos, esquecendo-se de que a realidade das

organizações exige ações muitas vezes improvisadas, em função da sua emergência, por causa da variabilidade do contexto no qual a empresa esta inserida.

Cabe destacar que a empresa, para evitar seu envelhecimento, não pode permitir-se agir sob improviso, como acontece em suas fases iniciais, mas, também, não pode vincular-se à excessiva formalização.

2.3 CAUSAS CONHECIDAS DO ENVELHECIMENTO E MORTE DAS ORGANIZAÇÕES

Os estudiosos não se têm ocupado muito com esse tema. As poucas obras localizadas que abordam causas de insucesso das organizações o fazem de maneira genérica, referindo-se a comportamentos típicos que possibilitam a decadência das empresas conduzindo-as ao envelhecimento e morte.

O envelhecimento é uma fase anterior à morte. Em organizações, o envelhecimento não significa número de anos de existência. Diferentemente do organismo humano que a passagem do tempo vai trazendo o seu desgaste, as empresas podem ser uma instituição centenária e manterem-se jovens. Com a vitalidade e as características iniciais que motivaram a sua existência

A evolução tecnológica do contexto avança da ciência nos métodos de gestão são aspectos que vão exigir dos gestores uma crescente atualização para não disporem de técnicas ultrapassadas. Além disso, a preocupação em posicionar-se de forma adequada frente à concorrência e em saber adotar as medidas estratégicas necessárias para a operação da entidade são cuidados importantes no zelo pela constante juventude e pela garantia de longevidade do empreendimento.

Cabe ao gestor reconhecer os aspectos que identifiquem o processo de envelhecimento, para que medidas sejam tomadas no sentido de incentivar o rejuvenescimento organizacional, afastando a possibilidade de óbito institucional.

A observação de sinais, muitas vezes desconsiderados pelos gestores, é um aspecto muito importante no processo de gestão da entidade, pois pede

providências urgentes que precisam ser adotadas sob pena de perder-se o que foi construído com tanto esforço e empenho durante muito tempo.

Os sinais auxiliam a identificação preventiva dos sintomas. É uma indicação de que os sintomas poderão aparecer. Os sintomas são evidências claras de que algo está fora de ordem. Os sinais se evidenciam antes que os sintomas se estabeleçam.

ADISES (1990) destaca que a organização pode apresentar problemas que classifica de: Normais e Anormais. Problemas normais são aqueles que a organização pode resolver com sua própria energia interna, ou seja, a organização tem a capacidade de tomar decisões que resolverão os problemas. Os problemas anormais exigem intervenção externa profissional. Esses problemas deixam a organização entrelavada.

É interessante destacar que os problemas se tornam conhecidos pela identificação dos sintomas. O gestor já reconheceu que há algo errado. O importante é que o gestor possa perceber os sinais para que haja um processo preventivo de tomada de ação para que a empresa evolua pelos seus estágios de vida de forma saudável, mantendo sempre a vitalidade do início da sua criação.

Segundo ADIZES (1990), cada fase do ciclo de vida das organizações apresenta uma série de dificuldades gerenciais que são experimentadas por todas as instituições, cujos resultados podem ser diferentes para cada realidade organizacional. Se esses problemas forem previstos para aquele estágio do ciclo de vida, isto é, se eles são enfrentados por todas as organizações ainda que com intensidade e duração diferentes, podem ser de conseqüências mais brandas e administráveis. Se não forem esperados, pode-se dizer que se tornam problemas graves, muitas vezes crônicos, que comprometerão o desempenho evolutivo da entidade.

O método de gerência precisa ser uma metodologia de diagnóstico que permita distinguir-se os diferentes tipos de problema. É também uma metodologia de intervenção, curativa e preventiva. Sua finalidade é também uma metodologia de

intervenção, curativa e preventiva. Sua finalidade é superar as complexidades e os problemas patológicos do crescimento e do envelhecimento, levando uma organização à Plenitude e desenvolvendo a capacidade interna de lá permanecer.

Um sinal claro de que a empresa entrou num processo de envelhecimento é quando ela principia a perder o espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças que a levou à plenitude.

Para evitar surpresas desagradáveis, a organização precisa identificar a fase atual em que se encontra no seu processo evolutivo e planejar as ações necessárias para o alcance da próxima etapa organizacional. Ou seja, é preciso contextualizar o planejamento da empresa, adequá-lo às conveniências da organização para que ela possa desempenhar bem o papel a que se destinou na comunidade.

O incentivo à criatividade e à inovação na organização pode ocasionar o surgimento de conflitos, que ADISES (1990, p.169) classifica em conflitos são necessários e indispensáveis. Só não há conflito quando não se tomam novas decisões, ou quando não é preciso implementá-las. Isso, porém, significa que não há mudança o que só ocorre na morte.

O conflito pode ser destrutivo, se não for canalizado, ou construtivo quando se obtém um resultado funcional ou uma mudança desejada. Isso se dá quando há aprendizagem, pois a mesma é uma mudança mental, significa crescimento. E só haverá aprendizagem quando houver respeito mútuo. Nada se aprende de pessoas pelas quais não se nutre o sentimento do respeito. Mas o respeito não direciona a implementação dessas decisões. Para isso é preciso haver confiança. A tarefa da gerência é canalizar os conflitos potencialmente destrutivos para que se tornem construtivos, gerando uma atmosfera de respeito e confiança mútua dentro das organizações. (ADIZES, 1990, p.170).

O conflito é produzido pela falta de equilíbrio. A falta de conflito pode ser muito agradável em curto prazo, mas levará à morte em longo prazo. A patologia não é a existência de conflito, e sim, quando o conflito impele, a organização, as

pessoas, ou o sistema a repetirem-se ao invés de progredirem (ADIZES, 1990, p.172).

Alguns sinais podem ser listados como sendo indicadores da decadência da empresa e para os quais os gestores precisam manter-se alertas. São eles:

- As pessoas passam mais tempo umas com as outras no escritório do que com clientes ou vendedores;

- Desapareceu o senso de urgência. As pessoas mostram-se disposta a prolongar as reuniões;

- A atmosfera torna-se mais formal; ainda se ouvem novas idéias, mas o entusiasmo de outrora sumiu de vista;

- A participação da empresa no mercado não para de baixar;

- O fluxo de caixa torna-se negativo e há uma alta rotatividade de bons funcionários. Todos os sinais vitais da organização estão gritando “emergência”;

- As únicas coisas que importam são as regras e diretrizes, nas quais não há qualquer orientação evidente para os resultados ou para a satisfação das necessidades dos clientes;

- A ênfase em “como fazer”, as coisas dentro da empresa é patológica. É hora de “caça as bruxas”. Busca-se quem fez o que no passado, ao invés de procurar de quem a organização precisará para fazê-lo no futuro. Os erros não são perdoados e a criatividade passa a não ser incentivada.

Vale destacar que se a criatividade permanecer estagnada por muito tempo, começará a afetar a capacidade da empresa de satisfazer às necessidades dos clientes. Uma vez não atendida a clientela, a empresa pode preparar-se para a fatalidade em que ela se preocupará com o porquê. Nessa fase, ela enfrenta a MORTE. Por que deveria a organização existir?Ela perdeu o direito a tal.

Quando uma organização é ao mesmo tempo flexível e controlável, ela não é nem jovem nem velha demais. Ela possui as vantagens da juventude e da maturidade, da flexibilidade e da controlabilidade. Esse estágio denominam de Plenitude, que fica entre a natureza do crescimento e do envelhecimento. Essa

organização pode mudar sua direção e pode fazê-lo quando desejar. Pode, em suma, controlar o que quer fazer.

“A fase Estável é o primeiro dos estágios do envelhecimento do Ciclo de Vida organizacional. A empresa ainda está forte, mas vai perdendo sua flexibilidade. Ela está chegando ao fim do crescimento e começando a declinar. Em termos organizacionais, adota uma atitude do tipo, “ Se não estiver quebrado, não precisa consertar”. E principia a perder o espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças que a levou à Plenitude.” (ADIZES, 1990).

2.4 A LONGEVIDADE DE UMA EMPRESA

O autor europeu Arie De Geus revela o segredo da longevidade das empresas que sobreviveram séculos ou dezenas e dezenas de anos, apresentando quatro traços de ‘personalidade’ na obra Empresa Viva. São eles:

1. Sensibilidade ao meio envolvente, capaz de levar a empresa a aprender e a se adaptar, o que é o coração da aprendizagem organizacional e da gestão para a mudança;
2. Coesão interna, em torno de um sentido de identidade e de comunicade em que o núcleo do pessoal da empresa se forma ao longo dos anos;
3. Tolerância para com o pensamento não convencional, a excentricidade, abertura a novas idéias e a experimentação, pois os negócios do futuro podem nada ter a ver com os do presente;
4. Conservadorismo financeiro, não desperdiçando recursos, de modo a ganhar flexibilidade de decisão nos momentos em que é preciso investir, sem ter de depender de terceiros.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA REALIZADA

a) Quanto aos fins

A pesquisa realizada caracteriza-se como um estudo descritivo, uma vez que se busca expor as características, os aspectos específicos das organizações que, suas gestões em função do lucro ou da longevidade de suas empresas.

Em pesquisa social, é difícil identificar-se os fatores que determinam um fenômeno; o que caracterizaria a pesquisa como explicativa. Assim, neste estudo, embora se objetive entender as razões que levam ao êxito e ao fracasso das organizações, não se pôde e nem pretende-se identificar leis que rejam a dinâmica das instituições, de forma que possa prever de antemão que a adoção de determinados procedimentos gerenciais possam conduzir ao sucesso ou ao fracasso de quem as adotou.

b) Quanto aos meios

Por conta dos objetivos deste estudo, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa. Não será preocupação do estudo o estabelecimento de generalidades, princípios e leis. Busca-se interpretar variáveis identificadas nos fatos observados que possam conduzir à compreensão do comportamento dos líderes das organizações estudadas e a identificação de fatores desencadeantes de todo um processo gerencial.

Logicamente, este estudo não envolve induções estatísticas comuns às pesquisas qualitativas. O método escolhido para o desenvolvimento do estudo foi a história oral, por acreditar-se que, através de depoimentos das pessoas envolvidas, gerencialmente, como as organizações analisadas, pode-se extrair para as conclusões do estudo.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O objeto de estudo constitui-se de algumas empresas de serviço de transporte existentes no Paraná, que atuam com sucesso ou em fase de crescimento ou envelhecimento. Dessa forma, pode-se definir a totalidade dessas organizações como sendo o universo da pesquisa.

3.3 ESCOLHA DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados os gestores de organizações, pessoas envolvidas gerencialmente com as organizações escolhidas que têm conhecimento da adoção das medidas gerenciais das empresas.

3.4 COLETA DOS DADOS

Por ser o método escolhido para o desenvolvimento do estudo o da história oral, o uso de questionário não foi rígido, deixando o entrevistado à vontade para expressar-se sobre a sua experiência e a trajetória da organização que esta envolvido.

Num esforço de obter os dados que respondessem ao problema de estudo, foi elaborada um roteiro de indagações para as entrevistas realizadas.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Foi feita uma análise comparativa entre o comportamento adotado pelos gestores das organizações bem sucedidas e por aquelas instituições em fase inicial ou de envelhecimento.

4 ANALISE DOS DADOS

4.1A IDENTIFICAÇÃO DA FASE DO CICLO DE VIDA DE EMPRESAS ESTUDADAS

As organizações estudadas terão suas características associadas às fases do ciclo de vida organizacional, a saber: concepção, nascimento, desenvolvimento, maturidade, e envelhecimento. Para efeito de classificação, as organizações serão consideradas pelos aspectos identificados no momento da entrevista. Para evitar constrangimentos, a identificação das entidades será preservada.

4.1.1 Empresas em atividade operacional

T.E.

Essa empresa foi criada em 23 de Abril de 1970, por iniciativa do Sr. R.G. e a sua esposa E.G. A empresa iniciou com apenas dois caminhões usados no transporte de cargas gerais. Em Maio de 1972, a T.E. iniciou o processo de especialização em transporte de produtos siderúrgicos e matérias primas para siderurgia. Na mesma época, também passou a oferecer locação de guindastes, e atender não só no transporte e entrega de produtos acabados, semi-acabados e insumos, como também na coleta e transporte de sucatas ferrosas movimentadas na Região Metropolitana de Curitiba.

Atualmente, a T.E. conta com uma frota de 40 caminhões, entre cavalos mecânicos, trucks equipados com equipamentos específicos para coleta de sucatas e descarga de produtos acabados nos clientes; 15 carretas, carga seca, bi-trens e pressurizadas; 07 empilhadeiras e 02 guindastes. Mantém um quadro de 105 funcionários que recebem salários em dia e benefícios, e uma filial em São Paulo.

Essa empresa se encontrava, no momento do estudo, na fase de desenvolvimento. Ela já venceu as dificuldades normais da fase do nascimento, pois

já possui sua própria identidade e tem-se mostrado lucrativa. A classificação da empresa na fase de *desenvolvimento* teve como base a identificação das três principais dificuldades dessa fase: resistência à delegação de autoridade, mudança das metas organizacionais (de quantidade para qualidade) e reconhecimento, por parte do gestor, da necessidade de uma gestão mais profissionalizada sem, contudo, ter a disposição para se profissionalizar ou contratar um gestor profissional.

Essa entidade tem conseguido vencer os momentos de crise que muitas organizações não têm alcançado. No entanto, os seus empresários fizeram opção de mantê-la no tamanho geográfico que a organização se apresenta no momento. Pode ser que, futuramente, a depender das necessidades de ocupação de espaço, os proprietários da T.E. resolvam passar para a fase da maturidade organizacional, mas, no momento, estão satisfeitos com o que conseguiram.

T.F.

A empresa T.F. foi fundada em 1990 com um único objetivo: A “Eficiência no Transporte”. O fundador o Sr. W.A., que com seus 25 anos de experiência e com uma visão fundamental de mercado, adotou como filosofia de trabalho a “qualidade e o custo benefício para o cliente”. A T.F. tem levado ao pé da letra esta filosofia, e com investimentos sólidos em renovação de frota e pessoal qualificado para transportar com segurança a sua mercadoria. Prova disto é que em 2005 conquistaram dois “certificados” requisitados para uma empresa de qualidade como a T.F., a “ISO 9001 e 14001”.

Observa-se que a empresa encontra-se na fase de *desenvolvimento*. Os gestores já admitiram a idéia de que a empresa poderá sobreviver sem estar sob a tutela, de modo que há um planejamento para uma futura sucessão.

Os gestores ainda centralizam bastante as decisões e não delegam as tarefas como deveriam. Têm uma postura bastante aberta às inovações, às mudanças das tecnologias. Os gestores, contudo, optaram por não aumentar o número de lojas e escolheram investir mais em qualidade dos serviços prestados

pela organização. Pode-se registrar, também, a mesma preocupação de perda de controle pela ampliação de espaço.

T.I.

Em maio de 1967, com o sonho de quatro jovens idealistas, nascia a T.I., hoje, uma das maiores Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas do Estado do Paraná. No entanto, para concretizar este projeto, não foram poucos os esforços realizados e obstáculos enfrentados e superados. A T.I. atende os mais diversos segmentos do mercado nacional, transportando cargas para os setores da Indústria, Comércio e Serviços. Os clientes da T.I. têm à sua disposição uma rede de 18 filiais e agências, contando também com áreas para armazenagem e cross-docking.

Observou-se que essa empresa se encontrava na fase da *maturidade*. A organização tenta ser flexível para acompanhar as mudanças do ambiente e, ao mesmo tempo, mantém rígido sistema de controle. O gestor, contudo, exerce o controle de uma maneira que não torna a organização inflexível, dando bastante ênfase aos sistemas de controle e deixando uma margem de abertura para a criatividade e possíveis inovações.

A única característica da *maturidade* que a T.I. não possui é a possibilidade da empresa sobreviver após o afastamento do gestor (morte). Seu gestor, porém, já estava tomando providência para corrigir essa característica através do planejamento da sucessão da sua empresa, sem o seu afastamento.

Das empresas analisadas, essa foi a única que ousou ampliar-se até a fase da *maturidade*. O gestor da T.I. possui um forte senso de controle e implantou sistemáticas internas que lhe passam, com segurança, tudo o que ocorre na entidade.

4.1.2 Empresas que encerraram suas atividades

T.V.

A T.V. iniciou suas atividades em 1985, atuando com dois veículos no mercado de transporte de bebidas. Desde a década de 90 até o decreto da falência, a empresa trabalhava em função da qualidade do seu trabalho, e a conquista de clientes em todo Brasil.

Pode-se afirmar que a empresa, na época de encerramento de suas atividades, encontrava-se na fase de *desenvolvimento*. O principal aspecto que a identificava como essa fase do ciclo de vida organizacional era a expansão geográfica. Foi no atendimento às necessidades específicas dessa fase, que os gestores dessa empresa se perderam gerencialmente. Não conseguiram desenvolver seus sistemas administrativos, e não se pôde observar pelas entrevistas feitas que houvesse um senso de controle

Não conseguiram, também, institucionalizar sua liderança, havendo problemas de sucessão. Os criadores, ao se afastarem da gestão da empresa, passaram a liderança para o filho mais velho, cuja formação profissional era em teologia, que não conseguiu organizar-se institucionalmente para atender às exigências gerenciais.

A empresa apresentava algumas características da etapa do nascimento, no que se refere à não profissionalização dentro da organização (não havendo um sistema de contratação e avaliação de pessoal). Por questões culturais, contratava as pessoas com base em critérios da confiança pessoal. Além disso, houve uma perda temporária da visão empresarial, devido a uma disputa interna pelo poder.

Diferentemente das organizações analisadas durante este estudo e que foram classificadas como bem sucedidas, essa entidade pecou pela falta de sistemática eficiente de controle e pela falta de profissionalização na escolha dos seus colaboradores para gerir as lojas da rede que foram sendo instaladas em espaço geográfico distante da matriz.

T.L.

Em junho de 1992, foi fundada a empresa T.L. com o objetivo de prestar serviços de coletas e entregas de mercadorias em Curitiba e região metropolitana. Primeiramente representando uma transportadora que necessitava de uma agência em Curitiba para complementar sua rota de atuação. Com o passar do tempo e com a visão de uma grande oportunidade de mercado a T.L. foi em busca de novos clientes que necessitassem de uma empresa para distribuir suas próprias mercadorias, pois o custo do transporte em suas empresas estava encarecendo os seus produtos.

O gestor principal da T.L., por se dedicar a outras atividades, verificou que os negócios não iam bem e, para evitar a falência, resolveu vender a empresa. Nessa época, a T.L. encontrava-se na fase inicial de desenvolvimento, quando foi vendida. Nesse momento, houve a reincidência do fluxo de caixa negativo por descuido do gestor – já que estava ocupado com outra atividade – gerando um declínio irreversível.

Apesar do gestor ter tido bastante compromisso com o empreendimento, ele teve uma perda temporária da visão do negócio ao se envolver com outras atividades que não estavam ligadas a sua organização e, logo em seguida, resolveu vender. Ele fez a opção de se desfazer do negócio, ao ter consciência de que sua organização não estava bem. Durante a sua gerência, o gestor centralizou bastante as decisões e não teve um senso de controle muito acentuado. Por essas características, afirma-se que a empresa estava na fase inicial do desenvolvimento.

Um ponto muito importante que se pode aprender com o exemplo dessa organização, é que o gestor precisa estar motivado para lidar com o objetivo do seu negócio. O gestor da T.L. deixou claro que a dispersão de atividades pode ser prejudicial ao desenvolvimento da entidade. A adoção de cuidados gerenciais e o balizamento dos destinos organizacionais são essenciais para que o gestor exerça o zelo pelo empreendimento, a fim de que os seus objetivos sejam atendidos. Observou-se, no exemplo dessa empresa, que os objetivos do empresário não

estavam associados à administração de sua organização. Naquele momento, para ele era mais interessante a sua participação em associações de classe do que a condução estratégica do seu negócio. Quando isso ocorre, pode-se deduzir que o melhor seria encontrar alguém com motivação para gerir o empreendimento, do que deixá-lo à deriva até chegar-se à conclusão de que o melhor seria desfazer-se do negócio para não falir.

4.2 COMPORTAMENTO GERENCIAL DOS DIRIGENTES DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Buscou-se na análise dos dados, levantar-se as características dos gestores e classificá-las em três grandes grupos: individuais, organizacionais e outras características, que estão apresentadas em quadro próprio no Anexo 2 desta monografia.

Características Individuais

Neste estudo, as características individuais são entendidas como aspectos particulares do gestor relacionados com personalidade, formação ética, moral e acadêmica.

Aproveitamento de oportunidades para o negócio – Todos os três gestores bem-sucedidos demonstraram ter aproveitado as oportunidades do negócio conscientemente, ou seja, valorizaram as alternativas de investimento que se relacionaram com a visão e objetivos organizacionais, mais particularmente, com o papel da organização e as metas para desempenhá-lo. Contudo, um dos empresários que fracassou aproveitou as oportunidades do seu negócio de maneira mediana e o outro mostrou não saber aproveitar as oportunidades conscientemente. Essa observação evidencia que é fundamental que o gestor esteja atento para as

oportunidades que o contexto lhe oferece, pois, às vezes, uma chance desperdiçada pode implicar em perda de uma posição de destaque entre as empresas do ramo, uma vez que os concorrentes estão sempre à espreita de possibilidades de ampliação de sua fatia de mercado. Saber aproveitar as oportunidades que surgem da forma mais conveniente para a atividade que desenvolve, pode implicar em ajustes internos para o enfrentamento da concorrência.

Inclinação para riscos – Todos os três gestores bem-sucedidos aceitam correr poucos riscos (eventos cujas consequências são incertas), pois, no momento, estão buscando a estabilidade econômica no mercado. No início, eles estavam abertos a correrem muitos riscos, mas após sobreviverem a uma crise, eles preferiram se posicionar de maneira mais conservadora. Já nas empresas que faliram, os gestores se dispunham a aceitar muito risco. Esse fator não pode ser considerado determinante para a sobrevivência da organização, porém é importante para o crescimento desta, na medida que a maioria dos investimentos envolve riscos.

Sob a ótica da abordagem contingencial, os riscos fazem parte do ambiente no qual a empresa está inserida e, constantemente, interagem de maneira a influenciar na sua dinâmica organizacional. Nesse ambiente, podem-se localizar as explicações causais das características das organizações, não existindo uma única melhor maneira de se organizar. Tudo depende das características ambientais relevantes para a organização e, conseqüentemente, da maneira como seu gestor lida com ela.

Apoio da família – Neste estudo, ao se tratar sobre o item *apoio da família*, está-se referindo ao suporte moral e emocional ao empresário, dado por seus familiares. Quase todos os gestores receberam muito apoio e incentivo da família, estimulando a atividade do negócio. É necessário que se registre que todas as organizações estudadas originaram-se de empresas familiares. No início, as famílias na maioria dos casos, participavam ativamente na

estruturação da empresa. Mesmo aquelas cujos membros não integravam a administração da entidade, apoiavam a idéia e o esforço do empreendedor na condução do negócio. As que foram bem sucedidas ainda mantêm uma relação de família, ou estudam a integração dos seus descendentes. Apenas uma recebeu apoio razoável, ou seja, a família não apoiou significativamente o mentor da empresa. Essa faz parte dos que faliram. No início, permaneceram juntos até que se iniciaram as primeiras dificuldades operacionais. Diante da natureza autoritária do gestor, deixaram-no sozinho na gestão do negócio, responsabilizando-o pelo resultado desastroso. Assim, observa-se que a maturidade da família no apoio ao empreendedor para a gestão da empresa é um fator de grande importância. Mudanças significativas foram feitas nas instituições estudadas, no momento em que se iniciaram as desavenças internas. Para as que não conseguiram sobreviver, a crise interna foi talvez preponderante para que o gestor não encontrasse o caminho interno para a sobrevivência do negócio.

Determinação e persistência – Quase todos os gestores se mostraram bastante determinados e persistentes em suas atitudes. Apenas dois são razoavelmente persistentes (um é bem-sucedido e o outro não). Esse fato evidencia que é muito importante que o gestor insista nas boas oportunidades que surgem para o negócio e não desista facilmente de um objetivo. Ainda assim, como todos eles têm a característica de determinação/persistência, é inviável inferir-se que essa característica seja essencial para o sucesso ou insucesso.

Vaidade pessoal – Neste trabalho, considera-se a ocorrência dessa variável quando o capitalista está gastando os recursos financeiros da organização em função dos seus interesses pessoais e não em função dos interesses da instituição. 1/3 dos empresários bem sucedidos, entrevistados apresentou um nível intermediário, 1/3 não apresentou e 1/3 apresentou um índice baixo. Já nas empresas mal sucedidas, todas apresentaram aspectos que

permitem inferir que haja um nível elevado de vaidade pessoal. Não se pode afirmar de forma determinística que a presença dessa característica na personalidade do empreendedor seja o fator responsável pelo mau desempenho da empresa. No entanto, pode-se inferir que, a partir do momento em que o empresário passa a retirar dinheiro da empresa para alimentar sua vaidade pessoal (casa de praia, apartamento e carro de luxo, entre outras...), esse comportamento pode influenciar negativamente o seu fluxo de recursos e vir a prejudicar o desempenho financeiro organizacional.

Orgulho – Nesta análise, essa característica refere-se à atitude do empresário em se considerar fonte única do saber e não pedir auxílio quando toma decisões. Dentre os gestores estudados, dois empresários de sucesso parecem não apresentar essa característica e apenas um apresenta aspectos comportamentais que se aproximam das especificações dessa característica. No que diz respeito aos que faliram, os dois são muito orgulhosos. Então, essa constatação conduz à inferência de que a característica do orgulho pode ter contribuído para o insucesso daquelas organizações, porque o gestor não considerou a experiência de seus funcionários que, ao desempenhar suas funções, passam a ter uma visão operacional bem específica e, através dela, podem contribuir, com a sua opinião, para um melhor direcionamento da empresa. Essa característica do orgulho do empresário faz com que o mesmo centralize as decisões e não valorize o potencial dos demais funcionários que compõem a empresa.

O gestor que não apresenta a característica do orgulho, busca a condução estratégica da empresa e delega a administração da entidade aos seus subordinados responsáveis pelo desenvolvimento de atividades específicas, cabendo ao superior a supervisão e o controle das atividades. O orgulho de ser o único cérebro pensante em uma instituição pode conduzir a resultados desastrosos.

Características Organizacionais

Por características organizacionais, são entendidos os aspectos relacionados ao comportamento gerencial do empresário e sua interação com os ambientes interno e externo.

Visão empresarial – Nesta análise considera-se visão empresarial do gestor a consciência da missão, dos objetivos e dos valores da organização. Nas empresas bem sucedidas, todos os gestores possuíam um alto nível de visão empresarial. No caso das empresas mal sucedidas os gestores não possuíam visão empresarial, pois tinham muito interesse em crescer quantitativamente e não estabeleceram um método organizado que viabilizasse um crescimento saudável para a organização. Essa característica parece ser de grande importância para o sucesso da empresa, pois o gestor precisa conhecer claramente o potencial do seu negócio e, também, as oportunidades que o contexto lhe oferece. Se o empresário não possuir essa clareza, a eficácia de sua atenção na empresa poderá ficar comprometida.

Dedicação do empresário ao seu negócio – Supôs-se este fator, neste estudo, como variável relevante. Como *dedicação ao negócio*, considera-se o envolvimento exclusivo com a atividade principal do negócio, não participando de outras atividades desvinculadas desse objetivo. A maioria dos empresários apresentou um nível elevado de dedicação ao seu negócio. Apenas 2/5 apresentaram um nível médio de *dedicação ao negócio*; o gestor da T.E. se envolveu com atividades de outros ramos de negócios, tal como o ramo de posto de combustível. Isso demonstra que a dedicação ao negócio é uma característica comum ao empresário, tanto bem sucedido, quanto mal sucedido.

Envolvimento da família no negócio – Uma outra variável analisada foi a participação ativa dos membros da família nas atividades da organização. Pode-se pensar que essa característica seja um fator influenciador na condução da empresa. No entanto, a análise dos dados não foi reveladora

desse pressuposto, uma vez que 1/3 das organizações de sucesso tem envolvimento médio da família, 1/3 tem pouco e 1/3 não tem envolvimento algum; e das empresas que fracassaram, 1/2 apresentou um grande envolvimento da família e 1/2 teve pouco. Observou-se que o envolvimento da família pode ser um fator de risco para o desempenho das atividades do negócio, talvez por causa de possíveis brigas familiares que podem contaminar o ambiente de trabalho de maneira a desviar o foco da atenção do gestor.

Preocupação com a sucessão – Um ditado popular costuma afirmar: “pai rico, filho nobre, neto pobre”. Com curiosidade de verificação ao processo sucessório das organizações pesquisadas, analisou-se essa característica nas empresas estudadas.

De acordo com os estudos realizados, pode-se afirmar que o período de sucessão do gestor merece atenção especial, pois se verificou que muitas empresas encerraram suas atividades após passar por esse período, devido à maneira como a sucessão foi realizada. Nesta análise, observou-se que 1/3 dos gestores de sucesso não apresentaram preocupação com a sucessão, enquanto 2/3 apresentam uma preocupação muito grande. Já nas empresas que faliram, os gestores não se preocuparam com a sucessão. Apesar de se considerarem relevantes os dados disponíveis neste estudo, não é possível fazer uma análise aprofundada desse fator, pois nem todas as empresas estudadas passaram por mais de uma geração.

Estilo de liderança – Considerando-se o *estilo de liderança*, como fator importante na gestão do negócio, observou-se essa variável em relação aos dirigentes das organizações pesquisadas. 1/3 dos gestores bem-sucedidos são considerados carismáticos e a 2/3 adota uma postura ponderada. Quanto aos gestores que faliram, 1/2 era autoritário, e 1/2 ponderado. Essas observações levaram a crer que o modo como o gestor lidera a sua

organização não parece ser um ponto fundamental para o sucesso ou fracasso do empreendimento.

Centralização das decisões – Um outro aspecto considerado importante na condução do negócio, é a postura centralizadora ou descentralizadora do seu gestor. Para melhor esclarecer a característica centralização das decisões presente neste estudo, é necessário diferenciar concentração e centralização de decisões. Na concentração do processo decisório, há a delegação de determinadas decisões, permitindo uma certa autonomia para alguns setores da organização. Já na centralização, todas as decisões são tomadas pelo gestor principal, não permitindo delegação de forma alguma. Todos os gestores, segundo esta análise, são centralizadores das decisões. Eles não as delegam em momento algum, o que é um fator que dificulta a posterior sucessão. Pode-se inferir que esse não é um fator que atrapalhe o sucesso da empresa, num curto prazo. Talvez isso possa trazer problemas mais adiante.

Flexibilidade gerencial – Para ocupar uma posição central dentro de uma organização, é necessário que o gestor seja flexível, a fim de que saiba lidar da melhor forma possível com os seus subordinados e com as situações adversas. O maior desafio do gestor é equilibrar a flexibilidade com a estrutura organizacional. A flexibilidade gerencial significa que o gestor não tem conceitos rígidos no que se refere a técnicas empresariais. Essa característica mostrou-se presente em diferentes níveis para os dois grupos de gestores. Para os gestores das empresas consideradas de sucesso, 1/3 apresentou muita flexibilidade, 1/3 apresentou comportamento médio e 1/3 apresentou pouca flexibilidade. Para aqueles considerados mal sucedidos, um gestor mostrou-se inflexível e o outro pouco flexível. Então, flexibilidade pareceu não ser uma característica fundamental para o sucesso, mas colabora muito para que a organização se desenvolva.

Política de recrutamento – Um outro aspecto a ser considerado na relação entre familiares e a organização é a necessidade de haver uma profissionalização no desempenho das atividades empresariais. Quando a escolha dos dirigentes da instituição é feita com base nos laços sanguíneos e, não, com base na competência, os objetivos da organização podem não ser atingidos.

Foram observadas, também, as formas de contratação de funcionários para as empresas entrevistadas. Duas formas de contratação foram verificadas:

por confiança – que se refere à contratação de pessoas sem experiência profissional e com base em referências pessoais;

por qualificação profissional – que se referem à contratação baseada na experiência profissional.

Identificou-se que todas as empresas estudadas que faliram, contratavam seus funcionários baseados na confiança e não na qualificação profissional. 1/3 dos que tiveram sucesso contratava com base em confiança, sendo que este, associava a confiança com a qualificação profissional, e 2/3 não utilizava o método de contratação por confiança, recorrendo à contratação baseada apenas na qualificação profissional. Pode-se inferir que o foco da contratação é um fator importante para o sucesso das organizações. Observou-se que as organizações que faliram, contratavam pessoas com base na confiança como alternativa para a falta de sistemas de controle. Essa atitude facilitou uma conduta inadequada dos empregados contra a ética do negócio.

Interação com o ambiente tecnológico – atualmente há um aumento extraordinário na velocidade com que surgem novas tecnologias. É necessário aumentar, também, a velocidade de aplicá-las ou a capacidade de lidar com suas conseqüências negativas. Isso pode conferir à empresa uma grande capacidade competitiva. De acordo com esta análise, grande parte dos gestores mantém muita interação com o ambiente tecnológico.

Todos os gestores bem-sucedidos demonstraram ter consciência da necessidade de uma grande interação com o ambiente tecnológico. No entanto, nem todos os gestores que fracassaram tinham essa consciência: um tinha essa interação e o outro tinha de maneira razoável. Não se pode inferir dos dados analisados que acompanhar as mudanças tecnológicas seja um fator determinante do sucesso, mas percebeu-se que os gestores que não tiveram esse comportamento, não conseguiram permanecer no mercado. É necessário reafirmar que essa característica é um diferencial competitivo.

Outras características

Entende-se por "*outras características*" as oportunidades que contribuíram para a constituição do negócio ao beneficiar o fundador. Essas características não se enquadram como individuais nem como organizacionais, elas podem ser consideradas situacionais.

Estímulo para a criação do negócio – A motivação que levou o gestor a decidir entrar num determinado ramo de atividade, ou seja, o sentimento impulsionador diz respeito ao estímulo para a criação do negócio. Em 1/3 das organizações de sucesso, os gestores tiveram, como estímulo para criação do negócio, o interesse pela atividade no ramo de transporte, 1/3 teve estímulo a sobrevivência e 1/3 a tradição familiar nesse negócio. Nas empresas que faliram, os dois surgiram com uma necessidade de sobrevivência. Esses estímulos variaram muito para cada caso analisado e não pode ser considerado um fator diferencial para o sucesso.

4.3 AMBIENTE GERENCIAL

Foram observados, no estudo, alguns fatores identificados como possíveis influenciadores no desempenho negativo e positivo da organização. Primeiramente, serão citadas as possíveis causas que contribuíram para o insucesso das empresas

e, posteriormente, serão apresentadas possíveis causas que favorecem o sucesso de um grupo controlador das empresas estudadas. Essas variáveis podem ser associadas a valores e crenças que pareceram arraigados ao comportamento gerencial dos gestores estudados.

Serão destacados, também, o clima e a cultura da organização identificada durante o estudo.

4.3.1 Possíveis causas que favoreceram o desaparecimento ou mudança de grupo controlador de algumas empresas

Crescimento geográfico não planejado – a expansão da empresa não obedecia a um planejamento estratégico da organização. O crescimento era visto como uma oportunidade de negócio interessante para a empresa, para atender as vaidades pessoais de atuação em vários territórios, sem, contudo, haver uma estrutura para tal;

Desejo de poder – muitas vezes, a necessidade de auto-afirmação pelo poder gerava conflitos e ocasionou dissonância entre os departamentos de uma mesma organização;

Falta de interação na equipe de trabalho – essa característica vem em decorrência da disputa pelo poder, concorrência interna e desentendimentos entre gestores e funcionários. Esse fator está associado a um estilo gerencial autocrático, vendo-os apenas como executores de tarefa e totalmente descartáveis;

Falta de compromisso da gerência com o negócio – em alguns casos, houve falha dos gestores em seu adequado envolvimento com o negócio. Delegaram inadequadamente, confiando em demasia em funcionários responsáveis pela administração da companhia sem estabelecer uma sistemática eficaz de controle ou voltaram-se para atividades de lazer e de prazer pessoal, usufruindo os resultados positivos

que o empreendimento oferecia naquele momento. Um dos gestores que foi obrigado a se desfazer da empresa para não falir chegou a dar maior importância e empenho em outras atividades que participava e que não eram relacionadas à organização;

Excesso de centralização – observou-se que essa característica passou a atrapalhar o desempenho da empresa, a partir do momento em que as instituições se expandiram geograficamente, quando se fez necessária uma descentralização para um maior controle das atividades;

Perda de visão do negócio – refere-se ao comprometimento do gestor com outras atividades. É importante que o gestor se abra para novos contatos, que se relacione com associações e órgãos de classe para que possa ter uma visão do conjunto de seu setor, das tendências da época, das dificuldades que os seus concorrentes vêm enfrentando e de como vêm conseguindo vencê-las. No entanto, essa ampliação do campo de atuação não se pode refletir no seu afastamento da função de principal dirigente da organização. Esse foi um fator observado no fechamento de organizações estudadas;

4.3.2 Possíveis causas que favoreceram o sucesso de um grupo controlador de algumas empresas

Senso de controle – Considera-se senso de controle a capacidade de identificar a necessidade de acompanhar a dinâmica organizacional, sistematizando mecanismos de verificação das atividades desempenhadas, dentro e fora da organização, que possa afetar o seu resultado. Essa foi uma característica observada nas organizações estudadas que estão em atividade. Todas têm sistemáticas de controle estabelecidas, sistemas informatizados e algumas fizeram opção pelo não crescimento por acharem que a expansão dificultaria o controle do negócio;

Visão do negócio/empresarial – Nesta análise, considerou-se visão empresarial do gestor a consciência da missão, dos objetivos e dos valores da organização. Observou-se que os empresários das organizações estudadas que ainda se mantêm em atividade, têm uma visão muito clara do seu negócio, têm planos em longo prazo objetivos muito definidos do que querem atingir;

Compromisso com o negócio – Como compromisso com o negócio, considera-se o envolvimento exclusivo com a atividade principal do negócio, não participando de outras atividades desvinculadas desse objetivo.

Nível de inovação interna – está relacionado à inovação de produtos e da prática gerenciais, visando ao acompanhamento das mudanças de mercado. Os empresários das organizações estudadas que estão tendo sucesso com suas atividades, mostraram-se muito criativos em inovações que lhes facilitassem a condução do negócio;

Interação com o ambiente tecnológico – É a capacidade de aplicar velozmente os efeitos positivos ou lidar com os efeitos negativos das novas tecnologias que vão surgindo. Observou-se que as organizações estudadas dispunham de sistemas informatizados, com ramais instalados em todas as filiais, favorecendo o controle.

4.4 ASPECTOS OPERACIONAIS DA ORGANIZAÇÃO

Buscou-se, no desenvolvimento deste estudo, analisar aspectos peculiares referentes à estruturação das organizações para o desempenho de suas atividades, observando-se os cuidados adotados para o desenvolvimento da ação gerencial.

4.4.1 Os instrumentos de gestão utilizados

Na amostra analisada, verificou-se, principalmente, nas atividades de acompanhamento e controle interno de empresas consideradas de sucesso, a utilização de relatórios e sistemas computadorizados. Havia variações dos sistemas de controle, desde amostragem do estoque a código de barras.

Mesmo as empresas que foram mal sucedidas afirmaram, em sua maioria, dispor de sistemáticas de controle. Pode-se questionar a qualidade do sistema adotado, uma vez que perderam a noção das ocorrências administrativas, possibilitando a existência de desvios e roubos. Apenas uma organização afirmou não ter utilizado métodos formais de controle, baseando-se unicamente na confiabilidade dos seus funcionários, porque acreditava que a implantação de controles encarecia o produto.

4.5 ANÁLISE DAS PREMISSAS DO ESTUDO

Ao longo deste estudo, observou-se que não se pode afirmar que uma ou outra característica tenha determinado o sucesso ou o fracasso da organização. Um conjunto comum de características, contudo, pôde ser identificado como fatores que interferem na longevidade da empresa, positiva ou negativamente.

No início deste estudo, levantaram-se algumas premissas a serem observadas a partir dos dados levantados ao longo da pesquisa. Algumas, vinculadas ao comportamento gerencial dos gestores de empresas bem sucedidas e outras associadas à adoção de práticas nocivas à existência das empresas que motivaram o fechamento das organizações estudadas.

Tomando-se primeiramente premissas que sugerem comportamentos de empresas bem sucedidas, tem-se que a justificativa do sucesso das organizações é a disponibilidade de líderes que atuaram de forma pró-ativa, ou seja, tiveram senso de controle, visão empresarial e do contexto na qual a empresa opera. Mostraram-se

criativos e estiveram sempre atentos às oportunidades. Os dados levantados evidenciaram que essa suposição é verdadeira, pois os gestores das empresas bem sucedidas apresentaram essas características. O senso de controle verificado foi muito representativo e, também, a percepção dos empreendedores frente a oportunidade surgida no contexto.

Uma outra premissa para a interpretação do êxito das organizações se refere ao fato de que o sucesso está também relacionado aos cuidados gerenciais adotados por seus líderes no sentido de protegerem as organizações em períodos de turbulência conjunturais. Essa atitude, segundo a bibliografia pesquisada, é desenvolvida quando a organização tem um processo de aprendizagem sistematizado que lhe permite adaptar-se ou agir antecipadamente frente a essas turbulências. Foi observado, neste estudo, que as organizações bem sucedidas, dentro do seu ciclo de vida, então, em sua maioria, na fase de desenvolvimento e, portanto, ainda estão construindo esse processo de aprendizagem. Pode-se, contudo, afirmar que essa premissa foi confirmada, em decorrência do estabelecimento de ações organizacionais observados que reforçaram a empresa e a protegeram para enfrentar os piores períodos de crise. Observou-se uma mudança no modelo mental dos gestores que abdicaram de margens exorbitantes de lucro por uma remuneração do capital mais apropriada à realidade do país.

4.6 TEORIA & PRÁTICA

Uma das inquietações mais fortes que se teve ao se iniciar este estudo, foi a de qual teria sido o modo encontrado por algumas instituições para conviver com a crise econômico-financeira que vem assolando o país e se manter em atividade; e, também, o porquê de algumas outras organizações não o terem conseguido. Viu-se, então, reforçada a teoria do aprendizado organizacional. Nas organizações consideradas de sucesso, os seus gestores desenvolveram meios e práticas organizacionais que lhes proporcionaram uma “espécie de proteção”. Buscaram no

controle organizacional uma ancoragem para impedir que ações danosas ao patrimônio da instituição fossem praticadas. Além disso, optaram algumas, pelo não crescimento territorial para não dificultar o exercício da prática do controle pelos empreendedores.

Viu-se que os empreendedores, reconhecendo a cultura do desperdício tão comum nas organizações e tão combatida, na atualidade, pelos estudiosos da qualidade, adotaram procedimentos internos que dificultaram práticas administrativas de desvios e fraudes de recursos físicos e monetários.

Os gestores das organizações bem sucedidas demonstraram que estavam aprendendo com o seu negócio, tinham vontade de estruturá-lo para conseguir posicionar-se frente à crise, buscaram atuar verdadeiramente como líderes da organização de que estavam dirigentes.

Observou-se, também, entre os gestores das empresas bem sucedidas, a adoção de procedimentos que denotam uma capacidade de leitura da realidade intra e extra-organizacional porque demonstraram saber enfrentar o momento de crise, protegendo-se das ameaças ambientais internas e externas ao seu negócio, enquanto os gestores das organizações mal-sucedidas não demonstraram essa capacidade.

A aptidão de leitura da realidade organizacional para saber conduzir a instituição em longo prazo é uma atitude esperada do verdadeiro gestor. Nas empresas mal sucedidas, cujos gestores não souberam posicionar-se adequadamente no enfrentamento da crise, viu-se que, ao resolverem desativar as organizações, os seus criadores perderam o seu negócio, ficaram em situação pessoal, na maioria dos casos, desconfortável para recomeçar outro empreendimento, enquanto seus administradores, responsáveis pela condução operacional da instituição, puderam continuar em ação em outras empresas ou abriram suas próprias instituições, acumulando as experiências que dominaram durante o desempenho de seus papéis nas organizações anteriores.

Entre as entidades estudadas que não obtiveram êxito, observou-se que numa delas o gestor, apesar de negligenciar o seu negócio, demonstrou saber fazer a leitura da sua realidade, quando resolveu desfazer-se do empreendimento para não decretar falência. Ele se desfaz da sua empresa, mas consegue organizar-se pessoalmente para manter uma vida em padrões confortáveis.

Entendendo-se o planejamento como um caminho a ser trilhado em busca dos objetivos organizacionais, viu-se que, na prática, os gestores bem sucedidos faziam um planejamento, definiam um curso de ação. Ao contrário, os empresários que não lograram êxito agiram muitas vezes por impulso, atuando motivados por vaidades pessoais ou por metas megalômanas.

Observou-se que os proprietários das empresas bem sucedidas buscaram dar “passos” na condução do negócio, de maneira cuidadosa, mais pensada, refletindo sobre o impacto das decisões tomadas, buscando criar uma estrutura organizacional de respaldo para facilitar o controle gerencial. Os mal sucedidos agiram muito por impulso, açodadamente, na busca compulsiva do objetivo idealizado, nunca procedendo a avaliações da sua caminhada, havendo até quem pensasse nos mecanismos de controle como custo desnecessário.

5. CONCLUSÕES

A abordagem feita, neste estudo, a respeito do ciclo de vida das organizações, tenta enfatizar que a identificação da fase em que a organização se encontra no seu ciclo de vida, facilita a adoção de procedimentos gerenciais compatíveis e necessários para o prolongamento da vida da organização.

Durante a análise das organizações estudadas, pareceu ficar claro que as entidades podem fazer opção por se manter em determinada fase do ciclo de vida por considerarem mais prudente para se conservarem em atividade. A simples ampliação motivada pela ambição ou pela vaidade do seu líder, sem a adoção dos cuidados gerenciais necessários para essa expansão, pode implicar na morte do empreendimento.

Espera-se que essas reflexões contribuam como referencial teórico, para o desenvolvimento de uma nova mentalidade empresarial. Deseja-se que esse despertar possibilite aos gestores das empresas o incentivo à revisão constante de suas práticas gerenciais, formatando condições para atender ao real, evitando ou distanciando a morte das suas organizações.

É importante que se registre a sabedoria em discernir o aspecto qualitativo do quantitativo. Viu-se que a megalomania por expandir a empresa sem se preocupar com a qualidade de gestão, provocou dificuldades gerenciais graves às organizações classificadas, no estudo, como mal sucedidas. Não se trata de fazer-se a apologia de “negócio é ser pequeno”, mas a expansão exige uma estrutura que uma empresa pequena não precisa. É necessário que seja feita uma análise do custo-benefício da ampliação para que as ações nessa direção sejam incrementadas. A modelagem que o crescimento organizacional exige traz custos fixos que os gestores precisam refletir antes de decidir.

No início do empreendimento das empresas estudadas o envolvimento familiar foi muito salutar. Quando o negócio se expande, passando para outras fases do ciclo de vida da organização, a família precisará manter uma postura madura na

condução do negócio, separando os vínculos familiares dos vínculos contratuais da empresa, além de precisarem reconhecer as suas potencialidades e limitações. Isso implicará em adotar-se uma postura de humildade em poder colocar um profissional externo para o atendimento da necessidade gerencial da empresa, sem forçar a permanência nos quadros gerenciais de membro familiar adequada, pelo simples fato do vínculo de família.

Vale destacar a importância da atuação do profissional externo à organização como consultor, na resolução dos problemas organizacionais porque esse profissional não estaria com a visão embotada da realidade interna e poderia manter-se mais neutro, trazendo a sua experiência com a vivência de outras organizações, para ampliar a capacidade de análise dos condutores gerenciais da entidade.

Durante o desenvolvimento deste estudo, centrou-se a atenção na figura do gestor, no seu papel, na sua importância, no preparo que esse dirigente precisa ter para assumir as suas funções com eficácia e eficiência. O contato com as práticas empresariais favoreceu a conclusão dos atributos que o gestor precisaria dispor ou desenvolver, tais como:

Capacidade de elaborar um processo de tomada de decisão – uma decisão pode conduzir a empresa a resultados positivos e negativos. Assim, o dirigente precisa acompanhar as oscilações contextuais para proceder aos ajustes viáveis na organização para que haja sempre uma sintonia entre a instituição e o seu campo de atuação;

Clareza do seu papel de gestor, sabendo distinguir as suas aspirações individuais das necessidades organizacionais – o gestor precisa ver-se como pessoa, conhecendo-se como indivíduo cheio olhar com serenidade as mudanças do mundo real; e, também, precisa ver-se em interação com essa realidade que circunda o ambiente organizacional para, a partir daí, poder conduzir com equilíbrio não só a sua vida pessoal como os destinos da organização;

Busca contínua de aprimoramento no papel de gestor – A atuação do líder numa organização vai exigir desse indivíduo não só um constante aperfeiçoamento técnico, principalmente na atualidade, quando se observam mudanças tecnológicas bruscas, como também uma determinação em buscar o autoconhecimento, procurando sempre aprimorar e desenvolver as boas qualidades identificadas e combater e minimizar os aspectos negativos encontrados na análise da sua personalidade e caráter;

Conhecimento da cultura e das práticas organizacionais para preparar a instituição para o aprendizado organizacional – há necessidade de reflexão da prática organizacional e das crenças e valores instituídos na organização, para que se possa proceder a mudança dos paradigmas estabelecidos, promovendo a atualização do “modus operandi” da entidade.

REFÊRENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2001.
- AMATICCI, Marcos. **Aprendizado Organizacional: a Complexidade**. Universidade São Paulo, 1998.
- ARANTES, Nélio. **Sistemas de Gestão Empresarial – conceitos permanentes na Administração de Empresas Válidas**. São Paulo, Atlas, 1998.
- ARGYRIS, Chris. **Enfrentando Defesas Empresariais**. Tradução de Hélio Tonnera Jr. Rio de Janeiro, Campus, 1992.
- BARROS, Betânia Tanure de e PRATES, Marco Aurélio S.- **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo, Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília W.- **Motivação**. São Paulo, Atlas, 1986
- BOWBITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1992.
- CAMPIGLIA, Américo O., CAMPIGLIA, Oswaldo R. **Controles de Gestão**. São Paulo, Atlas, 1995.
- GEUS, Arie de. **A Empresa Viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**/Áries de Geus; Tradução Lenke Peres. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M.Amat. **Controle de Gestão**. São Paulo, Atlas, 1997.
- KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. – **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a Teoria e a Prática de Inovar**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1999.
- NADLER, David A., GERSTEIN, Marc S, SHAU, Robert B e Associados. **Arquitetura Organizacional – A Chave para a Mudança Empresarial**. Tradução de Waltensir Dutra. São Paulo, Campus, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **O Executivo Estadista: uma abordagem evolutiva para o Executivo Estrategista e Empreendedor**. São Paulo, Editora Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria – Conceitos e Aplicações**. São Paulo, Futura, 1998.

ANEXO 1

ASPECTOS A SEREM INVESTIGADOS

DADOS PESSOAIS DO ENTREVISTADO

Nome

Filiação

Descendência

Escolaridade

Experiência profissional anterior e posterior à organização

TÓPICO 1: ORIGEM DA ORGANIZAÇÃO

1º Quais foram as pessoas responsáveis pela criação?

2º Por que se decidiu por aquele tipo de organização?

Pesquisa

Sugestão de alguém

Intuição

3º Quais o(s) motivo(s) que levou(aram) à criação da empresa?

Necessidades básicas percebidas.

Expectativa firmada (proposta – meta, sonho).

4º Quais foram os obstáculos encontrados na criação e como contornaram essas barreiras?

5º Descrição da organização no início:

Localização

Tamanho

Quantidade de funcionários

6º Comprometimento do fundador:

Horas trabalhadas no início do projeto e após a implantação do negócio

Apoio familiar

TÓPICO 2: APORTES DE RECURSOS

1º Como se deram os aportes de recursos?

2º Como foi a formação inicial do Capital?

Recursos próprios.

Ampliação da sociedade (outro sócio).

Captação de recursos de mercado.

Crédito.

3º A empresa elaborava orçamento?

4º Quais os instrumentos de gestão e controle financeiros – relatórios utilizados?

TÓPICO 3: CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS, GERENTES E DIRIGENTES.

1º Como se deu?

Foi feita seleção ou eram familiares?

Eram habilitados?

Foi dada ênfase à experiência?

2º A empresa identificou em alguma época escassez de pessoal treinado?

TÓPICO 4: DELEGAÇÃO

1º Houve intervenção de pessoas estranhas no processo gerencial?

Familiares?

2º A empresa sentiu necessidade de profissionalizar sua gestão? Quando isso se deu?

TÓPICO 5: PLANEJAMENTO

1º É (Era) feito sistematicamente?

2º Como se dá(dava) o processo?

3º Quem é(era) o responsável por essa atividade?

4º O empreendedor da organização se envolveu com outros negócios não correlatos com o negócio principal?

5º Como é(era) visto o risco durante a existência da empresa?

TÓPICO 6: FATURAMENTO

1º Numa crise de faturamento, qual a postura adotada?

Aumentaram-se os preços?

Estudaram os custos?

Verificaram o ponto de equilíbrio?

2º Quando a organização passou a auferir lucro?

3º Houve refluxo de faturamento?

TÓPICO 7: SUCESSÃO

1º Há preocupação com a sucessão?

2º O criador planeja se afastar? Em caso positivo, escolheu o sucessor?

Com base em que critério?

3º Como se dá(deu) o envolvimento dos herdeiros?

ANEXO 2

Comparação de Estilos Gerenciais

Características Individuais	SUCESSO			FRACASSO	
	T.E.	T.F.	T.I.	T.V.	T.L
Aproveitamento de oportunidades para o negócio	Muito	Muito	Muito	Médio	Não
Inclinação para riscos	Pouco	Pouco	Pouco	Muito	muito
Apoio da família	Muito	Muito	Muito	Muito	Médio
Determinação e persistência	Muito	Muito	Muito	Muito	Muito
Vaidade pessoal	Médio	Não	Pouco	Muito	Muito
Orgulho	Não	Não	Pouco	Muito	Muito

Características Organizacionais	SUCESSO			FRACASSO	
	T.E.	T.F.	T.I.	T.V.	T.L
Visão Empresarial	Muito	Muito	Muito	Pouco	Pouco
Dedicação do empresário ao seu negócio	Médio	Muito	Muito	Muito	Médio
Envolvimento da família no negócio	Médio	Não	Pouco	Muito	Pouco
Preocupação com sucessão	Não	Muito	Muito	Não	Não
Estilo de liderança	Ponderado	Ponderado	Carismático	Autoritário	Ponderado
Centralização das decisões	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Flexibilidade gerencial	Pouco	Médio	Muito	Pouco	Não
Contratação por confiança	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Contratação por qualificação profissional	Não	Sim	Sim	Não	Não
Interação com o ambiente tecnológico	Muito	Muito	Muito	Médio	Não
Estímulos para a criação do negócio	Sobrevivência	Interesse	Tradição	Sobrevivência	Sobrevivência