

**Carlos Henrique Maurício da Rocha**

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES  
NUM CONTEXTO DE MUDANÇA: um estudo de caso no setor têxtil**

**Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado em Administração da Faculdade  
de Ciências Econômicas da Universidade  
Federal de Minas Gerais como requisito  
parcial à obtenção do título de Mestre em  
Administração. Área de concentração:  
Organização e Recursos Humanos.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Solange Maria  
Pimenta.**

**Universidade Federal de Minas Gerais**

**Belo Horizonte  
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG  
2001**



**Carlos Henrique Maurício da Rocha**

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES  
NUM CONTEXTO DE MUDANÇA: um estudo de caso no setor têxtil**

**Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado em Administração da Faculdade  
de Ciências Econômicas da Universidade  
Federal de Minas Gerais como requisito  
parcial à obtenção do título de Mestre em  
Administração. Área de concentração:  
Organização e Recursos Humanos.**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Solange Maria  
Pimenta.**

**Universidade Federal de Minas Gerais**

**Belo Horizonte  
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG**

## 2001 AGRADECIMENTOS

A Deus que no seu eloqüente silêncio e em sua infinita sabedoria esteve sempre, mesmo quando não o percebi, orientando e inspirando meu caminho de vida.

Aos meus pais, José Carlos e Martha, pela presença constante, amor incondicional e apoio demonstrados sempre ao longo da minha vida.

A todos os meus familiares, em especial à minha tia e madrinha Magda, pelo apoio irrestrito do começo ao fim deste projeto.

À Sylvia, pelo amor, incentivo e força carinhosamente transmitidos, na maioria das vezes, de uma distância maior daquela de que gostaríamos.

À professora Solange Maria Pimenta, que, além de me transmitir seus valiosos conhecimentos, soube, com rara sabedoria, compreender minhas dificuldades.

Aos professores Maria Laetitia Corrêa e Ivan Beck Ckagnazaroff, pelas críticas e sugestões que contribuíram indubitavelmente para a melhoria deste trabalho quando em fase de projeto.

Ao Grupo de Pesquisas em Gestão, Trabalho, Educação e Cidadania - GETEC – do CEPEAD/FACE/UFMG, coordenado pelas professoras Solange Maia Pimenta e Maria Laetitia Corrêa, pelo apoio técnico e financiamento do trabalho de pesquisa.

A todos os professores do mestrado do CEPEAD, pela contribuição teórica para esta dissertação.

À direção da empresa pesquisada que, generosamente, abriu suas portas à academia, fato louvável e raro nos dias atuais.

A todos os trabalhadores que se dispuseram, gentilmente, a colaborar para a consecução da pesquisa de campo.

A todos os meus colegas da turma de 1998, em especial ao Cláudio Santoro Lanari e ao Alexandre Maciel da Silva, pela amizade.

Aos funcionários da FACE e do CEPEAD e, sobretudo, à Silvinha, pela presteza e profissionalismo demonstrados.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico - CNPq - , por ter me propiciado condições para a realização deste trabalho, através da concessão de bolsa de estudos.

E a todos aqueles que, mesmo não citados aqui, me ajudaram de alguma maneira na conclusão desta importante etapa da minha vida.

*"Todo impulso é cego, exceto quando há saber.  
Todo saber é vão, exceto quando há trabalho"*  
(Gibram Kalil Gibram)

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1. O ESCOPO DA PESQUISA.....	14
1.1 Justificativa e problematização.....	14
1.1.1 As empresas familiares como objeto de pesquisa.....	16
1.2 Objetivo geral.....	18
1.3 Objetivos intermediários.....	18
1.4 Suposições.....	18
1.5 Metodologia.....	19
1.5.1 Tipo de pesquisa.....	19
1.5.2 Universo e amostra.....	20
1.5.3 Coleta de dados.....	20
1.5.4 Tratamento dos dados.....	22
2 O CONTEXTO DE MUDANÇA: GLOBALIZAÇÃO, ABERTURA DA ECONOMIA, INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA.....	23
2.1 A globalização da economia.....	24
2.2 O processo de abertura da economia no Brasil.....	27
2.3 O novo cenário competitivo e o processo de investimento em tecnologia e em novos modelos de organização do trabalho.....	28
2.3.1 O processo de investimento em tecnologia.....	29
2.3.2 A evolução do modelo de organização do trabalho: da <i>rotinização</i> à <i>reestruturação produtiva</i> .....	31
3 AS EMPRESAS FAMILIARES.....	40
3.1 Origem e histórico das empresas familiares no Brasil.....	40
3.2 Conceito de empresa familiar.....	44
3.3 Algumas vantagens e desvantagens características das empresas familiares.....	48
3.4 O processo sucessório nas empresas familiares.....	51
3.5 A profissionalização da gestão das empresas familiares.....	57
3.5.1 Diferentes configurações das empresas familiares profissionalizadas... ..	59
3.6 A abertura de capital nas empresas familiares.....	63
4 O SETOR TÊXTIL – BREVE CARACTERIZAÇÃO.....	65

5 A TRAJETÓRIA DA EMPRESA PESQUISADA.....	71
5.1 Caracterização da empresa.....	71
5.2 Histórico da Alfa.....	72
5.3 A modernização da Alfa.....	79
5.4 A profissionalização da Alfa.....	93
5.5 As relações entre a modernização e a profissionalização na Alfa.....	106
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112
ANEXOS.....	122



**LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 – Evolução do comércio exterior do setor têxtil.....	66
--	----

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Entrevistados por níveis funcionais e unidades da empresa.....	21
QUADRO 2 – Indicadores do setor têxtil.....	65

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo contribuir para o estudo da Administração e, mais especificamente, para o entendimento das empresas familiares, tendo em vista sua importância econômica em nível mundial e nacional.

O processo de profissionalização é o foco da investigação, uma vez que esse se torna mais e mais complexo diante do cenário de turbulência e dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras após a abertura da economia brasileira no início dos anos 90.

A escolha do setor têxtil como cenário desta pesquisa foi determinada por sua importância histórica e econômica e pelo fato de esse setor ter sido um dos mais afetados pela concorrência externa.

A metodologia adotada foi o estudo de caso e a escolha recaiu sobre uma empresa familiar de grande porte do setor têxtil mineiro. Devido ao desafio da modernização tecnológica e de organização do trabalho, a empresa focalizada decidiu pela profissionalização de seu quadro diretivo.

O trabalho descreve esse processo, a partir principalmente de entrevistas com proprietários, gestores e trabalhadores da empresa escolhida, concluindo e levantando questionamentos que possam ajudar na compreensão e despertar o interesse que leve à realização de outros estudos acerca do fenômeno da profissionalização das empresas familiares.

## **ABSTRACT**

This research aims to help the Business Administration study, specifically the family business understanding and its economical importance in worldwide and national level.

The professionalization process is focus of this research once it becomes more and more complex due to the turbulent environment and difficulties faced by the Brazilians companies after the opening of Brazilian economy in the early 90´s.

The textile sector was chosen as the scenery of this research due to its historical and economical importance and because it was one of the most affected by external competition.

The methodology adopted was the case study of a large textile family company of Minas Gerais. Due to the challenges of technology modernization and work organization, the company decided to make professional the board of directors.

This research describes the professionalization process mainly with interviews with the company owners, managers and employees, taking conclusions and raising questions that can help understanding and even awake the interest that may led to the accomplishment of other studies about the family business professionalization.

## INTRODUÇÃO

O processo de abertura de mercado, que tomou impulso no Brasil no começo da década de 90, trouxe diversas conseqüências para a economia do país. As empresas nacionais passaram a se defrontar com a concorrência de produtos estrangeiros, por vezes, de qualidade superior e com preços mais competitivos.

Muitas empresas não resistiram a essa mudança repentina de ambiente e simplesmente desapareceram. Mesmo aquelas que conseguiram sobreviver, vivenciaram ou têm vivenciado muitas dificuldades. Mudanças, por vezes drásticas, foram necessárias e muitos empregos foram sacrificados ao longo desse processo.

As empresas familiares ostentam como desafio adicional a necessidade de um equacionamento bem sucedido da relação família e organização.

A solução mais propalada por consultores e pesquisadores que se dedicam ao estudo desse tipo específico de empresa é o processo de profissionalização que encerraria em seu bojo uma série de medidas que visaria separar a esfera da gestão empresarial da familiar, posto que a racionalidade peculiar a cada uma delas seria incompatível.

Segundo BERNHOEFT (1998), com o processo de profissionalização, a empresa estaria capacitada a responder com maior grau de eficácia aos desafios do ambiente de negócios, cada vez mais complexo e competitivo.

Embora a idéia da inevitabilidade da profissionalização da gestão seja muito comum entre os autores, não se pode afirmar, de forma consistente, que essa alternativa signifique garantia de sucesso àqueles que a escolherem. BETHLEM (1994:91), por exemplo, se refere a pesquisas realizadas pelo SPI de

Cambridge<sup>1</sup>, que afirmam que "... 80% do sucesso de uma empresa depende de sua atuação se dar no campo certo e 20% de sua administração".

No entanto, essa assertiva parece válida somente no caso de pioneiros ou de existência de monopólios ou oligopólios cartelizados. Em segmentos concorrenciais, a competência em fatores como Gestão de Custos, Produção, *Marketing*, Tecnologia, Recursos Humanos etc. se apresenta como um diferencial competitivo. Em tais casos o que pode-se questionar é se o processo de profissionalização concorre para o ajuste desses aspectos.

Este estudo, que se identifica fundamentalmente com a proposta do Grupo de Pesquisas em Gestão, Trabalho, Educação e Cidadania - GETEC – do CEPEAD/FACE/UFMG do qual é produto, tem como propósito principal entender como esse processo se articulou com as demais mudanças acontecidas na esfera da organização do trabalho, mais comumente conhecida como *reestruturação produtiva*, no âmbito de uma empresa familiar do setor têxtil e como se deu sua contribuição ao aumento da eficácia organizacional.

Tendo em vista que os estudos sobre empresas familiares se concentram basicamente em dois segmentos: o primeiro representado pelos estudos de uma perspectiva gerencial e o segundo balizado pela perspectiva das ciências sociais e humanas, vale dizer que o presente trabalho se identifica mais claramente com o viés gerencial, sem desprezar, no entanto, as contribuições advindas de outros campos de conhecimento.

---

<sup>1</sup> Ver mais em BETHLEM, A. S. Modelos de portfólio. Rio de Janeiro, Coppead-UFRJ, 1992 (relatório 138).

## **1 O ESCOPO DA PESQUISA**

Nesta parte, procuraremos delimitar o objeto de estudo, explicitando o problema de pesquisa, as hipóteses, as suposições e os objetivos, bem como a metodologia utilizada para a investigação proposta.

### **1.1 Justificativa e problematização**

As empresas familiares são maioria em todo o mundo, chegando a representar cerca de 90%<sup>2</sup> do total das empresas instaladas (AVELAR, 1998).

No Brasil, mais especificamente, segundo pesquisa realizada pela J. B. Lodi Consultoria, entre as 300 maiores empresas do país estão 280 familiares que, juntas, representam um patrimônio da ordem de US\$ 46 bilhões. A globalização da economia e a abertura de mercado intensificaram a concorrência direta com as empresas estrangeiras, o que tem feito com que a gestão assuma importância crescente no desempenho dessas organizações, pois já não bastam mais somente o pioneirismo e a tradição no mercado para garantir o sucesso (ROCHA, 1998).

Convém ressaltar ainda que, no Brasil, de cada 100 empresas familiares, 30 permanecem na segunda geração e apenas 5% chegam à terceira geração (AVELAR, 1998).

Segundo BERNHOEFT (1998), o capitalismo brasileiro está exigindo, nessa virada de milênio, empresas familiares mais capitalizadas e administradas por

---

<sup>2</sup> Segundo pesquisa realizada pela J.B. Lodi Consultoria, nos Estados Unidos, 96% das empresas que produzem 50% dos bens e serviços do país são familiares. Na Itália, o número de companhias familiares alcança 99% do total e na Suécia 90% (AVELAR, 1998). De acordo com GRZYBOVSKI e TEDESCO (2000), na economia argentina, as empresas familiares somam ao redor de um milhão e são responsáveis por 70% dos postos de trabalho. Na Alemanha, informa LETHBRIDGE (1997), as empresas familiares respondem por metade do faturamento e cerca de dois terços dos empregos do setor industrial. Na Grã-Bretanha, as empresas familiares representam 75% dos negócios e estima-se que sejam responsáveis por 50% dos empregos (COHN, 1991).

profissionais preparados, o que sugere a implementação de processos de profissionalização da gestão.

GALBRAITH (1983:64) entende o processo de profissionalização da gestão como algo inexorável já que

*"...as empresas tendem a evoluir no sentido de substituir o empresário, como força direcional da organização, pela administração, essa uma entidade coletiva e imperfeitamente definida, nos moldes do modelo burocrático".*

A profissionalização, dessa forma, pode ser entendida como a evolução do processo de gestão empresarial, sempre no intuito de tornar a organização mais eficaz.

Em paralelo a essas mudanças, muitas empresas fizeram alterações radicais em seu processo de produção, modernizando-se tecnologicamente e adotando novas formas de organização do trabalho, compatíveis com as necessidades de qualidade, custo e flexibilidade cada vez mais exigidas pelo mercado.

Dessa forma, parte das empresas familiares teve que conviver ao mesmo tempo com alguns desafios significativos: profissionalizar a gestão, investir em tecnologia e implementar definitivamente novas formas de organização do trabalho, em consonância com o processo de reestruturação produtiva que vem ocorrendo mundialmente.

A pesquisa aqui proposta é norteada pela seguinte questão: de que forma o processo de profissionalização da gestão contribui para o aumento da eficácia organizacional das empresas familiares, num contexto de modernização tecnológica, reestruturação produtiva e abertura de mercado?

O setor têxtil se presta a esse tipo de investigação, pois foi um dos mais afetados por esse processo. A abertura da economia permitiu que países como Coreia do Sul, Taiwan, Hong Kong, Indonésia, Tailândia, Índia e Paquistão, entre outros, pudessem mostrar seu poder competitivo em nosso mercado, acenando com um



novo padrão de concorrência, baseado não apenas em preços, mas também em qualidade, flexibilidade e diferenciação de produtos.

Concomitantemente à adoção de outras medidas como o investimento em tecnologia e a reestruturação do processo de trabalho, algumas empresas desse segmento optaram pela profissionalização de sua gestão como estratégia para fazer frente à mudança contingencial, representada por fortes pressões no sentido de aumentar sua competitividade.

Esse estudo se justifica na medida em que suas conclusões podem auxiliar no entendimento de como o processo de profissionalização da gestão se articula estrategicamente com outras decisões empresariais no momento em que o ambiente de negócios cresce em complexidade.

Visto que o acirramento da concorrência atingiu e tende a alcançar outros ramos de atividade da economia brasileira, o entendimento da problemática da profissionalização do setor têxtil pode servir de referência para a adoção ou não dessa estratégia por outras empresas têxteis, ou mesmo, por organizações de outros segmentos da indústria nacional.

### **1.1.1 As empresas familiares como objeto de pesquisa**

O campo de pesquisa sobre empresa familiar é praticamente inaugurado em 1953, quando Carl Roland Christensen<sup>3</sup>, numa dissertação de mestrado, elabora um inventário dos principais problemas de sucessão em pequenas empresas em crescimento (DAVEL & COLBARI, 2000).

---

<sup>3</sup> CHRISTENSEN, R. D. "Management succession in small and growing enterprises". Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration. Division of Research, 1953 (dissertação).

Durante as décadas de 60 e 70, a maioria dos estudos é focado numa perspectiva mais gerencial contemplando preferencialmente a temática da sucessão (HUGRON, 1993<sup>4</sup>, citado por DAVEL & COLBARI, 2000).

Entretanto, é na década de 80 que o campo de estudos se sedimenta com a publicação de diversas pesquisas e vários eventos, como a criação do *Canadian Association of Family Enterprise*, em 1983; da *Family Firm Institute*, em 1984, bem como sua revista *Family Business Review*; do *Family Business Research*, nos Estados Unidos, em 1988 e do *Family Business Network*, na Europa, em 1989.

Esse crescimento de interesse se traduziu, mais recentemente, na criação do *Family Owned Business Educators - FOBE* - e da *International Family Business Program Association - IFBPA*. Nos Estados Unidos, atualmente, mais de 60 universidades oferecem programas sobre empresa familiar; na Europa, o *INSEAD* e o *IMD* contam com grupos importantes de pesquisa; na França, o *Laboratoire de Recherches en Économie et Gestion des Organisations - LAREGO* – dedica boa parte de suas atividades ao tema, acontecendo o mesmo com o *Centro de Pesquisa IESE* da Universidade de Navarre e o *Instituto de Estudos Superiores de La Empresa*, na Espanha, e o *Stoy Hayward*, na Inglaterra.

Alguns desses institutos, além de manterem linhas de pesquisa e fomentarem estudos sobre o assunto, também funcionam como entidades de apoio às empresas familiares e a seus empresários, transferindo conhecimentos e tecnologia gerencial a esses a partir de palestras, seminários e cursos em geral.

No Brasil, o interesse da comunidade científica pelas empresas familiares é mais recente, o que não impede a existência de uma já considerável literatura no ramo, muito embora uma boa parte dessa se constitua de livros e artigos escritos por consultores a partir de suas experiências práticas de intervenção

---

<sup>4</sup> HUGRON, P. Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980) Partie II – Littérature sur la continuité, la survie et la succession (Cahiers de Recherche n. GREF093-01b) Montréal: Groupe de recherche sur les entreprises familiales, École des HRC, 1993.

nesse tipo de organização, o que faz com suas assertivas não raro se revistam de um caráter prescritivo.

As afirmativas desses autores, embora não possam ser desprezadas, são baseadas mais em impressões pessoais do que balizadas em pesquisas sistematicamente estruturadas.

Não obstante, já se observam movimentos em universidades renomadas do país com vistas à criação de linhas de pesquisa específicas voltadas para a problemática da empresa familiar.

## **1.2 Objetivo geral**

Identificar e analisar os impactos do processo de passagem de uma gestão familiar tradicional para uma gestão profissionalizada numa empresa do setor têxtil, avaliando de que forma essa estratégia concorreu para o aumento da eficácia organizacional no contexto da competitividade setorial.

## **1.3 Objetivos intermediários**

1. Descrever a passagem de um modelo de gestão familiar para uma gestão profissionalizada.
2. Estabelecer relações entre o processo de profissionalização da gestão, o investimento em tecnologia, a reestruturação do processo de trabalho e o aumento da eficácia empresarial.

## **1.4 Suposições**

1. O processo de reestruturação produtiva exige da direção da empresa atitudes mais compatíveis com uma gestão profissionalizada do que com uma administração familiar tradicional.

2. O processo de profissionalização da gestão influencia no aumento da eficácia organizacional das empresas familiares.

3. Sob uma gestão profissionalizada, as empresas tendem a reagir com maior rapidez aos estímulos do mercado, o que facilita o investimento na modernização tecnológica e a adoção de uma nova forma de organização do trabalho.

## **1.5 Metodologia**

Nessa parte, descreveremos os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do presente trabalho, especificando o tipo de pesquisa, o universo, a amostra, as estratégias e instrumentos utilizados para a coleta de dados e os critérios e parâmetros definidos para a posterior análise das informações obtidas.

### **1.5.1 Tipo de pesquisa**

O tipo de pesquisa é qualitativa, caracterizando-se fundamentalmente, de acordo com GODOY (1995:62), por ter "...o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental", que procura compreender os fatos sob uma perspectiva dinâmica no contexto em que eles ocorrem.

Nesse sentido, devem ser considerados e examinados, na medida do possível, todos os dados da realidade com vistas a uma compreensão ampla e integrada do fenômeno que está sendo estudado, o que exige uma postura atenta à multiplicidade de questões presentes numa determinada situação, uma vez que a realidade é sempre complexa (GODOY, 1995).

No caso específico, buscamos o entendimento do processo de profissionalização da gestão e suas relações com acontecimentos pertinentes ao ambiente interno e externo às organizações e, para tal, recorreremos a uma abordagem descritiva e analítica.

Procuramos compreender esse processo sob a perspectiva dos sujeitos envolvidos, reconstruindo, a partir de suas percepções, suas opiniões, impressões pessoais e demais manifestações de sua subjetividade, o cenário e os acontecimentos do qual participaram ativamente ou como espectadores privilegiados.

O estudo de caso foi a estratégia escolhida, entre outras possíveis, para essa investigação por proporcionar uma visão mais ampla e profunda da realidade sob indagação, possibilitando uma análise mais informada da unidade estudada.

Não obstante, reconhecemos *a priori* as limitações desse método, basicamente ligadas à sua precária capacidade de generalização (GREENWOOD, 1973), o que nos leva a restringir as conclusões da pesquisa ao universo investigado.

### **1.5.2 Universo e amostra**

Compuseram o universo da pesquisa as empresas familiares que passaram por processo de profissionalização de sua gestão recentemente em função da necessidade de se adaptar às novas condições competitivas. Mais especificamente, o estudo se refere àquelas empresas que, após a abertura da economia, investiram em tecnologia e implementaram novas formas de organização do trabalho.

A amostra foi uma empresa de grande porte (de acordo tanto com o critério de número de empregados como de faturamento anual) de Minas Gerais que se enquadrava dentro das características acima. O setor têxtil foi o escolhido, pois, além de esse ser composto quase na sua totalidade por organizações familiares, foi particularmente afetado pela concorrência de companhias estrangeiras.

### **1.5.3 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada basicamente através dos seguintes procedimentos:

**Pesquisa de campo**, com entrevistas semi-estruturadas, posto que conduzidas por meio de um roteiro orientador com tópicos e questões divididas em vários blocos temáticos, que variaram de acordo com os níveis organizacionais e/ou os papéis desempenhados pelos entrevistados na empresa.

No caso de diretores, membros do Conselho de Administração, assessores, consultores e gestores de forma geral, utilizamos um roteiro com dez blocos de assuntos (ANEXO I). No caso de trabalhadores de nível administrativo, técnico e operacional, usamos um roteiro com onze blocos, conforme o ANEXO II.

Para termos uma visão mais completa das mudanças ocorridas, buscamos entrevistar funcionários com um mínimo de 6 meses de empresa, além de selecionarmos trabalhadores representativos de todos os processos fabris e áreas da empresa.

Foi realizado um total de 38 entrevistas entre os meses de setembro de 1999 e fevereiro de 2000, no Escritório Central e em duas das três fábricas pertencentes à empresa, distribuídas de acordo com o quadro a seguir:

#### **QUADRO 1 – Entrevistados por níveis funcionais e unidades da empresa**

<b>Entrevistados</b>	<b>Escritório Central</b>	<b>Unidade I</b>	<b>Unidade II</b>	<b>Total</b>
<b>Diretores/Conselheiros</b>	4/1*	-	-	4
<b>Assessores</b>	1	-	-	1
<b>Consultores</b>	1	-	-	1
<b>Gestores diversos</b>	1	4	2	7
<b>Trabalhadores</b>	-	15	10	25
<b>Total</b>	7	19	12	<b>38</b>

\*NOTA - Um dos diretores entrevistados também é membro do Conselho de Administração.

**Pesquisa documental**, com análise de dados secundários obtidos na organização tais como relatórios, memorandos, jornais internos e na *internet*, no *site* da organização pesquisada.

#### 1.5.4 Tratamentos dos dados

As entrevistas foram gravadas (com o consentimento dos entrevistados) e seus dados transcritos e, posteriormente, separados por assunto, de acordo com os próprios roteiros utilizados na sua obtenção, o que facilitou sua análise. Mantivemos, nessa fase, a identificação dos respondentes, já que, para o atingimento dos objetivos da pesquisa, era relevante atrelar o discurso a seu portador, de acordo com seu posicionamento dentro da empresa e da família investigadas.

A essas informações uniram-se ainda os dados secundários que nos auxiliaram a montar com mais exatidão o ambiente, possibilitando também a verificação, em alguns casos, da coerência entre esses e a realidade exprimida pelos relatos dos diversos atores organizacionais. Isso também foi reforçado pelo fato de as entrevistas terem sido realizadas no interior da empresa, o que nos possibilitou verificar *in loco* muitas situações.

Situações essas que serão descritas somente depois de desenvolvermos, do ponto de vista teórico e a partir da revisão da literatura pertinente, os temas que motivaram esta pesquisa.

## **2 O CONTEXTO DE MUDANÇA: GLOBALIZAÇÃO, ABERTURA DA ECONOMIA, INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA**

Antes de nos atermos diretamente às mudanças no cenário que emulduraram a ação empresarial nos últimos anos, nos concentraremos, nesta parte, em enfatizar a importância do entendimento do ambiente para uma compreensão melhor do fenômeno organizacional, o que é suportado pela abordagem contingencial da Administração.

Questões *externas* à organização como o ambiente, a cultura, a tecnologia e a política, bem como questões *internas* como o *know-how* e a estratégia empresarial vão influenciar a estrutura e o comportamento organizacional que, por seu turno, vão exercer influência no meio social em que se encontram inseridos a empresa e seu trabalhador.

PERROW (1972) salienta a importância do ambiente, caracterizando-o sempre como uma ameaça e como um recurso, mas nunca como algo que pode ser ignorado, o que explica as diferenças de comportamento, via de regra, observadas em organizações que têm sua origem em um determinada região e estabelecem filiais em outros países, como as grandes multinacionais.

CHANDLER (1976) enfatizou em seus estudos a importância de uma interação constante entre o ambiente e a organização, acreditando que esse, em última análise, dita as opções estratégicas adotadas pelas modernas corporações, dessa maneira, reafirmando a necessidade das empresas adotarem modelos diferentes para serem competitivas em cenários diversos.

WOODWARD (1977:59) busca traçar paralelos entre as variáveis tecnológicas, como processos e métodos de fabricação e a estrutura organizacional, postulando em suas pesquisas a existência de correlações entre essas variáveis e o sucesso empresarial e concluindo que "...as tendências organizacionais



pareciam estar associadas com uma crescente capacidade para prever resultados e controlar as limitações físicas da produção”.

Considerando o exposto, para melhor delinear o cenário em que está inserida a empresa estudada, nos dedicaremos a descrever as principais mudanças no ambiente externo e interno das organizações, partindo da globalização econômica.

## **2.1 A globalização da economia**

A globalização tem se intensificado no cenário mundial. Sua influência se estende às diversas esferas da atividade humana como a cultural, a social, a política, a ambiental e a econômica (VIEIRA, 1997).

Apesar de ser difícil desvincular esses aspectos, já que se encontram interrelacionados, nos concentraremos mais sobre os efeitos da globalização na economia e, por consequência, no processo de produção.

Embora não haja uma uniformidade teórica de conceitos e seja difícil sua caracterização, dentro de um enfoque financeiro, de acordo com LACERDA (1998), é na extraordinária mobilidade e no crescente volume dos investimentos diretos estrangeiros que a globalização revela sua face mais visível, ponto de vista corroborado por ALIOTI (1998) que, a despeito de alguns autores, como IANNI (1995), que advogam que esse fenômeno sempre existiu, entende a globalização como uma nova fase do capitalismo, caracterizada por relações econômicas que desconhecem fronteiras nacionais e diferentes sistemas políticos.

GONÇALVES <sup>5</sup>, citado por LACERDA (1998:98) descreve a globalização como

“...um fenômeno complexo que assume características distintas nas diferentes esferas das relações econômicas internacionais: produtiva real, monetária –

---

<sup>5</sup> GONÇALVES, R. Globalização e emprego. Revista Brasileira de Comércio Exterior. Rio de Janeiro, Funcex, n.46, jan./mar. 1995.

financeira, comercial e tecnológica. Não obstante, parece haver dois elementos comuns à dinâmica do sistema econômico mundial, independentemente da esfera, que são a aceleração da internacionalização e o acirramento da competição. A globalização é um conceito novo e útil à medida que envolve a sincronia desses dois elementos”.

Do ponto de vista puramente econômico,

“...o que atualmente se chama de globalização pode ser resumido como um crescimento do comércio internacional (de bens e serviços) em ritmo consistentemente superior ao da produção mundial<sup>6</sup>, assim como um expressivo incremento dos fluxos de capitais (de empréstimos e risco) entre os países” (LANZANA COSTANZI, 1999:35).

CHESNAIS (1996) enxerga o fenômeno da globalização como produto dos seguintes fatores: a circulação cada vez mais intensa do capital financeiro, a ampliação dos mercados e a integração produtiva em escala mundial gerada por maior internacionalização do capital. Esse processo seria, em última análise, reflexo da adequação do capitalismo a um novo patamar de acumulação, que se caracterizaria segundo SEGNINI (1999:186-187), pela

“...reorganização do sistema financeiro global e o emergente poder da coordenação financeira caracterizados pela proliferação e pela descentralização das atividades financeiras e criação de novos instrumentos e mercados”.

Para o mundo empresarial, a consequência principal é que a competição passa a ocorrer em escala mundial, com as empresas freqüentemente reestruturando sua atividade em termos geográficos e sendo beneficiadas tanto pelas vantagens competitivas de cada país como pelo próprio nível de competitividade de cada empresa (NAKANO, 1994).

A competitividade na fronteira tecnológica passa a implicar custos cada vez mais elevados em termos tanto de pesquisa e desenvolvimento de produtos, quanto da necessidade de mecanismos de consulta freqüente aos clientes, para provisão de assistência técnica e adaptações de linha da produção

---

<sup>6</sup> Segundo dados do Fundo Monetário Internacional – FMI.

Isso tem possibilitado, no âmbito do processo de produção, a apropriação de ganhos de escala, a uniformização de técnicas produtivas e administrativas e a redução do ciclo do produto, ao mesmo tempo em que tem mudado o eixo focal da competição, de concorrência em termos de produto para a competição em tecnologia de processos (SVETLICIC, 1993).

Ainda buscando esclarecer o fenômeno da globalização, LANZANA e COSTANZI (1999) identificam quatro causas que explicam sua intensificação :

1. A significativa redução dos custos e melhoria da qualidade dos transportes, fundamentais para o incremento do intercâmbio de bens e serviços entre os países.
2. A sensível redução nos custos e melhoria na qualidade das telecomunicações e informática, fator explicativo do aumento do volume e da velocidade dos fluxos de capitais de carteira ou especulativo.
3. A expansão das empresas transnacionais tanto em número quanto em importância relativa na economia mundial, o que estimula tanto o comércio internacional quanto os investimentos diretos estrangeiros.
4. A formação de blocos regionais de livre comércio e as políticas de liberalização do comércio exterior em vários países, em especial, na América Latina.

Ainda segundo LANZANA e COSTANZI (1999: 36-37),

“...esses processos são ao mesmo tempo causa e consequência da globalização. Causa porque estimulam o comércio internacional e criam a necessidade de utilização de fluxos de capitais para garantir a solvência dos países em processo de abertura comercial. Consequência porque, por exemplo, foi a liquidez do sistema financeiro internacional que possibilitou os processos de liberalização do comércio exterior por parte do Brasil e da Argentina”.

No âmbito da divisão do trabalho internacional, convém ressaltar que ao otimismo alardeado pelos defensores da globalização como promotora da igualdade competitiva entre as nações se contrapõem dados da realidade que

informam da existência nesse *novo* contexto econômico de países líderes (aos quais cabe papel privilegiado), periféricos e excluídos.

## **2.2 O processo de abertura da economia no Brasil**

No Brasil, o processo de abertura da economia começa a ser articulado no final dos anos 80, tardiamente, mesmo se comparado somente aos demais países em desenvolvimento.

Mas é no início dos anos 90 que se intensifica e provoca uma profunda reestruturação industrial no país, com impactos diretos no emprego, embora trazendo benefícios para os consumidores pela maior disponibilidade de bens e serviços, melhores preços e tecnologia (MOREIRA, 1999).

A experiência brasileira de liberalização começa a ser preparada em 1988, com pequenas mudanças na estrutura tarifária, via extinção de alguns regimes especiais. Num segundo momento, novas diretrizes de política industrial e de comércio exterior previam a redução planejada e gradual das alíquotas de importação. Segundo o cronograma, a tarifa máxima deveria ser de 40%, a média, de 14% e a modal, de 20%, ao final de 1993 (LACERDA, 1998).

Embora as metas iniciais tenham sido mantidas até outubro de 1992, posteriormente outros fatores determinaram alterações, como os compromissos junto ao Mercosul e a política de estabilização, que passou a sobrepor-se à política industrial e de comércio exterior.

De acordo com LACERDA (1998:91),

“...após a introdução do Plano Real em 1994 e da estratégia de estabilização baseada na âncora cambial, ocorreu uma intensificação da abertura da economia através da valorização da taxa de câmbio, propiciando um *subsídio* aos produtos estrangeiros. Esse fator foi agravado pela ausência de salvaguardas à concorrência desleal dos importados, sacrificando os produtores locais e gerando forte impacto no emprego”.

Essa trajetória, contudo, foi se mostrando insustentável com o decorrer do tempo do ponto de vista da conta corrente da balança de pagamentos, já que, após a abertura, verificou-se que o coeficiente de exportações da indústria não acompanhava o passo do crescimento da velocidade das importações (URANI, 1996).

A política de juros altos e o câmbio artificialmente valorizado, aspectos marcantes do Plano Real, funcionavam como inibidores da competitividade das empresas nacionais, o que contribuía para uma situação ainda mais deficitária. Além disso, esse mesmo processo facilitava a venda de empresas de controle nacional para acionistas externos, o que ampliava os gastos com remessas de lucros e dividendos (AVERBUG, 1999).

Dessa forma, não obstante o quase desaparecimento da inflação nos últimos anos, foi observada no mesmo período uma significativa expansão da dívida externa e interna do país. Tudo isso, sem que esse processo se traduzisse em grandes investimentos que produzissem crescimento e possibilidade de geração de riquezas para o pagamento das dívidas contraídas (GIAMBIAGI e ALÉM, 1999).

Segundo ATTUCH (1999: 15),

“...dada a taxa de câmbio, que estimulava as importações, sempre que a economia crescia criava-se uma restrição externa. As empresas passavam a importar mais ainda, gerando uma necessidade adicional de atração de recursos externos. Como o que definia a capacidade de atrair dinheiro de fora era a taxa de juros, o Banco Central era forçado a elevá-la, o que voltava a frear a economia”.

Foi assim no início de 1995, no final de 1997 e também em meados de 1998.

O início de 1999 marca o fim desse ciclo, com o Banco Central permitindo a livre flutuação da moeda nacional, o que gerou a desvalorização do real e representou, de certa forma, um alívio para as empresas brasileiras, pois as importações tornaram-se menos viáveis, diminuindo as pressões representadas pela presença de produtos estrangeiros no mercado nacional.

## **2.3 O novo cenário competitivo e o processo de investimento em tecnologia e em novos modelos de organização do trabalho**

Dentre as várias e complexas conseqüências da globalização e, mais especificamente, da abertura da economia, nos concentraremos nos impactos desses fenômenos sobre as empresas brasileiras, que buscaram a adequação através de investimentos em tecnologia e em novos modelos de organização do trabalho.

### **2.3.1 O processo de investimento em tecnologia**

A regulação de preços e a exigência de melhoria de qualidade, via ameaça ou efetiva facilitação das importações, penalizaram, em alguns casos fortemente, o segmento industrial. As empresas se viram frente ao desafio de enfrentar concorrentes internacionais, tendo que arcar ainda, ao contrário desses, com juros elevados, tributação, burocracia excessiva e carência de infra-estrutura, fatores de competitividade usualmente tratados pela mídia como “custo Brasil”.

Esse novo contexto competitivo induziu as empresas a *descobrirem* a importância do mercado, fazendo com que revissem suas práticas relativas ao preço e à qualidade de seus produtos (FLEURY e FLEURY, 1997).

Enquanto algumas empresas buscaram vencer a defasagem primordialmente através de fusões com parceiros internacionais, o que lhes possibilitou, entre outras coisas, aumentar a escala de produção e combater o atraso tecnológico, outras procuraram rever suas políticas tecnológicas e organizacionais por meio de investimentos próprios e/ou utilização de linhas de crédito e adoção de novos modelos de gestão, respectivamente (FLEURY e FLEURY, 1997).

COUTINHO e FERRAZ (1994:126) constataram, por meio de uma pesquisa de campo que envolveu 664 empresas, a fragilidade tecnológica da indústria brasileira, reconhecendo que

“...mesmo na última fase do ciclo de substituição de importações, a capacitação tecnológica não se colocava como um requisito efetivo. O esforço tecnológico interno restringia-se basicamente ao uso e aprendizado das práticas de produção, sendo no máximo necessária a adaptação dos processos, matérias-primas e produtos”.

Essas conclusões são reforçadas quando se observa que, desde meados dos anos 70, os pagamentos relativos à importação de tecnologia no Brasil experimentaram uma queda acentuada, atingindo números bastante baixos. A importação de bens de capital também enfrentou uma queda acentuada durante os anos 80. Para ilustrar melhor essa situação, convém lembrar que a Coreia do Sul, durante o período de 1972 a 1986, teve os pagamentos por tecnologia importada multiplicado por treze, em termos absolutos (BEEL e CASSILATO<sup>7</sup>, citados por FLEURY e FLEURY, 1997).

O início dos anos 90 marcou a retomada crescente dos investimentos em tecnologia pelas indústrias brasileiras. O governo Collor introduziu novas políticas: o Programa Brasileiro para a Qualidade e Produtividade - PBQP – a Política de Industrialização e Comércio Exterior – PICE - e o Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria – PACTI - que delinearam objetivos claros: aumentar a competitividade em termos internacionais, liberalizar o comércio, tornar mais transparentes os critérios de seletividade entre setores e, a médio e longo prazos, incrementar a competitividade pelo aprimoramento das competências e qualidade dos produtos (FLEURY e HUMPHREY<sup>8</sup>, citados por FLEURY e FLEURY, 1997).

Embora esses programas não atingissem os resultados esperados, posto que a concentração do foco do governo na estabilização da economia acabou por relegar a segundo plano as políticas industriais, o caminho estava traçado.

A prova disso foi o significativo aumento das importações de bens de capital, que só no período de 1989 a 1995 teve seu coeficiente em relação à produção

---

<sup>7</sup> BELL, M. e CASSILATO, M. The new approach to technology transfer. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, Campinas, Universidade de Campinas, 1983 (mimeo).

aumentado de 11,1% para 59,4% (MOREIRA e CORRÊA<sup>9</sup>, citados por LACERDA, 1998).

MOREIRA (1999), numa análise crítica, lembra que uma avaliação positiva dos impactos da abertura ao longo da década de 90 não pode ser confundida com um diagnóstico de que a indústria brasileira já completou o seu processo de ajuste ao novo regime.

Ainda segundo esse autor, muito embora certamente várias etapas desse processo já tenham sido percorridas, outras ainda estão por vir. A distância a ser vencida rumo à *best practice* internacional ainda é grande.

MOREIRA (1999:329) completa ponderando que

“ainda há ganhos de produtividade importantes a serem realizados e uma parte substancial desses ganhos pode ser extraída do efeito de escala, isto é, da formação de empresas com tecnologia e níveis de produção para competir de igual para igual com suas congêneres do mundo desenvolvido”.

### **2.3.2 A evolução do modelo de organização do trabalho: da rotinização à reestruturação produtiva**

Tal como o processo de inovação tecnológica, o processo de inovação organizacional irrompe definitivamente no Brasil a partir do início dos anos 90, embora suas raízes remontem ao final dos anos 70, quando entra em crise o modelo de substituição de importações sob o qual se estruturou a fase anterior de desenvolvimento e a partir de onde descreveremos, ainda que de forma sucinta, o processo de industrialização brasileiro.

---

<sup>8</sup> FLEURY, A. e HUMPHREY, J. Human Resources and the diffusion and adaptation of new quality methods in brazilian manufacturing. Brhton, Institute of Development Studies. Research Report, 1993.

<sup>9</sup> MOREIRA, M. M. e CORRÊA, P. G. Abertura comercial e indústria: o que se pode esperar e o que se vem obtendo. Rio de Janeiro, BNDES, n.49, 1996 (texto para discussão).



A política de substituição das importações inaugura-se com a Segunda Grande Guerra Mundial, em função da interrupção do fornecimento de bens essenciais pelos países mais avançados.

No início dos anos 50, o Presidente Getúlio Vargas, considerando que a industrialização era o caminho para o desenvolvimento econômico e, conseqüentemente, para a melhoria das condições de vida da população, tendo ainda em vista o agravamento das reservas cambiais (que levou ao congelamento das importações à época), resolveu criar mecanismos para fomentar e promover o processo de industrialização e, assim, fazer frente aos prementes problemas econômicos que o Brasil atravessava.

Foi criada a Comissão de Desenvolvimento Industrial - CDI – com o objetivo de estudar, analisar e propor diretrizes gerais, que deveriam ser adotadas para a expansão e diversificação da indústria nacional.

Os trabalhos da CDI eram coordenados por várias subcomissões, entre as quais podemos destacar a de fabricação de jipes, tratores, caminhões e automóveis, que era a responsável pela elaboração do Plano Nacional de Estímulo à Produção da Indústria de Autopeças, aprovado, em 1952, pelo Presidente Vargas, e pelo posterior monitoramento da implantação gradativa da indústria automobilística no País.

Embora o referido plano não estabelecesse um programa para a instalação da indústria automobilística, fixava diretrizes para o processo, direcionadas para:

- ◆ a criação e o fortalecimento da indústria de autopeças, objetivando atrair os produtores internacionais de veículos para se estabelecerem aqui, fazendo a montagem dos veículos;
- ◆ a priorização na implantação de montadoras de caminhões e utilitários, de forma a assegurar a manutenção, reposição e crescimento do transporte rodoviário de carga, ponto fundamental do desenvolvimento econômico; e
- ◆ a fabricação de automóveis de passageiros.

Todo o esforço no sentido da industrialização do País, promovido pelo governo Vargas por meio da criação da Companhia Siderúrgica Nacional - CSN -, da Petrobrás e da CDI, sofreu um arrefecimento com a sua morte em 1954. Porém, estava formada uma base real que potencializava a implantação da Indústria Automobilística Nacional, expressa no clima de confiança mútua entre a classe empresarial e os funcionários do Governo, sendo retomados os esforços para a industrialização com a eleição de Juscelino Kubitschek, em outubro de 1955.

Durante o governo Kubitschek, o país partiu definitivamente para a produção local de bens de consumo duráveis em larga escala, tendo como fato mais marcante a instalação da indústria automobilística.

Os efeitos característicos da indústria automobilística se fizeram sentir sobre o desenvolvimento de toda a economia nacional. Nesse período, a indústria nacional se viu forçada a se desenvolver, o que foi notado com maior nitidez na área de máquinas e equipamentos (FLEURY e FLEURY, 1997).

Contudo, no período de 1963/1964, um surto inflacionário aliado à crise político-institucional, fez com que houvesse acentuada diminuição do ritmo desenvolvimentista empreendido até então, o que, de certo modo, exacerbou a crise, culminando com a vitória do movimento militar de 1964.

Embora esse movimento tenha interrompido um importante ciclo de desenvolvimento político, iniciado após a Segunda Grande Guerra Mundial, do ponto de vista econômico, a segunda metade da década de 60 e, sobretudo, a década de 70 marcaram a consolidação do processo de industrialização nacional, representado não só por um significativo crescimento da produção e do emprego industrial, "...como pelo desenvolvimento de uma estrutura industrial integrada que se apoiou no processo de industrialização pesada que se instaurara a partir de 1956" (LEITE, 1994:563).

Alguns números sintetizam a importância dessa fase:

1. A indústria de transformação ampliou sua participação no PIB, de 19%, em 1955, para 30%, em 1990.
2. Entre esses anos, o PIB cresceu em média 6,3% a.a.
3. Os produtos manufaturados, que representavam cerca de 1% do total das exportações em 1955, chegaram, ao final da década de 80, respondendo por cerca de 50% da pauta (MOREIRA, 1999).

Sendo assim, embora não se possam negar as virtudes desse período, cabe ressaltar, entretanto, que essa estratégia de industrialização foi baseada num alto grau de protecionismo, subsídios diretos aos produtores de bens que fossem considerados essenciais ou estratégicos, subsídios indiretos a partir de manipulação de preços públicos (como energia elétrica, combustíveis, aço etc.) e um forte controle do preço do trabalho através da legislação trabalhista (FLEURY e FLEURY, 1997).

Sob tais circunstâncias, as empresas operavam de maneira relativamente confortável, sem maiores preocupações competitivas, já que basicamente os produtos eram destinados a um mercado interno em expansão, protegido e pouco exigente.

A organização do trabalho seguia um padrão correspondente a essas exigências, com mão-de-obra abundante e pouco qualificada, à qual correspondia um estilo gerencial paternalista-autoritário (FLEURY e FLEURY, 1997).

O gerenciamento da mão-de-obra caracterizava-se por uma forte parcialização das tarefas, por altas taxas de rotatividade e pela adoção de complexas estruturas de cargos e salários, voltadas para o estabelecimento da divisão do coletivo operário e o controle sobre os trabalhadores, compatíveis com o regime autoritário vigente.

Essa prática, uma adaptação do modelo taylorista e denominada por FLEURY<sup>10</sup>, citado por FLEURY e FLEURY (1997), de *rotinização* do trabalho caracterizava-se também por um baixo nível de comprometimento do operário com o trabalho. A produtividade era sacrificada para que problemas com a mão-de-obra, decorrentes de uma possível mobilização operária, fossem evitados.

No entanto, entre o final dos anos 70 e início dos anos 80, esse padrão de uso do trabalho no Brasil começa a entrar em decadência.

Internamente, os fatores que contribuíram primordialmente para isso foram a crise econômica, que redundou numa retração do mercado interno e em pressões para o aumento das exportações e o processo de redemocratização política, que permitiu o ressurgimento do movimento operário sindical, que, por sua vez, forçou as empresas a encontrarem modelos menos autoritários de gestão (LEITE, 1994).

Não obstante, essas transformações também foram reflexo de mudanças que vinham acontecendo em nível mundial desde a década de 70, quando, segundo NEVES (1999:329) "...o intenso processo de internacionalização de mercados, a forte concorrência dos produtos japoneses, a crise do modelo fordista-taylorista colocam em xeque o Estado de bem-estar social nos países avançados".

Esse quadro se completa com o alto investimento em tecnologia microeletrônica, inicialmente pelas grandes empresas multinacionais, com a popularização de sistemas informatizados de planejamento, robôs, máquinas-ferramenta CNC entre outros, que foram devidamente acompanhados por inovações de produto e de processo: utilização de sistemas CAD/CAM/CAE, *just-in-time*, celularização da produção, tecnologia de grupo e sistemas de Qualidade Total em geral, incluindo a utilização de Controle Estatístico de Processo - CEP – (NEVES 1999).

---

<sup>10</sup> FLEURY, A. Novas tecnologias, capacitação tecnológica e processo de trabalho; comparações entre o modelo japonês e o brasileiro. In: HIRATA, H. (Org.) Sobre o modelo japonês, Edusp, 1993.

Sendo assim, é possível traçar as principais características da mudança de uma estrutura produtiva clássica, de base taylorista para uma nova organização da força de trabalho baseada em dois paradigmas fundamentais: a flexibilidade e a integração.

Esse novo contexto, denominado genericamente de *reestruturação produtiva*, já vinha se consolidando nos países desenvolvidos desde a década de 70 como estratégia para aumentar a produtividade frente à concorrência japonesa.

No Brasil dos anos 80, esse processo é caracterizado pela adoção de Círculos de Controle Qualidade - CCQ's – e de novas formas de organização do trabalho baseadas sobretudo nas técnicas japonesas de *Total Quality Control* - TCQ – (Controle de Qualidade Total) de forma parcial, sem que as empresas se preocupassem em alterar de modo significativo as formas de organização do trabalho (LEITE, 1994).

A resistência dos gerentes brasileiros em delegar decisões aos operários impediu, nessa fase, um maior avanço das estratégias empresariais voltadas para a maior participação dos trabalhadores (LEITE, 1994).

Somente a partir dos anos 90, o processo de reestruturação produtiva se instala de maneira efetiva no Brasil. A partir daí, a busca de maior qualidade e produtividade se traduz na adoção de estratégias integradas que visavam novas formas de gestão da mão-de-obra.

No interior das empresas, esses esforços, resultado de decisão da direção, se articularam de forma mais integrada a partir da introdução de algum tipo de "Programa de Qualidade Total" (LEITE, 1994).

As mudanças que têm sido observadas são, em síntese, as seguintes:

**Em relação ao processo de produção**, NEVES (1999:331) afirma que "...o trabalho não mais se organiza na interface do operador/máquina/posto de trabalho, onde tempos e movimentos são programados e controlados".

Ainda segundo NEVES (1999:331),

"tenta-se, de toda maneira, a eliminação dos *tempos mortos* (tempo de preparação das máquinas, regulagem, limpeza, manutenção, panes), buscando-se o máximo de produtividade".

O operário é chamado a intervir e participar de maneira mais ativa dentro do processo de produção, opinando e contribuindo com dados para a maximização do uso das máquinas.

A troca constante de informações, o engajamento e o trabalho em equipe passam a ser essenciais. A produtividade passa a ser mais dependente da rapidez de planejamento e resolução de problemas do que da rapidez dos gestos e movimentos típicos do taylorismo/fordismo. (NEVES, 1999).

**Em relação à estrutura**, a necessidade de agilizar processos e decisões aponta para uma administração mais descentralizada e menos hierarquizada. A tendência é de maior focalização, com a terceirização de setores considerados não essenciais. O movimento consiste também na tentativa de concentrar os esforços da empresa na fabricação de produtos nos quais detém vantagens competitivas, externalizando a produção dos demais componentes necessários à confecção do produto final e gerando, via de regra, redes de subcontratação com as empresas, das quais passa a comprar os produtos que antes produzia (LEITE, 1994).

Isso significa uma redução do número de processos de transformação, o que gera a conformação de unidades produtivas menores, mais especializadas, voltadas para resultados, com menos trabalhadores diretos e mais fáceis de serem gerenciadas (SALERNO<sup>11</sup>, citado por LEITE, 1994).

---

<sup>11</sup> SALERNO, M. "Modelo japonês, trabalho brasileiro". Seminário Internacional Autour du Modele Japonais, Paris, 1990.

Não obstante, conjuntamente à terceirização, são observados movimentos de qualificação dos fornecedores, o que teria como objetivo a garantia da qualidade dos produtos fornecidos.

**Em relação à gestão**, observam-se transformações significativas, no sentido de um maior investimento no treinamento, formação, qualificação e estabilização da mão-de-obra, além da adoção de novos mecanismos de controle. Esse último se faria mais por meio da adesão e internalização das regras, do que via imposição concreta de ordens e proibições. Paralelamente, um certo estímulo à competição no interior da empresa, a possibilidade de carreira e a valorização da capacidade de adaptação atuariam como mecanismos complementares de administração da mão-de-obra (LIMA, 1995).

Nesse contexto, o papel gerencial tende aparentemente a perder o caráter autoritário. O chefe passa a ter como papel principal a função de tradutor das regras da organização para seus subordinados. Seu papel é mais de motivador e facilitador do que de comandante. Sua função é de evitar os conflitos e criar um clima harmônico que permita a participação e o surgimento de um espírito de equipe, sempre voltado para a tarefa.

Em função disso, esse *novo gerente* deve adotar práticas mais *científicas* de administração, baseadas em teorias psicológicas de abordagem individual e grupal. Usualmente, ele é descrito como um líder dotado de visão sistêmica.

Por fim, **no tocante às relações industriais**, a política é de tentativa de criação de uma relação indivíduo/empresa, estabelecendo-se medidas para individualizar as reivindicações. O objetivo é o de afastar os trabalhadores dos sindicatos, que passam a ser encarados como indesejáveis e desnecessários.

Ainda em relação a esse aspecto, algumas empresas optaram por uma estratégia de cooptação ou *parceria* com o sindicato, considerando-o como dependente ou associado à empresa e não como entidade autônoma de representação dos trabalhadores.

O sucesso ou não dessas políticas tem sido razão direta da capacidade da empresa em mobilizar a subjetividade dos trabalhadores, criando fortes laços de identidade entre esses e a empresa, objetivo maior das estratégias de Gestão de Recursos Humanos dessas organizações (NEVES, 1999).

O tipo de gestão adotado pela empresa que procura utilizar-se dessas políticas também influencia o sucesso de sua implementação. No nosso caso, o foco recai sobre as empresas familiares.



### **3 AS EMPRESAS FAMILIARES**

As empresas familiares, objeto maior de nosso interesse, têm especificidades que as diferenciam dos outros tipos de organizações. Buscamos, nessa parte, definir, caracterizar, categorizar, apontar vantagens e desvantagens, principais desafios e relacionar as alternativas apontadas por diversos autores para a eficácia da gestão desse tipo de empresa.

Porém, antes de mais nada, cabe-nos situar historicamente a evolução das empresas familiares no Brasil, o que pode contribuir para o entendimento do papel relevante desempenhado por elas nos dias atuais.

#### **3.1 Origem e histórico das empresas familiares no Brasil**

As empresas familiares surgiram no Brasil logo após seu descobrimento, com as capitâneas hereditárias, no início do século XVI (OLIVEIRA, 1999).

Por esse sistema, o território foi dividido por linhas horizontais no mapa a partir do oceano Atlântico. Essas linhas eram espaçadas a cada 50 léguas, aproximadamente 300 Km, e o resultado foi a divisão do Brasil em 15 capitâneas (VIDIGAL, 1999).

Essas capitâneas, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos donatários desses territórios, que eram comparados a senhores feudais, "...com poderes para doar parte de suas terras a outros, cobrar impostos, fazer cumprir a lei, tudo, desde que mantivesse sua lealdade e pagasse alguns impostos ao rei" (VIDIGAL, 1999: 18).

Entretanto, apenas as capitâneas de Pernambuco e São Vicente<sup>12</sup> prosperaram e criaram uma base de atividade econômica permanente, baseadas no plantio de cana e na produção de açúcar, produto com alta demanda na Europa à época, o

---

<sup>12</sup> A Capitania de São Vicente continha o território que viria a ser a região de São Paulo.

que trazia bons lucros. Na opinião de VIDIGAL (1999), essas duas foram as primeiras empresas familiares do Brasil.

É importante observar que nesses primeiros empreendimentos familiares o que prevalecia era a progenitura, o que impedia a divisão da propriedade, preservando sua unidade. Somente mais tarde, as famílias passaram a adotar um critério de divisão da herança igualmente entre todos os herdeiros. Essa mudança, que veio agilizar o desmembramento das propriedades, facilitando a fragmentação, foi responsável pela decadência e morte de uma parte significativa das empresas familiares

A segunda fase da empresa familiar no Brasil se caracteriza pelo surgimento do empreendedor empresarial, na medida em que os donatários das capitâneas hereditárias não poderiam ser considerados assim, pois receberam sua propriedade como presente da Coroa Portuguesa.

Os primeiros empreendedores brasileiros são os que partiram das cidades em direção ao interior do nordeste com o intuito de explorar terras investindo o que tinham no cultivo da cana-de-açúcar para a posterior instalação de um engenho de açúcar.

Esses empreendimentos possibilitaram o desbravamento do interior, a construção de estradas, a instalação da casa-grande, dos prédios anexos e a montagem de um sistema de abastecimento para alimentar os trabalhadores. "O empreendedor estava ao mesmo tempo iniciando um negócio e fundando uma pequena cidade, da qual era o senhor absoluto" (VIDIGAL, 1999:19).

Mais de 200 anos depois, quando o ciclo do café caminhou ao longo do Vale do Paraíba em direção à região de São Paulo, o processo observado anteriormente no nordeste se repetiu.

Com o fim do ciclo do café, caracterizado por DEAN (1971) pela decadência dos “barões do café”<sup>13</sup> de São Paulo, o papel de impulsionador da economia brasileira foi, gradualmente, sendo exercido pela indústria .

O primeiro surto de industrialização brasileiro coincide com o onda de imigração européia no final do século XIX e início do século XX. Inicialmente, essa imigração foi incentivada pelos cafeicultores paulistas que, prevendo o fim da escravidão, sabiam que essa mão-de-obra teria de ser substituída por outra.

Primeiramente, a idéia era trazer mão-de-obra para a lavoura. Entretanto, muitos desses imigrantes optaram por fixar-se numa cidade e iniciar alguma atividade ligada ao comércio e à indústria.

Nesse contexto, São Paulo foi palco de um grande impulso industrial liderado por grande empreendedores oriundos de diversos países europeus. Da Itália, podemos citar, por exemplo, Francisco Matarazzo<sup>14</sup>, Crespi e Giorgi<sup>15</sup> e, de Portugal, Antônio Pereira Inácio<sup>16</sup> (VIDIGAL, 1999).

Em Pernambuco, estabeleceu-se o imigrante sueco, Lundgren<sup>17</sup>, em Santa Catarina, os irmãos alemães Hering<sup>18</sup> e, no Rio de Janeiro, o espanhol Larragoiti<sup>19</sup> (VIDIGAL, 1999).

Esses são apenas alguns exemplos que ilustram a importância da imigração européia no processo de industrialização brasileiro. No entanto, não se deve negligenciar a importância dos empreendedores brasileiros como, por exemplo,

---

<sup>13</sup> Grandes proprietários de fazendas de café, que exerciam forte influência política na época do Império.

<sup>14</sup> Fundador das Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo, já falida, o que chegou a ser o maior grupo empresarial da América Latina (VIDIGAL, 1999).

<sup>15</sup> Pioneiros da indústria têxtil (VIDIGAL, 1999).

<sup>16</sup> Fundador do Grupo Votorantim (VIDIGAL, 1999).

<sup>17</sup> Fundador das Casas Pernambucanas (VIDIGAL, 1999).

<sup>18</sup> Fundadores da tecelagem Hering (VIDIGAL, 1999).

<sup>19</sup> Fundador da Sul América Seguros (VIDIGAL, 1999).

Mauá<sup>20</sup> e Delmiro Gouveia<sup>21</sup> (VIDIGAL, 1999).

Entre as décadas de 30 e 40, também foi importante no financiamento de empresas pioneiras o capital de grandes fazendeiros, que se tornaram líderes de grupos industriais e financeiros (BETHLEM, 1994).

A participação dos imigrantes na criação de empresas no Brasil voltou a ser bastante significativa no segundo surto industrial brasileiro ocorrido por volta da década de 1950, iniciado no governo Vargas e intensificado durante o governo Kubitschek, sobretudo através do advento da indústria automobilística, conforme já mencionado anteriormente.

Convém, contudo, ressaltar que esses imigrantes, que deixavam a Europa arrasada pela Segunda Grande Guerra Mundial, tinham melhor nível cultural e não raro possuíam experiência empresarial, diferentemente da maioria dos imigrantes de fases anteriores, que eram, na sua maioria, camponeses, muitas vezes, analfabetos, o que concorreu, certamente, para a modernização da base industrial brasileira e para o incremento da atividade comercial local.

Até que houvesse um novo ímpeto de criação de indústrias na época do governo militar, liderado pela criação de grandes estatais como SIDERBRÁS, TELEBRÁS e ELETROBRÁS, entre outras, pode-se afirmar que, praticamente, todo o crescimento era oriundo da atividade privada baseada quase que exclusivamente na empresa familiar.

---

<sup>20</sup> Gaúcho, descendente de portugueses, foi responsável, entre outras realizações, pela construção da primeira estrada de ferro brasileira, pela navegação comercial na Amazônia e pela iluminação a gás no Rio de Janeiro (VIDIGAL, 1999).

<sup>21</sup> Cearense, responsável pela construção de uma moderna fábrica de linhas de costura no sertão alagoano e pela instalação de uma usina hidrelétrica na cachoeira de Paulo Afonso (antecipando em 50 anos a Companhia Hidrelétrica de São Francisco - CHESF –, que imitou sua idéia, em escala menor), entre outros feitos (VIDIGAL, 1999).

### 3.2 Conceito de empresa familiar

Definir o que é uma empresa familiar parece, à primeira vista, uma tarefa simples. Entretanto, quando nos deparamos com a literatura a respeito do assunto, observamos alguns pontos de divergência entre os autores. Além disso, conforme a abordagem dada ao tema, determinadas características são mais enfatizadas em detrimento de outras.

Um conceito bastante adotado é o de DONNELLEY (1967) que define como familiar a empresa que conserva o vínculo com uma mesma família durante pelo menos duas gerações e na qual a relação empresa/família exerce influência tanto sobre as diretrizes empresariais como sobre os interesses e objetivos da família.

Ainda segundo DONNELLEY (1967:161-162), essa relação existe quando estiverem presentes um ou mais dos seguintes fatores:

- "a relação familiar é um fator, dentre outros, na determinação da sucessão administrativa;
- esposa ou filhos do atual ou de antigos diretores tiverem assento no Conselho de Administração;
- os valores institucionais importantes da empresa estão identificados com a família, seja por meio de publicações formais da empresa, seja através das tradições da organização;
- as ações de um determinado membro da família exercem influência, ou pelo menos, acredita-se que exerçam, sobre a reputação da empresa, independentemente de sua participação formal nos quadros administrativos da mesma;
- os parentes sentem-se obrigados a possuir ações da empresa por razões que não são exclusivamente financeiras, particularmente quando a empresa incorre em prejuízos;
- a posição ocupada pelo membro da família na empresa influenciará sua situação familiar; e
- um membro da família deverá relacionar-se claramente com a empresa a fim de determinar sua própria vida profissional".

DAILEY et al. (1977:784) classificam como empresa familiar aquela na qual o vínculo com a família exista há pelo menos uma geração mediante uma relação dinâmica entre os membros da família e os executivos da empresa, de forma a

---

exercer forte influência sobre a política da empresa. Os autores destacam algumas situações indicadoras dessa relação:

- “a presença de membros da família em postos de direção;
- a existência de algum acordo para manter o controle da família sobre a política futura da empresa;
- que as ações da empresa não sejam negociadas em bolsa e estejam nas mãos de membros da família com nenhum ou poucos acionistas não parentes;
- as características dos produtos ou serviços, ou as tradições da empresa estejam relacionadas com o sobrenome da família; e
- terceiros vinculem esse nome à imagem da empresa”.

Para BARRY (1978), o controle acionário da empresa por uma única família é considerado a condição principal para que uma empresa seja definida como familiar, seja ela de capital fechado ou aberto.

LODI (1986a), resgata o conceito de DONNELLEY, quando afirma que o que define uma empresa como familiar é a influência recíproca entre a família e a firma.

Empresa familiar, para LODI (1986a:6), “...é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

OLIVEIRA (1999:18) reforça esse conceito quando afirma que “...a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

Segundo GAJ (1990:192) é comum confundir-se empresas de capital fechado com empresas familiares. No entanto, esse autor, assim como BARRY, considera que elas também podem ser de capital aberto. Pela sua definição “empresas familiares são aquelas com capital aberto ou fechado que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto, ou parente por casamento”.

Avalizando alguns dos conceitos já expostos, para VIDIGAL (1999), a empresa familiar é caracterizada por sua transmissão do fundador para seus herdeiros e sucessores, aliada à manutenção do controle acionário na própria família. Nesse sentido, GUERREIRO (1996:29) o complementa quando diz que na empresa familiar "...todos ou alguns dos sócios possuem entre si laços de parentesco".

DAILY & DOLLINGER<sup>22</sup> (1993) vêm reforçar a importância do relacionamento entre empresa e família através das gerações como fator condicionante para a distinção da empresa familiar, acrescentando, no entanto, que essa não perde sua caracterização caso não seja dirigida por um membro da família.

GRACIOSO (1998b) contrasta com esses últimos quando alerta para o fato de que a propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária também a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida por membros da família proprietária.

GALLO & LACUEVA (1983) reforçam esse ponto de vista usando como parâmetro o controle acionário-administrativo da empresa, classificando como familiares as empresas em que trabalham duas ou mais gerações de uma mesma família, que, além de sócia majoritária, detêm a maior parte das responsabilidades da alta direção.

LEACH (1994) também destaca a influência exercida pela família no controle da organização. Para esse autor, familiar é a empresa que possui mais de 50% das ações com direito a voto ou que possui um número significativo de posições na alta administração.

Segundo LANZANA & COSTANZI (1999: 33),

"um critério mais adequado se encontra na relação entre propriedade e controle. Com base neste enfoque, pode-se definir empresa familiar tradicional como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir(irem) parcela expressiva do capital".

---

<sup>22</sup> Catherine M. Daily & Marc J. Dollinger (1983) desenvolveram a pesquisa "Alternative methodology for identifying family-versus non-family managed bussiness".

No entanto, mesmo respeitando esses parâmetros, alguns tipos de empresa familiar apresentam características tão divergentes, que alguns autores chegam a sugerir que devem ser categorizadas de forma específica.

LODI (1986a) considera que a empresa na geração do fundador deve ser classificada como *peçoal* e não como familiar. Para ele, a empresa familiar só nasce com a segunda geração de dirigentes.

GERSICK et al. (1997:142) também se questionam se os empreendimentos de primeira geração devem ser considerados como familiares, ponderando que

“...algumas novas empresas permanecem como domínio individual de um só fundador, nunca empregando parentes nem os tendo como acionistas, e são vendidas e liquidadas sem que se pense na continuidade da família”.

O que se coloca, sobretudo, é que as empresas familiares de primeira geração apresentam características muito peculiares. Nesse primeiro estágio, o sucesso da empresa é fortemente influenciado pela características pessoais, sobretudo ligadas à capacidade empreendedora de seu fundador. O sucesso do empreendimento *peçoal* estaria bastante ligado à competente exploração pelo proprietário de uma oportunidade de mercado.

Para a transição para um segundo estágio, o da empresa familiar, seria necessário todo um novo arsenal de habilidades, por parte do fundador, incluindo um maior foco na capacidade de gerenciamento do negócio em si, com ênfase na capacidade de gestão de pessoas e na coordenação entre os interesses da empresa e da família.

GRACIOSO (1998b) é outra voz divergente, no que tange ao conceito de empresa familiar comumente adotado. Segundo esse autor, o que difere uma empresa familiar de uma empresa *não-familiar* não é o fato de essa pertencer a uma família ou mesmo manter em sua direção membros da mesma.



Utilizando-se do exemplo da TAM (empresa aérea brasileira) e da Ipiranga (uma das maiores empresas brasileiras no setor de petroquímica e combustíveis), que pertencem a duas famílias, ele coloca que essas não podem ser consideradas empresas familiares, posto que

“...são empresas modernas, avessas ao paternalismo e com três características bem definidas:

1. objetivos empresariais completamente desligados dos objetivos familiares de seus grupos controladores;
2. fluxos financeiros e de capitais institucionalizados, isto é, sem qualquer ingerência dos interesses familiares; e
3. estrutura e administração profissionais, sendo os critérios de escolha e promoção do pessoal baseados no mérito” (1998b:34).

GRACIOSO, assim, transfere da dicotomia gestão/propriedade para o âmbito do modelo de gestão a discussão sobre o conceito de empresa familiar. Ainda para ele, deixam de ser familiares as empresas que se orientam para o mercado, mostrando-se capazes de competir com suas congêneres em nível mundial.

Mesmo considerando a procedência dessas últimas colocações de LODI, GERSICK et al. e GRACIOSO, o conceito adotado pelo presente trabalho é o de LANZANA & COSTANZI, na medida em que esses últimos englobam muito das idéias dos que o precederam. A relação entre propriedade e controle pode assumir diferentes configurações conforme a estrutura, pois, se em algumas empresas os membros da família não se encontram operando diretamente o negócio, exercem sua influência a partir do Conselho de Administração.

### **3.3 Algumas vantagens e desvantagens características das empresas familiares**

Administrar uma empresa familiar pode significar um grande desafio. Algumas peculiaridades desse tipo de organização podem funcionar como fatores complicadores ou mesmo facilitadores de sua gestão.

Para LEVINSON (1971), uma das principais dificuldades são os conflitos entre familiares que ocupam cargos na firma ou recebem rendimentos dela advindos.

O sentimento mais comum é o de rivalidade, que se manifesta mais freqüentemente entre pai e filho e entre os irmãos.

DONNELLEY (1967) enumera algumas outras fraquezas das empresas familiares como a morosidade de reação às novas condições de competição impostas pelo mercado, o desenvolvimento do nepotismo não contrabalançado por padrões objetivos de avaliação de desempenho e a falta de disciplina com relação à destinação dos lucros.

Com relação à morosidade de reação, ela poderia ser causada pelo excessivo envolvimento com a satisfação dos interesses familiares, o que impediria a administração de se voltar para o mercado. Outra explicação seria a adoção de uma postura de conservadorismo e rigidez, muitas vezes, alicerçada na premissa de que as soluções adotadas no passado, responsáveis pelo desenvolvimento da empresa, continuariam adequadas.

Já a prática do nepotismo, um dos males mais comuns atribuídos às empresas familiares, teria como principal conseqüência a inibição do surgimento de novas competências. Onde tal prática se instaura, as questões familiares tendem a ocupar o espaço destinado ao tratamento das questões empresariais .

Nesse caso, o sistema de avaliação e recompensa estaria baseado preferencialmente nas relações familiares e apenas secundariamente na capacidade, o que pode influir na motivação e no comprometimento dos membros da organização.

O critério de fidelidade à empresa, nesse caso, é substituído pela fidelidade a determinados membros da família, em troca de proteção e favorecimento. Essa mesma lógica, se estendida aos processos de contratação e demissão de funcionários, causa danos ainda maiores à competência organizacional.

BARRY (1978:24) reforça essa idéia de personalização das relações na empresa familiar quando observa que "...em muitos casos, não há organogramas formais

mostrando as linhas de responsabilidade e, mesmo quando existem, em termos *weberianos*, a autoridade *tradicional* tende a ter precedência sobre a *racional-legal*".

A empresa seria encarada pelos seus funcionários como uma outra família.

A falta de disciplina com relação à destinação de lucros, problema comum também às empresas controladas por pequenos grupos, pode ser explicada pela conjunção de dois fatores: sistemas frouxos de controle de custos e falta de poder ou interesse por parte dos administradores de coibir abusos como retiradas não planejadas por parte de membros da família.

A maioria dos problemas citados acima pode ser explicada pela dificuldade de separação entre a esfera familiar e a esfera empresarial, aspecto que melhor caracteriza a empresa familiar tradicional. As relações familiares tendem a ser reproduzidas no seio da empresa, portadora de uma racionalidade específica.

Segundo GRZYBOVSKI & TEDESCO (2000:9),

"a empresa familiar é, em si, uma contradição, produto de uma confluência de dois sistemas opostos, cujo encontro resulta num conflito. Ao tentar resolver o conflito, é praticamente impossível proteger a empresa, na sua racionalidade e impessoalidade, da sua carga emotiva trazida pela família".

Como resultado, essa fica suscetível a manifestar disfunções que comprometem seu funcionamento.

Não obstante, DONNELLEY (1967:175) observa certas vantagens na empresa familiar, como por exemplo:

- "disponibilidade de recursos administrativos e financeiros obtidos graças ao sacrifício familiar;
- relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e com a sociedade como um todo devido ao respeito inspirado pela família proprietária;
- identificação de proprietários e administradores num único grupo, realmente interessados nos destinos da companhia;
- sensibilidade às responsabilidades sociais pela necessidade de manter o prestígio da família; e

- coerência e continuidade das diretrizes administrativas e dos objetivos da firma”.

GERSICK et al. (1997:11) ressaltam como ponto forte das empresas familiares o fato de que

“...essas podem se dar melhor que as outras no tocante às questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado e (além disso) trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquescimentos da economia e continuar comprometidas na relação família/empresa/mercado”.

GRZYBOVSKI & TEDESCO (2000: 10) acrescentam que

“a relação empresa/família carrega consigo lealdade, dedicação, sensibilidade, integridade de diretrizes administrativas, sacrifícios feitos pela família, orgulho familiar, concepção da continuidade e uma consciência profunda dos objetivos da empresa” .

Sob uma visão socioeconômica mais ampla, esses mesmos autores lembram que “...empresas familiares procuram assumir compromissos de mais longo prazo, tanto com clientes como com funcionários” (2000: 10).

Por fim, muitos autores consideram a empresa do tipo familiar menos burocrática e impessoal, o que pode facilitar o acesso à cúpula administrativa, tornando as operações mais flexíveis e as decisões mais rápidas nas empresas familiares do que nas empresas de capital aberto sob gestão não-familiar.

Embora não se possa afirmar que todos os elementos acima sejam prerrogativas específicas das empresas familiares (pois também podem ser explicados pelo ramo de atuação, porte das empresas, cultura organizacional etc.), esse contraponto é importante na medida em que a maioria da literatura sobre o assunto enfoca, preferencialmente, as vulnerabilidades dessas organizações.

### 3.4 O processo sucessório nas empresas familiares

O processo de sucessão empresarial é um momento crucial para qualquer tipo de organização e, em especial, na empresa familiar ele se reveste de aspectos particulares.

Nesse tipo de organização, conforme a teoria do Direito, esse processo inicia-se com o falecimento do autor da herança, cujas propriedades e bens são transmitidos automaticamente a seus herdeiros (FÜHER, 1998).

LEONE (1991:245) define o processo sucessório como "...o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que dirige e a que vai dirigir", acrescentando que esse representa um dos momentos mais marcantes para que se efetive a continuidade do empreendimento familiar, caracterizando-se como uma das maiores dificuldades com as quais se defronta esse tipo de organização.

OLIVEIRA (1999:22) afirma que as brigas de sucessão estão entre as três principais causas de morte das empresas familiares. As outras duas seriam "...a concentração, por tradição, em um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo desse produto entra em declínio e a falta de planejamento estratégico estruturado".

PRESTES (1991:9), numa pesquisa sobre a indústria têxtil, assevera que a falta de preparação para o processo sucessório constitui o principal motivo das empresas familiares nesse ramo nem sempre se sustentarem por mais de duas gerações: "a direção do negócio vai se dividindo, os interesses dos proprietários não coincidem e o cenário se vai configurando negativamente".

Dessa forma, a sucessão, mais do que um evento jurídico, no sentido da transmissão dos bens a partir da incapacidade ou falecimento do fundador da empresa, é caracterizada pelo processo de preparação do sucessor, cujas propriedades e bens agregam direitos e, principalmente, deveres para com a manutenção desses e para com a idéia do fundador.

BERNHOEFT (1988) enumera algumas razões que tornam o processo sucessório numa empresa familiar extremamente complexo, entre as quais se destacam: divergências entre os sócios, número excessivo de sucessores, desinteresse dos sucessores pelo negócio, diferenças muito marcantes na participação acionária, divergências familiares e insegurança dos funcionários quanto ao futuro.

A sucessão poderá ser gradativa ou abrupta, causada por um fato inesperado, como, por exemplo, um acidente ou doença que afasta o dirigente de seu cargo. Embora todas as alterações na cúpula provoquem descontinuidade, o momento pode ser encarado como uma oportunidade para a promoção de mudanças benéficas (GAJ, 1990).

Existe, no entanto, o risco da geração de longos períodos, anteriores e posteriores à sucessão, de adaptação e inércia, causados pela modificação do equilíbrio de forças na organização, já que "... alianças e apoios duramente conquistados durante anos, de repente são desfeitos e novas formas, novos grupos, novos relacionamentos surgem e se consolidam" (GAJ, 1990:183).

Conquanto o adequado planejamento do processo sucessório influencie diretamente na sobrevivência e expansão da empresa familiar, BERNHOEFT (1988), baseado em sua experiência como consultor, afirma que esse continua relegado a um segundo plano.

AMENDOLARA (1995:39), ressaltando a importância da antecipação de possíveis conflitos, relaciona alguns indicadores que podem alertar para a necessidade de início do processo de sucessão em empresas familiares:

- "primeiros conflitos sérios de metas e objetivos entre a velha e a nova geração;
- sinais de insatisfação e receio do corpo administrativo em face desses conflitos;
- certa perda de competitividade;
- algumas rachaduras no bloco monolítico das relações puramente familiares em decorrência dos confrontos na empresa; e
- primeiros sinais de cansaço físico do patriarca e perda de confiança em si, em decorrência de ver suas idéias contestadas e nem tudo correr como antes".

OLIVEIRA (1999) acrescenta outros aspectos que devem ser considerados:

- ◆ a realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- ◆ a colocação ou não do nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- ◆ a existência ou não de dicotomia muito marcante entre família e empresa;
- ◆ como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras;
- ◆ como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família;
- e
- ◆ a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

É consenso, entre autores e consultores que se dedicam ao tema, a importância da adequada preparação de todos os envolvidos no processo sucessório: os que vão passar o poder, os que irão assumi-lo e a família.

A principal dificuldade é a aceitação por parte do executivo da necessidade de seu afastamento, sobretudo quando esse é o fundador da empresa. Segundo DE VRIES (1988:57) desistir da direção da empresa representa "...um tipo de morte para executivos acostumados com grande poder".

CHRISTENSEN<sup>23</sup>, citado por GARAY (1996), alerta que, embora o fundador possua grande habilidade para constituir um negócio, isso não inclui necessariamente a capacidade para desenvolver uma organização capaz de sobreviver quando de seu afastamento.

LEVINSON (1971:4) acrescenta que "...para o fundador o negócio é um instrumento, uma extensão de si mesmo. Ele tem, pois, dificuldades em abrir mão de sua fonte de poder social ou do que quer que a firma possa significar para ele".

Segundo GAJ (1990:194), somente

---

<sup>23</sup> CHRISTENSEN, R. D. "Management succession in small and growing enterprises". Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration. Division of Research, 1953 (dissertação).

"...quando o processo sucessório é preparado conscientemente os pioneiros administram o processo de forma adequada. Eles chegam à conclusão de que devem gerir a empresa até uma certa idade e planejam de acordo com a sucessão".

Esse preparo deve ser sobretudo psicológico e, segundo AMENDOLARA (1995), precisa ser precedido de algumas etapas, entre as quais se destaca a necessidade da preparação do executivo para aposentadoria ou mesmo para a dedicação a uma nova atividade após a retirada, seja ela remunerada ou não-remunerada.

Conforme LODI (1986b), é importante que o presidente transfira o poder enquanto está em pleno vigor físico e mental, para que possa, além de deixar uma boa imagem na empresa, orientar os que ficaram em seu lugar durante o processo de transição. COHN (1991) chega a sugerir que a preparação deve se iniciar com três a cinco anos de antecedência em relação à data programada para a mudança de comando.

Durante esse tempo, é preciso equacionar a questão política na cúpula, evitando ou minimizando lutas pelo poder, confrontos e discórdias entre familiares e possíveis sucessores.

Especificamente com relação aos conflitos na esfera familiar, LEVINSON (1971) alerta que esses devem ser evitados a todo custo. No caso de rivalidade entre os irmãos na disputa pela preferência do pai, o atrito pode ser exacerbado se a mãe ou as esposas participarem direta ou indiretamente do negócio. As conseqüências nesse caso podem ser desastrosas, tornando a empresa o palco de permanentes embates familiares. Pior ainda, a luta pode chegar a envolver toda a organização, caso surjam facções entre os funcionários identificados com um ou outro membro da família.

Segundo GARAY (1996:176), essa questão torna-se mais complexa na medida em que a família cresce, isso "...porque há um crescimento por progressão

---



geométrica: o número de filhos aumenta através das gerações e a propriedade acaba por pulverizar-se, todos dizendo-se donos da empresa”.

Portanto, não se deve negligenciar o preparo da família durante o processo sucessório. É necessário estimular um maior diálogo entre seus membros, favorecendo o entendimento da ameaça que os conflitos familiares representam para a sucessão e para a organização como um todo.

A discussão na família deve começar desde cedo, ainda antes de os filhos ingressarem no negócio e, com o tempo, deve estender-se também aos familiares não atuantes, que usualmente exercem influência nas decisões (COHN, 1991).

De acordo com GARAY (1996:177), “...a família precisa participar da discussão de questões de interesse da empresa, como a definição de regras que conduzirão o processo sucessório”.

Para enfrentar tais desafios, LODI (1986b:17) observa que

“...o presidente que prepara a sucessão deve ter a sutileza de um estadista para governar sem operar e (...) a habilidade de um político para consolidar uma liderança e, eventualmente, repartir o poder para obter uma coalizão política em torno do sucessor”.

Para tal, é essencial que se identifique o grau de interesse e envolvimento dos herdeiros com o empreendimento familiar. É importante observar também que nem sempre os filhos herdam ou desenvolvem o mesmo talento que os pais ou fundadores de um empreendimento de sucesso.

CASTANHEIRA (1995) afirma que o melhor é começar fazendo um cuidadoso e sistemático diagnóstico de gestão de competências, definindo-se o papel da presidência na empresa, elaborando-se o perfil ideal do sucessor e procedendo-se à avaliação do potencial do filho em questão.

Embora essa possa não ser a receita ideal para todas as situações, é inegável que, se o programa sucessório for definido com antecedência, será mais fácil planejar o treinamento do sucessor de forma sistemática, o que permitirá com que ele receba um treinamento das habilidades e/ou conhecimentos necessários. Para tal, a organização pode lançar mão de estratégias diversas, como, por exemplo:

- ◆ estágios do sucessor em diversas áreas de empresa, para possibilitar o conhecimento de todo o processo organizacional;
- ◆ *monitorização* ou *apadrinhamento* do sucessor pelo sucedido, através da troca de idéias e experiências sobre o dia-a-dia da empresa, até que o primeiro possa assumir por completo as novas responsabilidades; e
- ◆ preparo do sucessor no exterior ou em centros de excelência de formação gerencial.

Uma outra estratégia eventualmente utilizada é a preparação do sucessor em outras empresas, o que, segundo LODI (1987), propiciaria que

- ◆ os erros de aprendizagem fossem cometidos longe dos futuros empregados, preservando a imagem do sucessor;
- ◆ os sucessores adquirissem um termo de comparação com a firma familiar, sobretudo se o *estágio* for feito em uma empresa mais avançada, o que possibilitaria a incorporação de *know-how* técnico e/ou gerencial; e
- ◆ os sucessores pudessem crescer à distância dos pais, afirmando-se como profissionais e aumentando sua auto-estima.

Com a conscientização de todos os envolvidos a respeito dos riscos de um processo de sucessão desordenado e com a distinção entre os interesses da empresa e da família, poderá então iniciar-se a implantação do processo de profissionalização da organização, alternativa que se apresenta face ao momento de sucessão no comando ou mesmo como estratégia para aumento de sua eficácia.

### 3.5 A profissionalização da gestão das empresas familiares

Ainda que nos dias atuais seja corriqueiro nos depararmos com o termo *profissionalização*, inclusive em publicações não específicas da área de negócios e administração, faz-se necessário defini-lo mais precisamente.

Para LODI (1986a:25), em termos mais amplos,

“profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas”.

No âmbito da gestão organizacional, mais especificamente, a profissionalização pode ser entendida como um processo de evolução em direção a um nível maior de formalidade, que pode ser traduzida em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional. Na prática, isso exigirá, de acordo com BARRY (1978:29):

- “uma cadeia de comando bem definida para superar a confusão que pode ocorrer entre os sistemas de autoridade *tradicional e racional – legal*;
- um sistema formal de normas e processos;
- uma divisão de mão-de-obra baseada em especialização funcional;
- promoção e seleção baseadas em avaliações objetivas de competência; e
- uma maior acentuação do papel ou do cargo do que da personalidade”.

O conceito de empresa profissionalizada, portanto, em muitos pontos, se assemelha ao de organização burocrática, descrita por WEBER (1982)<sup>24</sup>, sobretudo nos seguintes aspectos:

---

<sup>24</sup> WEBER enunciou o tipo ideal de burocracia a partir da observação de que as organizações, ao crescerem em tamanho e em complexidade, apresentavam a necessidade da divisão do trabalho e os conseqüentes problemas de coordenação advindos dessa divisão. Isso exigia novas e mais eficazes formas de controle, exercido em nome da legalidade e do poder fundado sobre regras estabelecidas racionalmente. Essas regras padronizariam a conduta humana e tornariam possíveis sua previsão e sua direção, dotando, em nível ampliado, a organização de calculabilidade, eficiência e estabilidade no tempo. É importante salientar, de acordo com CAMPOS (1971), que a burocracia existe dentro de um *continuum*, ou seja, deve ser analisada em várias dimensões organizacionais, supondo-se que cada dimensão esteja presente em uma organização em maior ou menor grau.

<sup>25</sup> Aquele que deriva da propriedade sua fonte de poder (PEREIRA, 1974).

<sup>26</sup> “Na racionalidade funcional não se aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas seu maior ou menor concurso para atingir um fim preestabelecido” (RAMOS, 1983:39).

- ◆ a prevalência do poder do administrador profissional sobre o administrador patrimonial<sup>25</sup>;
- ◆ o predomínio da racionalidade funcional<sup>26</sup>;
- ◆ a delimitação da autoridade e sua distribuição de forma estável;
- ◆ a exigência de qualificação para o emprego das pessoas; e
- ◆ a maior formalização e documentação das ações administrativas.

Todavia, de acordo com BERNHOEFT (1989:19), "...ao falarmos em profissionalização da empresa familiar é importante considerar que ela não se refere, exclusivamente, aos aspectos organizacionais", já que a mudança na estrutura deverá, obrigatoriamente, ser precedida pela conscientização daqueles que detêm a propriedade e o poder, da necessidade imperativa da separação entre a família, a propriedade e a gestão.

É importante salientar aqui que a profissionalização da gestão não é sinônimo de afastamento de todos os membros da família da direção da empresa e sim de prevalência do critério da vocação e da competência entre os administradores escolhidos para gerir o negócio.

BETHLEM (1994:93) reforça esse ponto afirmando que o processo de profissionalização se distingue pela

"...delegação do processo decisório relativo à operação da empresa a executivos qualificados e não necessariamente pertencentes à família proprietária do negócio. A escolha dos dirigentes seria pautada por parâmetros de eficiência e eficácia, ao invés de ser considerada a consangüinidade".

PEREIRA (1974) corrobora esse ponto de vista quando define a profissionalização como a emergência e o progressivo domínio dos administradores profissionais na direção das empresas.

---

### **3.5.1 Diferentes configurações das empresas familiares profissionalizadas**

Conforme afirmado, a idéia de profissionalização carrega consigo a constituição de normas profissionais condutoras de eficiência e eficácia. Sendo assim, podem ser consideradas profissionalizadas tanto as empresas que mantiverem familiares na sua direção, quanto aquelas que abdicarem completamente dessa prerrogativa.

Embora alguns autores e consultores como BARRY (1978) considerem totalmente profissionalizadas somente as últimas, outros estudiosos como BETHLEM (1994) vêem como um mito ou preconceito do que propriamente um fato concreto a questão da incompatibilidade entre família e empresa.

É comum nas discussões sobre a empresa familiar dizer-se que é complicado e difícil conciliar exigências de uma racionalidade moderna de administração com o viés familiar, até porque a família, em seu sentido cultural mais amplo, não dispõe de uma base de calculabilidade e eficiência econômico-empresarial. Que tenha um viés econômico, hierárquico, como unidade de consumo e produção, não há dúvida; porém, há esferas que transcendem, e muito, sua intencionalidade e importância institucional e social.

As modalidades de família são diversas. Sua heterogeneidade manifesta as múltiplas formas de relacionamentos socioculturais; seu grau de afetividade, de convívio, de sociabilidade, de hierarquia e de definições de papéis, que nem sempre se coadunam e se imbricam num universo que prima pela eficácia e eficiência, o que não implica dizer que se anulam mutuamente.

Se são dois paradigmas, não significa que tenham, obrigatoriamente, de se excluir. A grande questão está em como conciliar conflitos, interesses, intenções, funções e consangüinidade com burocracia e racionalidade funcional, bem como afetividade e hierarquia domésticas com pragmatismo e cálculo.

Grande parte das maiores fortunas americanas é dirigida por familiares. Algumas delas, inclusive, já passaram da terceira geração, como é o caso da Anheuser Busch (cervejaria), a Levi Strauss (*jeans*), a Marriott (hotéis), dentre outras (BETHLEM, 1994).

No Brasil, grandes empresas como Gerdau, Inepar, Votorantim, Odebrecht, Camargo Correa e Vicunha

"...são casos em que o controle familiar da empresa não impede uma gestão profissional nem alianças estrategicamente concebidas para fornecer a tecnologia e o capital necessários à continuidade e à prosperidade do negócio" (GRZYBOVSKI & TEDESCO, 2000:12).

O que se supõe é que essas empresas souberam tanto lidar com a delicada relação entre família e empresa, quanto com aspectos ligados à gestão do negócio em si.

É claro que muitas das empresas ancoradas em sobrenomes de grandes empreendedores brasileiros poderão ser assimiladas pelo capital das multinacionais, muitas de controle familiar. Contudo, as de controle não-familiar também se defrontam com essa situação. Assim, o que poderá determinar a sorte de umas e outras é o "...conjunto de atributos ligados à capacitação da companhia, à situação do mercado e a outros fatores de sucesso" (ARRUDA, 1996:9), e não necessariamente o controle das mesmas.

Mesmo que a diretoria principal permaneça nas mãos ou não de um executivo familiar, a necessidade, causada pelo próprio crescimento e sucesso da empresa, leva ao recrutamento de profissionais no mercado para completar o quadro diretivo da empresa, já que seria pouco provável a existência na família de profissionais com alta competência em todos as áreas de conhecimento administrativo.

Essa estratégia de promoção da convivência nos escalões mais altos, tanto de executivos contratados, como de profissionais familiares (mantido o critério da competência) tem sido adotada por grande parte das empresas familiares, de

capital aberto ou não, profissionalizadas ou em processo de profissionalização, no Brasil e no exterior.

A expectativa, nesses casos, é de unir as vantagens dos dois tipos de gestores (familiares e não-familiares), preservando práticas já consagradas na empresa e facilitando a aceitação de novos modelos de conduta, minimizando, assim, as dificuldades comuns a qualquer processo de mudança organizacional.

Enquanto os executivos contratados trariam novos estilos e práticas de administração, além de conhecimentos específicos em alguma área de atuação (Finanças, *Marketing*, Produção etc.), os profissionais familiares, além de facilitar a adaptação dos primeiros, contribuiriam com seu maior conhecimento sobre a cultura e as peculiaridades administrativas da organização.

Esses administradores familiares, no entanto, devem demonstrar de maneira inequívoca que pretendem modificar a natureza do padrão de autoridade vigente anteriormente, sobretudo nos períodos iniciais de adaptação à nova situação.

Do ponto de vista dos proprietários, a permanência de executivos familiares significaria a garantia da manutenção de um certo nível de controle sobre o dia-a-dia da empresa, já que estariam ali representados. Em alguns casos, isso seria também uma forma de preparar a transição para um estágio posterior de relacionamento entre família, gestão e propriedade.

Esse estágio pode significar a opção pelo total afastamento dos membros da família da gestão cotidiana da empresa e a contratação de executivos não-familiares para todas as posições de mando da organização.

Esse tipo de arranjo se assemelha a que LETHBRIDGE (1997) chama de “empresas de influência familiar”, caracterizadas pelo capital aberto e gestão exercida por profissionais não-familiares, porém sob influência estratégica da família via participação acionária significativa.

Nesse tipo de empresa, em que os familiares só se encontram do Conselho de Administração, a questão que se coloca é a forma como esses desempenham o papel de conselheiros, o que será abordado na sequência.

### **3.6 A abertura de capital nas empresas familiares**

Não se pode falar em Conselho de Administração sem antes mencionarmos a abertura de capital, instrumento jurídico que impõe, por força de lei, entre outras coisas, a transformação da empresa em Sociedade Anônima<sup>27</sup>.

A abertura de capital tem sido freqüentemente apontada por consultores como uma estratégia definitiva para possibilitar a sobrevivência em níveis competitivos das empresas familiares.

Segundo BERNHOEFT (1998:3), apenas essa alternativa poderá permitir que as empresas familiares brasileiras possam "...compatibilizar uma forte necessidade de capitalização com a inevitável pulverização dos sócios-herdeiros".

Esse mesmo autor cita, em defesa desse modelo, o caso das empresas americanas que utilizam como principal fonte de financiamento "...um enorme e líquido mercado de ações" (1998:3).

No entanto, convém ressaltar que a existência de um Conselho de Administração não vem por si só tornar a empresa mais profissionalizada, já que isso dependerá mais da forma como essa atuação se processa.

Para que a atuação dos conselheiros familiares seja compatível com suas obrigações (fixar a orientação dos negócios da companhia; eleger, fixar atribuições, fiscalizar e destituir os diretores; manifestar-se sobre relatórios e

---

<sup>27</sup> As outras obrigações de uma Sociedade Anônima, segundo AMENDOLARA (1995:69) são: "manter atualizado o registro de Cia. Aberta; continuar a ter balanços auditados; prever no estatuto pagamento de dividendo mínimo obrigatório; manter serviços de atendimento a acionistas/debenturistas; ter um diretor de relações com o mercado; publicar seus atos societários em jornal; informar fatos relevantes em seus negócios; atender a comunidade de analistas e atualizar trimestralmente o registro da companhia".



contas da diretoria etc.), BERNHOEFT (1999) sugere que eles sejam treinados antes de assumirem suas funções via um Conselho de Sócios ou de Herdeiros, que serviria como um *laboratório* de construção da relação societária.

Convém ressaltar que alguns consultores como, por exemplo, AMARAL & MONTGOMERY (1999) chegam a sugerir a existência desses Conselhos de Sócios como instrumento de aperfeiçoamento da gestão, mesmo que esse não seja exigido pela legislação societária.

De qualquer forma, o que se defende é que a eficácia também atinja os Conselhos de Administração, inclusive via participação de conselheiros profissionais, situação que se caracterizaria como o grau mais avançado de profissionalização de uma empresa familiar.

Relativamente recentes e, como vimos, apresentando entre si características bem diferentes, os processos de profissionalização da gestão têm sido adotados por um número significativo de empresas no Brasil. No setor têxtil, constituído, em sua maioria, por empresas familiares, essa estratégia tem tido uma crescente importância.

## 4 O SETOR TÊXTIL – BREVE CARACTERIZAÇÃO

A indústria têxtil e de vestuário representa a quarta atividade econômica mais importante em nível mundial, atrás apenas da agricultura, turismo e informações, e à frente de indústrias como automobilística, armas, bens de produção etc. (GHERZI, 1998).

Atualmente, o comércio mundial de toda a cadeia têxtil, incluindo as matérias-primas, fios, fibras, filamentos, tecidos e vestuário, movimenta anualmente cerca de US\$ 200 bilhões, sendo a participação do Brasil (com exportações na faixa de US\$ 1,2 bilhão) inferior a 1% (GORINI & SIQUEIRA, 1999).

Ainda assim, esse segmento industrial se configura como um dos mais importantes do país, não somente por ter sido historicamente pioneiro no processo de industrialização nacional (seu surgimento remonta à primeira metade do século XIX), mas sobretudo pelo faturamento (US\$ 25 bilhões em 1998<sup>28</sup>) e pela geração de empregos (QUADRO 2).

### QUADRO 2 – Indicadores do setor têxtil

Indicador	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>N. Empresas</b>	4.938	4.853	4.548	4.436	4.470	4.103	3.817
<b>N. Empregos (mil)</b>	809	703	521	483	501	436	356
<b>Prod. Fios (1000 ton.)</b>	1.124	1.233	1.354	1.394	1.377	1.155	1.021
<b>Prod. Tecidos (ton.)</b>	814	842	949	1003	1042	839	850
<b>Prod. Malhas (ton.)</b>	371	358	405	453	457	414	407
<b>Var. Anual Produt. (%)</b>	-	1,4	1,0	4,7	5,2	5,4	17,7
<b>Export. (US\$ milhão)</b>	-	-	1.491	1.382	1.403	1.441	1.200
<b>Import. (US\$ milhão)</b>	-	-	535	1.175	1.323	2.286	2.300

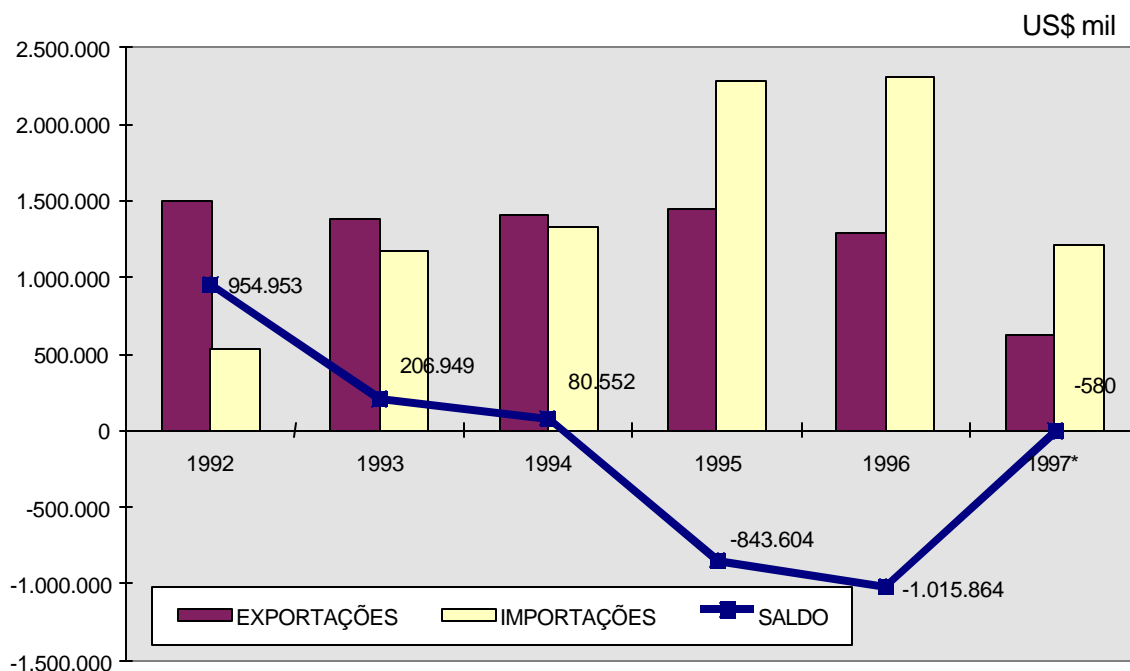
FONTE - ABIT.

<sup>28</sup> Segundo dados da Revista Têxtil, n.3, 1999.

Resultado de investimento de capital eminentemente nacional, o Complexo Têxtil brasileiro é marcado pela heterogeneidade em relação ao porte das empresas que o compõem, incluindo desde grandes empresas integradas (da fiação ao acabamento) e modernizadas até pequenas empresas confeccionistas, caracterizadas pela utilização de processos artesanais ou semi-artesanais de produção.

Com a abertura da economia, que possibilitou a entrada de produtos estrangeiros, as deficiências antes escondidas por um forte protecionismo se evidenciaram, principalmente, em relação ao atraso tecnológico e à gestão pouca dinâmica das empresas, o que redundava em custos incompatíveis com os padrões internacionais (OLIVEIRA, 1997).

O saldo da balança comercial do setor vem caindo desde 1992, sendo que, em 1996, atingiu seu máximo: um *déficit* de US\$ 1.016.866 (INDI, 1997).

**GRÁFICO 1 – Evolução do comércio exterior do setor têxtil**

FONTE – Carta Têxtil.

Num período mais recente observa-se uma tendência à redução desse *déficit* comercial, em consequência da queda pronunciada das importações, apesar das exportações também terem se reduzido.

Embora se possa creditar parte desse acontecimento à desvalorização do real no início de 1999, o que tornou as importações mais dispendiosas e reduziu a pressão sobre as indústrias locais, não se podem desprezar as reações positivas do setor empresarial face aos desafios impostos pelo processo de abertura comercial, os quais estariam baseados em esforços efetivos de modernização produtiva e organizacional, através principalmente de três estratégias:

1. Investimento na substituição dos equipamentos obsoletos por equipamentos modernos, que têm possibilitado o aumento da eficiência, através da redução de tempos ociosos na produção.

2. Incremento da competitividade dos produtores, favorecendo a ampliação do *mix* de produção e a adequação do ritmo de produção à evolução do mercado.
3. Adoção de novos métodos produtivos e sistemas organizacionais mais modernos, dentre os quais se destacam os sistemas *just-in-time*, células de produção, círculos de controle de qualidade, técnicas de controle estatístico da qualidade etc (BRITTO, 1999).

Segundo informa a Associação Brasileira da Indústria Têxtil – ABIT –, de 1992 a 2000, o setor investiu US\$ 7 bilhões em modernização do parque de máquinas, no desenvolvimento e na aquisição de tecnologia e em capacitação de seus trabalhadores. Até 2008, são previstos mais US\$ 12,3 bilhões em novos investimentos, de acordo com metas do Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil.

Mesmo que pesquisas<sup>29</sup> indiquem que a modernização ainda é mais uma tendência que uma realidade para a maioria das empresas têxteis brasileiras, esse fato tem contribuído para uma mudança no perfil do setor, que caminha no sentido de se tornar cada vez mais industrialmente concentrado.

De acordo com a ABIT, 26% das empresas fecharam suas portas no período compreendido entre 1990 e 1997. Nos segmentos relativos à fiação, tecelagem e beneficiamento, essa redução foi mais significativa ainda, observando-se, no mesmo período, uma queda de 53%, 52% e 53% do número de empresas, respectivamente (BRITTO, 1999).

Esse fato contribuiu para uma sensível redução do número de empregados no setor (56% no período entre 1990 e 1996). Nesse mesmo período, a despeito de uma diminuição da produção de fios (17%), houve crescimento da produção de tecidos (4,5%) e de malhas (9,7%), o que se explica por um expressivo aumento da produtividade do trabalho (17,7% em 1996).

---

<sup>29</sup> Ver, por exemplo, o estudo Modernização, emprego e qualificação profissional. Rio de Janeiro: SENAI-CNI, 1998.

Em Minas Gerais, onde o setor têxtil também ostenta uma importância histórica e econômica (somente as 53 maiores empresas têxteis empregavam 26.560 pessoas e faturaram cerca de R\$ 1 bilhão em 1995<sup>30</sup>), as dificuldades não foram diferentes do restante do país. A concorrência externa e a necessidade de aumentar a competitividade foram igualmente apontadas como os maiores desafios enfrentados pelas empresas após a abertura comercial (INDI, 1997).

Segundo GORINI & SIQUEIRA (1999), para alcançar a competitividade, é necessária a continuidade da reestruturação do setor, o que vem envolvendo, inclusive, o deslocamento regional em busca de incentivos fiscais e mão-de-obra mais barata, com destaque para os novos investimentos no Nordeste (principalmente no Ceará), Norte de Minas (região da SUDENE) e Sul de Minas (especialmente nos segmentos de *jeans*, malhas e confecção) .

Além disso, somente medidas como maior profissionalização do corpo gerencial das empresas (a maioria ainda tem uma administração familiar tradicional), a busca de parcerias e a abertura de seu capital a investidores, nacionais e estrangeiros, poderão fazer com que as empresas têxteis brasileiras enfrentem com sucesso o desafio da competitividade em nível nacional e mundial (INDI, 1997).

Competitividade essa que, cada vez mais, não se resume a oferecer o melhor preço e sim o *mix* mais vantajoso, no qual se incluem, além do custo, também a qualidade, a flexibilidade e a diferenciação de produtos.

Por fim, segundo GORINI (2000), são positivas as perspectivas para as empresas que conseguirem vencer o desafio da modernização, mesmo para aquelas que pretendem concentrar seu foco no mercado nacional, pois, embora o consumo *per capita* de têxteis no Brasil tenha crescido de 8,3 kg/habitante, em 1990, para 9,5 kg/habitante, em 1999, (crescimento acumulado superior ao da população),

---

<sup>30</sup> Dados do INDI (1997).

existe ainda muito potencial de crescimento, especialmente em virtude da demanda reprimida.

Para aquelas que pretendem explorar também o mercado externo, GORINI (2000:42) diz ser fundamental o estabelecimento de

“...alianças estratégicas e arranjos produtivos comerciais entre as empresas (por exemplo, beneficiamento/acabamento conjunto, CAD/CAM conjunto, entrepostos comuns no exterior etc., assim como a atração de investimentos externos”,

principalmente via parceria com grandes cadeias que, caso efetivamente planejem se expandir no país, tenderão a trazer alguns fornecedores externos e a desenvolver fornecedores internos.

Ainda, segundo GORINI (2000: 42),

“a inserção no mercado externo deverá apoiar-se em produtos de algodão nos quais já temos competitividade – cama, mesa e banho, denim e produtos confeccionados de maior valor agregado – calças *jeans* por exemplo, assim como em novos mercados e produtos – malhas de algodão e moda praia, por exemplo, em que os investimentos em *design* e desenvolvimento de produtos são de extrema importância”.

A empresa escolhida para a realização da nossa investigação tem convivido com esses desafios, como veremos a seguir.

## **5 A TRAJETÓRIA DA EMPRESA PESQUISADA**

Nesta parte, descreveremos a trajetória da organização pesquisada e suas mais recentes transformações, analisando e discutindo os dados obtidos de acordo com o exposto na metodologia da pesquisa.

### **5.1 Caracterização da empresa**

A organização pesquisada, denominada, a partir de agora, Companhia de Tecidos Alfa<sup>31</sup>, é uma Sociedade Anônima, administrada com poderes e atribuições definidas por lei e pelo estatuto social, por um Conselho de Administração, uma Diretoria Executiva e um Conselho Consultivo.

O Conselho de Administração é composto de quatro conselheiros. A Diretoria Executiva é formada por cinco membros: um Diretor-Superintendente, um Diretor-Presidente, um Diretor Industrial, um Diretor Comercial e um Diretor Administrativo-Financeiro (as três primeiras posições são atualmente ocupadas por membros da família proprietária da empresa e, as outras duas, por executivos contratados do mercado), conforme o ANEXO III. Além disso, a Alfa é dotada de um Conselho Fiscal composto de três membros e respectivos suplentes, acionistas ou não.

Os outros níveis hierárquicos são compostos por gerentes (de fábrica e de divisão), coordenadores (em funções administrativas) e/ou supervisores (nas fábricas) e trabalhadores de nível técnico, administrativo ou operacional propriamente dito. Além disso, a empresa conta com consultores internos para assuntos específicos como assessoria jurídica, auditoria e desenvolvimento gerencial.

A Alfa produz tecidos planos, com constituição diversa, 100% algodão ou mistos com poliéster. Atende a diversos segmentos de mercado, mais acentuadamente à linha de vestuário, decoração e tecidos para uniformes profissionais. Sua



operação passa pelo beneficiamento da fibra do algodão ou outra matéria prima, transformação em pavios limpos de impureza, fios cardados em filatórios de última geração e tecimento das telas de artigos já prontos para acabamento, ou seja, é uma indústria integrada, posto que atua da fiação ao acabamento (alveijamento, tingimento e estamparia).

Posicionada entre as maiores empresas do setor no Brasil e em Minas Gerais, sua produção destina-se quase que exclusivamente ao mercado interno (principalmente São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Goiás, Pernambuco e Ceará) e atinge cerca de 15.000 ton./ano.

A participação no mercado internacional ainda é pouco significativa, alcançando atualmente um volume de, no máximo, 10% de seus negócios, sendo o destino principal de suas exportações os países do Mercosul.

Atualmente, a empresa conta, como principais ativos, com três fábricas, todas localizadas em território mineiro e emprega cerca de 1.500 funcionários.

## **5.2 Histórico da Alfa**

Fundada há mais de 100 anos, em uma cidade próxima à região de Belo Horizonte- MG, a empresa iniciou suas atividades com 120 funcionários e uma produção mensal de 40.000 metros/mês em 32 teares.

Seu início deu-se de maneira bastante precária, devido às inúmeras dificuldades da época. A produção constituía-se de chitas e morins para abastecer um mercado crescente de novos assalariados pós-escravatura.

Seu surgimento dá-se, portanto, num contexto de substituição do trabalho escravo pelo assalariado, do desenvolvimento do mercado, da expansão das estradas de ferro, do desenvolvimento através da cultura do café e dos primórdios do processo de industrialização brasileiro.

---

<sup>31</sup> Nome fictício.

Acompanhando o desenvolvimento da economia nacional e, em especial, do setor têxtil brasileiro e mineiro, a empresa focalizada apresenta algumas fases marcantes em sua história.

A primeira, ligada naturalmente à sua fundação, é caracterizada pela iniciativa e visão de seus pioneiros e pelas dificuldades de toda ordem encontradas à época. Conforme ilustra um de seus diretores, "...as máquinas trazidas da Europa vieram em lombo de burro do Rio de Janeiro...", o que explica, entre outros fatores, o lapso de quatro anos entre a fundação da empresa e o início de suas atividades.

As décadas de 20 a 30 correspondem a uma fase difícil da Alfa, caracterizada pela passagem do comando da primeira para a segunda geração de dirigentes. Coincide com essa época a primeira e única cisão acontecida na empresa, que fez com que parte da família deixasse a organização e fundasse uma outra indústria têxtil na mesma cidade. Segundo informa um dos diretores da empresa, o conflito foi em função de problemas e acusações ligadas à gestão financeira da fábrica.

Nessa etapa, não em função direta desse acontecimento, a empresa se tornou obsoleta e, até certo ponto, mal administrada, chegando, no dizer de um de seus diretores, a "...quase fechar as portas".

No entanto a Alfa, assim como outras empresas, soube se aproveitar do crescimento da indústria e do mercado de consumo brasileiro verificados nas décadas de 40 e 50. Nesse período de grande lucratividade, a empresa, capitalizada, reinvestiu seus ganhos na aquisição de máquinas e instalações mais modernas, resolveu antigos problemas energéticos com construções de barragens e usinas hidrelétricas para consumo próprio e investiu numa melhor capacitação técnica de seu pessoal.

Isso fez com que a empresa atingisse, nessa época, altos índices de produtividade, o que se traduzia, apesar do pequeno porte da fábrica na ocasião,

na mais elevada taxa de rentabilidade em comparação com as outras indústrias do segmento têxtil de Minas Gerais.

Um dos diretores da empresa atribuiu a maior parte do sucesso conseguido pela empresa nessa época ao "...dinamismo dessa terceira geração de dirigentes em contraste a uma geração anterior sem o mesmo brilhantismo".

O período seguinte foi caracterizado pela expansão da empresa, através da estratégia de incorporação e construção de novas fábricas de tecidos. Em 1956, a empresa adquirira 50% de uma fábrica em outra cidade e, posteriormente, no início da década de 70, tornou-se proprietária dos 50% restantes, através da compra de sua empresa-sócia, localizada numa terceira cidade.

Com essa incorporação, a empresa passou a possuir três unidades localizadas cada uma em uma cidade, e o momento político-econômico que atravessava o Brasil à época caracterizado pelo chamado "milagre econômico" sugeria um otimismo que se traduzia num acelerado ritmo de investimentos por parte da Alfa.

Os investimentos se faziam necessários principalmente nas duas fábricas incorporadas, que apresentavam grande desnivelamento tecnológico com a incorporadora, que, a essa época, também já não apresentava índices de desempenho tão satisfatórios quanto anteriormente.

Esses investimentos redundaram na introdução de equipamentos capazes de aumentar a velocidade da produção, possibilitando a eliminação de parte da maquinaria obsoleta, tornando mais homogêneo e integrado o processo produtivo e propiciando, por fim, maiores ganhos de produtividade e melhoria na qualidade do produto.

Entre o final da década de 60 e o início da década de 70, a empresa experimentou um crescimento significativo, o que tornava a administração e a coordenação de suas unidades uma tarefa bem mais complexa. Um dos maiores

desafios era o de promover a integração e padronização dos procedimentos entre as três unidades, que apresentavam muitas diferenças do ponto de vista administrativo e operacional.

Uma das alternativas encontradas foi a contratação de uma consultoria para realizar esse trabalho de padronização (considerado muito complexo na indústria têxtil, pela convivência de equipamentos modernos com obsoletos). Embora algumas resistências tivessem sido enfrentadas, basicamente as mudanças foram no sentido de reestruturar administrativamente a empresa.

Das mudanças ocorridas, pode-se dizer que a mais importante foi o fato de que as diretorias operacionais de cada unidade passariam a produzir de acordo com o determinado pelo Setor Comercial da empresa. Setor esse que, a partir dessa fase, passa a experimentar uma importância crescente dentro da estrutura de tomada de decisões da companhia.

Outro acontecimento marcante nessa época foi a criação de um escritório em Belo Horizonte, que representaria uma centralização de comando para as várias unidades e onde as decisões estratégicas pudessem ser tomadas pela Diretoria Executiva.

Em 1976, dando prosseguimento à sua expansão, a Alfa adquiriu um projeto já aprovado na área da SUDENE, com o objetivo de aproveitar as condições vantajosas oferecidas pelo governo para investimentos naquela região. A construção dessa unidade fabril, programada para ser concluída a médio prazo, foi relativamente demorada, em parte pelas dificuldades enfrentadas pelo país na ocasião, o que impedia que a SUDENE cumprisse o cronograma de investimentos planejado, em parte pela cautela da própria empresa, como ilustra um dos entrevistados:

“...pegamos um período difícil no Brasil e não queríamos colocar a Alfa em risco e investir coisa acima das nossas possibilidades (...) então nós fomos fazendo aquilo devagar, de acordo com o que a SUDENE tinha (...) você recebe, você põe um valor e a SUDENE entra com a parte dela, então a SUDENE, por sua vez, não tinha dinheiro (...) à medida que um punha um tanto outro punha, mais de acordo com a

disponibilidade e, com isso, demorou-se mais na construção da fábrica do que se pretendia" (Diretor).

Além disso, as outras fábricas requeriam investimentos constantes na renovação e aquisição de maquinaria e, principalmente, no treinamento, operação, manutenção e formação do corpo técnico já que, tomando-se por base o início do período de expansão, os índices de desempenho eram muito inferiores aos da concorrência.

No início de 1978 e nos anos posteriores, com destaque para o ano de 1979, a demanda por produtos têxteis estava aquecida e a empresa apresentava boa disponibilidade financeira.

Sendo assim, em 1980, a Alfa adquiriu mais uma unidade fabril que, ainda que passasse por graves problemas administrativos, era muito produtiva. Sobre essa aquisição um Diretor da empresa esclarece que "...o que foi comprado não foi a empresa e sim o imobilizado, o que estava dentro dos portões da fábrica".

Essa incorporação veio significar um acréscimo de produção da ordem de 40% em relação ao montante produzido mensalmente até então. A decisão de compra dessa unidade foi balizada, sobretudo, no fato de que ela se enquadrava perfeitamente dentro de um planejamento mais integrado da empresa. Ou seja, essa unidade, cuja produção era voltada para a fiação e a tecelagem, completaria seu processo de acabamento na chamada Unidade I (a primeira).

A aquisição dessa nova unidade implicou uma outra decisão, de extrema relevância para a empresa, que foi sua entrada no mercado de capitais. Essa decisão foi providencial para que a empresa pudesse levantar recursos necessários à aquisição e à manutenção de seu capital de giro, sem recorrer a empréstimos. Cabe ressaltar aqui que não houve prejuízo para a manutenção do controle acionário pela família, fundadora e gestora da empresa desde o início de suas atividades.

No entanto, a empresa, além de alterar sua razão social, teve que reestruturar totalmente seu sistema contábil, compatibilizando-o com as exigências legais referentes às Sociedades Anônimas.

Em 1981, prejudicada pela redução da demanda de seus produtos causada pela recessão econômica vivida pelo país à época e sobrecarregada pelos investimentos feitos na sua expansão, a companhia experimentou, pela segunda vez na sua história, um resultado negativo em seu balanço. Em virtude disso, a empresa procurou colocar seus produtos no mercado externo, mesmo que os preços não fossem muito atrativos.

A partir de 1983, a Alfa começou a recuperar vendas, o que, de certa forma, aconteceu com todas as empresas do segmento que conseguiram resistir às dificuldades representadas pelo período mais crítico, em que um aumento da ordem de 700% no preço do algodão decretou o encerramento das atividades de cerca de 40% do parque fabril têxtil nacional.

Em 1984, as indústrias têxteis que, assim como a Alfa, conseguiram se manter economicamente saneadas, estruturadas e atualizadas, tanto em termos de produção quanto de comercialização, bateram recordes de venda em função do aumento da demanda paralelamente à redução da oferta no mercado local, causada pela redução do número de fabricantes.

O período compreendido entre 1985 e 1989 se traduziu como de grande prosperidade para a empresa: internamente, o consumo *per capita* dava sinais de expansão e, externamente, o pouco explorado mercado externo acenava com receptividade.

Como relação à facilidade de colocação de seus produtos no mercado interno nesse período, um dos assessores da empresa lembra que "...a empresa não precisava de se preocupar em vender, ela era comprada, a nossa produção era sempre vendida com três meses de antecedência".

Isso se refletia diretamente numa certa despreocupação em relação à administração da empresa, como reconhece hoje um dos entrevistados:

“...não havia concorrência e isso era satisfatório (...) você colocava pessoas ganhando um salário baixo, máquinas antigas e o que você produzisse era o que o mercado comprava (...) então não havia uma necessidade de mudar esse tipo de gestão” (Coordenador).

Nesse período próspero, diversificando seus negócios, a Alfa constituiu uma empresa de reflorestamento, uma empresa voltada para a industrialização e comercialização de tecidos, uma empresa voltada basicamente para a importação e exportação de produtos têxteis e uma imobiliária.

Enquanto isso, a unidade da área da SUDENE continuava a ser construída paulatinamente, tendo como referência um projeto bastante moderno. A inauguração dessa fábrica, que veio a ter suas atividades iniciadas em 1990, se configura como um dos grandes marcos da existência da Alfa, iniciando uma nova fase na vida da companhia.

Fase essa caracterizada por mudanças significativas no ambiente competitivo, causadas pela globalização e conseqüente abertura da economia engendrada pelo governo Collor, o que representou um desafio impar para o setor têxtil que, confrontado com um nível de concorrência jamais visto, foi obrigado a passar por uma completa reformulação.

Segundo afirma um dos entrevistados:

“...embora o segmento têxtil tivesse se organizado no sentido de negociar com o governo um cronograma de abertura gradual para a entrada de produtos importados, a abertura foi implantada em um ano, pegando desprevenidas praticamente todas as empresas” (Diretor).

A Alfa, a partir desse estímulo, começou a repensar sua estratégia de crescimento, baseada até então na expansão de sua produção via aquisição de outras fábricas. A produtividade da unidade recém inaugurada, resultado de um processo de manufatura moderno propiciado por uma maquinaria atualizada,

contrastava com o desempenho das outras unidades, a essa altura já um tanto defasadas tecnologicamente.

A falta de recursos somada às dificuldades de financiamento, mesmo no exterior, para importar maquinaria para modernizar todas as unidades, fez com que a direção da empresa decidisse no sentido de fechar duas unidades, concentrando os investimentos apenas nas três restantes, consideradas mais estratégicas e viáveis.

Ainda dentro dessa racionalização, apenas a Unidade I concentraria os processos de acabamento, centralizando o faturamento e estabelecendo a distribuição dos produtos a partir de um único pólo, próximo à Belo Horizonte.

A partir desses acontecimentos, a empresa ingressa numa nova fase em sua história, caracterizada por uma busca de maior competitividade. Nesse sentido, a questão administrativa ganha uma outra relevância e os esforços são direcionados no sentido da modernização e profissionalização da organização. Embora tenham acontecido em paralelo e sejam complementares, inicialmente trataremos separadamente de cada um desses processos.

### **5.3 A modernização da Alfa**

O processo de modernização inicia-se com a percepção por parte da direção da empresa de que essa representava uma questão de sobrevivência para a organização. Embora ainda em curso, pode-se afirmar que as mudanças mais agudas aconteceram de 1993 a 1998.

Em paralelo às transformações na estrutura administrativa, investimentos foram feitos na compra de novos equipamentos, nas mudanças no processo de organização do trabalho nas fábricas e na gestão como um todo. Tais modificações se assemelham ao processo de reestruturação produtiva já descrito no referencial teórico deste trabalho.



**Em relação à estrutura**, inicialmente foi contratada uma consultoria para auxiliar a direção da empresa na elaboração de um planejamento estratégico e no redesenho de seu organograma. A idéia inicial era dividir a empresa em três áreas de negócios (profissional, de vestuário e de decoração) semi-autônomas e responsáveis pelas políticas e metas centrais da companhia. Nesse contexto, as demais áreas (logística, financeira, industrial etc.) seriam consideradas áreas de apoio.

Nesse modelo, a Alfa teria apenas um diretor que coordenaria todos os demais gerentes. Todavia, segundo afirma um dos entrevistados, esse sistema não foi bem sucedido porque

“...o número de pessoas era muito grande e a maioria delas não estava tão bem preparada para o cargo, o que tornou o sistema bastante complicado de se administrar” (Diretor).

Buscou-se então reduzir a autonomia desses gerentes, considerada excessiva, e uma outra estrutura foi montada com a substituição dos mesmos por uma Diretoria Industrial, uma Diretoria Comercial e uma Diretoria Administrativo-Financeira, o que se mantém até hoje.

No nível das gerências intermediárias, em consonância com o modelo de *administração participativa* adotado pela empresa, outras mudanças foram engendradas basicamente no sentido do incentivo da adoção de atitudes mais *democráticas* em relação aos trabalhadores.

Esse *novo sistema* se traduziria, entre outras coisas, na adoção pelo corpo gerencial da empresa de novas formas de administração da mão-de-obra baseadas, conforme relata um dos gerentes da organização, “...numa nova relação com o empregado, na valorização de sua contribuição e no incentivo à sua participação”.

Tendo se iniciado através da intensificação de treinamentos e *work-shops* voltados para a mudança de comportamento, o processo, no entanto, foi

atropelado pela urgência das transformações, o que gerou a substituição de grande parte dos gerentes considerados mais resistentes às novas diretrizes.

Isso apressou uma mudança de atitude em relação às práticas anteriores, conforme compara um dos remanescentes:

“... já tivemos um modelo estabelecido na empresa extremamente paternalista e autoritário, porque as duas coisas sempre andam juntas (...) e hoje estamos caminhando na direção de um modelo mais profissional (...) isso é uma transição que exige toda uma mudança de cultura, de valores da chefia, dos gerentes etc.” (Gerente).

Além disso, a empresa procurou efetivamente reduzir o número de gerentes, coordenadores, supervisores, chefias e encarregados, sobretudo nas áreas de apoio, aglutinando e extinguindo funções.

O objetivo, além naturalmente de reduzir custos, foi dar mais agilidade ao processo decisório e aproximar mais os níveis de direção da empresa dos níveis operacionais. O ritmo de mudanças nesse período foi bastante dinâmico, como atesta um dos entrevistados:

“...eu desconheço, nos meus contatos, alguma empresa que tenha passado por tantas mudanças como a Alfa (...) por tantos cortes, por tantos enxugamentos, por tantos *downsizings*, por tantas reengenharias” (Assessor).

Ainda sobre o perfil desse *novo gerente*, ele é descrito com um líder voltado para resultados, um facilitador, ou mesmo, segundo alguns operários entrevistados, um *amigo* de seus funcionários.

**Em relação aos investimentos em novos equipamentos**, segundo estimativa de um dos diretores da empresa, foram gastos no período de 1989 a 1999 cerca de R\$ 140 milhões, a maior parte desse montante na importação de máquinas. A empresa valeu-se de um empréstimo de perfil longo contraído junto ao BNDES para fazer frente a essas despesas.

Principalmente nos setores de fiação e tecelagem, esses novos equipamentos dotados de tecnologia de base microeletrônica possibilitaram uma melhoria de qualidade do produto e um considerável aumento da produtividade, em grande parte pela eliminação de postos de trabalho. Esse fato reflete uma tendência do segmento como um todo, de tornar-se cada vez mais intensivo em capital, conforme exemplifica um dos entrevistados:

“...quando uma máquina da fiação ou tecelagem é moderna, a atuação do empregado é 5%, e 95% a máquina faz. Se arrebenta um fio, ela diz que arrebentou um fio. Se for um problema mecânico, ela avisa pela luz que acendeu que é uma parada mecânica (...) ela não deixa que alguma coisa errada saia, ela sempre está sinalizando para o operador...” (Gerente de Divisão).

No final de 1999, a modernização chegou à expedição, um dos últimos setores em que a maior parte do trabalho era feita manualmente. Duas máquinas que fazem o embalamento do tecido foram compradas, gerando uma redução de cerca de 80 funcionários.

**Em relação às mudanças no processo e organização do trabalho** nas fábricas, essas podem ser apontadas juntamente com o processo de automação, da qual é causa e consequência, pelas transformações quantitativas e qualitativas observadas no quadro funcional da Alfa nos últimos anos.

No período de 1990 a 1999, a empresa reduziu seu efetivo de cerca de 4.200 para em torno de 1.500 funcionários. Mesmo considerando que parte dessa diminuição se explica pelo fechamento de duas unidades fabris, pela terceirização de alguns serviços como limpeza, portaria, folha de pagamento, controle de ponto etc. e pela contratação de cooperativas de trabalho (de apoio em informática, por exemplo), a redução foi bastante significativa.

Tendo como metas centrais a redução de custos, a melhoria da qualidade e uma maior flexibilidade na linha de produção, a empresa optou pela contratação de uma consultoria no intuito de aplicar os preceitos da “Gestão pela Qualidade Total”. Posteriormente, a empresa decidiu incorporar à sua estrutura um

Coordenador de Qualidade Total, que teria como missão fornecer consultoria interna e acompanhar a implantação do processo nas fábricas.

Um dos desafios maiores foi mudar a concepção de eficácia produtiva nas fábricas:

“...nossa estrutura aqui, assim como toda indústria têxtil, tinha uma característica muito especial voltada para a eficiência de máquina, eles não se preocupavam muito com qualidade. Era muito comum você chegar à fábrica e todas as pessoas que tinham um certo nível de conhecimento não se preocuparem com a qualidade do produto e sim somente com a quantidade, o rendimento, sem se preocupar se vai ter venda para aquele tecido. Era a cultura da eficiência da máquina, que teve e ainda está tendo que ser quebrada” (Coordenador).

Inicialmente, foram estabelecidos grupos participativos como estratégia de implantação do novo modelo de gestão. Os CCQ's e grupos de melhoria contínua em geral teriam três funções principais:

1. Disseminar os novos métodos de trabalho da empresa baseada na “filosofia da Qualidade Total”.
2. Treinar os trabalhadores nas “ferramentas da Qualidade”<sup>32</sup>.
3. Estudar efetivamente os problemas na linha de produção, propondo soluções aplicáveis e que gerassem ganho para a organização (em termos de aumento de produtividade, diminuição de desperdício, melhoria da qualidade do produto, eliminação de retrabalho etc.).

Em pleno andamento na empresa, hoje qualquer trabalhador pode tomar a iniciativa de montar um grupo de melhoria. No entanto, a partir do momento em que ele for estruturado, passa a ser controlado pela organização, que o homologa e cobra resultados.

---

<sup>32</sup> Referem-se a um conjunto de técnicas baseadas em escalas gráficas, acompanhamentos estatísticos e metodologias de geração de idéias em grupo utilizadas para solução de problemas. Dentre essas, destacam-se o fluxograma, a folha de verificação, o diagrama de Pareto, o *brainstorm*, a carta de tendência, o histograma, o diagrama de causa e efeito e o diagrama de dispersão. Ver mais em BRASSARD, M. Qualidade: ferramentas para uma melhora contínua. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

Mesmo que a participação nos grupos não seja obrigatória, conforme o depoimento de alguns operários, aquele que não participa acaba ficando mais vulnerável quando da existência de avaliações, aumentos salariais, promoções ou mesmo reduções de quadro na empresa.

É usual que os próprios gerentes, coordenadores ou supervisores sugiram a criação de grupos e indiquem componentes ainda que de forma indireta, conforme atesta um dos entrevistados:

“...muitas vezes você tem que estar dando um empurrãozinho para que eles realmente abram o grupo, mas não é muito comum não (...) às vezes você tem que estar vendendo a idéia para alguém, de certa forma, induzir para que seja o operário e não o chefe que abra o grupo” (Gerente de Divisão).

Não obstante, pode-se afirmar que, de maneira geral, existe interesse dos trabalhadores em compor os diversos grupos de melhoria existentes na empresa, percebendo-se em vários deles orgulho e entusiasmo em relação aos resultados conseguidos através dos projetos gerados em equipe.

Quando da realização da pesquisa, havia, segundo um dos coordenadores do projeto, cerca de 90 grupos de melhoria contínua abertos. Somente dentro da divisão de acabamento, de acordo com o gerente responsável, por volta de 30% dos trabalhadores estavam envolvidos diretamente nesses projetos.

Após encerrados os trabalhos dos grupos (que variam em termos de tamanho de oito a no máximo doze componentes), o resultado é relatado às gerências, que têm um prazo definido para a realização das mudanças sugeridas, caso as mesmas sejam viáveis.

As premiações aos grupos bem sucedidos são de ordem simbólica, como divulgação em cartazes dos nomes dos componentes, resultados alcançados em termos de economia proporcionada, aumento de produtividade etc., não havendo, *a priori*, nenhuma vinculação salarial ou repasse de percentual dos resultados alcançados.

Entre os grupos participativos se destaca o *Kaisen*, dentro da concepção da Alfa, uma técnica de intervenção rápida, focada e relativamente radical realizada nos setores da empresa. Embora a direção da Alfa, em função do alto investimento (cerca de US\$ 1 milhão, segundo informa um dos diretores da companhia) e resultados alcançados com o projeto, não tenha detalhado seu funcionamento ou permitido que fosse observada sua operacionalização, utilizando-se do depoimento de alguns operários foi possível entender essa técnica.

Depois de definida pelos gestores<sup>33</sup> a operação a ser melhorada (de acordo com indicadores de desempenho) são convidados trabalhadores do(s) próprio(s) setor(es) envolvido(s) e até de outras unidades para repensar e reorganizar, durante cerca de uma semana, todo o processo de trabalho ali executado.

É concedida toda a liberdade para o grupo sugerir ou efetivamente realizar mudanças em relação a *lay-out*, mão-de-obra, distribuição de tarefas, regulação de maquinaria etc. no intuito de solucionar os problemas diagnosticados. Para isso, são feitas medições diversas, acompanhamentos estatísticos, testes e simulações.

O responsável pela área, na maioria das vezes, é deslocado durante esse período para outra função, não participando do processo, segundo afirma um Mecânico "...para não ficar muito resistente às mudanças".

Embora as mudanças sejam comunicadas e debatidas com os supervisores e gerentes ao final de cada dia, a discussão é balizada em argumentos técnicos, como atesta um dos entrevistados:

"...se o grupo tiver certeza daquilo ali que ele está sugerindo, estiver convicto daquilo, a gente até abre mão daquilo ali. (...) mas a gente discute assim para também não tomar uma decisão errada, para depois ser aplicada, o que é muito pior. Mas nunca a opinião da supervisão vai sobressair à do grupo, em hipótese alguma, nem da supervisão, nem da gerência" (Operador).

Por buscar a máxima otimização da mão-de-obra, o *Kaisen* é visto com desconfiança por alguns operários, pelo aceleração do ritmo de trabalho e conseqüente redução do número de empregos que gera, conforme exemplifica um Operador de Máquina: "...antes eram cinco emendadores, cinco operadores, hoje tem só dois e um ajudando, tem até uma brincadeira aí em cima que o *kaisen* é *sai cem* (risos)..."

No entanto, pode-se dizer que graças a um bom trabalho de *conscientização* dos trabalhadores levado a cabo pela Alfa, o grau de adesão aos objetivos organizacionais, mormente os ligados à implantação da Qualidade Total, pode ser atestado por um discurso quase uníssono de exaltação à *filosofia do kaisen*, como comprovam alguns depoimentos:

"o *kaisen* é uma força inovadora, motivadora que vai realmente mudar os processos e fazer com que a fábrica se torne mais competitiva..." (Mecânico);

"eu sinceramente adoro este *Kaisen*, adoro, mas gosto demais mesmo, porque a Alfa estava precisando disso" (Bobinadeira);

"o *kaisen* é muito bom, a gente consegue muita coisa porque você tem que conseguir melhorias em uma só semana, conseguir mudar muita coisa em um prazo curto (...) e a gente consegue mudar muita coisa para melhor. Aprendi a trabalhar em equipe, que é o principal, que se não tiver o trabalho em equipe não sai nada mesmo (...) a convivência com as pessoas é fundamental, aprendi comunicação e várias coisas..." (Operador).

A idéia do trabalho qualificante é reforçada pelo investimento na empresa no treinamento de seus trabalhadores, principalmente através de cursos ministrados por multiplicadores internos. Cada área tem um monitor, que, além de realizar suas tarefas, tem como atribuição acompanhar os novatos e treiná-los, assim como aos outros operários.

Tal procedimento faz com que a empresa envie para treinamentos externos um número menor de trabalhadores, reduzindo custos relativos às inscrições propriamente ditas e aos dias perdidos por ausência ao trabalho. O treinamento

---

<sup>33</sup> Uma diferença marcante entre o *kaisen* e os demais grupos de melhoria contínua é que, no caso do *kaisen*, os operários não têm autonomia para iniciá-lo, até porque ele exige maior mobilização, necessitando de um apoio institucional mais intenso.

*on the job* tem se mostrado, na visão dos dirigentes na empresa, bem mais eficaz.

Uma das principais metas desse treinamento é implantar a multifuncionalidade em todos os postos de trabalho. Conforme um dos diretores da empresa, “o objetivo é que cada trabalhador saiba fazer no mínimo duas funções diferentes”. Em algumas áreas, isso já é uma realidade, como atestam dois gerentes entrevistados:

“...você tem que reduzir, enxugar sua empresa e ter multifuncionalidade, a pessoa tem que saber fazer várias coisas (...) todo mundo na área de manutenção, por exemplo, não estamos mais fixando pessoas, você só faz aquilo não, tem que fazer tudo: a parte elétrica e a mecânica. Nós estamos trabalhando para isto na parte operacional (...) tem que saber operar toda a sua área com várias funções. Por quê? Como o quadro é muito enxuto, se falta alguém, complica toda a produção. Você passa apertado, então se a pessoa sabe fazer várias funções, faltou alguém, você desloca para outro setor, você divide, redistribui a carga e a pessoa atua. Na área de manutenção também a mesma coisa. Isto para nós vai ser um grande ganho...” (Gerente de Fábrica).

“...hoje no acabamento nós estamos com, em média, tanto na área de preparação e tinturaria quanto na área de acabamento 60% do pessoal que faz mais de quatro funções na área (...) nosso objetivo é que 100% do pessoal da área da preparação e tinturaria toquem todos os equipamentos e 100% da área de tinturaria e acabamento (...) que depois a coisa seja até mesclada, você pode estar lá na preparação, na tinturaria e vice e versa” (Gerente de Divisão).

Em função da implantação de todas essas modificações e do *Programa 5S*<sup>34</sup>, pode-se afirmar que todos os trabalhadores tiveram um aumento tanto em quantidade quanto na variedade de suas atribuições. De acordo com esse programa, mesmo os operadores menos qualificados são responsabilizados pela conservação e manutenção mais elementar de suas ferramentas e máquinas e pela limpeza de sua área de trabalho, o que transformou o ambiente físico de trabalho nas fábricas.

---

<sup>34</sup> Dentro do arcabouço da “Gestão pela Qualidade Total”, o programa 5S’ usualmente é descrito como a base inicial para mudança de *mentalidade* dos trabalhadores. Refere-se basicamente à técnicas para manutenção da limpeza, ordenação, utilização, saúde e disciplina no ambiente de trabalho. Ver mais em OSAKA, T. 5S’s: cinco pontos-chave para o ambiente da Qualidade Total. São Paulo: IMAM, 1992.



Comparada às antigas indústrias têxteis, o ambiente da Alfa é mais limpo e organizado. Eventualmente são promovidos concursos e gincanas internas com o intuito de incentivar esse tipo de comportamento por parte dos trabalhadores.

Essas mudanças no conteúdo do trabalho levaram a empresa a repensar sua estratégia de Recrutamento e Seleção de Pessoal. Atualmente não são admitidos trabalhadores com menos do que o primeiro grau completo. Para aqueles que já estavam na empresa, foram dadas condições, através de convênios principalmente com as prefeituras locais, para que voltassem a estudar. Segundo afirma um dos diretores da companhia, quase a totalidade dos funcionários já terminou o primeiro grau e cerca de 20% deles, o segundo grau.

**No que diz respeito às relações industriais**, pode-se afirmar que o aumento da qualificação do trabalhador da Alfa não tem se traduzido em ganhos reais de salário ou em maiores conquistas por parte de seus operários, o que se explica, em grande parte, pelo enfraquecimento do poder reivindicatório do sindicato da categoria.

Tal fato, embora encontre correspondência numa certa crise do movimento sindical em nível mundial<sup>35</sup>, que se traduz num desequilíbrio de forças entre capital e trabalho, tem outros agravantes se analisarmos a situação brasileira e, mais particularmente, o caso dos tecelões.

À queda de número de afiliados causada pela perda de postos de trabalho no setor têxtil somam-se o recrudescimento das taxas de desemprego no país nos últimos anos e uma certa crise de lideranças sindicais como principais fatores explicativos para a perda de terreno do Sindicato dos Tecelões, que mesmo antes desses acontecimentos nunca se caracterizou pela combatividade e sim, por uma postura de composição com o patronato e assistencialismo em relação a seus membros.

O deslocamento de unidades fabris de algumas empresas têxteis para locais historicamente menos industrializados, mais pobres e menos politizados, tem agravado esse quadro. No caso da Alfa, sua unidade da SUDENE representa para os trabalhadores da região um emprego ambicionado e invejado, já que as opções na região se restringem quase que somente ao trabalho na lavoura e, na melhor das hipóteses, em outras empresas (inclusive têxteis) da região, que oferecem condições de trabalho mais precárias.

Nesse sentido, o trabalho de relações industriais fica bastante facilitado para a empresa, mesmo em suas demais unidades. No entanto, segundo afirmam os gestores da Alfa, o despreparo somado ao baixo nível de representatividade dos líderes sindicais chega a ser prejudicial quando da necessidade da realização de alguma negociação, conforme atesta um dos gestores da empresa:

“...o sindicato não tem representação nenhuma, inclusive é ruim, porque é bom você ter um sindicato que tenha representatividade, você discute com o sindicato, acerta com o sindicato e as coisas estão resolvidas. Hoje eu não tenho interlocutor, (...) você vai fazer uma negociação sindical e o cara não consegue reunir no sindicato 30 pessoas” (Diretor).

Negociação essa que, a rigor, só acontece na época de dissídio coletivo. Em relação a outros aspectos como, por exemplo, segurança no trabalho, introdução de novas tecnologias, demissões de empregados etc., a empresa só comunica o fato ao sindicato, que não reage em defesa de seus afiliados, conforme atestam dois operários:

“...o sindicato não opinou nisso aí não, em nada disso (...) Não falou nada. Cada um foi demitido e foi lá. Só fez assim para acertar e tudo com a firma . Aí nesta parte eles ajudam. Mas neste negócio de demissão não fazem nada” (Mecânico).

“...porque eles não procuram um dissídio melhor para a gente? (...) não recebemos um dissídio tem tempo. Por que eles não chegam melhor um pouquinho para perto da gente? Eles estão bem (...) Você chega em todo sindicalista e ele está bem, tem o carrinho do ano dele, o cara vive numa boa, casa boa (...) Tem uns caras que sei lá, não têm qualificação para estar aonde estão. Só porque foi eleito, há quanto

---

<sup>35</sup> Ver mais em PEREIRA, A. F. Sindicalismo internacional: dilemas e propostas. In: NETO, A. M. C. & CARVALHO, R. A. A. (Orgs.) Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90. Belo Horizonte: I.R.T. da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1998.

tempo atrás foi eleito, não tem ninguém que derrube eles, um melhor. Então eu não concordo..." (Operador).

Esse descrédito dos trabalhadores em relação a seus representantes acabou por tornar desnecessário que a empresa usasse meios mais explícitos de combate à ação sindical, fazendo isso de uma maneira mais implícita, via o estabelecimento de uma relação de *parceria* com o sindicato, chegando a financiar indiretamente a concessão de benefícios (assistência odontológica para funcionários e familiares, por exemplo) através desse, mantendo-o como dependente, afastando-o de sua finalidade original e reforçando seu papel como uma entidade assistencial, o que tem propiciado uma situação de conforto para a organização. Situação essa que permite que a empresa estabeleça uma comunicação direta com seus empregados quando da modificação de algum aspecto ligado ao processo de trabalho ou da política de gestão em geral, e de Recursos Humanos, mais especificamente.

Nesse caso, a direção da empresa relata que as mudanças são debatidas com os funcionários. Porém, é difícil de acreditar que efetivamente isso aconteça, devido ao desequilíbrio de forças e a não existência de uma organização interna legitimada e reconhecida por parte dos trabalhadores.

Um exemplo disso é a utilização das férias coletivas como estratégia de adaptação da produção à demanda, o que é visto com desaprovação por 100% dos operários entrevistados, não sendo, entretanto, descartada pela empresa, que a utiliza sempre que julga conveniente.

**Em relação à gestão**, com o intuito de reforçar o comprometimento dos funcionários, fator muito importante num ambiente de reestruturação produtiva, a Alfa tem feito mudanças em suas Políticas de Recursos Humanos, o que inclui, além dos aspectos já citados anteriormente, uma mudança de enfoque em relação ao papel dessa área na empresa.

As áreas de Recursos Humanos e de Qualidade da empresa foram fundidas, com o intuito, segundo os gestores da empresa, de vincular desempenho (de acordo com os indicadores de qualidade e produtividade grupais) à remuneração. É objetivo da Alfa implantar a médio prazo a remuneração variável, inclusive em relação aos benefícios sociais<sup>36</sup> concedidos pela companhia.

Isso fez com que houvesse uma mudança do perfil dos gestores de Recursos Humanos da empresa. Em uma das unidades, por exemplo, essa função, tradicionalmente ocupada por um profissional de formação superior (geralmente psicólogo), hoje é exercida por uma funcionária com nível superior incompleto, oriunda da área de produção, no entanto, com muito tempo de empresa, conhecimento do processo, livre trânsito e popularidade entre os operários.

Essas modificações visaram incrementar ainda mais os níveis de produtividade: no primeiro caso, aumentando o controle do grupo sobre o desempenho individual (papel antes exercido pelos chefes) e, no segundo, aproximando a direção da empresa dos trabalhadores, facilitando a comunicação, antecipando problemas de Administração de Recursos Humanos e buscando conquistar a cooperação e a cumplicidade operária com os objetivos organizacionais, através da utilização de pessoas dotadas já anteriormente de certa liderança, aceitas e julgadas como *confiáveis* pelo grupo.

A área de Recursos Humanos e Qualidade ambiciona, assim, não ser vista como representante do capital perante o coletivo de trabalhadores da Alfa, com a intenção de minimizar as resistências às Políticas de Pessoal e à implantação da Qualidade Total na empresa. Sobre esse aspecto, opina um dos gestores da companhia:

“Nós nunca tínhamos trabalhado a questão da comunicação, nosso papel de RH era aquele papel de RH burocrático (...) uma das primeiras coisas que nos fizemos foi

---

<sup>36</sup> Atualmente, os principais benefícios são: assistência médica (extensiva a dependentes), vale-refeição, seguro de vida e vale-transporte. Existem algumas variações em relação à política de benefícios, conforme o acordo coletivo de cada unidade. Em uma delas, a empresa chega a fornecer um litro de leite diariamente ao funcionário.

mudar o papel do RH. A função do RH era ver que treinamento que o cara precisava, controlar os benefícios que o cara ganhava, aquela coisa burocrática. Hoje, o RH é totalmente diferente, o homem de RH nosso é homem de Qualidade, tem que estar no chão de fábrica. Um cara de RH que não conhece funcionário nunca vi isso na minha vida...e tinha. Eu acho que a gente fala comunicação, a gente olha muito que tem que ter comunicação formal, mas evoluiu muito mais para o lado da comunicação informal..." (Diretor).

Essa mudança na estratégia de comunicação se manifesta externamente também. Tradicionalmente introvertida em relação à participação nos assuntos das comunidades nas quais se insere, a Alfa tem investido em projetos ambientais, culturais e sociais. Os objetivos principais são o de preservar a imagem da empresa, desgastada pelas constantes demissões realizadas nos últimos anos, e utilizar-se dessas realizações como estratégia de *Marketing* e de Gestão de Recursos Humanos, na medida em que buscam atingir dimensões subjetivas do trabalhador como o orgulho, a auto-estima e a valorização social por pertencer à empresa.

Essa tentativa de controle da subjetividade operária representada pela modernização da gestão, identificada com o processo de reestruturação produtiva que traz no seu bojo, entre outras coisas, a sofisticação das Políticas de Recursos Humanos, se traduziu no âmbito da empresa pesquisada num eficiente instrumento de modelagem do comportamento dos trabalhadores.

Isso se evidencia pela satisfação dos diretores da empresa com os resultados alcançados e com o grau de conformismo observado entre os operários, apesar de esses terem tido mais perdas do que ganhos com as modificações introduzidas (aumento do nível de exigência de desempenho e disciplina, aceleração do ritmo de trabalho, perda da capacidade de mobilização, insegurança quanto à manutenção do emprego, perdas salariais, dentre outras).

A modernização do processo de gestão contribuiu para que a empresa interrompesse uma seqüência de três anos de prejuízos seguidos, segundo informa um de seus diretores. Além disso, nesse período, a Alfa conseguiu a

certificação na ISO 9002<sup>37</sup> em processos específicos (beneficiamento, fiação e tecelagem) nas suas três unidades fabris e em seu Escritório Central, já tendo passado, inclusive, por uma auditoria de renovação do certificado em 1999.

Em paralelo a essas mudanças, a empresa iniciou, e a ele deu prosseguimento, o processo de profissionalização de sua gestão, que será descrito e analisado em seguida.

#### **5.4 A profissionalização da Alfa**

Vivenciando hoje o início da transição da quarta para a quinta geração de dirigentes, a Alfa considerou como uma decisão fundamental a profissionalização de sua gestão para fazer frente às mudanças no ambiente competitivo.

Para melhor compreender esse processo, baseamo-nos no referencial teórico anteriormente desenvolvido para extrairmos as dimensões mais usualmente utilizadas pelos autores para o entendimento da profissionalização e, a partir daí, descrevermos a trajetória e as modificações feitas pela empresa em foco em seu processo de mudança de uma administração familiar tradicional para um modelo profissionalizado de gestão.

Essas dimensões, que serão tratadas a seguir, são a relação entre a família e empresa, o processo sucessório e o padrão de racionalidade administrativa. Embora relacionadas, optamos por tratá-las separadamente num primeiro momento.

**No tocante à relação entre a família e empresa**, pode-se dizer que a Alfa é uma organização que tem buscado, ao longo de sua existência, precaver-se

---

<sup>37</sup> Conjunto de normas de Gestão da Qualidade, estabelecidas por uma entidade criada em 1946, com sede na Suíça, a International Organization for Standardization - ISO. As normas da série ISO 9000 asseguram a estabilidade e padronização do processo de produção para se obter a qualidade do produto. A partir da primeira certificação, a empresa é auditada de três em três anos, por órgãos credenciados para tal pela ISO. Ver mais em KANHOLM, J. ISO 9000 explicada. São Paulo: Pioneira, 1997.

contra os problemas mais comuns resultantes do confronto entre essas duas esferas.

Diferentemente da grande maioria das empresas familiares, em que os embates resultantes da disputa de poder acabam por minar a organização, levando até à extinção do negócio, os dirigentes da empresa estudada sempre souberam evitar conflitos mais graves que pusessem em risco a companhia.

Tal zelo talvez encontre explicação num fato acontecido na década de 20 e descrito por um dos diretores familiares da organização como um dos mais marcantes da vida da companhia. Por causa de divergências financeiras ligadas à administração do negócio, houve uma ruptura familiar, que trouxe graves conseqüências tanto para a família como para o negócio. Em função disso, um dos filhos do principal gestor da empresa na época, acompanhado de alguns de seus parentes, montou uma empresa concorrente na mesma cidade.

Um dos profissionais da empresa, a partir de sua vivência de 16 anos na Alfa, sua proximidade com a família e sua formação em Psicologia, analisando o padrão de relacionamento entre os familiares hoje, arrisca-se a dizer que esse fato traumático explica em grande parte o comportamento de evitação de conflito observado entre eles, conforme relata.

“Eu só fui compreender o que está acontecendo hoje quando eu fui entender a história da Alfa (..) então na minha leitura, eu acho que esse momento, esse marco teve um significado muito grande, porque o que eu percebo hoje é que existe um acordo entre os donos da empresa de manter uma relação amistosa e eu noto que esse acordo é para poder assegurar a saúde da empresa (...) Então eles têm um acerto entre eles que as questões lá de fora não entram dentro da empresa e o contrário da mesma forma (...) Eles procuram manter uma relação de cavalheirismo, onde os problemas não são trazidos à tona” (Assessor).

Esse tipo de comportamento parece contribuir para a manutenção da integridade da organização. No entanto, muitas vezes, é responsável por fomentar conflitos nos níveis inferiores de gestão. Explicando: mesmo que eventualmente os familiares em posição de mando na Alfa não alcancem o consenso em algum aspecto relativo à administração da empresa, as opiniões não são confrontadas

diretamente, o que faz com que, cada um atuando a seu modo, transfira o embate para os responsáveis pelo cumprimento de suas ordens divergentes.

As estratégias de preservação da empresa se materializaram ao longo do tempo em regras, por vezes, tácitas, por vezes, explícitas de convivência entre os ramos da família proprietários da companhia. Segundo um dos diretores familiares da empresa, até recentemente cada um desses grupos mais representativos em termos de participação acionária tinha o direito de indicar um membro para a Diretoria Executiva da organização.

No entanto, mesmo que adotasse esse procedimento nos cargos executivos, a direção da empresa tradicionalmente evitou que parentes fossem colocados em outras posições (gerências, chefias, cargos técnicos etc.), pois isso sempre foi visto como uma fonte potencial de conflitos mais complexos de serem administrados.

Embora também se possa atribuir a separação entre as esferas familiar e empresarial na Alfa a outros fatores, como, por exemplo, o tipo de relacionamento, as crenças, os valores, o tipo de educação etc. que identificam os diferentes padrões de configuração familiar e que predispõem a uma maior afetividade ou animosidade entre seus membros, a habilidade política sempre foi uma competência demandada entre os diretores da empresa, por vezes, tão ou mais importante do que os conhecimentos específicos a respeito da gestão do negócio.

Um dos executivos familiares da empresa reforça esse ponto de vista:

“A pessoa acha que ela é muito brilhante intelectualmente e por isso acha que vai ser um dirigente da empresa. Eu tenho que reconhecer que aqui não é assim, aqui é necessário ter esse aspecto negocial” (Diretor).

Dentro da empresa hoje, a tarefa de coordenação política é formalmente atribuída pelos estatutos da organização ao Diretor-Presidente, que a considera essencial para o bom funcionamento da empresa, conforme afirma:



“Sem esse trabalho você poderia ter muitas dificuldades em administrar a empresa, você passa a ter brigas internas e problemas que dificultam o dia-a-dia, o que é muito comum em empresas familiares (...) a maioria das empresas familiares que vão para o chão, caem, vão à lona, vão por esse motivo, exatamente por brigas internas e uma falta de conciliação, uma falta de como apaziguar e resolver isso (...) Eu diria que esse talvez seja o maior fator de sucesso da Alfa, de nós não termos tido grandes desavenças aqui” (Diretor).

Esse papel é exercido, segundo um dos diretores familiares da Alfa, buscando-se agregar todos os grupos familiares representativos dentro do capital da empresa, seja mantendo-os informados do que está sendo feito na organização, função também exercida pelo Conselho de Administração através da Relação com Investidores (só que de maneira oficial), seja para acomodar pessoas no Conselho Consultivo da empresa.

Esse Conselho foi criado exatamente para facilitar esse processo de articulação política, vindo em substituição ao antigo acordo de contemplar os ramos mais expressivos da família em termos de capital com um cargo na Diretoria. Na prática, um membro do Conselho Consultivo recebe um salário da empresa, não participa, entretanto, de sua gestão.

Um dos diretores não-familiares da empresa atesta a eficácia desse tipo de coordenação, afirmando que, mesmo nos momentos mais difíceis, quando não era possível distribuir dividendos aos acionistas, essa abordagem propiciou que os interesses de curto prazo fossem relegados a um segundo plano perante a necessidade de sobrevivência da companhia, sem que isso gerasse maiores conflitos entre os núcleos familiares.

Dessa forma, a direção da empresa conta com uma proteção que lhe confere autonomia para tomar decisões e administrar a organização relativamente livre da ingerência do meio familiar.

**Em relação ao processo sucessório,** pode-se dizer que a Diretoria da Alfa optou por iniciar sua profissionalização a partir de modificações nos princípios de ingresso em seu quadro diretivo, antes regido pelo critério da consangüinidade e

da partilha de poder entre os grupos familiares mais representativos, conforme já exposto.

Por esse critério, cada diretor que se aposentasse ou se afastasse da empresa por qualquer outro motivo era substituído por seu filho ou outro membro de seu ramo familiar. O cargo na direção da empresa era uma espécie de patrimônio a ser passado de geração em geração como uma herança, embora a entrada na empresa não fosse uma situação compulsória para os herdeiros, conforme afirma um dos gestores familiares da companhia:

Meu pai me preparou para eu ser o que eu quisesse na vida. Eu nunca fui preparado, a princípio, para trabalhar numa indústria têxtil, trabalhar numa indústria de família. E meu pai, na época, me deu condições de ter a educação que eu escolhi (...) Eu não tinha obrigação de trabalhar na empresa, mas acabou acontecendo (...) Eu crio meu filho de uma maneira parecida..." (Diretor).

Ainda que sempre houvesse uma preocupação da família que entre os possíveis sucessores fosse escolhido o mais vocacionado, a empresa ficava suscetível à existência ou não de familiares identificados, qualificados ou mesmo interessados em assumir uma função executiva na organização.

Os sucessores eram preparados no próprio exercício do cargo, num processo de tentativa e erro, auxiliado pelo aconselhamento dos gestores mais antigos. Em caso de não adaptação a uma determinada área, para a qual havia sido designado inicialmente, a solução era promover uma troca com um outro diretor mais experiente ou simplesmente esperar até que o sucessor amadurecesse na função, arcando a organização com os prejuízos decorrentes desse tipo de procedimento.

O processo de profissionalização da Alfa se iniciou em 1993, quando as mudanças feitas na estrutura administrativa na empresa redundaram no deslocamento de todos os diretores da empresa na época (à exceção dos atuais Diretor-Superintendente e Diretor-Presidente) para o Conselho de Administração, conforme lembra um desses executivos remanescentes:

“Nesta época, nós fizemos uma modificação na companhia na parte de administração e daí nós resolvemos aos poucos tirar a família da gestão e profissionalizar a empresa” (Diretor).

Até 1998, a empresa ficou praticamente sem uma estrutura de diretoria em substituição à que havia sido desmontada, o que gerou um acúmulo de atribuições aos diretores que permaneceram.

A estrutura só foi recomposta a partir da contratação de dois executivos do mercado para a Diretoria Comercial e para a Diretoria Administrativo-Financeira e pela ascensão à Diretoria Industrial de um membro da quinta geração da família, filho de um dos ex-diretores da empresa.

A contratação do atual Diretor-Administrativo Financeiro e do Diretor Comercial foi o ponto culminante do processo de profissionalização, segundo um dos diretores familiares da empresa que ressalta que esses dois executivos foram contratados junto ao mercado “...após um longo e criterioso processo seletivo”.

Esse processo visou identificar profissionais que pudessem atender tanto objetivos estratégicos de médio prazo quanto imediatos da empresa em relação à sua política comercial (foco na linha de vestuário profissional) e sua política administrativa e financeira (reorganização e redução de custos das áreas de apoio e renegociação de dívidas).

O atual Diretor Industrial da Alfa foi o primeiro caso ao longo da trajetória da empresa em que um sucessor familiar foi consciente e criteriosamente preparado para assumir uma posição de comando, a partir da identificação de seu interesse em atuar na companhia.

Esse preparo incluiu duas pós-graduações (uma delas no exterior, em Administração e Tecnologia Têxtil), estágio em várias áreas da empresa (engenharia, tecnologia, desenvolvimento de produtos, comercial etc.), ocupação de cargos gerenciais (Gerente de Desenvolvimento de Produtos, Gerente de

Negócios etc.) e liderança de projetos importantes (coordenou a realização do planejamento estratégico) para a organização.

Só após cinco anos de seu ingresso na empresa e sendo considerado apto pela direção da organização, ele passou a fazer parte da Diretoria Executiva, sendo visto por seus pares como um potencial candidato a assumir, no futuro, o comando da companhia.

Se em relação à Diretoria da empresa, nota-se um efetivo esforço na adoção de procedimentos identificados com uma administração profissional, traduzido na valorização das competências específicas de seus ocupantes para o exercício técnico da gestão, o mesmo não é possível afirmar em relação ao Conselho Administrativo da empresa.

Presidido hoje pelo atual Diretor-Presidente da empresa e composto por mais três ex-diretores da organização, a atuação do Conselho Administrativo da Alfa é revestida de um caráter de informalidade que prejudica a implementação de uma postura mais atuante na definição de estratégias, aprovação de investimentos e cobrança de resultados, entre outras coisas.

Todos os membros do Conselho de Administração contam com salas no Escritório Central da empresa e praticamente cumprem expediente diário, acompanhando o dia-a-dia da gestão, através de um livre e constante acesso às salas dos diretores e outros funcionários da companhia.

O Conselho acaba funcionando como uma espécie de alternativa ocupacional para os ex-diretores da Alfa, não sendo aproveitado em seu potencial como estância de aperfeiçoamento da gestão, conforme narra um dos executivos não-familiares da empresa:

“... aqui na Alfa, o Conselho ainda é 100% da família e permanece dentro da empresa. É muito difícil você ter formalidade num ambiente que você se vê todo dia, você discute os assuntos todo dia, você pergunta na hora que está tomando café. Isso é impossível, não pode existir (...) não há cobrança, as reuniões são meramente informativas” (Diretor).

No entanto, existem contradições em relação a esse assunto dentro da própria diretoria da empresa, sobretudo se considerarmos a opinião de um dos gestores familiares da companhia sobre as reuniões do Conselho:

“Tem cobrança pesada (...) eles sempre cobram o orçamento, cobram os grandes projetos, porque, como eles estão sempre por dentro do dia-a-dia.(...) Não tem a reunião formal porque eles são sempre bem informados, não é aquele Conselho que chega de pára-quebras e só critica (...) Eles tem uma visão macro do ambiente, então eles são mais realistas e mais ponderados nas avaliações, mas há uma cobrança de metas: tá ruim meu filho, tá ruim...” (Diretor).

Torna-se interessante perceber que essa diferença de opiniões em relação a um mesmo aspecto se dá entre um profissional contratado no mercado e um profissional familiar, enquanto a informalidade é vista como negativa por um, é vista como positiva pelo outro.

Esse fato se explica, em parte, pela falta de referência do segundo em relação à atuação efetiva de um Conselho de Administração, causada pela ausência de tradição da empresa na utilização desse instrumento. Uma outra explicação poderia contemplar a já citada aversão da família pelo conflito aberto (pelo menos no que se refere às questões empresárias), situação passível de se desencadear na presença de divergências de opiniões comuns numa reunião de Conselho de Administração.

A incorporação de conselheiros profissionais ao Conselho de Administração da Alfa, situação que vem sendo estudada, só terá efetividade como estratégia de treinamento dos atuais membros se acompanhada pela conscientização desses a respeito dos fatores que os têm impedido de exercer uma atuação mais efetiva, o que, no entanto, pode chocar-se com aspectos culturais da família e da empresa que têm contribuído para a sua sobrevivência até então.

Sendo assim, essa mudança terá que acontecer de maneira planejada, de forma que gradativamente a empresa possa evoluir para um estágio de maior profissionalização, posto que o Conselho, profissionalizado, tenderia a atuar como um reduto de controle da gestão.

**Em relação ao padrão de racionalidade administrativa**, a Alfa tem se empenhado nos últimos anos no sentido de substituir suas práticas organizacionais mais identificadas com um modelo de autoridade *tradicional* por um sistema mais próximo do modelo *racional-legal*, em direção à maior burocratização (dentro do conceito *weberiano*).

Para descrever esse processo nos valem de alguns indicadores que caracterizam o modelo burocrático, que serão enumerados e confrontados com a situação da Alfa:

1. A prevalência de critérios de competência para ocupação de funções (meritocracia).

O fato de tradicionalmente só membros da família ocuparem as posições na Diretoria da empresa impediu que as pessoas que se destacavam em outras posições gerenciais na organização tivessem maiores aspirações de crescimento, causando, em alguns casos, a perda de bons profissionais para o mercado

A entrada de profissionais não pertencentes à família na Diretoria Executiva da companhia significou para esses funcionários a possibilidade de ocupação, no futuro, de cargos mais estratégicos na empresa, traduzindo-se em fator de motivação para esses, como diz um dos entrevistados:

“...eu tenho uma expectativa muito grande (...) porque houve uma mudança significativa até na minha própria área (...) foi criada uma Gerência de Divisão e buscaram uma pessoa de maior experiência, de maior vivência (...) criaram uma área com amplitude bem maior. Sendo sincero, o meu potencial para a empresa transcende a possibilidade de eu estar só numa gerência, eu acho que eu tenho muito mais a dar (...) Eu já tive a oportunidade de gerenciar uma empresa como um todo, fiação, tecelagem, todas as áreas. Eu poderia estar ajudando muito mais a Alfa (...) Depois dessa profissionalização, pelo que a gente conversa, a empresa tem intenção de estar aproveitando estas potencialidades no crescimento dela. E eu espero que isso aconteça realmente porque senão, com todos os problemas resolvidos, vai se tornar um pouquinho enfadonho eu continuar nessa função (...) eu espero realmente crescer aqui (Gerente de Divisão).

No caso de promoções, a empresa tem buscado utilizar-se de critérios objetivos para definir o melhor ocupante para o cargo, seja através de aplicação de testes seja valendo-se de informações sobre o desempenho e as metas alcançados pelos funcionários, apesar de um sistema formal de Avaliação de Desempenho ainda estar sendo desenvolvido.

Com isso, a Alfa tem procurado dar transparência a seus critérios de seleção interna buscando minimizar favorecimentos e *apadrinhamentos* típicos de um modelo paternalista de gestão, caracterizado pelo desenvolvimento da devoção às pessoas em detrimento da lealdade à organização representada pelos cargos dentro da cadeia de comando hierárquica.

Isso é acompanhado pela substituição no recrutamento externo de uma das práticas mais tradicionais da Alfa, que consistia em dar preferência a candidatos que tivessem parentes já trabalhando na empresa pela prevalência de critérios puramente técnicos de escolha, conforme testemunha um dos entrevistados:

“Eles avaliam sua experiência de indústria. Se você já teve experiência em alguma indústria têxtil ou mesmo na própria Alfa. Se você tem habilidade para a função e essa coisa toda (...) Fazem um monte de testes. É técnico, é um processo técnico, profissional mesmo” (Eletricista).

Ainda hoje podem ser admitidos parentes na Alfa. No entanto, esses são submetidos ao mesmo processo de avaliação, concorrendo em igualdade de condições com os demais candidatos. Embora a política anterior trouxesse algumas vantagens (maior controle disciplinar dos funcionários que tinham familiares na organização, integração mais fácil e rápida dos novos admitidos etc.) a empresa abriu mão dessas em favor de um tratamento mais impessoal e formal para a questão.

2. Um maior controle, formalização e documentação dos processos e ações administrativas.

Um dos diretores não-familiares da Alfa, comparando a empresa com as outras organizações de grande porte nas quais trabalhou, vê nesse ponto uma das maiores fragilidades da companhia.

Segundo afirma, isso ainda é um reflexo da, até certo ponto, mal sucedida reestruturação da empresa acontecida em 1993 (já descrita anteriormente neste trabalho) que gerou uma excessiva descentralização e o desmonte dos sistemas de controle e acompanhamento, ainda que precários, que existiam até então.

A informalidade, uma característica por vezes ressaltada como positiva pelo gestores da empresa, manifesta-se sobretudo na pouca documentação dos processos e ações administrativas, situação que é explicada por DAVEL e COLBARI (2000:56) da seguinte forma:

“...o vínculo a uma família cria um clima organizacional e uma cultura que legitima certas formas organizacionais e hábitos gerenciais, válidos mais pela sua origem do que simplesmente pela sua funcionalidade e racionalidade empresarial. Produz-se então uma tensão constante entre estabilidade e mudança...”

Isso implica na dificuldade do estabelecimento de sistemas mais formais e acurados de planejamento e acompanhamento dos resultados organizacionais, situação que a organização tem procurado reverter.

Segundo um dos diretores da Alfa, “estão sendo criados itens de controle não só para as áreas operacionais, mas também para a diretoria”. Ainda de acordo com esse executivo não-familiar,

“...a empresa ainda é muito carente de processos, normalizações e procedimentos, o que impede que o processo de profissionalização da empresa esteja concluído, já que esse só estará consolidado quando estiverem implantados todos os mecanismos que tornem os processos e procedimentos mais fortes que o poder” (Diretor),

ou seja, quanto prevalecer o modelo burocrático de gestão no interior da organização.



Após a contratação de um Consultor, que tem se dedicado a descrever os principais processos organizacionais no nível administrativo e da certificação de acordo com as normas da ISO, que obrigou a empresa a formalizar e padronizar alguns de seus processos operacionais, a Alfa tem evoluído nesse aspecto.

Entretanto, frente ao cenário atual, caracterizado pelo dinamismo das mudanças, as necessidades de adaptação e flexibilidade apontam para uma estrutura mais orgânica, menos burocratizada e com processos menos rígidos. Nesse sentido, o desafio que se apresenta para a empresa é conciliar sistemas mais ou menos centralizados de controle com a capacidade de inovação e a agilidade frente às transformações impostas pelo mercado.

### 3. A delimitação mais clara da autoridade e sua distribuição de forma estável.

Nesse aspecto, embora a empresa venha empreendendo esforços no sentido de não estabelecer diferenças entre os gestores contratados e os familiares, ainda se percebem heranças de períodos anteriores ao início do processo de profissionalização da Alfa, quando, pelo fato de os gestores também serem proprietários da empresa, seus poderes ultrapassavam a fronteira delimitada pela amplitude de seus cargos.

Um dos diretores não-familiares da empresa atesta esse fato, quando se refere a ingerências cometidas em sua área de atuação: "...muitas vezes é um pedido, uma palavra, vinda de alguém mais influente".

Ainda de acordo com esse Diretor, esses pedidos (geralmente *sugestões* sobre a melhor forma de condução de assuntos específicos da companhia) nunca são feitos abertamente e sim de maneira sutil, de forma que possam ser subentendidos, o que certamente facilita que haja divergências de opiniões em relação a esse aspecto principalmente entre os diretores não-familiares e alguns dos familiares da empresa, que relutam em reconhecer esse tipo de situação.

Isso se evidencia a partir do depoimento de um dos gestores familiares:

“...o meu papel hoje aqui é totalmente como um profissional e zero como pessoa da família, e isso é bem claro para mim porque eu faço questão de deixar isso bem claro (...) sou como qualquer outro Diretor aqui dentro...” (Diretor).

Não obstante haja, até certo ponto, uma negação em relação a esse aspecto, o que em tese dificultaria que fosse combatido, existe uma intenção da Diretoria da empresa em legitimar os executivos não-familiares da organização. Pode-se afirmar que o principal foco de resistência nesse sentido são os membros do Conselho de Administração que, conforme explica um dos gestores não-familiares,

“...de maneira informal e despretensiosa insistem em opinar no dia-a-dia da empresa, valendo-se, em última instância, de sua condição de proprietários para exercer influência direta sobre os funcionários” (Diretor).

Ainda segundo esse executivo, tem cabido aos próprios diretores não-familiares contribuir para a manutenção de sua autoridade nos limites de sua competência, repelindo, na medida do possível, de forma diplomática, tentativas de ingerência nos assuntos sob sua responsabilidade.

#### 4. A preponderância do papel e o do cargo sobre a personalidade.

Esse aspecto, muito ligado ao anterior, na Alfa se evidencia numa situação verificada na Diretoria Executiva da empresa. O cargo de Diretor-Presidente, diferentemente das funções executivas que poderia supor-se seriam suas atribuições, foi desenhado a partir dos conhecimentos e habilidades de seu atual ocupante, numa inversão de valores se considerarmos o que reza o modelo burocrático.

Quando a empresa iniciou as mudanças que culminaram no início de sua profissionalização, a idéia era manter a Diretoria Executiva com quatro componentes, como funcionava até então. No entanto, devido a sua experiência, habilidade e aceitação por todos os ramos familiares, o atual Diretor-Presidente foi mantido na função, sendo criado o cargo de Diretor-Superintendente para efetivamente ocupar a função de executivo número um da empresa.

O Diretor-Presidente hoje na Alfa se ocupa das atribuições com as quais mais se identifica profissionalmente que são a coordenação da assessoria jurídica da empresa, o planejamento tributário e, como já mostrado anteriormente, a mediação política entre os grupos familiares detentores do controle acionário da organização.

À luz do conceito de profissionalização, pode-se questionar esse posicionamento da empresa, porém tem sido inegável a importância desse elemento de harmonização entre os interesses organizacionais e familiares nas mudanças ocorridas na Alfa. Pode-se até afirmar que, sem a existência dessa liderança, a organização não teria conseguido empreender as transformações que implementou em seu modelo de gestão.

A liderança desse familiar tem sido consolidada por uma imagem de integridade e de interesse na manutenção da sobrevivência da empresa, sendo balizada por uma estratégia de negociação e consenso, calcada numa habilidade política pessoal. Esse fato pode nos levar a discutir se o processo de mudança da Alfa estaria apoiado sob uma base personalizada, contrastante com a própria lógica de racionalidade administrativa que tem se buscado implementar.

Entretanto, apesar de a necessidade de mudança ser apontada pelo mercado, dificilmente ela ocorreria se não encontrasse ressonância sob a forma de iniciativa no interior da organização. Nesse sentido, pode-se dizer que a transformação é gerada de dentro para fora, nascendo da visão de um ou mais membros da família que, dotados de poder, influência e maior capacidade de leitura das tendências do ambiente, rompem com o modelo de administração familiar tradicional do qual fazem parte e se colocam a serviço da profissionalização.

Mesmo que alguns gestores considerem esse processo consolidado na Alfa, isso ainda não é uma realidade por completo na empresa, conforme foi visto, conquanto muitos avanços tenham sido feitos. Considerando que a modernização

da organização ocorreu em paralelo a essas transformações, cabe analisar a relação entre esses dois processos.

### **5.5 As relações entre a modernização e a profissionalização na Alfa**

A resposta da Alfa aos desafios representados pelo ambiente se deram, conforme o relatado, em duas frentes concorrentes, porém focadas em níveis organizacionais diferentes.

Enquanto a modernização tecnológica e a reestruturação produtiva se refletiram mais incisivamente sobre a rotina operacional, o processo de profissionalização se concentrou mais diretamente nos níveis mais elevados da gestão da organização, o que em parte é explicado pela própria natureza das duas transformações e em parte pelo fato de a Alfa não ter cultivado ao longo de sua existência o hábito de alocar familiares em funções não diretivas.

Isso fez com que, na pesquisa, a maioria dos trabalhadores demonstrassem praticamente ignorar o processo de profissionalização da empresa, referindo-se sim às mudanças inseridas em sua rotina pela inovação tecnológica e pelas transformações na organização do processo de trabalho, com destaque para a implantação da Qualidade Total.

Não é possível indicar com exatidão onde se inicia um processo e termina outro. Pode-se, todavia, afirmar que com a profissionalização da gestão a empresa ganhou rapidez no processo decisório em nível estratégico, antes moroso, devido à busca de consenso entre todos os membros familiares da Diretoria, estratégia de evitação de conflitos adotada na preservação da unidade familiar.

Essa agilidade contribuiu para que a empresa respondesse com presteza ao acirramento da concorrência e aos desafios representados por essa nova contingência, reposicionando tempestivamente suas estratégias de Gestão de Recursos Humanos, Produção, Logística, *Marketing*, Finanças etc.

À necessidade de maior qualificação e comprometimento da mão-de-obra corresponderam o refinamento e maior sistematização dos processos de Gestão de Recursos Humanos (escolarização dos trabalhadores, grupos participativos, *endomarketing*, meritocracia, treinamento etc.). À necessidade de um novo posicionamento mercadológico corresponderam mudanças no processo manufatureiro no intuito de conferir mais flexibilidade e agilidade à produção. À necessidade de equacionamento de preços, melhoria da qualidade do produto e do serviço ao cliente corresponderam mudanças na Gestão Financeira (maior controle de custos), na Produção (Qualidade Total, *Just in Time* etc.) e na Logística (agilização da entrega), que acabaram por se refletir em todos os sistemas e subsistemas organizacionais.

A admissão de executivos dotados de *expertise* em sua área de atuação oriundos do mercado para a Diretoria da empresa, que vieram somar-se a familiares mais bem preparados, fruto da profissionalização do processo sucessório, possibilitou à empresa aportar *know-how* (o *Kaisen* foi trazido por um dos diretores contratados, por exemplo), o que antes só era possível através da utilização de consultorias externas para projetos e/ou tarefas específicas e por um tempo determinado, o que não permitia que novos hábitos, práticas administrativas e idéias modernizadoras fossem incorporadas à cultura gerencial da organização.

A inovação irrompeu na empresa a partir da influência desse novo corpo diretivo que tomou atitudes ousadas se comparadas com a forma de administrar consagrada pela gestão familiar tradicional predominante, até então, na Alfa.

Entre essas atitudes destaca-se o empréstimo tomado para financiar justamente a modernização da organização, decisão arriscada e, portanto, incompatível com o conservadorismo<sup>38</sup> dominante anteriormente na companhia. Conservadorismo esse que, especificamente, os diretores não-familiares da Alfa têm explicitado mais claramente e encontrado, em boa parte das vezes, ressonância entre os

---

<sup>38</sup> Embora a Alfa, sob uma administração familiar, tenha demonstrado historicamente uma postura agressiva na aquisição de outras empresas, isso sempre foi feito a partir de recursos próprios e/ou captados junto aos acionistas.

executivos familiares que incentivam a adequação da cultura organizacional às novas demandas produtivas.

Nesse sentido, um dos principais desafios é a profissionalização do Conselho de Administração, situação complexa de ser operacionalizada, pois representa a superação de hábitos arraigados entre os ex-gestores familiares e atuais acionistas da empresa, e que certamente demandará muita negociação e, acreditamos, só será consumada efetivamente quando alguns dos atuais diretores ascenderem ao Conselho.

Ainda com relação à confluência da profissionalização e da modernização da empresa, é importante ressaltar que a necessidade de descrição e padronização de muitos dos processos organizacionais em função da certificação pela ISO veio ao encontro das iniciativas de sistematização do planejamento e controle desses mesmos processos, viabilizadas pela adoção de maior formalização e pragmatismo no trato das questões empresariais.

Pragmatismo esse necessário para que a empresa readequasse seu quadro funcional, através de um forte programa de enxugamento de pessoal, decisão menos complexa se tomada num ambiente profissionalizado, em que a objetividade e impessoalidade representada pelo trato técnico desse tipo de questão se sobrepõe à subjetividade e o paternalismo comuns à administração familiar tradicional, que tende a adiar ou evitar atitudes mais firmes e drásticas em relação a esse assunto.

Sendo assim, a profissionalização e a modernização da organização focalizada são processos imbricados e que se refletiram diretamente no aumento da eficácia e competitividade empresarial, de acordo com o que atestam tanto trabalhadores como gestores da empresa, que vislumbram com entusiasmo, inclusive, as perspectivas futuras:

“Eu acho que a Alfa vai ser competitiva cada vez mais, porque o mercado está sempre mudando (...) eu penso que a visão da empresa é estar sempre crescendo e acompanhando essas mudanças que estão acontecendo no mundo, obtendo

maquinaria que dê esta capacidade de ser mais competitiva no mercado” (Operador).

“A Alfa deve terminar em breve o que nós chamamos de primeira fase da modernização. Então ela vai se transformar numa empresa toda moderna. E nós temos possibilidade de crescer mais aí em torno de vinte por cento, vinte e poucos por cento num prazo de dois anos e meio com um investimento relativamente baixo (...) Nós estamos começando a estudar oportunidades e vantagens em outros estados e também outros mercados têxteis” (Diretor).

Esse otimismo é resultado da sinergia entre os dois processos que, adotados de forma sincronizada na Alfa, se mostraram complementares, confirmando as suposições explicitadas no escopo desta pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

À indagação se a modernização seria possível sem a profissionalização e vice-versa responderíamos, tendo como parâmetro a investigação realizada, que seria difícil que a empresa estudada conseguisse se modernizar no campo produtivo sem abrir mão de algumas de suas práticas arcaicas de administração, sobretudo estando inserida num nicho concorrencial da economia. Ao mesmo tempo, a modernização demandou, devido à sua própria natureza, maior competência administrativa, o que realimentou a profissionalização da gestão.

Profissionalização essa que poderia ser questionada em sua capacidade de conservação, já que não se encontra ainda totalmente estabelecida. Nesse caso, ela seria entendida, dentro de uma perspectiva sistêmica e contingencial, como um movimento episódico de adaptação do organismo empresarial às mudanças ambientais, adaptação passível de ser revertida caso esse mesmo ambiente se configurasse diferentemente.

Essa nos parece uma possibilidade pouco provável, pois a burocracia possui mecanismos de sustentação de tal forma incisivos que a preocupação maior deve ser mantê-la sob controle para que não comprometa a fluidez, a agilidade, a flexibilidade e a capacidade de inovação, tão solicitadas pelo mercado às organizações atualmente.

No entanto, conforme defendem os autores que se identificam com uma abordagem baseada no desenvolvimento<sup>39</sup> das organizações, a burocratização, entendida aqui como uma manifestação do processo de profissionalização, seria não um fim, mas um meio, um estágio intermediário em direção a um estado de maturidade, em que a empresa assumiria uma conformação orgânica, descentralizada e diversificada.

---

<sup>39</sup> A evolução das organizações, sob as abordagens baseadas no desenvolvimento, segundo DAVEL et al. (2000: 101) "...se refere a um processo em progressão (ordenado e seqüenciado) de eventos em uma entidade organizada durante o tempo. O desenvolvimento, então, representa um processo de mudança progressivo, padronizado e previsível do menor e mais simples estágio para um outro maior e mais complexo. Neste esquema analítico, a mudança é concebida como um progresso gradual de desenvolvimento induzido pela natureza intrínseca da organização".



A organização *pós-moderna*, produto dessa evolução, diferiria frontalmente da burocracia, caracterizando-se como um estágio superior de conformação organizacional, distinguindo-se pela sua delegação, participação e comunicação intensiva baseada em redes de cooperação e dependência interna e externa, tal como *joint ventures*, alianças estratégicas, cadeias lineares etc.

Nesse sentido, o destino de toda empresa familiar seria a extinção ou o abandono da administração familiar tradicional, com a adoção de uma nova lógica organizacional e administrativa e a segregação das esferas familiar e organizacional, o que, embora confirme em parte as conclusões do presente estudo, seria, na nossa opinião, uma afirmação temerária dada à complexidade do tema, às inúmeras variáveis e nuances envolvidas e até à existência de outras pesquisas que apontam numa direção contrária.

A ausência de um consenso em relação a essas questões deve servir como um incentivo, instigando outras investigações a respeito das organizações familiares, posto que a perspectiva gerencial e empresarial necessita ser complementada por outras abordagens como a política, a histórica, a social, a psicológica e a econômica, entre outras, tendo em vista que nem todos os problemas enfrentados por esse tipo de empresa podem ser compreendidos e solucionados através de abordagens racionalistas/funcionalistas da administração.

Esses estudos poderiam contemplar inúmeras questões, como, por exemplo, a cultura, a etnia e as empresas familiares, as relações de poder na empresa familiar, modelos familiares contemporâneos e a empresa familiar, entre outras.

Dada à importância econômica e social desse tipo de organização no Brasil e no mundo, tais estudos se revestiriam de grande interesse e aplicabilidade e, somente a partir da acumulação desses, poderíamos nos instrumentar mais adequadamente para responder às inúmeras perguntas suscitadas por esse tipo de organização.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, H. *Globalização, reestruturação e crise dos padrões de regulação sócio-estatal*. Proposta, n. 64, Rio de Janeiro: 1995.
- ALÉM, C. & GIAMBIAGI, F. O Ajuste do governo central: além das reformas. In: GIAMBIAGI, F. & MOREIRA, M.M. (Orgs.) *A economia brasileira nos anos 90*. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.
- ALIOTI, G. Sindicalismo internacional: dilemas e propostas. In: NETO, A. M. C. & CARVALHO, R. A. A. (Orgs.) *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: I.R.T. da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1998.
- AMARAL, A. C. R. e MONTGOMERY, N. Atribuições do conselho de administração: novas formas de gestão corporativa. In: MARTINS, I. G., MENEZES, P. L. & BERNHOEFT, R. (Org.) *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.
- AMENDOLARA, L. *Como evitar a guerra da sucessão*. São Paulo: STS, 1995.
- \_\_\_\_\_. Empresa familiar e globalização. *Gazeta Mercantil*, 16 mar. 1997, p.3.
- ARRUDA, M. C. C. Relação empresa-família: o papel da mulher. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 6- 13, jul.ago./set. 1996.
- ATTUCH, L. O começo da solução. In: *Revista de Economia do Estado de Minas*, Belo Horizonte, n.10, , p.13-19, fev. 1999.
- AVELAR, A. Os desafios das empresas familiares. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 16 ago. 1998, Caderno de Economia p.5.

AVERBUG, A. Abertura e integração comercial brasileira na década de 90. In: GIAMBIAGI, F. & MOREIRA, M.M. (Orgs.) *A economia brasileira nos anos 90*. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

BARRY, B. O desenvolvimento da estrutura de organização na empresa familiar. *Revista do IDORT*, v.551, n.552, p. 18-30, jan./fev. 1978.

BETHLEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.29, n.4, p.88-97, out./ dez. 1994.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades brasileiras. In: MARTINS, G. S., MENEZES, P. L. & BERNHOEFT, R. (Orgs.) *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.

\_\_\_\_\_. O novo capitalismo empresarial brasileiro. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 28 ago.1998, p.3.

\_\_\_\_\_. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.

\_\_\_\_\_. O processo de sucessão numa empresa familiar – como conduzi-lo. *Tendências do Trabalho*, Rio de Janeiro, p.28-30, jan. 1988.

BRITTO, J. Modernização produtiva e evolução do emprego e qualificação profissional na indústria têxtil. In: *Anais do VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho*. São Paulo: ABET, 1999.

CAMPOS, E. *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

CASTANHEIRA, J. *Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros*. São Paulo: Nobel, 1995.

\_\_\_\_\_. Os herdeiros que se cuidem, elas vêm por aí. *Revista Exame*, maio

p. 56-63, 1991.

CHANDLER, A.D. *Strategy and structure*. Massachussets: M.I.T. Press, 1976.

CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

COHN, M. *Passando a tocha: como conduzir e resolver problemas de sucessão familiar*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

COUTINHO, L. & FERRAZ, J.C. (Coords.) *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Unicamp, 1994.

DAVEL, E. & COLBARI, A. Organizações familiares: Por uma introdução à sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade In: *Organizações & Sociedade. Escola de Administração da UFBA, Salvador, v.7, n.18, mai./ago. 2000.*

DAVEL, E. et al. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso In: *Organizações & Sociedade. Escola de Administração da UFBA, v.7, n.18, maio/ago. 2000.*

DAVIS, P. & STERN, D. Adaptation, survival and growth of the family business: a integrated systems perspective. *Humans Relations Review*, v. 34, n.4, p.207-24, 1980.

DAILEY, R. C. et al. La empresa de família em los E.E.U.U. *Revista Administración de Empresas*, v.8, n.93, dez., p.783-9, 1997.

DE VRIES, M. F. K. Thr dark side of CEO: sucession. *Harvard Business Review*, v.66, n.1, jan./fev. p.56-60, 1988.

DEAN, W. *A industrialização de São Paulo*. São Paulo. Difusão Européia do Livro, 1971.

- DYER, W.G. *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Josey Bass, 1986.
- DONNELLEY, R. G. A Empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, p.161-98, jun. 1967.
- FERRAZ et al. *"Made in Brazil": desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FILHO, J. S. M. Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v.24, n.4, out./dez. p.146-9,1984.
- FISHER, T. Organizações familiares como tema de pesquisa In: Organizações & Sociedade. *Escola de Administração da UFBA, Salvador*, v.7, n.18, maio/ago. 2000.
- FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FRANÇA, J. L. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. Belo Horizonte: UFMG, 1998.
- FÜHER, M. A. C. *Resumo de direito civil*. Coleção Resumos. v. 3. São Paulo: Malheiros, 1998.
- GAJ, L. *Tornando a administração estratégica possível*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- GALBRAITH, J. K. *O novo estado industrial*. São Paulo: Matheus Guazelli, 1983.
- GALLO, M. & LACUEVA, F. A crise estrutural nas empresas familiares: uma observação internacional do fenômeno. *Revista de Administração de*

*Empresas*, Rio de Janeiro, v..23, n.3, p. 15-21, jul./set. 1993.

GARAY, A. B. B. Entraves à sucessão em empresas familiares. *Análise*, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p.163-79, 1996.

GERSICK, K. E. et al. *De Geração para geração: a saga das empresas familiares*. São Paulo: Negócio, 1997.

GHERZI. *Melhoria na competitividade da indústria brasileira têxtil e de vestuário: resumo executivo*. São Paulo: Gherzi, 1998.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro*, v. 35, n.2, p. 5-63, mar./abr. 1995.

GORINI, A. P. F. *Panorama do setor têxtil no brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas*. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

GORINI, A. P. F. & SIQUEIRA, S. H. G. *Complexo têxtil brasileiro*. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

GRACIOSO, F. Ascensão e declínio e queda da empresa familiar brasileira. *Revista Marketing*, p.16-24, fev. 1998 (a).

\_\_\_\_\_. A saga das empresas familiares brasileiras. *Revista da ESPM*, p. 32-7, nov./dez.1998 (b).

GREENWOOD, E. Métodos Principales de Investigación Social Empírica. In: *Metodologia de La Investigación Social*. Buenos Aires: Paidós, 1973.

GRZYBOVSKI, D. & TEDESCO, C. Empresa Familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. *Revista da ISSN*, v. 1, n. 4, maio, 2000.

IANNI, O. *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

INDI. *Panorama do setor têxtil de Minas Gerais 1995/1996*. Belo Horizonte, 1997.

LACERDA, A. C. Globalização e reestruturação produtiva: o Brasil na berlinda? *Revista São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, n.12, p.89-96, mar. 1998.

LANZANA, A. e COSTANZI, R. As empresa familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: : MARTINS, I. G., MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. (Org.) *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio , 1999.

LARANJEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva nos anos 90: Aspectos do contexto internacional do setor de serviços. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. V. 12, n.33, p.35-47, fev. 1997.

LEACH, P. *The Stoy Hayward guide to the family business*. London: Stoy Hayward, 1994.

LEITE, M. P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: *O mundo de trabalho. crise e mudança do final do século*. São Paulo: Página Aberta, 1994.

LEONE, N. M. G. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E. *Anais do XV ENAMPAD*, Belo Horizonte v.7, p.243-57, 1991.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, Brasília, n. 7, 1997.

LEVINSON, H. Conflicts that plague family business. *Harvard Business Review*. Mar./Apr. p. 90-8, . 1971.

- LIMA, M. E. A. *Os equívocos da excelência: As novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- LODI, J. B. *A Empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1986 (a).
- \_\_\_\_\_. *O fortalecimento da empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1986 (b).
- \_\_\_\_\_. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- MELLO, D. N. A sucessão na empresa familiar. *Economia e Empresa*, São Paulo, v.2, n.2, abr./jun. p.68-70, 1995.
- MILLER E. & RICE, A. K. *Systems of organization*. Londres. Tavistock Publications, 1967.
- MOREIRA, M. M. A indústria brasileira nos anos 90: o que se pode dizer? In: GIAMBIAGI, F. e MOREIRA, M.M. (Orgs.) *A economia brasileira nos anos 90*. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.
- MOTTA, F. C. P. et al. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1986
- NAKANO, Y. Globalização, competitividade e novas regras do comércio mundial. *Revista de Economia Política*, v. 14, n.4, out./dez. 1994.
- NEVES, M. A. Reestruturação produtiva e estratégias no mundo do trabalho: as conseqüências para os trabalhadores. In: NETO, A. M. C e CARVALHO R. A. A. (Orgs.) *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: I.R.T. da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1998
- OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.



OLIVEIRA, M. H. Principais matérias primas utilizadas na indústria têxtil. *Revista BNDES Setorial* n.5, p. 71-109, 1998.

PEREIRA, L. C. B. *Empresários e administradores no Brasil*. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1974.

PERROW, C. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1972.

PIMENTA, S. M. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: PIMENTA, S. M. (Org.) *Recursos Humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: FACE/CEPEAD/UFMG, 1999.

\_\_\_\_\_. Participação e qualificação: uma nova sincronia da gestão. In: Trabalho & Educação. *NETE/Faculdade de Educação da UFMG* n.4, p. 99-116, ago./set. 1998

PIMENTA, S. M et. al. *Processo decisório numa estrutura industrial familiar: um estudo de caso*. CMA/FACE/UFMG, 1986 (mimeo)

PRESTES, E. Empresas familiares envelhecem facilmente. *Zero Hora*, Porto Alegre, 9 de jun.1991, Caderno de Economia, p. 9.

PROCIANOY, J. L. O processo sucessório e a abertura de capital nas empresas brasileiras: objetivos conflitantes. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 4, p. 74-84, jul./ago. 1994.

RAMOS, G. *A nova ciência da administração*. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1981.

RATTNER, H. Globalização: em direção a "um mundo só"? *Estudos Avançados*. IEA-USP, n.25. São Paulo, 1995.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado In: *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998.

- ROCHA, A. Empresas familiares são maioria no mundo. *Diário do Comércio*, Belo Horizonte, 7 ago. 1998, p.5.
- SANTOS, G. R. Considerações sobre a reestruturação produtiva em um grupo de indústrias têxteis. In: SANTOS, G. R. (Org.) Trabalho, cultura e sociedade no norte/nordeste de Minas: considerações a partir das ciências sociais. Montes Claros: Best Comunicações e Marketing, 1997.
- SEGNINI, L. R. P. Reestruturação dos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Revista Educação e Sociedade*, n. 67, p. 185-211, ago. 1999.
- SPRÜNGLI, R. R. Os dez pecados capitais das empresas familiares. *Revista do IDORT*, n.567-568, p. 18-21, maio/jun. 1979.
- STEIN, S. J. *Origens e evolução da indústria têxtil no Brasil-1850/1950*. Rio de Janeiro: Campus, 1979.
- STEWART, R. & HARDY, C. Organização e estudos organizacionais In: *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998.
- SVETLICIC, M. Globalization, economic integration and political disintegration. *Development & International Cooperation*, (9) 16, jun. 1993.
- URANI, A. Para onde vai o mercado de trabalho brasileiro? *Revista Proposta* n.68, P. 32-42, mar. 1996.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- VIDIGAL, A. C. As origens da empresa familiar no Brasil. In: MARTINS, I. G. S., MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. (Orgs.) *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.

\_\_\_\_\_. A empresa familiar, mitos e verdades. *Gazeta Mercantil*, 05 ago. p. A-2, 1997.

\_\_\_\_\_. Viva a empresa familiar. *Revista Exame*, v. 29, p. 7-27, mar.1996.

VIEIRA, L. *Cidadania e globalização*. Rio de Janeiro: Record, 1997.

WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

WOODWARD, J. *Organização industrial : teoria e pratica*. São Paulo: Atlas, 1977.

## **ANEXO I**

### **Roteiro de entrevista (diretores/conselheiros/gestores/assessores/consultores)**

#### **Bloco 1**

##### **Trajetória**

- Trajetória Pessoal e profissional. Naturalidade. Escolaridade. Experiência Profissional. Família. Habitação. Entrada na empresa. Cargos ocupados. Cargo atual. Trajetória no interior da empresa.

#### **Bloco 2**

##### **História da empresa**

- Início. Processo de fundação. Papel dos fundadores. Missão da empresa na fundação. Concepção da gestão nos primeiros momentos.
- Contexto social, econômico e político da época.
- Papel da empresa em Minas Gerais e no Brasil.
- Fases mais importantes da história da empresa. Resultados ligados a essas fases. Organização da empresa em cada fase. Contexto social, econômico e político de cada uma dessas fases. Posturas dos trabalhadores. Papel da família. Facilidades e dificuldades.
- O processo de expansão da empresa: causas e efeitos.
- A família: histórico e componentes. Importância da família no desenvolvimento da empresa.

#### **Bloco 3**

##### **Práticas de gestão**

- Papel da empresa na sociedade. Papel da empresa frente aos trabalhadores. Realizações da empresa.

- Modernização da gestão. Necessidade. Processo. Implementação. Papel dos gerentes e trabalhadores na implantação.
- Bases da nova gestão. Concepção de novos atores sociais. Decisões a respeito da introdução de novas tecnologias. Nível gerencial.
- Incorporação de modelos importados de gestão. implantação. Facilidades e dificuldades. Percepção sobre sucesso ou fracasso.
- Visão do trabalhador.
- Configuração da comunicação organizacional. Objetivo. Processo. Formalização. Tipos. Divulgação. Avaliação.

## **Bloco 4**

### **Gestão de Recursos Humanos**

- Esfera anterior de Gestão de recursos Humanos. Principais Políticas de Recursos Humanos. Planejamento. Recrutamento. Seleção. Treinamento de ambientação. Alocação. Avaliação de desempenho. Promoção. Remuneração. Regulamento interno de pessoal.
- Modernização. Novos elementos. Cooperação. Participacionismo. Trabalho em grupo. Flexibilização da jornada de trabalho. Multifuncionalidade. Qualificação. Política de benefícios. Férias coletivas. Uso e objetivos.
- Utilização de serviços de consultoria. Motivos. Vantagens. Desvantagens.
- Relação de gênero. Importância. Políticas específicas.

## **Bloco 5**

### **Grupos participativos**

- Criação. Tipos. Objetivos. Componentes. Organização. Controle. Resultado. Gerenciamento. Vinculação institucional. Manifestação. Operacionalização. Divulgação. Formas de adesão. Quantidade e áreas. Multifuncionalidade.

## **Bloco 6**

### **Qualificação e formação profissional**

- Programas adotados pela empresa. Objetivos. Tipo de qualificação. Remuneração x qualificação. Política de desenvolvimento de pessoal. Qualificação x nível de emprego. Faixa etária. Rotatividade. Periodicidade de oferecimento de programas de treinamento. Análise de potencial. Desenvolvimento gerencial. Treinamento técnico x comportamental. Instrutores. Relações de âmbito institucional. Empresa x escola. Convênios. Formação de competências.

## **Bloco 7**

### **O processo de profissionalização**

- A profissionalização: a reação da família.
- Articulação da profissionalização. relação com o conselho.
- Principais características da gestão. Tomada de decisão. Planejamento, Qualificação dos gerentes.
- Estrutura organizacional. Antes e depois.
- Visão e comprometimento.
- Desempenho atual. colocação no mercado.
- Nível de burocratização e documentação dos processos.
- Gestão profissionalizada. Vantagens e desvantagens.
- Quando e como ocorreu o processo (etapas). Principais motivações. Entraves. Resistências e dificuldades de implementação.
- Utilização de consultoria.
- Principais mudanças percebidas na gestão.
- O Conselho de Administração: composição e atribuições.

## **Bloco 8**

### **Relações de trabalho no interior da empresa**

- Introdução de tecnologias produtivas. Alteração no nível de empregos. Aceitação dos trabalhadores.
- Regulamentos internos. Existência. Informalidade. Definição formal. Direitos. Deveres.
- Relacionamento superior-subordinado. Antes e depois da nova gestão.

## **Bloco 9**

### **Relações com o sindicato**

- Sindicalismo. Representatividade sindical. O papel do sindicato na negociação sobre a introdução de inovações. Atuação dos principais líderes. Processo de eleição. Relação/confrontos com a empresa. Nível de sindicalização. Atuação. Histórico. Papel institucional do sindicato.
- Qualificação. Participacionismo. Legalismo/formalismo. Necessidades dos trabalhadores.
- Potencial de mobilização. Papel da greve. Existência. Comportamento da direção. Conquistas dos trabalhadores. Desregulamentação do trabalho.

## **Bloco 10**

### **O futuro da empresa**

- Importância da família no futuro da empresa.
- Importância da empresa no contexto familiar.
- Principais mudanças previstas.
- Visão de futuro.
- A empresa amanhã. Mercado. Investimento. Estratégia. Gestão. Mão-de-obra. Tecnologia. Comunicação. Estrutura organizacional. Sindicato. Possibilidade de fusões/aquisições.
- Visão do seu papel no futuro da empresa.

- Relacionamento superior/subordinado. Clima organizacional. Pesquisa sistemática ou não.



## **ANEXO II**

### **Roteiro de entrevista (trabalhadores)**

#### **Bloco 1**

##### **Trajetória**

- Trajetória pessoal e profissional anterior. Naturalidade. Escolaridade. Experiência profissional. Fatos e avaliação. Família. Habitação. Entrada na empresa. Processos. Cargos ocupados. Cargo atual. Trajetória no interior da empresa.

#### **Bloco 2**

##### **História da empresa**

- Conhecimento a respeito da história da empresa. Fases mais importantes da história da empresa.

#### **Bloco 3**

##### **Práticas de gestão**

- Papel da empresa na sociedade. Relação com a comunidade. Novas exigências. papel da empresa para os trabalhadores.
- Modernização da gestão. Papel dos trabalhadores na implantação.
- Bases da nova gestão. Decisões a respeito da introdução de novas tecnologias.
- Visão do trabalhador.

## **Bloco 4**

### **Gestão de Recursos Humanos**

- Recrutamento. Seleção. Treinamento de ambientação. Treinamento. Avaliação de desempenho. Promoção.
- Remuneração. Política de benefícios. Diferenciação salarial.
- CIPA. atuação.
- Férias coletivas. Uso e objetivos. Hora-extra.

## **Bloco 5**

### **Grupos participativos**

- Criação. Tipos. Objetivos. Componentes. Organização. Controle. Resultado. Gerenciamento. Vinculação institucional. Operacionalização. Divulgação. Formas de adesão. Multifuncionalidade. Percepção global. Vantagens e desvantagens.
- Participação. Trabalho em grupo. Flexibilização da jornada de trabalho. Qualificação. Papel do trabalhador.

## **Bloco 6**

### **Qualificação e formação profissional**

- Programas adotados pela empresa. Objetivos. Tipo de qualificação. Remuneração x qualificação. Qualificação x nível de emprego. Faixa etária. Rotatividade. Periodicidade de oferecimento de programas de treinamento. Análise de potencial. Desenvolvimento gerencial. Instrutores. Empresa x escola. Convênios.

## **Bloco 7**

### **Relações de trabalho no interior da empresa**

- Introdução de tecnologias produtivas. Alteração no nível de empregos. Aceitação dos trabalhadores.
- Regulamentos internos. Existência. Informalidade. Definição formal. Direitos. Deveres.
- Relacionamento superior/subordinado. Antes e depois da nova gestão. Chefia. Função. Concepção. Percepção. Estilo de gestão. Clima organizacional. Ambiente de trabalho.

## **Bloco 8**

### **Relações com o sindicato**

- Sindicalismo. Representatividade sindical. O papel do sindicato na negociação sobre a introdução de inovações. Atuação dos principais líderes. Processo de eleição. Relação/confrontos com a empresa. Nível de sindicalização. Atuação. Histórico. Papel institucional do sindicato.
- Qualificação. Participacionismo. Atuação formal do sindicato x necessidades dos trabalhadores.
- Potencial de mobilização. Papel da greve. Existência. Comportamento da direção. Conquistas dos trabalhadores. Desregulamentação do trabalho.

## **Bloco 9**

### **O trabalho**

- Percepção sobre o trabalho. Concepção da atividade.
- Jornada de trabalho. Ritmo de trabalho. Concepção. Influência. Conseqüências.
- Controle. Quota de produção.
- Remuneração. Compatível com o conteúdo do trabalho.
- Condições de trabalho.
- Diferenças na organização do trabalho. Sistema de qualidade.
- Imprescindibilidade.

## **Bloco 10**

### **A empresa**

- Empresa. O que representa. Por que existe. Qual o seu papel. Lucratividade da empresa.
- O que é ser empregado dessa empresa. Ser membro dessa empresa confere o que em termos sociais. Familiares. Comparação com outras empresas. Trajetórias. Conhecimento do processo de profissionalização da empresa.

## **Bloco 11**

### **O futuro da empresa**

- Principais mudanças previstas.
- Visão de futuro.
- O futuro do operário na empresa. Perspectiva individual. Perspectiva coletiva.
- A empresa amanhã. Mercado. Investimento. Estratégia. Gestão. Mão-de-obra. Tecnologia. Comunicação. Estrutura organizacional. Sindicato. Possibilidades de fusões/aquisições.
- Visão do seu papel no futuro da empresa.
- Clima organizacional. Pesquisa sistemática ou não.

**ANEXO III****Organograma da Diretoria da Alfa**