

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**Fabio Carvalho Di Francesco**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS  
CONSTRUTORAS DE DIREÇÃO FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO**

**Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do título de Especialista –  
MBA em Tecnologia e Gestão da Produção  
de Edifícios**

**Orientador: Francisco Ferreira Cardoso**

**2005**

## Dedicatória

À minha mãe pelo amor e  
incentivo em todos os  
momentos.

Ao meu pai pelo exemplo  
de caráter que procuro  
sempre seguir.

À minha esposa pelo  
constante apoio e  
compreensão.

## **Agradecimentos**

Agradeço, de forma especial, ao Prof. Francisco Ferreira Cardoso pela confiança, discernimento, habilidade e dedicação com que conduziu este trabalho.

À Prof. Mércia Maria Bottura Semensato de Barros pelo constante incentivo ao longo do curso.

Aos amigos Carlos Sérgio e Clester que de maneira direta ou indireta contribuíram para esse trabalho.

## Sumário

<b>Lista de figuras.....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de tabelas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>viii</b>
<b>1 Introdução.....</b>	<b>01</b>
1.1 Justificativa do trabalho.....	01
1.2 Objetivo.....	02
1.3 Metodologia.....	02
1.4 Estrutura da monografia.....	03
<b>2 Revisão bibliográfica.....</b>	<b>05</b>
2.1 Análise do macroambiente das construtoras de edifícios.....	05
2.1.1 Características do setor da construção de edifícios.....	05
2.1.2 As empresas de pequeno porte do setor da construção de edifícios...	08
2.1.3 A importância das MPEs no núcleo do macrossetor da construção....	10
2.1.4 Conceituação das MPEs.....	11
2.1.5 Oportunidades e desafios das MPEs da construção civil.....	13
2.2 Empresas familiares.....	15
2.2.1 Conceitos de empresa familiar.....	15
2.2.2 Saúde das empresas familiares.....	17
2.2.3 Características das empresas familiares.....	18
2.2.4 Pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares.....	20
2.2.5 O modelo de desenvolvimento no estudo de empresas familiares.....	23
2.3 Planejamento estratégico.....	30
2.3.1 Conceitos de estratégia.....	32
2.3.2 Conceitos de planejamento estratégico.....	33
2.3.3 Metodologias de planejamento estratégico.....	35
2.3.4 Planejamento estratégico na pequena empresa.....	42
2.3.4.1 Caracterização.....	42
2.3.4.2 Particularidades do planejamento estratégico nas pequenas empresas.....	43
2.3.5 Peculiaridades do planejamento estratégico em pequenas empresas familiares.....	45
2.3.5.1 As transições de uma empresa familiar.....	46

2.3.5.2 Planejar as transições.....	48
<b>3 Estudos de caso.....</b>	<b>50</b>
3.1 Caso 01 – Empresa construtora de direção familiar de médio porte.....	50
3.1.1 Histórico da empresa.....	51
3.1.2 Caracterização da empresa.....	51
3.1.3 Referencial teórico.....	52
3.1.4 Aplicação do modelo.....	52
3.1.4.1 Desempenho da empresa.....	52
3.1.4.2 Estratégia vigente.....	55
3.1.4.3 Análise ambiental.....	56
3.1.4.4 Estabelecimento da estratégia.....	58
3.1.4.5 Estabelecimento de objetivos e metas.....	61
3.1.5 Proposições de questionamento.....	64
3.2 Caso 02 – Gestão e sucessão no Grupo Pão de Açúcar.....	65
3.2.1 Caracterização do problema.....	65
3.2.2 Considerações dos autores.....	66
3.3 Outros estudos em empresas familiares e pequenas empresas construtoras.....	68
3.3.1 Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte.....	68
3.3.2 O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: um estudo multicaso em três empresas familiares na indústria da construção civil – setor de edificações.....	69
3.3.3 Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte.....	70
3.4 Estudo de caso: Histórico da Empresa <i>Building</i> .....	71
<b>4 Planejamento estratégico da Empresa <i>Building</i>.....</b>	<b>76</b>
4.1 Análise comportamental segundo o modelo de desenvolvimento (Gersick et al, 1997).....	76
4.2 Planejamento estratégico – Análise da empresa segundo os modelos de (Oliveira, 1991) e (Almeida, 1994).....	82
4.2.1 Caracterização da empresa.....	82
4.2.2 Aplicação do modelo.....	82
4.2.2.1 Fase I – Diagnóstico estratégico.....	83
4.2.2.2 Fase II – Missão da empresa.....	87

4.2.2.3 Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos.....	91
4.2.3 Considerações acerca da implementação do planejamento estratégico na Empresa <i>Building</i> .....	94
<b>5 Conclusões.....</b>	<b>96</b>
5.1 O futuro da empresa familiar.....	96
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>98</b>

## **Lista de Figuras**

Figura 1 – Processo de planejamento estratégico.....	36
--	----

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Classificação do porte da empresa por número de empregados, segundo ramos de atividade.....	12
Tabela 2 – Desempenho e conduta das MPEs em relação às MGEs.....	13
Tabela 3 – Simulação do efeito de incrementos nos fatores sobre o desempenho das MPEs da construção civil.....	14
Tabela 4 – As escolas de pensamento e suas visões distintas do processo da estratégia....	30
Tabela 5 – Etapas de metodologias apresentadas.....	36
Tabela 6 – Comparação das características da empresa estudada com as de duas empresas semelhantes.....	53
Tabela 7 – Estabelecimento de objetivos e metas.....	62
Tabela 8 – Comparação das características da Empresa <i>Building</i> com as de duas empresas semelhantes.....	86
Tabela 9 – Objetivos e metas da estratégia proposta para a Empresa <i>Building</i> .....	92

## Resumo

O objetivo deste trabalho é discutir o tema “Planejamento Estratégico em Pequenas Construtoras de direção familiar”, abordando questões capazes de auxiliar neste processo, possibilitando à empresa administrar as transições, evitando conflitos e planejando estrategicamente o negócio em família.

Através de um estudo teórico de modelos apresentados por estudiosos em planejamento estratégico tais como (Oliveira, 1991), (Fischmann, 1987), (Almeida, 1994) e de conceitos importantes de estratégia tais como (Porter, 1999), (Mintzberg, 2000, 2004) (Kotler, 2000) entre outros e de estudos em empresas familiares (Bernhoeft, 1989), (Garcia, 2001) e (Gersick et al, 1997) faz-se uma análise em uma empresa construtora familiar de pequeno porte situada em São Paulo.

Conclui-se que cada vez mais é necessária a aplicação de conceitos de planejamento estratégico e, no caso de empresas familiares, também uma análise seguindo o modelo de desenvolvimento (Gersick et al, 1997), enfatizando a questão da empresa familiar onde há sempre a possibilidade de integrantes da família ocuparem cargos importantes, que podem gerar conflitos entre membros da família, problemas de hierarquia, transições, sucessão familiar, direcionamento da empresa, alocação de recursos, entre outros.

## Capítulo 1 – Introdução

### 1.1 Justificativa do trabalho:

Diante da importância de se conseguir um bom produto em um setor onde o nível de competição, da racionalização construtiva e inovações tecnológicas e gerenciais crescem a cada dia, tornando-se certas vezes brutal, há a necessidade de se criar mecanismos capazes de tornar as empresas menos suscetíveis a variações, mais eficazes, mais enxutas e profissionais.

As organizações controladas e administradas por famílias constituem 80% do universo empresarial em todos os países e suas operações respondem por quase metade do PIB mundial. (Revista HSM MANAGEMENT p 83. Nov. / Dez. 2003)

De acordo com o mesmo artigo, as estatísticas também informam que de cada 100 empresas familiares fundadas no Brasil e no mundo, apenas 30 sobrevivem à segunda geração, 15 à terceira e apenas 4 à quarta geração. Portanto, há a necessidade de se difundir idéias e de se buscar soluções eficazes para mudar esse quadro.

De acordo com Garcia (2001) entre outros, a principal causa de fracasso das empresas familiares é a falta de planejamento nos processos sucessórios e na transição de gerações.

Na cidade de São Paulo, a grande maioria das empresas construtoras são administradas por famílias, fato que reforça e demonstra a contemporaneidade do tema.

O planejamento estratégico é de extrema importância nesse processo. Com ele é possível identificar as variáveis que interferem na empresa e diagnosticá-las, conscientizar a empresa dos seus pontos fortes, fracos e formular estratégias capazes de aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças que cercam a empresa.

Com a execução de um planejamento estratégico e sua aplicação, esclarecendo as necessidades e os problemas que cercam a empresa construtora pode-se caminhar para um planejamento tático e operacional, formalizando e colocando em prática as melhorias que serão obtidas ao longo do tempo, permitindo um melhor entendimento e até um certo domínio sobre algumas variáveis que possam vir a provocar insucesso no negócio.

### **1.2 Objetivo:**

O objetivo geral do trabalho foi discutir o tema “Planejamento Estratégico em Pequenas Construtoras de direção familiar” e apresentar ferramentas capazes de auxiliar na elaboração e implementação de um planejamento estratégico.

### **1.3 Metodologia:**

A conceituação deste trabalho baseia-se em publicações de grandes pensadores que se aprofundaram no tema de planejamento estratégico, alguns com maior ênfase em estudos de empresas de pequeno porte, outros em empresas familiares.

Utilizam-se duas empresas de porte semelhante à empresa estudada para, através de um estudo comparativo, situá-la quanto aos seus aspectos positivos e negativos. As empresas utilizadas como referência são empresas concorrentes que atuam na mesma região da empresa estudo de caso.

Com base no ferramental obtido graças aos estudos teóricos, aplica-se a metodologia do planejamento estratégico em uma empresa construtora de pequeno porte de direção familiar.

Tal planejamento foi feito conjuntamente com o proprietário da empresa, através de reuniões sucessivas, onde os temas foram apresentados e debatidos.

## **1.4 Estrutura da Monografia:**

### **Capítulo 1**

Esse capítulo contém a descrição do tema, objetivos, a metodologia utilizada para a realização do trabalho e sua estrutura.

### **Capítulo 2**

Essencialmente baseado numa revisão bibliográfica, é dedicado ao estudo do macroambiente onde as empresas construtoras atuam, definições de pequena empresa, de empresa familiar.

Apresenta o modelo de desenvolvimento proposto por (Gersick et al, 1997) para o estudo de empresas familiares e o modelo de (Oliveira, 1991) para elaboração de um planejamento estratégico. O capítulo conclui pela importância da execução de um planejamento estratégico para o sucesso da empresa.

### **Capítulo 3**

Esse capítulo trata de dois estudos de caso: o primeiro trata da elaboração de um planejamento estratégico em uma empresa construtora familiar de médio porte e outro sobre a gestão e o processo de sucessão em empresas familiares, com ênfase no caso do Grupo Pão de Açúcar. Situa, ainda, outros trabalhos relacionados ao tema, principalmente em empresas familiares de pequeno porte. Traz, em sua última parte, o histórico da empresa estudo de caso para a compreensão das posturas estratégicas adotadas ao longo da sua existência.

### **Capítulo 4**

Aplicação, na empresa estudo de caso que vive um momento de transição e conseqüente sucessão, do modelo de desenvolvimento proposto por (Gersick et al, 1997) sobre empresas

familiares e do modelo de planejamento estratégico proposto por (Oliveira, 1991) com adaptações e inserções de ferramentas utilizadas por (Almeida, 1994) no estudo de implementação de planejamento estratégico em pequenas empresas.

## **Capítulo 5**

Considerações finais acerca do tema.

## **Capítulo 2 - Revisão Bibliográfica**

Neste capítulo apresentam-se algumas características importantes do setor onde as empresas construtoras atuam e análises conjunturais para definição do “status quo” do setor de construção civil.

Após essa análise, conceitua-se e caracteriza-se a empresa familiar destacando suas peculiaridades, conflitos, suas etapas de vida e ressaltando sua importância econômica e social.

Por fim, apresentam-se conceitos de planejamento estratégico, com ênfase em alguns modelos que se mostram mais adequados ao estudo de pequenas empresas construtoras de direção familiar.

### **2.1 Análise do Macroambiente das Construtoras de Edifícios**

#### **2.1.1 Características do setor da construção de edifícios**

A crescente competição no setor da construção civil tem trazido, há mais de dez anos, alterações em seus cenários. Onde inicialmente buscava-se principalmente a concentração de esforços nos lucros, se alterou para um cenário no qual questões estratégicas adicionam valor à capacidade competitiva e de sobrevivência das empresas. Assim, as empresas de construção civil devem olhar com uma visão mais crítica para a sua posição estratégica em relação ao mercado, questionando-se continuamente sobre seu diferencial competitivo (Betts e Ofori, 1992 apud Silva e Santos).

Conforme comenta (Souza, 1997) a estabilização econômica com a redução drástica da inflação deslocou o foco da gestão empresarial dos ganhos advindos da administração financeira para os ganhos advindos do aumento da produtividade e qualidade.

O aumento da concorrência e a evolução tecnológica pressionam as empresas para que reavaliem seus métodos e sistemas de produção em busca de maior competitividade e, de certa forma, de capacidade de sobrevivência.

A velocidade e a profundidade com que as mudanças vêm ocorrendo constituem um desafio a todos. São mudanças não só nos panoramas econômico, social e político, mas um inter-relacionamento de acontecimentos que têm conduzido a profundas transformações, inclusive nas empresas, neste caso sobretudo organizacionais.

A questão, no entanto, não é recente. (Senge, 1990) citado por (Salvador e Rosseto, 2001) já salientava que o nível de complexidade do ambiente competitivo setorial não tinha precedentes. Cada vez mais, e pela primeira vez na história, tem-se a capacidade de criar muito mais informação do que se pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que se pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que se pode acompanhar, o que tem profundas implicações na vida dos profissionais e das empresas.

Falando da realidade de há cerca de dez anos, mas que ainda é válida para muitas empresas, (Picchi, 1993 e Farah, 1998) citados por (Vivancos, 2001) destacam como característica do setor a baixa produtividade, o alto índice de perdas e a alta incidência de problemas patológicos nos seus produtos.

Soluções para sair desta situação vêm sendo propostas. (Barros, 1996) identificou que dentre as principais alternativas adotadas pelas empresas está a implementação de sistemas de gestão da qualidade para a obtenção de ganhos e de racionalização da produção.

Ao se estudar empresas construtoras que praticam a gestão da qualidade, (Reis, 1998) citado por (Vivancos, 2001) identificou que todas foram motivadas principalmente pela busca de aumento de competitividade e, em segundo plano, pela melhoria da qualidade dos produtos.

Também no caso do pioneiro Programa Qualihab (CDHU) é o caráter quase compulsório da implementação dos sistemas de gestão da qualidade pelas empresas que as tem levado a implementá-los.

Com a missão de aumentar a competitividade da indústria nacional, face à abertura do país ao mercado internacional, foi criado pelo governo federal, em 1992, o PBQP (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade).

A partir desse programa foi instituído o PBQP-H (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat) que “objetiva a melhoria da qualidade, o aumento da produtividade e a redução de custos da construção por meio de mobilização e articulação dos segmentos da cadeia produtiva do setor” (site CEF – 09/01/2005).

Dentre as ações do Programa está a implementação do Sistema de Qualificação de Empresas de Serviços e Obras (SiQ-Construtoras ou SiQ-C) no País, ora chamado de Sistema de Avaliação de Conformidade de Empresas de Serviços e Obras (SiAC). O Sistema garante às empresas um atestado do grau de qualificação dos seus sistemas de gestão da qualidade, que abrangem diversas etapas do processo produtivo, conforme seu nível de evolução, em 4 níveis: D, C, B e A, denotando grau crescente de qualificação.

Os prazos para vigência do SiQ-C vêm sendo negociados, por Estado, junto às empresas e associações/entidades do setor da construção civil, e formalizados por meio da assinatura de Acordos Setoriais da Qualidade.

A partir dos prazos estabelecidos nos Acordos, vem sendo exigido o atestado de qualificação do PBQP-H das empresas construtoras que se habilitarem a obter créditos para construção junto à CEF. No Estado de São Paulo é exigido o nível A desde dezembro de 2002.

Fica clara a importância desse programa setorial, visto que o maior agente financiador do setor habitacional brasileiro está comprometido e exige das empresas construtoras o certificado de qualificação.

Aliado a fatores como aumento da competitividade e melhoria do produto, a exigência do principal agente financiador do setor provocou nas empresas maior motivação para a obtenção da certificação em sistemas de gestão da qualidade, caso contrário seriam excluídas do financiamento, trazendo dificuldades para atuarem no segmento do mercado habitacional.

A necessidade de introduzir a noção de mudanças e inovação nas organizações torna-se uma questão de sobrevivência e possibilidade de sucesso. Dessa forma, parece claro que o planejamento estratégico, por tratar dos rumos da empresa, de questões de longo prazo e por ter uma visão mais ampla do universo onde a empresa está inserida, deve fazer parte da cultura da empresa. Assim, terão condições de responder com maior rapidez às exigências que hoje são colocadas e, ainda, conseguirão antecipar-se, prevendo as possíveis alterações que possam ocorrer no futuro.

(Porter, Rev. Exame – Jan 2004) “O Brasil chegou a um estágio no qual todos precisam ter uma estratégia. A estabilidade está chegando, e este é o momento de pensar no longo prazo e em estratégias para os negócios”.

### **2.1.2 As empresas de pequeno porte do setor da construção de edifícios**

(Souza, 1997) destaca que um aspecto fundamental da realidade brasileira do setor é a predominância de empresas de pequeno e médio porte na estrutura de produção.

(Vivancos, 2001) ressalta que o setor de construção de edifícios é composto por um grande número de pequenas e médias empresas, que formam um mercado altamente competitivo.

(Barros, 1996) quando discursa sobre a indústria da construção civil nos mostra que o subsetor edificações é caracterizado pela participação de empresas de grande, médio e pequeno porte, com predominância das que se situam nessas duas últimas categorias.

Através do estudo realizado pelo SEBRAE-SP / SINDUSCON-SP e divulgado em novembro de 2000 sobre o desempenho das micro e pequenas empresas da construção civil paulista, tem-se a exata noção da caracterização desse setor (Sebrae-SP, Nov. 2000).

Conforme divulgado pelo mesmo estudo, analisando a cadeia produtiva da construção civil: “O macrossetor da construção civil é composto pelas construtoras, incorporadoras e prestadoras de serviços, por vários segmentos da indústria de materiais de construção e por segmentos do comércio. A construção civil (construtoras, incorporadoras, etc.) é o núcleo principal dentro do macrossetor. Não só pela elevada participação no valor do produto e do emprego gerados em todo o macrossetor, mas também por ser o destino da produção dos demais, o setor da construção civil determina, em grande medida, o nível de atividade do próprio macrossetor”. E segue discursando sobre as pequenas e micro empresas: “Uma das características deste núcleo do macrossetor é ser bastante heterogêneo. Formado por um grande número de empresas – sendo a maioria micro e pequenas empresas –, com vocações e estruturas as mais diferentes, os produtos e serviços da construção civil são bastante diversificados”.

As estatísticas ilustram a importância econômica do macrossetor. As despesas em produtos e serviços da construção totalizaram, segundo as estatísticas da FIBGE, em 1995, o equivalente a 12,76% do Produto Interno Bruto (PIB). Por se tratar exclusivamente de gastos com investimentos, as despesas em produtos e serviços da construção são computadas nas contas

de formação bruta de capital fixo e, naquele ano, representaram cerca de 66,3% do total de investimentos no país (Sebrae-SP, Nov. 2000).

O valor da produção do núcleo do macrossetor atingiu, em 1995, 6,86% do PIB brasileiro. Este valor corresponde a 53,73% das despesas em construções, o que indica um consumo intermediário (materiais de construção e serviços comerciais, financeiros, de transporte, etc.) de 46,27% das despesas. A elevada participação do consumo intermediário do núcleo do macrossetor no PIB revela o alto poder de encadeamento para trás, seja do ponto de vista da demanda agregada, seja na geração de empregos nos segmentos extrativo e de transformação.

O contingente de mão-de-obra ocupada no núcleo do macrossetor atingiu, em 1995, cerca de 6,1% do total de ocupados no país. O fato desse segmento ser trabalho-intensivo sugere que as micro e pequenas empresas têm elevada importância relativa na economia, uma vez que este tipo de empresa é, geralmente, intensiva em mão-de-obra.

Os segmentos de edificações, serviços de engenharia, arquitetura e incorporação de imóveis por conta própria são altamente concorrenciais. Vale destacar que estes segmentos são responsáveis por aproximadamente 51% dos empregos e das empresas de construção civil.

Particularmente na região metropolitana de São Paulo essa concorrência tem sido detectada pelo SindusCon-SP, em que esse fator é apontado como a principal dificuldade para a atuação das empresas (Souza, 1997).

### **2.1.3 A importância das MPEs no núcleo do macrossetor da construção**

Segundo (Souza, 1997), o porte das empresas construtoras medido pela sua capacidade de produção é mais adequadamente expresso pela relação entre o seu conjunto de capacidades – mão-de-obra própria e subcontratada, pessoal técnico, capacidade de obter crédito, parceiros,

fornecedores, etc. – e o número de unidades que é possível produzir com esse conjunto numa unidade de tempo (ano, mês, etc.).

(Souza, 1997), quando analisa as principais tendências de estratégias de competição e organização da produção das empresas do setor da construção civil, mostra que as tendências privilegiam a atuação das pequenas e médias empresas em função de uma série de aspectos relacionados às suas capacidades, oportunidades e possibilidades de posicionamento de mercado, porém também as coloca diante de uma série de fraquezas e ameaças. Resumidamente, têm-se os seguintes aspectos relacionados à pequenas e médias empresas do subsetor de edificações, de acordo com (Souza, 1997):

- Baixa incidência de custos fixos tornando a empresa mais flexível em relação aos ciclos econômicos; no entanto, sua baixa capitalização é um entrave no acesso às linhas de crédito e capacidade de investimento em desenvolvimento tecnológico incentivado pelo Governo;
- Agilidade para mobilizar novas capacidades no setor, ao mesmo tempo em que enfrentam problemas quanto ao poder de barganha junto aos fornecedores;
- Reduzido número de níveis hierárquicos, agilidade na tomada de decisões, relacionamento personalizado com os clientes, mas enfrenta dificuldades de investir no desenvolvimento tecnológico e organizacional, na capacitação e atualização de seus profissionais.

#### **2.1.4 Conceituação das MPES**

Em 1999 foi aprovado um novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, pela Lei n. ° 9.841/99, com fundamento nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal,

regulamentada pelo Decreto nº 3.474/00. A Lei estabelece diretrizes para a concessão de tratamento diferenciado aos pequenos negócios nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial.

No Estatuto de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, respectivamente). Os limites atuais são os seguintes:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Além do critério adotado no Estatuto, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números que se seguem na Tabela 1.

Porte da empresa	Número de empregados	
	Indústria	Comércio e serviços
Micro	até 19	até 9
Pequena	de 20 a 99	de 10 a 49
Média	de 100 a 499	de 50 a 99
Grande	500 ou mais	100 ou mais

*Tabela 1 - Classificação do porte das empresas por número de empregados, segundo ramos de atividade*

*Fonte: (Sebrae-Sp, 2000)*

Este é o critério utilizado pelo SindusCon-SP para se definir o porte das empresas construtoras, considerando-as como indústria.

Neste trabalho, adota-se como este critério. Portanto, ele envolve empresas de até 99 empregados (micro e pequenas empresas).

### **2.1.5 Oportunidades e desafios das MPEs da construção civil**

O estudo do (Sebrae-SP e SindusCon, Nov. 2004) também analisa a conduta das empresas, tendo em vista as diferenças derivadas de seu porte e do efeito que elas têm sobre o seu desempenho. Desse modo identifica que tipo de incentivo é capaz de levar as MPEs a um desempenho mais favorável.

Nesse estudo, pode-se claramente verificar as razões do pior desempenho das MPEs da construção civil: elas revelam investir menos em qualidade, produtividade e consolidação da marca, assim como indicaram apresentar maiores dificuldades administrativas e atuar em extensão geográfica mais restrita.

O estudo do SEBRAE-SP / SINDUSCON-SP (Nov. 2004) conclui que o aumento dos investimentos em qualidade e produtividade e ações para diminuir as dificuldades administrativas devem ser encaradas como prioritárias para a elevação das empresas de micro e pequeno porte do setor.

Os desafios que se colocam para as empresas de pequeno porte do ponto de vista da competição consistem em encontrar formas de neutralizar os aspectos negativos decorrentes de sua condição e utilizar ao máximo o potencial de benefícios de que se podem valer nos seus respectivos mercados (Souza, 1997).

Ressalta-se a importância de estratégias cooperativas ou alianças estratégicas entre pequenas empresas para viabilizar os investimentos em qualidade e produtividade e um tratamento igualitário das MPEs da construção civil a outros setores de atividade, em relação à cobrança de impostos por meio do SIMPLES, o que reduz as dificuldades administrativas e conseqüente melhoria de seu desempenho.

(Souza, 1997) reforça outros aspectos que estão sendo trabalhados pelas pequenas e médias empresas do setor. As dificuldades vêm sendo enfrentadas por meio de maior atuação cooperativada e integrada, enquanto os benefícios vêm sendo capitalizados pelas empresas por meio da atuação em segmentos de mercado que permitem a adoção de estratégias de diferenciação em relação aos concorrentes de maior porte.

## **2.2 Empresas Familiares**

### **2.2.1 Conceitos de empresa familiar**

Segundo (Donnelley, 1978), “uma companhia é considerada familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando esta ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”.

Já (Longenecker, 1997), quando se questiona sobre a definição do que é uma empresa familiar ressalta, “falar de uma empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e funcionamento da empresa”.

(Bernhoeft, 1989) define que o aspecto familiar de uma empresa está mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma família.

As definições utilizadas para conceituar empresa familiar podem se confundir com a definição de uma micro ou pequena empresa (MPE). De fato, apesar de alguns pontos divergentes, todos os estudiosos do assunto concordam que quando há interação e sobreposição de valores e onde os interesses dos membros da família proprietária influem de maneira decisiva na tomada de decisões e na forma de dirigir a empresa está caracterizada a existência de uma empresa familiar. Portanto, há um condicionante principal que caracteriza uma empresa familiar, independente do seu porte.

Segundo (Garcia, 2001), “o conceito de empresa familiar se baseia na idéia da propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos do negócio”. E continua “mesmo que as novas gerações não trabalhem na empresa, a influência da família sobre a empresa se dá pelos próprios objetivos do dono junto com seu cônjuge. O direito de herança está garantido e certamente as novas gerações fazem parte do contexto”.

### **2.2.2 Saúde das empresas familiares**

“Manter vivo um negócio familiar é, provavelmente, a tarefa mais difícil do mundo dos negócios, como sugerem os elevadíssimos índices de mortalidade empresarial registrados a esse tipo de companhia”. (Ward - Revista HSM, Nov. Dez. 2003)

Segundo (Allred e Allred, 1997 apud Consoli) cerca de dois terços de todas as empresas familiares nunca alcançaram a segunda geração.

(Vidigal, 1996), em seu trabalho sobre empresas familiares, conclui que, das empresas bem sucedidas inicialmente sob a gestão de seu fundador, apenas 30% sobrevivem à mudança para a segunda geração.

Um aspecto importante que diz respeito às empresas familiares é o fato de que estas empresas representam 80% do universo empresarial e quase 50% do PIB mundial. (Revista HSM, Nov. Dez. 2003 pg. 85). Portanto, percebe-se a sua importância e cada vez mais é preciso encontrar caminhos para que as mesmas atuem, evoluam e tenham um crescimento saudável.

“As empresas de caráter familiar enfrentam desafios extras. Existem problemas de conflito de interesses, rivalidade entre irmãos, conflitos de gerações, sucessões, etc. Mas a causa mais decisiva para o fracasso da empresa familiar é a falta de um sistema conceitual para pensar o futuro da empresa. Em consequência, não contam com ferramentas analíticas que proporcionariam superar os desafios”(Ward - Revista HSM, Nov. Dez. 2003).

Segundo (Ward - Revista HSM, Nov. Dez. 2003), “Ainda que visto como ameaça pelos donos das empresas familiares, o planejamento estratégico é essencial para que o negócio cresça e, sobretudo, sobreviva por várias gerações”.

O planejamento é, nesse contexto, fundamental para orientar empresa e família. Tem a capacidade de concentrar a atenção do proprietário na necessidade de fazer investimentos

destinados ao fortalecimento e crescimento da empresa e, por outro lado, garante que todos os membros da família reconheçam e enfrentem as demandas da empresa.

(Porter- Revista Exame, Jan 2004) “O Brasil chegou a um estágio no qual todos precisam ter uma estratégia. A estabilidade está chegando, e este é o momento de pensar no longo prazo e em estratégias para os negócios”.

### **2.2.3 Características das empresas familiares**

“Quanto mais se estudam os problemas enfrentados pelas organizações, mais se percebe que eles não podem ser entendidos isoladamente, ou seja, são problemas sistêmicos, o que pressupõe interligação e interdependência” (Salvador e Rossetto, 2001).

Com a competição acirrada, a administração das empresas familiares passa a necessitar padrões mais profissionais e dinâmicos, para se vencer dificuldades e aproveitar oportunidades oferecidas por suas características.

As empresas familiares, em função de na maioria das vezes compartilharem os valores da família com os valores do negócio, apresentam algumas características comuns que se sobrepõem às características de uma MPE, porém com a distinção observada anteriormente.

(Albi, 1994 apud Consoli), quando discursa sobre algumas características das empresas familiares, “em uma empresa familiar os proprietários do capital e os acionistas são as mesmas pessoas”. Isso significa dizer que existe uma dupla função do empreendedor, como proprietário e empresário, que acabam se influenciando continuamente nas tomadas de decisões.

Outra característica muito comum relacionada com a questão anterior, é a sobreposição total ou parcial, entre o papel do proprietário e do gestor e diretor da empresa. Essa sobreposição, em parte facilita e agiliza a administração e tomada de decisões.

Para alcançar seu pleno potencial, devem ser desenvolvidas algumas características próprias das empresas familiares, conforme citado por (Longenecker et al, 1997):

- *Preservar o clima do local de trabalho.* Uma empresa familiar consegue demonstrar com mais facilidade níveis de preocupação e interesse pelos indivíduos do que em uma empresa típica.
- *Enfocar o longo prazo.* Uma empresa familiar pode deter-se na visão de longo prazo com mais facilidade que os gerentes corporativos que estão sendo julgados pelos resultados anuais.
- *Enfatizar a qualidade.* As empresas familiares mantêm a tradição de oferecer qualidade e valor ao consumidor. Tem-se a sensação do produto artesanal feito com maior atenção e cuidado especial.

A empresa zela pelo nome da família e os seus valores tais como dedicação, caráter, discernimento se permeiam pela empresa. Além disso, os clientes são beneficiados pelo tratamento “personalizado”, muitas vezes feito diretamente pelo dono da empresa.

Segundo (Allred e Allred, 1997 apud Consoli) as empresas familiares que obtiveram sucesso em seu negócio têm, no mínimo, quatro características de valores em comum:

- amor e respeito mútuo que geram uma vontade de sacrificar desejos pessoais para o benefício da empresa;
- uma dedicação para maximizar o potencial de membros familiares individuais;
- um entendimento de que integridade e família são mais importantes do que dinheiro;
- um desejo de criar um legado de valor para ser passado para a próxima geração.

Destaca-se nessas características o fato de que se deve priorizar a família ao dinheiro, além de que os esforços devem ser concentrados para o benefício familiar e para as gerações futuras.

(Narva - Revista Exame, Jan 2004), quando escreve sobre as características de uma empresa familiar, destaca: “são as questões familiares que impulsionam o negócio. Seus valores e sua visão influenciam as estratégias e os processos decisórios”.

#### **2.2.4 Pontos Fortes e Pontos Fracos das Empresas Familiares**

Como característica típica das empresas familiares, vários fatores externos aos negócios afetam sua estrutura e a maneira como os seus proprietários a administram. Esses fatores devem ser analisados e levados em conta na formulação de suas estratégias.

Desse modo, (Donnelley, 1976) destaca alguns pontos fortes a respeito das empresas familiares e algumas fraquezas a serem evitadas.

##### ***Pontos Fracos***

*Conflito de Interesse.* Podem causar a descapitalização da empresa, caso haja interesses financeiros divergentes, visto que um membro da família que é acionista e não trabalha na empresa pode pretender que os dividendos sejam maiores e em contrapartida outro membro que ocupa um cargo de direção, mas não é acionista, tende a querer reinvestir os dividendos para expandir o negócio.

*Falta de disciplina quanto ao uso dos recursos.* Familiares podem querer grandes quantias de recursos sem se preocupar se a empresa os tem disponíveis e se será necessário realizar investimentos futuros.

*Marketing imóvel.* A preocupação exagerada com interesses da família pode impedir que uma empresa aproveite o aparecimento de novos mercados ou boas oportunidades de

desenvolvimento. Também tendem a pensar que seu produto é superior, o que pode trazer surpresas desagradáveis, caso um concorrente atenda melhor as necessidades do cliente.

*Promoção de parentes.* Promoção e valorização por favoritismo e não por competência e profissionalismo o que pode ocasionar a colocação de um outro funcionário para completar seus serviços. Também acarreta na perda de respeito dos demais profissionais pela companhia.

*Falta de controles formais.* Devido à falta de sistemas de planejamento financeiro, apuração de resultados e de orçamento, os números obtidos pelos administradores podem não estar lhes fornecendo informações precisas, atrapalhando as tomadas de decisões.

### ***Pontos Fortes***

*Sacrifício pessoal.* Muitas empresas familiares cresceram com base na tradição de dividendos mínimos e sacrifícios pessoais, principalmente em períodos difíceis, que sem estes recursos, levaria ao término das atividades.

*Reputação Valiosa.* A reputação de uma família pode exercer uma influência benéfica nas relações comerciais e em negócios bancários.

*Lealdade dos funcionários.* Por poderem estar em contato direto com os proprietários e possuir uma comunicação mais aberta, a lealdade e comprometimento dos funcionários é facilitada na empresa familiar.

*União entre dirigentes e acionistas.* Por fazerem parte da mesma família, os acionistas têm interesse de manter a empresa em atividade, mesmo em situações de crises e perdas. Essa união também facilita a comunicação, a distribuição de informações, auxiliando e agilizando a tomada de decisões.

*Sensibilidade social.* A família cria uma ligação com o meio social e político que a cerca, tendo certa influência, contribuindo para o fortalecimento da empresa a longo prazo.

*Continuidade.* A característica familiar geralmente cria o forte sentimento de continuidade dos negócios para outras gerações.

Essas características das empresas familiares demonstram a força que essas empresas têm no que se diz respeito às condições favoráveis ao seu desenvolvimento. O pensamento estratégico nessas organizações visa potencializar suas vantagens competitivas, diminuindo os conflitos e disputas que obedecem a objetivos e prioridades diferentes e que podem acabar com o negócio em família.

Outra ferramenta de fundamental importância no estudo de empresas familiares é o considerado “Modelo de desenvolvimento” criado a partir do “Modelo de três círculos” – negócio, família e estrutura da propriedade. (Gersick et. Al, 1997). A principal evolução de um modelo para outro está na inserção da variável “tempo” para o estudo das empresas familiares nas diversas fases de sua existência. O modelo permite identificar a fonte dos conflitos interpessoais, distinguir as prioridades e limitações das empresas familiares e compreender o comportamento de seus integrantes.

“A grande vantagem de acrescentar a dimensão do tempo é que assim se pode estudar a evolução da estrutura da propriedade, da família e da empresa e, ao fazê-lo, é possível antecipar grande parte dos problemas que o negócio familiar enfrentará. E preparar-se para resolvê-los” (Davis – Revista HSM, Nov. Dez. 2003).

## 2.2.5 O modelo de desenvolvimento no estudo de empresas familiares

### A dimensão do desenvolvimento da propriedade

A primeira dimensão descreve o desenvolvimento da propriedade ao longo do tempo. Reconhece que as diferentes formas da propriedade da família resultam em diferenças fundamentais em todos os aspectos da empresa familiar. Para cada mudança na estrutura da propriedade ocorrem outras correspondentes, nas dinâmicas da empresa e família. (Gersick et al, 1997) constatam que as questões centrais do desenvolvimento da propriedade estão bem captadas em três estágios.

*Estágio do proprietário controlador.* Segundo (GERSICK et al. 1997), quase todas as empresas familiares são fundadas como empresa de um proprietário controlador. Outros proprietários, caso existam, possuem participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa. Os principais desafios deste estágio são:

- . capitalizar a empresa;
- . equilibrar o controle unitário com contribuições de acionistas importantes;
- . escolher a estrutura de propriedade para a próxima geração.

*Estágio da sociedade entre irmãos.* O controle é partilhado por dois ou mais irmãos, que podem ou não ser ativos na empresa. Pode haver vários sócios, da geração dos pais ou entre os netos, mas eles não exercem influencia significativa nesse estágio da empresa. Os principais desafios são:

- . desenvolver um processo para controle dividido entre sócios;
- . definir o papel dos sócios não funcionários;

- . reter capital;
- . controlar a orientação das facções dos ramos da família.

*Estágio do consórcio de primos.* Nesse estágio o controle é exercido por muitos primos de diferentes ramos da família, porém nenhum ramo possui, sozinho, ações com direito a voto suficiente para controlar as decisões. Normalmente são necessárias três gerações para que a empresa atinja esse estágio. Os principais desafios são:

- . administrar a complexidade da família e o grupo de acionistas;
- . criar um mercado de capital para a empresa familiar.

### **A dimensão do desenvolvimento da família**

(Gersick et al, 1997), em seu estudo sobre os ciclos de vida das empresas familiares, consideram que muitas das questões chave enfrentadas por elas – a entrada de uma nova geração, a passagem da autoridade dos pais para os filhos, os relacionamentos entre irmãos e primos, os efeitos do casamento e da aposentadoria – somente podem ser descritos ao longo do tempo.

Para tanto, utilizam duas perspectivas para esclarecer questões-chave para as famílias que têm empresas.

A primeira é o conceito de desenvolvimento normal do adulto (Levinson et al apud Gersick et al, 1997). Nessa teoria, a vida adulta normal não é estática após a adolescência. É dividida por estágios de desenvolvimento que formam um padrão alternado de transições dramáticas e relativa estabilidade. As transições são ocasiões onde as pessoas reconsideram a estrutura de suas vidas – as prioridades, metas e valores que guiam o comportamento de todos os dias. Os

períodos estáveis são épocas em que as pessoas usam essa estrutura de vida para viver o dia-a-dia.

A segunda é o conceito de ciclos de vida familiar estudado desde o início dos anos 30 e desenvolvido por vários autores (Gersick et al, 1997).

“A idéia básica de que uma família também passa por estágios previsíveis de desenvolvimento como unidade é amplamente aceita. Em sua maioria, os modelos descrevem um ciclo que se inicia com a formação de uma nova família: casamento. Porém, além desse ponto, os teóricos e pesquisadores têm focalizado, em seus modelos, uma variedade de diferentes definições de estágios”. (Aldous 1990 apud Gersick et al 1997).

“Outros examinam eventos ou a realização de tarefas críticas, como estabelecer um lar, criar e educar filhos jovens, lançá-los em vida independente e administrar a vida adulta mais avançada depois que os filhos começam a ter suas próprias famílias. Outros ainda enfatizam aspectos cíclicos de desenvolvimento familiar, ou a interação do desenvolvimento individual com o do sistema familiar” (Gersick et al, 1997).

Desse modo, adaptaram e integraram os conceitos de desenvolvimento de adultos e de ciclos de vida familiares para aplicá-los às famílias que possuem empresas.

“O eixo da família é diferente dos outros dois (propriedade e empresa), neste modelo. Como é regido pelo envelhecimento biológico dos membros da família, ele é mais de mão única do que os outros. Embora seja possível deter o desenvolvimento de uma empresa, ou ir adiante e para trás a partir de qualquer forma de propriedade, isso não pode ser facilmente feito com famílias” (Gersick et al, 1997).

Dentro do quadro apresentado, esse estágio é o que requer maior atenção e planejamento para as famílias que possuem empresas, pois como já foi citado, não há como retardar o

desenvolvimento familiar, e se o processo não for realizado com a união e participação da família, a continuidade e o sucesso do negócio podem ser comprometidos.

*Estágio da Jovem Família Empresária.* Considera-se que a geração dos pais tem menos de 40 anos e, se há filhos, eles têm menos de 18 anos. Este estágio pode abranger um longo período para a família, dos primeiros anos de vida adulta dos jovens empreendedores ou sucessores até a adolescência de seus filhos. Os principais desafios são:

- . criar um “empreendimento casamento” viável;
- . tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família;
- . estabelecer relacionamentos com a família ampliada;
- . educar os filhos.

*A Entrada na Empresa.* “Nesse estágio, o proprietário-gerente e seu cônjuge estão tipicamente entre 35 e 55 anos, na meia-idade ou entrando nela, e ajustando sua estratégia de negócios e seu estilo de vida pessoal. A maior parte da nova geração é composta de adolescentes e jovens adultos que mal começaram a trabalhar e estão tomando suas decisões iniciais a respeito de entrar na empresa. Eles precisam de esclarecimentos sobre as oportunidades oferecidas pela empresa da família – como futuros proprietários e também como líderes em potencial”. Os principais desafios são:

- . administrar a transição de meia-idade;
- . separar e individualizar a geração mais nova;
- . facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreiras.

*Estágio da Família que Trabalha em Conjunto.* Durante esse estágio, duas ou mais gerações estão plenamente envolvidas ao mesmo tempo na empresa da família. A geração mais antiga, tipicamente entre 50-65 anos, está no auge de sua autoridade no ciclo da empresa. Os membros da geração mais jovem estão entre 20-45 anos. Eles tomaram a decisão, pelo menos inicialmente, a respeito de ficar ou não na empresa. Os que resolveram ficar estão preocupados com a abertura de espaço para si mesmos, como adultos independentes e competentes no estabelecimento dos pais. Na realidade, a família nesse estágio se transformou numa rede de famílias, visto que a geração mais nova foi se casando e tendo seus filhos, e podem já começar a aspirar um lugar para estes no futuro da empresa. Os principais desafios são:

- . promover a cooperação e comunicação entre as gerações;
- . encorajar a administração produtiva de conflitos;
- . administrar as três gerações da família que trabalha em conjunto.

*Estágio da Família da Passagem do Bastão.* Este estágio se inicia quando a geração mais velha chega aos 60 anos e dura até a morte. A segunda geração está provavelmente atravessando a meia-idade e existe um complexo conjunto de descendentes com uma ou mais gerações de adolescentes. Os principais desafios são:

- . desligamento da geração mais velha da empresa;
- . transferência da liderança da família de uma geração para outra.

## **A dimensão do desenvolvimento da empresa**

O modelo leva em conta duas principais perspectivas sobre porquê e como as empresas mudam com o tempo. A primeira perspectiva focaliza o efeito das forças externas, sociais e econômicas sobre as empresas. A segunda vê as empresas mudando em uma seqüência previsível de estágios, motivados em parte por condições do ambiente externo, mas principalmente por diversos fatores maturativos, internos à própria empresa.

Na criação do eixo de desenvolvimento da empresa, os autores se concentram em dois indicadores para explorar o tema: crescimento e complexidade. Cada uma dessas medidas contribui para a compreensão das mudanças nas empresas familiares. Portanto, os três estágios de desenvolvimento para esta dimensão utilizam critérios tirados de ambos os indicadores. São eles:

### *A Empresa no Início*

As empresas, nesta fase, começam com novas idéias, partidas de empreendedores que se esforçam e se empenham para que suas iniciativas progridam. A maior parte da comunicação vai para o proprietário ou é feita por ele e, na maior parte dos casos, a empresa está focalizada em um produto ou serviço. A empresa está esperando encontrar um nicho de mercado ao qual possa se agarrar o suficiente para se estabelecer a longo prazo. Os principais desafios são a sobrevivência e a análise racional versus o sonho.

### *A Empresa em Expansão/Formalização*

Caracteriza-se pela expansão em várias áreas (como vendas, produtos e número de funcionários) e por estruturas e processos organizacionais mais formalizados. Os desafios-chave desta fase são:

- . evolução do papel do proprietário-gerente e profissionalização da empresa;
- . planejamento estratégico;
- . sistemas e políticas organizacionais;
- . administração do caixa.

### *A Empresa Madura*

“A maturidade em relação ao mercado torna-se evidente quando as margens, antes saudáveis, começam a definharem, os concorrentes se multiplicam, o principal produto não é mais distinguível de outros no mercado ou quando as vendas se estabilizam ou declinam” (Gersick et al, 1997).

“As margens emagrecem, a concorrência é mais feroz e as antigas fórmulas para o sucesso transformam-se em ameaças à inovação. Para a geração mais jovem e gerentes, membros da família ou não, o problema é como manter a tradição e, ao mesmo tempo, ir além dela. Em parte precisam respeitar a tradição porque devem satisfazer os proprietários da geração mais velha; entretanto, eles também precisam entender quais foram as forças competitivas da empresa para construir uma base sólida sobre a qual ir em frente.” (Gersick et al, 1997)

Neste estágio a empresa, em teoria, está à espera da extinção. No entanto, as empresas podem inovar, lançar novos empreendimentos, antecipando as direções de mercado e modernizando-se para evitar a obsolescência e o declínio.

Assim, o sucesso futuro depende de três desafios-chave:

- . novo foco estratégico;
- . comprometimento da gestão e propriedade e;
- . reinvestimento.

A importância de se analisar a empresa familiar dentro da perspectiva do modelo de desenvolvimento deve ao fato de que se pode obter um retrato dos diversos estágios pelos quais a empresa e a família e, portanto, a empresa familiar percorrerá, podendo se antecipar a diversas situações difíceis e delicadas, superando as dificuldades impostas pelos estágios de desenvolvimento e planejando a empresa familiar de tal forma que se contribua para o sucesso desse tipo de empreendimento.

No caso do presente trabalho, no capítulo 4, é feita uma análise da empresa *building* – nome fictício da empresa estudo de caso – sob esta ótica, procurando identificar em que medida o modelo é válido para explicar sua trajetória passada e apontar diretrizes para seu futuro.

### 2.3 Planejamento Estratégico

O desenvolvimento de uma empresa, como acaba de ser visto, passa por estágios que envolvem a elaboração de um planejamento estratégico e, posteriormente, um repensar deste mesmo planejamento.

Para (Mintzberg et al, 1999 apud Terence, 2002) atualmente a estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas.

(Mintzberg et al, 2000) dividem o pensamento sobre a formulação de estratégias em dez escolas e para cada qual apresenta modelos básicos de planejamento estratégico, premissas, crítica, avaliação do contexto e da contribuição da escola no cenário do pensamento estratégico. Resumidamente, tem-se as idéias sintetizadas na tabela 2:

ESCOLAS E SUAS VISÕES	CONCEITOS-CHAVE
<b>Escola do design</b> – formulação de estratégia como um processo de concepção.	Propõe um modelo de formulação estratégica que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, posicionando uma empresa em seu ambiente.

<b>Escola do planejamento</b> - formulação de estratégia como um processo formal.	A estratégia deve ser guiada por um quadro de planejadores altamente educados, por uma parte de um departamento especializado de planejamento estratégico, com acesso direto ao executivo principal, como um processo formal, análise formal e muitos números.
<b>Escola do posicionamento</b> - formulação de estratégia como um processo analítico.	Poucas estratégias-chave (como posições no mercado) são desejáveis em uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. Estratégias genéricas
<b>Escola empreendedora</b> - formulação de estratégia como um processo de visionário.	Focaliza o processo de formação estratégica exclusivamente no líder único e também enfatiza intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Uma representação mental de estratégia, criada ou expressa na cabeça do líder.
<b>Escola cognitiva</b> - formulação de estratégia como um processo mental.	O processo de como as estratégias se formam acontece pela sondagem da mente do estrategista. Utiliza, em especial, o campo da psicologia cognitiva.
<b>Escola de aprendizado</b> - formulação de estratégia como um processo emergente.	As estratégias emergem tanto quanto as pessoas aprendem a respeito de uma situação como a capacidade da sua organização lidar com ela. Elas convergem sobre padrões de comportamento que funcionam e a administração estratégica deixa de ser a administração de mudanças, passando a ser a administração por mudanças.
<b>Escola do poder</b> - formulação de estratégia como um processo de negociação.	Caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.
<b>Escola cultural</b> - formulação de estratégia como um processo coletivo.	Formação de estratégia como um processo enraizado na força social da cultura, preocupando-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas.
<b>Escola ambiental</b> - formulação de estratégia como um processo reativo.	A organização é passiva, reagindo a um ambiente que estabelece a pauta. Isto reduz a geração estratégica a um processo de espelhamento. As visões forçam as pessoas da administração estratégica a levar em consideração a gama disponível de poderes decisórios, dadas as forças e demandas do contexto externo.
<b>Escola de configuração</b> - formulação de estratégia como um processo de transformação.	Os estados da organização e do contexto que cerca esta organização são configurações e o processo de geração de estratégias é a transformação.

Tabela 2 – As escolas de pensamento e suas visões distintas do processo de estratégia

Fonte: Adaptado de (Mintzberg et al, 2000)

(Giovinazzo, 2003), quando descreve as dez escolas de pensamento estratégico, diz que é muito difícil encontrar qualquer uma das escolas em sua forma pura. Na realidade, as diferenças situam-se em termos de qual abordagem é preponderante em cada situação.

Este trabalho não objetiva discutir tais escolas, mas tão somente situar a complexidade do tema. Em se tratando de empresas familiares, é natural pensar-se na escola empreendedora.

### **2.3.1 Conceitos de estratégia**

A palavra estratégia tem origem grega. Provém de *stratego*, que significa literalmente a arte da liderança. Era utilizada para designar a função do chefe do exército. Durante vários séculos os militares utilizaram esta palavra para designar o caminho que era dado à guerra, visando à vitória militar. Assim a elaboração de planos de guerra passou a ser denominada estratégia (Terence, 2002).

Os gregos também sabiam que estratégia era mais do que lutar em batalhas, os generais eficazes tinham de determinar as linhas de suprimentos corretas, decidir quando lutar e como lutar e administrar as relações do exército com os cidadãos, políticos e diplomatas. Os generais eficazes não podiam somente planejar, precisavam também agir. Desde o tempo dos gregos, portanto, o conceito de estratégia tinha componentes de planejamento e tomada de decisão (Massoni, 2002).

Geralmente os pesquisadores consideram o começo dos anos 60 como marco da influência da estratégia no Pensamento Administrativo. No entanto, vários autores escreveram sobre estratégia anteriormente, talvez com outra denominação, mas com sentido semelhante (Terence, 2002).

Os anos 60 e o início dos anos 70 testemunharam a ascensão de várias empresas de consultoria de estratégia. Para ajudar os executivos a tomar decisões estratégicas eficientes, as

empresas de consultoria aproveitaram a base do conhecimento existente nos meios acadêmicos. E apesar da palavra estratégia ter se transformado em “chavão popular” na linguagem de negócios dos anos 60, ela continua sendo objeto de uma ampla gama de definições e interpretações (Giovinazzo, 2003).

Para (Ansoff, 1990 apud Terence, 2002), a estratégia diz respeito basicamente à utilização dos diversos recursos empresariais – humanos, técnicos e financeiros – que estão à disposição do empresário. Portanto, ao adotar uma estratégia, o empresário deve analisar a sua organização e o ambiente no qual está inserida, com o intuito de estabelecer quais são os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos previamente definidos pela empresa.

Para (Mintzberg, 2000), a estratégia de uma organização pode ser formulada intencionalmente, ou pode emergir inconscientemente, definindo um padrão de comportamento por um determinado tempo. Define estratégia como um padrão em um conjunto de decisões, ou seja, uma consistência em comportamento ao longo do tempo.

Para (Oliveira, 1991), estratégia é uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos, possam chegar ao resultado almejado.

Neste trabalho, considera-se que estratégia é a forma de operacionalizar os objetivos estabelecidos.

### **2.3.2 Conceitos de planejamento estratégico**

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” (Drucker, 1962 apud Oliveira 1991).

(Ackoff, 1980 apud Terence,2002) considera que o planejamento é algo que fazemos antes de agir; isto é, tomada antecipada de decisões. É um processo de decidir o que fazer, e como

fazê-lo, antes que se requeira uma ação. É um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros planejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento, portanto, preocupa-se tanto em evitar ações incorretas quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar a oportunidade.

(Kotler, 2000) conceitua o planejamento estratégico orientado para o mercado como o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança.

(Oliveira, 1991), “o planejamento estratégico corresponde ao conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente da vontade específica dos seus executivos”.

(Almeida, 2001) apresenta o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Para (Fischmann e Almeida, 1991), o planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Analisando os conceitos de diversos autores conclui-se que, de uma forma mais geral, o planejamento estratégico é o processo para a formulação de estratégia e que deve ser realizado através de uma metodologia.

Desta forma, tem-se o planejamento como análise e a estratégia como síntese do processo de planejamento estratégico.

### **2.3.3 Metodologias de planejamento estratégico**

Independentemente do modelo de planejamento estratégico adotado, algumas características são comuns a maior parte das metodologias existentes. Entre os autores, parece ser consenso que o planejamento estratégico de uma empresa deve conter pelo menos seis etapas distintas: definição de um grupo patrocinador que identifique e exponha suas expectativas; análise dos aspectos internos à empresa; uma análise do ambiente que influi na empresa; estabelecimento de metas e objetivos; formulação de projetos ou planos; e avaliação e controle do plano (Astrauskas, 2003).

O autor apresenta quatro metodologias de autores nacionais (Oliveira, 2001; Rasmussen, 1990; Vasconcelos Filho, 1983 e Almeida, 2001), onde identifica as seis etapas mínimas descritas anteriormente.

(Almeida, 2001) ao discursar sobre o seu processo de estabelecer a estratégia alerta para o fato de que existem muitas outras formas de se desenvolver o planejamento estratégico, segundo a visão de outros autores e que essas outras formas também conduzem ao estabelecimento da estratégia.

(Terence, 2002), quando discursa sobre as metodologias de planejamento estratégico ressalta que a vasta literatura sobre planejamento estratégico apresenta diversas abordagens com muitos pontos em comum e pequenas variações.

A autora analisa as metodologias propostas por cinco autores e constrói uma tabela com o intuito de mostrar que as principais etapas do planejamento estratégico estão presentes em todos eles, apesar de se diferenciarem no tratamento dado a cada uma delas, como se segue na Tabela 03.

Fischmann	Oliveira	Certo & Peter	Bethlem	Thompson Jr & Strickland III
Avaliação das necessidades e possibilidades				
Análise do ambiente	Sustentação da estratégia empresarial	Análise do ambiente	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da visão/missão estratégica
Definição dos objetivos e metas	diagnóstico estratégico missão da empresa cenários estratégicos identificação de objetivos	Estabelecimento da diretriz organizacional missão e objetivo		Estabelecimento dos objetivos
Formulação de estratégias alternativas	Formulação da estratégia empresarial	Formulação da estratégia	Estabelecimento das estratégias	Elaboração da estratégia
Estabelecimento de critérios	Formulação e seleção das estratégias alternativas		Elaboração do plano estratégico	
Seleção de estratégias	Escolha das estratégias			
Implementação da estratégia	Implementação das estratégias	Implementação da estratégia	Execução e implantação das ações necessárias	Implementação e execução da estratégia
Execução do plano estratégico				
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico		Avaliação, revisão e correções

Tabela 03 – Etapas de metodologias apresentadas

Fonte: (Terence, 2002)

Cabe destacar que, além de possuir todas as etapas presentes nos demais, a metodologia apresentada por (Fischmann, 1987) diferencia-se por possuir uma etapa preliminar de avaliação das necessidades e possibilidades de se fazer o planejamento estratégico, onde se reúne condições à preparação da empresa para a adoção da mentalidade estratégica, o que aumenta as chances de sucesso do planejamento estratégico. Caso contrário, segundo o autor, haverá baixa probabilidade de êxito em qualquer iniciativa de planejamento estratégico. Esse

princípio é particularmente útil em micro e pequenas empresas, devido às características já vistas anteriormente, em particular da falta de recursos.

Para o melhor entendimento da metodologia de planejamento estratégico, segue-se aqui o modelo apresentado por (Oliveira, 1991), explicando de forma geral as fases da metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas.

O autor parte da premissa da metodologia onde primeiramente se define em termos da empresa como um todo “como se está” e depois estabelece “onde se quer chegar”. Tem-se, então, quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, conforme ilustrado na figura 01:

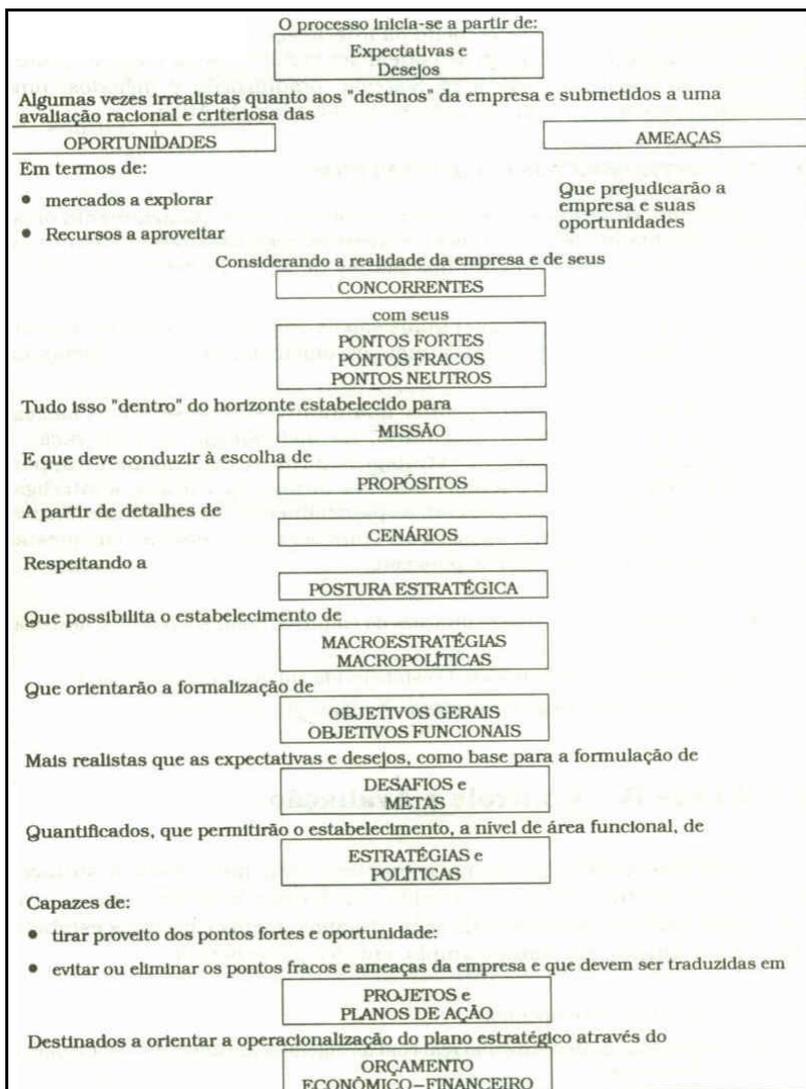


Figura 01 - Processo de planejamento estratégico (Oliveira, 1991 p. 68)

Fase I – Diagnóstico estratégico;

Fase II – Missão da empresa;

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos;

Fase IV – Controle e avaliação.

#### *Fase I – Diagnóstico estratégico*

Nesta fase se determina o estado atual da empresa ou, como o autor coloca, “como se está”. A fase do diagnóstico estratégico pode ser dividida em quatro etapas:

- *Identificação das expectativas e dos desejos.* Identificam-se as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa. Essa fase proporciona o delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido.
- *Análise Externa.* Essa etapa identifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Deve-se considerar na análise externa a divisão do ambiente da empresa em duas camadas: ambiente direto (que representa o conjunto de fatores que a empresa identificou e tem condições de avaliar o grau de influência dos mesmos) e ambiente indireto (que representa o conjunto de fatores que a empresa identificou, mas não tem condições de avaliar o grau de influência dos mesmos).
- *Análise interna.* Essa etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Considera-se ponto neutro uma variável identificada pela empresa, mas que, no momento, não existem critérios para sua classificação como ponto forte ou fraco.
- *Análise dos concorrentes.* O autor descreve essa etapa como uma decomposição de um aspecto da análise externa, porém o seu tratamento deve ser detalhado, pois suas

conclusões proporcionarão a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes.

### *Fase II – Missão da empresa*

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico. Esta fase está decomposta em cinco etapas:

- *Estabelecimento da missão da empresa.* A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. A missão é a razão da existência da empresa.
- *Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais.* Propósitos da empresa correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que esta atua ou do setor no qual tem a possibilidade de vir a atuar, ainda que esta possibilidade seja reduzida.
- *Estruturação e debate de cenários.* Representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa, que possibilitam identificar o que está para acontecer no ambiente empresarial e como a empresa será afetada por prováveis alterações.
- *Estabelecimento da postura estratégica.* Postura estratégica corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.
- *Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.* Macroestratégias correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente. Macropolíticas correspondem às

grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

### *Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos*

Nesta fase, a análise básica é a de “como chegar na situação que se deseja”.

#### *Instrumentos Prescritivos*

“Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico vão proporcionar a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da missão, de acordo com a sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias”.

Estão divididos em três etapas:

- *Estabelecimento de objetivos, desafios e metas.* Nesta etapa se estabelece os seguintes aspectos:
  - . objetivo: é o alvo ou situação que se pretende atingir;
  - . objetivo funcional: é o objetivo intermediário, relacionado com às áreas funcionais;
  - . desafio: é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido;
  - . meta: corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificadas e com prazos para alcançar os desafios e objetivos.
- *Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais.* Nesta etapa definem-se:

- . estratégia: é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. A partir das estratégias devem ser desenvolvidos os planos de ação, os quais são consolidados através de um conjunto de projetos;
  - . política: é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das ações para a consecução dos objetivos e;
  - . diretrizes estratégicas: é o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.
- *Estabelecimento dos projetos e planos de ação.* Devem ser estabelecidos, a partir das estratégias e respeitando as políticas, os seguintes aspectos:
    - . projetos: são trabalhos a serem executados com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos;
    - . programas: são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior;
    - . planos de ação: são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.

#### *Instrumentos Quantitativos*

Nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

#### *Fase IV – Controle e Avaliação*

Nesta fase verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. Essa função, em sentido amplo, envolve processos de:

- Avaliação e desempenho;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos mesmos;
- Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

### **2.3.4 Planejamento estratégico na pequena empresa**

#### **2.3.4.1 Caracterização**

De acordo com (Bortoli Neto, 1997), 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos.

Segundo (Tiffany e Peterson, 1998 apud Terence, 2002) a receita e o crescimento das pequenas empresas que possuem planos estratégicos são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento.

Independentemente dos números apresentados acima, nota-se que há uma grande preocupação com aspectos de natureza estratégica para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas.

(Golde, 1986 apud Terence, 2002) apresenta as seguintes etapas para o processo de planejamento na pequena empresa:

- examinar as características básicas da empresa;
- analisar a forma pela qual as características inibem o processo de planejamento;
- estudar alguns métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento das pequenas empresas.

Desta forma, analisa a autora, faz-se necessário avaliar, em um primeiro momento a realidade das pequenas empresas, bem como suas características e limitações ao planejamento, propondo-se uma forma mais adequada às pequenas empresas para o desenvolvimento de estratégias.

#### **2.3.4.2 Particularidades do planejamento estratégico nas pequenas empresas**

As pequenas empresas possuem algumas particularidades que influenciam na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão. Estas particularidades, se bem exploradas e administradas, podem ser consideradas uma vantagem competitiva às empresas de pequeno porte (Terence, 2002).

Para tanto, apresenta-se alguns aspectos comportamentais, estruturais e contextuais que influem e diferenciam a atuação das pequenas empresas.

##### *Comportamentais*

(Tiffany e Peterson, 1998 apud Terence, 2002), afirmam que o tempo do pequeno empresário é direcionado às tarefas do dia-a-dia, não se dedicando ao planejamento para a próxima semana, próximo mês, o próximo ano e assim por diante.

Segundo (Golde, 1986 apud Terence 2002) é extremamente escasso o tempo que os dirigentes dispõem para as atividades de planejamento. Porém é de extrema importância planejar, pois o planejamento estratégico pode alertá-lo sobre os riscos e as oportunidades de mercado.

### *Estruturais*

(Almeida, 1994), sobre os fatores determinantes no processo estratégico, mostra que devido à falta de estrutura que permita delegar responsabilidades e especializar atividades, o pequeno empresário centraliza poder e acaba por acumular várias funções, dentre elas a definição, elaboração e implementação da estratégia.

(Golde, 1986 apud Terence 2002) ressalta que a natureza informal do processo de planejamento existente em pequenas empresas aumenta a dificuldade das comunicações referentes ao plano.

Nesta linha de pensamento, (Longenecker et al, 1997) dizem que uma das conseqüências da informalidade nas relações presentes na pequena empresa é a dificuldade no processo de informação e comprometimento dos funcionários em relação à sua missão, aos seus objetivos, às suas metas e aos seus planos. Na pequena empresa o planejamento deve ter a participação de outros funcionários, pois o proprietário dificilmente consegue especificar em detalhes o programa de cada departamento.

### *Contextuais*

As particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e refletem no processo estratégico, mas não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais. São particularidades contextuais: a carência de informação sobre a evolução do mercado e seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial e a

dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos (Almeida, 1994; Batalha e Demori, 1990; Gimenez, 1998 apud Terence, 2002).

Segundo (Quezada et al, 1999 apud Terence, 2002), a principal razão para a não utilização da metodologia de planejamento estratégico em pequenas empresas é a carência de informações. No entanto, segundo os autores, mesmo com a falta de informações o processo pode ser desenvolvido, pois a maioria das informações utilizadas encontra-se nos balanços das empresas e as informações externas podem ser obtidas com fornecedores, clientes, funcionários, etc.

Mais do que a falta de recursos, falta atitude de buscar a informações do ambiente. Esta atitude parece demonstrar a não consciência dessas informações para a formulação de uma estratégia competitiva abrangente, que permita o crescimento ou mesmo a sobrevivência da empresa.

### **2.3.5 Peculiaridades do planejamento estratégico em pequenas empresas familiares**

Com base nos estudos feitos apresentam-se as principais diferenças em termos de contextualização do processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas familiares em relação ao que foi apresentado sobre as pequenas empresas.

Entende-se que o grande desafio a ser vencido por uma empresa familiar é a questão da sucessão, definido pelo modelo de desenvolvimento da família como o estágio da passagem do bastão, onde os conflitos entre os membros da família aumentam e é quando a estrutura familiar se apresenta mais complexa. No desenvolvimento da propriedade, questões relativas às divergências entre os membros da família podem acarretar no desalinhamento dos propósitos da empresa. Já no desenvolvimento da empresa, o maior desafio se constitui quando a empresa está na *fase madura*, que trata-se do estágio onde o perigo de fracasso

torna-se grande. É preciso, neste estágio, basicamente encontrar um novo foco estratégico para evitar o fracasso da empresa

### **2.3.5.1 As transições de uma empresa familiar**

Segundo (Gersick et al - Revista HSM, Nov. Dez. 2003) “Lidar de forma adequada com os momentos de mudança e incerteza pode aumentar significativamente as possibilidades de sucesso e continuidade da empresa familiar”.

Quando a sucessão envolve a substituição da liderança sem alterar a forma básica da empresa, grande parte daquilo que o proprietário aprendeu no passado é aplicável no futuro. Contudo, quando a sucessão envolve não apenas uma mudança de guarda, mas também uma reestruturação da forma fundamental da empresa, a adaptação exigida do sistema é muito maior. Neste caso, pouco daquilo que funcionou no passado poderá funcionar bem no futuro (Gersick et al, 1997).

Seguindo o modelo de desenvolvimento apresentado anteriormente há três categorias de propriedade da empresa familiar: proprietário controlador, sociedade de irmãos e consórcio de primos. Na fase de transição há 9 tipos de sucessão possíveis para a empresa familiar, sendo que três delas são recicladoras, três involutivas e três evolutivas, como se segue:

*Transição recicladora:* mudam as pessoas, mas mantém-se a mesma estrutura básica da propriedade:

- de proprietário controlador para proprietário controlador;
- de sociedade de irmãos para sociedade de irmãos e
- de consórcio de primos para consórcio de primos.

*Transição Involutiva:* mudança para estrutura menos complexa:

- de sociedade de irmãos para proprietário controlador;
- de consórcio de primos para sociedade de irmãos e
- de consórcio de primos para proprietário controlador.

*Transição Evolutiva:* mudança para estrutura mais complexa:

- de proprietário controlador para sociedade de irmãos;
- de proprietário controlador para consórcio de primos e
- de sociedade de irmãos para consórcio de primos.

Todas as sucessões em empresas familiares envolvem a passagem do bastão do líder, ou da equipe de líderes de uma geração, para o líder ou para a equipe da próxima. Porém as tarefas que precisam ser realizadas antes da geração mais jovem assumir variam de forma significativa, dependendo do ponto onde a transição começa e onde está previsto para terminar – isto é, a estrutura de controle empregada pelos mais velhos e a estrutura vislumbrada para os mais jovens (Gersick et al, 1997).

Acredita-se, porém, que todas as passagens de bastão seguem o mesmo padrão básico e começam com o acúmulo contínuo de pressões para o desenvolvimento (Gersick et al – Revista HSM, Nov. Dez. 2003) .

Esse processo é formado por seis componentes:

- Acúmulo de pressões pró-desenvolvimento;

- Detonador;
- Desprendimento;
- Avaliação de alternativas;
- Escolha;
- Compromisso com a nova estrutura.

### **2.3.5.2 Planejar as transições**

(Ward – Revista HSM, Nov. Dez. 2003), quando discursa sobre os fatores de sucesso ou fracasso de uma empresa familiar, diz que a falta de um sistema conceitual para pensar o futuro de uma pequena empresa familiar é o principal obstáculo que impede seu crescimento saudável. Assim para superá-lo propõe-se um planejamento adequado que direcione tanto o negócio quanto a família.

Para (Bernhoeft, 1989), “o processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar”. O autor identifica seis pontos focais fundamentais que devem ser encarados para que esse processo não comprometa a sobrevivência da empresa. São eles: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade.

Segundo (Garcia, 2001), “a turbulência da passagem de geração é o momento mais crítico para a sobrevivência da empresa familiar. As questões não resolvidas ou mal resolvidas na transição de gerações implicam em grandes dificuldades para a sobrevivência. É certo que o problema não está na passagem de geração em si, mas na falta de planejamento para que possa ocorrer da melhor maneira”. O autor, mais uma vez, identifica como ponto crítico a

passagem de geração ou passagem de bastão, mas não pela passagem em si, mas pela falta de planejamento que geralmente acompanha as empresas familiares.

Nota-se, neste trabalho, a importância dos aspectos do modelo de desenvolvimento no relacionamento entre suas dimensões e de como as mesmas interagem entre si. Percebe-se também, a importância de um planejamento estratégico nas empresas familiares, para além de tratar da implementação de estratégias, minimizar conflitos entre membros da família e obter um desenvolvimento sadio da empresa.

No caso particular de pequenas empresas, demonstra-se que o planejamento estratégico deve ser executado de forma simples e objetiva, pois nessas empresas há uma escassez de recursos. Para tanto, utiliza-se, neste trabalho a metodologia proposta por (Oliveira, 1991) que, no entender do trabalho, é clara e objetiva, combinado com ferramentas simples propostas por (Almeida, 1994) no estudo de pequenas empresas.

### Capítulo 3 - Estudos de Caso

Esse capítulo está dividido em quatro partes. A primeira traz um estudo de caso de criação e implementação de um planejamento estratégico em uma empresa construtora de direção familiar de médio porte. Utiliza-se esse estudo não somente para demonstrar os conceitos e a aplicação de um modelo de planejamento estratégico voltado a empresas de pequeno porte com algumas adaptações do autor, como também para apresentar esse próprio modelo.

Um segundo estudo de caso traz a análise da gestão e o processo de sucessão em empresas familiares, com ênfase no caso do Grupo Pão de Açúcar. Pretende-se mostrar que as dificuldades de gestão e sucessão são comuns a quase todas as empresas familiares, independente do seu tamanho ou porte.

Uma terceira parte, onde se faz um breve relato de outros trabalhos referentes ao estudo de pequenas empresas construtoras e de pequenas empresas familiares, apresentando-se as diferentes abordagens e conclusões dos autores acerca do tema.

Por fim, faz-se um relato da evolução da empresa, objeto da monografia, ao longo de sua existência, demonstrando suas fases e estratégias, desde a sua entrada no mercado de construção civil até os dias de hoje.

#### **3.1 Caso 01 – Empresa construtora de direção familiar de médio porte**

Trata-se de um trabalho na área de planejamento estratégico, realizado no ano de 1998, em uma empresa construtora familiar de médio porte atuante na região sul da cidade de São Paulo (Almeida; Ross, 1998). Segundo os autores, a empresa apresenta um grande potencial para o crescimento, sendo o chamado *cliente cativo* e o *marketing natural* enormes fatores críticos de sucesso. Entretanto, continuam os autores, seus maiores obstáculos são a defasagem

tecnológica, sua estrutura interna e principalmente sua cultura organizacional.

O fato de se trabalhar com dados de 1998 não prejudica a inserção da empresa neste trabalho, pois o objetivo não é discutir a estratégia da empresa em si – posto que hoje deve ter sofrido mudanças – mas sim o processo de sua elaboração e o resultado enquanto exemplo.

### **3.1.1 Histórico da empresa**

Consiste em uma empresa de sociedade limitada, fundada em 1984. Na data do referido trabalho, a empresa estava composta por 5 sócios que contavam com percentuais de participação diferenciados.

A empresa adentrou o mercado construindo pequenos sobrados com capital próprio; quando ganhou *know-how* na área de construção civil, partiu para a construção de edifícios residenciais na forma de condomínio a *preço de custo*; mais tarde, optou por construir salas comerciais, utilizando a mesma forma de atuação, maneira como vem agindo até o momento.

Entre edifícios comerciais e residenciais, até a data do referido trabalho, entregou dezenove edifícios perfazendo um total de mais de 1.000 unidades comercializadas e contava com 14 edifícios em construção. Segundo os proprietários, a grande investida ocorreu em 1997 quando foi comercializado um edifício de 15 andares na região da Chácara Klabin a *preço fechado*, onde a empresa acredita ter tido uma lucratividade em torno de 40% sobre o custo da obra.

### **3.1.2 Caracterização da empresa**

Sempre pensando-se na realidade da época da pesquisa que originou o trabalho (1998), a empresa conta com 314 empregados, sendo 7 da diretoria e gerência, incluindo os sócios, 30

administrativos, 5 engenheiros, 2 arquitetos e 270 terceirizados da empreiteira pertencente ao mesmo grupo.

Não dispõe de departamento de vendas e não conta com nenhum elemento na área, exceto um dos sócios que, pelo forte carisma, efetua suas vendas com o que os autores chamam de *marketing natural*.

Entre os administrativos, há um gerente de planejamento, um gerente de compras, um chefe de departamento pessoal, um contador, auxiliar de contabilidade, orçamentistas e uma recepcionista.

### **3.1.3 Referencial Teórico**

Como ferramenta principal de planejamento estratégico para execução de tal trabalho, conforme enfatizado pelos autores, foi utilizado o modelo de desenvolvido para Pequena Empresa no Ramo de Tecelagem desenvolvido pelo prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, um dos autores do trabalho, com algumas adaptações complementares por tratar-se de uma empresa de porte e ramo de atividade diferente do estudado para o modelo.

### **3.1.4 Aplicação do Modelo**

#### *3.1.4.1 Desempenho da Empresa*

A análise de desempenho de uma empresa normalmente é feita de forma comparativa, seja com empresas concorrentes, seja com empresas semelhantes pelo porte ou pela localização geográfica.

Nas comparações, seguem-se quatro passos:

- escolher uma ou mais empresas que se considere semelhantes para poder compará-las;

- identificar os parâmetros considerados importantes para o sucesso da empresa;
- comparar, segundo os parâmetros escolhidos, as empresas consideradas semelhantes em relação à empresa;
- identificar os pontos fracos e fortes em comparação com as empresas consideradas semelhantes.

Seguindo sugestão acima, os autores escolhem as empresas “A” e “B”, principalmente porque os sócios dessa empresa alegaram ser as concorrentes de mesmo nível. De acordo com o estudo, são mencionados alguns parâmetros para a análise comparativa, descritos na tabela 4:

<i>Parâmetros</i>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
capacitação tecnológica	++	+
qualidade do produto	-	=
capacidade administrativa	+	+
clientes cativos	-	-
flexibilidade de vendas	-	-
capital de giro	=	=
verticalização	=	=
terceirização	-	-
procedimentos gerais	+	+

Tabela 4 - Comparação das características da empresa estudada com as de duas empresas semelhantes

(Fonte: Almeida; Ross, 1998).

#### *Vocação x Campo de Atuação*

- Identifica-se, dentro do negócio, as possíveis variantes do seu campo de atuação.

#### *Mercado*

- Edifícios residenciais - sistema de preço de custo;

- Edifícios comerciais - sistema de preço de custo;
- Edifícios residenciais - sistema de preço fechado.

#### *Linhas de Produto*

- Edifícios residenciais de 2 e 3 dormitórios destinados à classe média;
- Salas comerciais de até 33 metros quadrados de área na região de entorno das estações do metrô.

#### *Vocação da empresa*

- Gostaria de construir somente edifícios de alto padrão e *flats* (falta *know-how*);
- Facilidade em construir salas comerciais na região do metrô e edifícios residenciais de 2 e 3 dormitórios (zona sul);
- Os produtos construídos até o momento foram vendidos facilmente (cliente cativo e *marketing* natural);
- Gostaria de construir na região da Av. Paulista (terrenos caros);
- Identificam o bairro Chácara Klabin como uma região de facilidade de venda.

#### *Campo de Atuação*

- Construir e vender edifícios comerciais e residenciais a preço de custo em prazos confortáveis para os clientes - de 36 a 48 meses -, cobrando uma taxa de administração de 18,2% sobre as despesas.
- Tipos construídos: salas comerciais e apartamentos de 2 e 3 dormitórios.

- Não há atividades extras no campo de atuação, exceto a revenda de algum imóvel para outros clientes no intuito de captar esses recursos para a venda de novas unidades. Esse trabalho é executado sem qualquer taxa de serviço.
- Atividades que poderão ser cortadas: serviços de acabamento, tais como revestimento interno de pisos e azulejos, controle dos serviços de fundação, elétrica, hidráulica (mão-de-obra terceirizada).
- Atividades que poderão ser incorporadas: *marketing* direcionado para revenda padronizada de imóveis com cobrança de alguma taxa de serviço, incorporação, lançamento de produtos, contratação de serviços (mantido prazo e qualidade).

#### **3.1.4.2 Estratégia Vigente**

Conforme o modelo adotado, para analisar qual tem sido a estratégia de uma empresa é necessário observar quais foram as decisões que mais influíram nos seus negócios e como vêm sendo alocados os recursos da empresa.

##### *Decisões importantes da empresa nos últimos 12 meses*

- Área comercial: aquisição de elevadores em maior quantidade –redução de custos dos elevadores.
- Área de produção: terceirização da mão-de-obra de acabamento (revestimento externo e pintura).
- Área administrativa: alteração do quadro social - saída de um sócio – alteração de cotas; reestruturação do departamento de compras.

#### *Alocação de recursos nos últimos 12 meses*

- Área comercial: aquisição de microcomputadores e *softwares* específicos, incremento de pessoal na área de compras: gerentes e orçamentistas.
- Área de produção: aquisição de equipamentos e acessórios modernos e incremento no quadro de engenheiros.
- Área administrativa: contratação de um administrador com função de gerente, aquisição de microcomputadores e *softwares*, incremento de pessoal técnico na área de recursos humanos.

#### *Justificativa das decisões e alocações de recursos:*

- Área comercial: melhorar performance, garantir prazos e cronogramas das obras, controle de materiais e de fornecedores.
- Área de produção: diminuir custos operacionais e tempo de execução.
- Área administrativa: melhorar procedimentos internos.

#### **3.1.4.3 Análise Ambiental**

Os autores identificam as variáveis ambientais e atribuem uma pontuação a cada item, classificando-os segundo sua influência em pequena, média e grande em relação à duração (quanto tempo a variável irá influir), interferência (grau de influência nos negócios) e probabilidade de ocorrência (chance de que a alteração futura na variável venha a ocorrer). Após essa etapa, imaginam se a evolução da variável no futuro será favorável (+) ou desfavorável (-) à empresa.

### *Variáveis Ambientais*

Os autores explicam a influência das variáveis no ambiente de atuação da empresa.

- Plano econômico - REAL: por um lado está sendo bom, pois vislumbra um direcionamento da economia; por outro ruim, pois não se consegue dissimular custos, aliado a um período de retração da economia. Desse modo conta-se um ponto favorável contra dois desfavoráveis.
- Inflação Alta: propicia maior lucro, em contrapartida se torna mais difícil administrar. Nesse caso a pontuação fica empatada.
- Poder de Poupança: é favorável, pois aumenta o poder de compra.
- Política Habitacional: também é favorável, pois facilita a compra de imóveis para a classe média baixa.
- Normas Trabalhistas - NR18: diminui acidentes de trabalho, porém houve acréscimo de custos administrativos e operacionais.
- Cultura Trabalhista: muito desfavorável em consequência da alta rotatividade da mão-de-obra na construção civil aliado ao fato de que 56% dos trabalhadores não possuem carteira assinada.
- Mercado Potencial - Cliente Cativo: a vantagens de venda garantida até mesmo antes do lançamento, mas um constante risco voltado à estabilidade econômica.
- Fornecedores Capacitados: análise positiva, pela boa qualidade nos produtos e capacidade de cumprir o cronograma de obra estipulado.
- Concorrentes: desvantagens pela diminuição da margem de lucro.

- Crescimento de Investidores: favorece a melhoria do padrão da obra.

Analisando todas essas variáveis e aplicando-se a pontuação explicada anteriormente, os autores verificam o somatório de 22 pontos favoráveis e 21 pontos desfavoráveis. Isto significa dizer que a empresa encontra-se em equilíbrio.

Desse modo, pode-se caracterizar como principais oportunidades e riscos:

*Oportunidades (Principais variáveis ambientais favoráveis)*

- Poder de poupança;
- Política habitacional;
- Cliente cativo (cliente disponível e interessado - lista de espera).

*Riscos (Principais variáveis ambientais desfavoráveis)*

- Política econômica (como o Plano Collor que pode interromper o andamento das obras);
- Cliente cativo (quem é o cliente? / estabilidade financeira?);
- *Marketing* natural - até que ponto uma única pessoa resiste as atividades (por quanto tempo?).

#### **3.1.4.4 Estabelecimento da Estratégia**

Segundo os autores, a estratégia é a direção que a empresa irá seguir. Para estabelecê-la deve-se procurar uma direção que não seja muito diferente da estratégia que vinha sendo seguida (estratégia vigente), procurar evitar as ameaças e buscar as oportunidades que o ambiente empresarial oferecer.

### *Estratégia Vigente*

- Cliente foco: classe média.
- Construir edifícios residenciais e comerciais na região sul de São Paulo, a preço de custo, com recursos dos compradores / investidores, cobrando uma taxa de administração de 18,2%.
- Construir pelo menos um edifício a preço fechado por período, com recursos próprios, no prazo máximo de 18 meses.

### *Pontos Fortes:*

- Credibilidade, confiança;
- Alta qualidade no acabamento final;
- Cliente cativo / *marketing* natural - vende com a força do diretor, possibilidade de personalização das unidades, manutenção pós-venda.

### *Pontos Fracos:*

- Cultura da empresa, capacidade administrativa: poder centralizado nos dirigentes;
- Fragilidade nos controles internos;
- Tecnologia disponível ociosa, mal utilizada.

### *Ameaças:*

- *Marketing* natural - depende de uma única pessoas para fazer as vendas;

- Cliente cativo - falta de dados sobre esses clientes (grau de estabilidade econômica/financeira);
- Política econômica habitacional (rumos).

*Oportunidades:*

- poder de poupança;
- política habitacional favorável no momento;
- clientes disponíveis e interessados;
- mudança de foco dos investidores;
- baixos juros na ciranda financeira.

*Parte da vocação não coberta pelo campo de atuação*

- clientes a disposição (fila de espera);
- revenda dos seus produtos de forma profissionalizada;
- expansão da área de atuação (falta de logística).

*Parte da vocação que excede o campo de atuação*

- ampliação do campo de atuação: incorporadora.

## **Estratégias Futuras**

### *Curto prazo*

- melhorar procedimentos internos e ganhar eficiência na produção;
- continuar construindo a preço de custo;
- manter pelo menos 10 edifícios em construção;
- construir pelo menos um edifício a preço fechado.

### *Médio Prazo*

- construir 50% dos edifícios a preço fechado;
- construir *flats*;
- expandir região de atuação.

### *Longo Prazo*

- tornar-se apenas incorporadora ou;
- construir apenas a preço fechado.

#### **3.1.4.5 Estabelecimento de objetivos e metas**

Os objetivos são pontos concretos que a organização procura alcançar. A tabela 5, quantifica os objetivos e metas:

<i>Objetivos</i>		<i>Metas a cada ano</i>			
<i>Descrição</i>	<i>Parâmetro</i>	<i>Ano Atual</i>	<i>Ano 1</i>	<i>Ano 2</i>	<i>Ano 3</i>
estruturar sistema administrativo	redefinição de departamentos	reuniões / brainstorming/ mudança física	implementação final	avaliar / alterar	reavaliar
redefinir política de compras	compras / RH	reuniões / brainstorming/ mudança física	implementação final	avaliar / alterar	reavaliar
estruturar vendas / marketing	montar depto. de vendas	alterar cultura	implementação inicial	fazer ajustes	avaliar
lançar edifícios (preço de custo)	unidade	3	5	7	6
manter em construção (preço de custo)	unidade	13	12	11	10
lançar edifícios (preço fechado)	unidade	1	1	2	3
tornar-se incorporadora	adquirir know how	0	1	2	3

Tabela 5 – Estabelecimento de objetivos e metas - Fonte: (Almeida; Ross, 1998)

Estabelecimento de ações:

### ***Ação 1***

### ***Estruturar Sistema Administrativo***

Descrição:

Reestruturar setores, incrementar o uso de informática, adquirir melhores equipamentos, mudança física (separar salas) e investir em treinamento.

Barreiras a superar

Cultural - alguns sócios reticentes, pois o lucro está satisfatório.

Responsável principal

César.

Co-responsável

José Carlos.

Recursos necessários

Recursos humanos – existentes;

Recursos técnicos - adquirir microcomputadores e aplicativos

específicos.

### ***Ação 2***

### ***Reavaliar Política de Compras***

Descrição:

Com a intenção de minimizar custos, nos últimos meses, comprometeram-se prazos e qualidade;

Padronizar controles;

Incrementar o uso da informática;

Formular banco de dados de fornecedores e empreiteiras.

Barreiras a superar

Motivacional - política interna.

Responsável principal

Cézar.

Co-responsável

Fernando.

Recursos necessários

Recursos humanos e tecnológicos já existentes.

### ***Ação 3***

### ***Estruturar Departamento de Vendas***

Descrição:

Criar departamento de vendas;

Informatizar procedimentos;

Implantar *marketing*.

Barreiras a superar

Cultural - alguns sócios reticentes.

Responsável principal

Francisco.

Co-responsável

Todos os sócios.

Recursos necessários

Recursos humanos - contratar pessoal qualificado.

**Ação 4*****Redirecionar Postura da Empresa***

Descrição:	Alterar paulatinamente o campo de atuação/vocação;  Aumentar a construção de edifícios a preço fechado;  Diminuir a construção de edifícios a preço de custo;  Assimilar conhecimentos e estruturar-se para tornar-se incorporadora.
Barreiras a superar	Cultural e financeira.
Responsável principal	Todos os sócios.
Co-responsáveis	Sócios e gerentes.
Recursos necessários	Treinamento específico na área estratégica.

**3.1.5 Proposições de Questionamento**

Os autores, após a criação e implementação do planejamento estratégico na referida empresa, deixam algumas questões pertinentes relativas à empresa familiar, apesar de não terem se aprofundado nesse estudo, pois talvez não era o propósito do referido trabalho.

Algumas questões colocadas pelos autores são:

- . Uma mudança organizacional interna, desvinculando a hierarquia familiar nos setores, e adequando os funcionários de acordo com suas habilidades e perfil não seria mais produtiva?
- . Excluir tarefas de rotinas administrativas do dia a dia dos sócios, atribuindo a um gerente geral talvez pudesse contribuir para aumentar o tempo para tarefas mais nobres?
- . Desvincular a hierarquia nos departamentos de contabilidade e pessoal (em ambos trabalham

pai e filho) fazendo um rodízio, não seria benéfico?

Nota-se pelas proposições de questionamento que os autores conseguiram detectar problemas oriundos da convivência de familiares dentro da empresa, porém não desenvolveram ferramentas capazes de minimizar seus efeitos.

## **3.2 Caso 02 – Gestão e sucessão no Grupo Pão de Açúcar**

### **3.2.1 Caracterização do problema**

A Companhia Brasileira de Distribuição, mais conhecida como Pão de Açúcar, tem uma história exemplar de crescimento, crises e recuperações, em constante busca de aperfeiçoamento administrativo.

O objetivo do texto de (Costa; Luz, 1999) é buscar entender o funcionamento administrativo de tais empresas, assim como as dificuldades enfrentadas por ocasião da passagem do poder de uma para outra geração. Mais uma vez aqui não é a atualidade dos dados que importa, mas o raciocínio construído numa análise desta natureza.

A análise se detém na passagem do poder da primeira para a segunda geração, quando as disputas entre herdeiros quase levaram a firma à falência. Foram cerca de quatro anos de reestruturações e cortes, para eliminar as lojas menos lucrativas, em busca de salvar o empreendimento.

Superados os desafios da transmissão do poder, o Pão de Açúcar voltou a crescer, tornando-se novamente a maior rede nacional de varejo. Na virada do milênio, quando novamente apresentava-se o desafio da passagem do comando da segunda para a terceira geração, os controladores resolveram dedicar-se ao Conselho Administrativo, deixando a função da

Direção Executiva dos negócios nas mãos de executivos profissionais de fora da família.

### **3.2.2 Considerações dos autores**

O que tem sido mais comum observar nas empresas familiares, é que muitas delas acabam desaparecendo no momento da troca de comando, principalmente pela ausência de um planejamento adequado de quem assumira o comando, em que momento e como. A ausência de planejamento pode levar a um processo de sucessão forçado por alguma situação inesperada, como, por exemplo, falta de saúde do fundador ou debilidade financeira da empresa com necessidade de reestruturação, ou ainda, às duas situações simultaneamente. Além da necessidade de que o planejamento da sucessão seja levado a efeito com bastante antecedência ao momento em que se deseja realizá-la, e imprescindível que a decisão seja pautada na razão e não na emoção, e que a continuidade da empresa seja o principal objetivo para a tomada de decisão.

No caso do Grupo Pão de Açúcar, fica clara a grande preocupação do fundador em conduzir o processo sob o ponto de vista de que o Grupo precisava continuar sua trajetória de crescimento e desenvolvimento, certamente levando em conta a necessidade de se manter firme na disputa com a concorrência, já que atua num mercado fortemente competitivo. Parece correto interpretar que, na assunção do comando por Abílio, que por tradição deveria ter sido confiado ao filho mais velho, teve grande peso à experiência adquirida por aquele na superintendência do Grupo, pois certamente já vinha sendo observado por seu pai desde 1956, quando começou a trabalhar na empresa.

Todas as informações disponíveis mostram que neste Grupo os problemas internos aconteceram como ocorrem na grande maioria das empresas familiares, com disputas internas entre os membros da família, dificuldades de ações sinérgicas em torno de um único objetivo

e com momentos de fragilidade abrindo espaço para o avanço da concorrência.

A diferença é que o fundador, que ainda se encontrava na ativa, mesmo após ter encaminhado a passagem do comando da primeira para a segunda geração, retomou o poder para si, acalmando as divergências internas e evitando que o Grupo fosse dividido em partes. Percebe-se, portanto, que as disputas internas aliadas a situações de mercado, ensejaram a debilidade do Grupo, mas o próprio fundador conseguiu reverter o quadro para o reencaminhamento do processo.

Resolvidas as questões, o sucessor pôde voltar a se dedicar à condução do negócio e o Grupo não só se recuperou como voltou a ocupar importantes posições no seu segmento de atuação.

Mais um aspecto pode ser observado no Grupo, agora na passagem do comando da segunda para a terceira geração, pois mesmo contando com membros da terceira geração em postos importantes, o sucessor se preocupou em identificar a pessoa a sucedê-lo no comando, sob o ponto de vista da razão e não da emoção, demonstrando adequado planejamento para a condução do processo. A entrega do comando na terceira geração a um profissional externo a família, o qual já vinha atuando em áreas estratégicas da empresa, demonstra que, novamente, prevaleceu o desejo de continuidade e expansão dos negócios.

Naturalmente, não se deve julgar positivo o simples fato do comando sair da família, mas do gestor atual escolher a pessoa que, na sua avaliação, tem perfil e identificação com o negócio, independente de pertencer à família ou não.

Fica claro, portanto, que os problemas enfrentados durante o processo de sucessão nas empresas familiares tendem a ser os mesmos, o que define a sobrevivência do negócio e o adequado planejamento da passagem do poder entre as gerações, independentemente de seu porte.

### 3.3 Outros estudos em empresas familiares e pequenas empresas construtoras

#### *3.3.1 Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte*

O artigo apresentado por (Bortoli Neto; Moreira Júnior, 2001) trata do assunto da sucessão em empresas familiares de pequeno porte através de uma pesquisa qualitativa, em 10 empresas, com entrevistas pessoais orientadas por um instrumento estruturado. Os respondentes eram participantes de empresas familiares na qualidade de sucessores e fundadores.

O artigo conclui que a sucessão na empresa familiar é uma das mais difíceis tarefas do ciclo de desenvolvimento dessas empresas. De acordo com os autores, pode-se concluir que as principais dificuldades da sucessão são:

- falta de um planejamento da sucessão;
- incompatibilidade entre a visão estratégica dos sucessores e a dos fundadores;
- centralização do poder pelo fundador.

Finalizando a abordagem deste tema, os autores deste artigo recomendam algumas medidas às empresas para a superação das dificuldades presentes no processo da sucessão:

- elaboração de um plano para o desenvolvimento dos sucessores;
- participação em eventos específicos para a conscientização dos fundadores sobre os problemas referentes a esse tipo de empresa;
- desenvolvimento formal de um plano sucessório;
- elaboração, de maneira participativa, de um plano estratégico para a empresa.

### *3.3.2 O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: um estudo multicaso em três empresas familiares na indústria da construção civil – setor de edificações*

Esse estudo aborda o comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow (1978) e para a compreensão dos seus resultados, apresenta-se, de forma resumida, os conceitos utilizados. (Rosseto, 2001)

De acordo com os autor, (Miles e Snow, 1978) identificam quatro tipos de comportamentos estratégicos, os quais variam através da percepção que os diretores das empresas têm do ambiente e como tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para mantê-las competitivas. Tais comportamentos são denominados de postura prospectora, analista, reativa e defensiva.

A postura prospectora é caracterizada por empresas que continuamente buscam oportunidades mercadológicas, experimentando respostas às inclinações emergentes do ambiente.

Na postura analista as empresas operam em dois tipos de domínio de produto-mercado, um relativamente estável e outro em permanente mudança. Observam de perto as novas idéias de seus concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras.

Na postura reativa, as empresas seguidamente percebem as alterações ambientais e as suas incertezas, mas são incapazes de dar respostas efetivas à elas. Pela inexistência de uma relação estratégia-estrutura consistente nessas empresas, raramente realizam ajuste de qualquer tipo, a não ser que se sintam forçadas pelas pressões ambientais.

Por último, na postura defensiva as empresas têm um estreito domínio produto-mercado. São altamente especializados em uma limitada área de operações, mas não procuram novas oportunidades fora de seu domínio.

O estudo conclui que as empresas familiares de construção civil estudadas têm como comportamento estratégico característico o analista, algumas delas passando por períodos de postura estratégica defensiva, reativa e prospectora, portanto utilizando-se das quatro

tipologias de Miles e Snow (1978) para o desenvolvimento de seus negócios, comprovando que o processo de adaptação estratégica organizacional exige das empresas um constante aprendizado de como relacionar-se com o ambiente.

### *3.3.3 Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte*

O trabalho de (Bortoli Neto, Lopes e Moreira., 1998) aborda as dificuldades de implementação de estratégias em uma empresa familiar distribuidora de flores de pequeno porte. Trata das dificuldades da descentralização do poder e da criação de unidades estratégicas de negócios.

Para os autores, apesar dos bons resultados obtidos com a implementação das estratégias, os grandes problemas enfrentados pela empresa foram:

- falta de planejamento das mudanças, pois o programa de mudanças foi inicialmente realizado sem uma análise que levasse em conta aspectos comportamentais e estruturais;
- os subsistemas de gestão (sistema decisório, de comunicação, de recrutamento e de seleção) não foram adequados ao novo modelo que orientou a empresa para uma administração participativa;
- qualificação dos recursos humanos que não estavam apropriados a uma nova realidade de empresa;
- o principal gestor da empresa como um fator inibidor na descentralização do poder.

Ainda segundo os autores, esses fatores contribuíram para que a organização ficasse distante das reais necessidades do mercado e, quando detectado o problema, enfrentou obstáculos

internos devido à sua gestão anterior.

### **3.4 Estudo de Caso: Histórico da Empresa *Building***

Finalmente, faz-se aqui um relato da evolução da empresa objeto da monografia, ao longo de sua existência. A empresa, nos moldes que é conhecida atualmente, teve seu início em 1995; porém, para compreender seus pensamentos estratégicos, tem-se que observar o histórico e a ascensão do fundador da empresa ao longo de sua existência.

O fundador, imigrante italiano, iniciou na construção civil no setor de edificações na década de 60, construindo casas térreas, sobrados e armazéns, além de realizar reformas em edificações já existentes, cobrando por tal serviço uma taxa de administração, o que é aqui chamado de preço de custo.

Nessa primeira fase, o fundador estava com idade por volta dos 25 anos, passando pela fase de iniciação tanto da vida adulta como da profissional.

Num segundo período, de 1965 até 1972, após ter um pouco mais de experiência e visualizando oportunidades, partiu para a construção de sobrados a preço de custo, também investindo em sobrados a preço fechado (onde obtinha maiores lucros). Por conta das oportunidades, construiu-se também alguns poucos edifícios comerciais e residenciais a preço de custo.

Essa fase caracteriza-se pela evolução do fundador, tanto em termos mercadológicos quanto nos aspectos construtivos.

De 1972 a 1978, a empresa, construiu, basicamente, edifícios residenciais a preço de custo (por administração), pois não se estava capitalizado o suficiente para lançar seus próprios empreendimentos.

Porém, neste mesmo período, lançou-se um empreendimento no qual a empresa atuou como construtora e investidora, juntamente com outros incorporadores, onde se obteve bons resultados em termos de capitalização.

Nota-se que, neste período, não se deixou de construir sobrados a preço fechado, os quais traziam bons lucros para o fundador. Esse período dura até meados da década de 80, onde, novamente em busca de novos mercados, muda-se a região de atuação da empresa para o bairro da Saúde.

O período que tem início da década de 80 é marcado pela continuidade do produto – construção de edifícios residenciais para a classe média a preço de custo e sobrados a preço fechado – com a diferença na mudança da área de atuação, antes dispersa, agora concentrada numa única região. Nessa fase são construídos oito edifícios residenciais e mais de 20 sobrados. Também há, nesse período, apenas um empreendimento residencial a preço fechado, no qual o fundador investe juntamente com incorporadores.

Dentro desse período, no ano de 1982, há a entrada do filho mais velho, formado, na empresa. Trabalhou juntamente com o fundador, em fase de aprendizado, até o ano de 1986, quando o fundador criou uma oportunidade de ascensão conferindo-lhe a tarefa de fiscalização e acompanhamento de um edifício residencial tendo como retorno financeiro à taxa de administração do empreendimento. Neste mesmo ano, inicia-se a construção de um edifício residencial com 20 unidades executado exclusivamente com recursos próprios, o qual foi concluído em 1989.

A oportunidade criada para o filho mais velho durou até 1990, ano de conclusão do edifício e da criação do Plano Collor, onde o nível de atividade da empresa diminui consideravelmente. Durante esse ano de retração, o fundador continuou construindo, dentro das possibilidades da ocasião, dois edifícios residenciais e o filho mais velho decidiu aventurar-se, criando sua própria empresa construtora.

As duas empresas prosperam, tanto a do fundador quanto a do filho mais velho, e, às vezes, tornam-se concorrentes diretos, pois atuavam na mesma região para o mesmo público alvo.

Na próxima fase, de 1991 até 1995, o fundador define a atuação da empresa na construção de edifícios residenciais, com recursos próprios e de investidores, onde gradualmente aumenta a participação nas unidades comercializadas.

Este período caracteriza-se pela construção de mais de 100 unidades residenciais para a classe média. Após esse período, a intenção do fundador era de se tornar somente uma empresa incorporadora deixando a cargo do filho mais velho a construção dos edifícios.

Nesse momento, o nível de atividade da empresa construtora do filho mais velho era intenso, executando-se a construção de onze edifícios residenciais, todos a preço de custo.

O fundador repensa seu planejamento e, por motivos econômico-financeiros, a idéia do fundador de se tornar somente empresa incorporadora fica adiada.

No ano de 1995, o fundador lança um empreendimento residencial de 120 unidades, distribuídos em dois edifícios, sendo investidor de 50% do empreendimento e o restante por incorporadores. Além desse, dois anos mais tarde, lança outro empreendimento para um público alvo da classe média alta, nos mesmos moldes de participação do anterior com 56 unidades distribuídas em dois edifícios.

No ano de 2001, ingressa na empresa outro filho, após 2 anos de formado e com experiência em projetos. Trabalha como aprendiz, da mesma forma como o seu irmão mais velho, durante os anos de 2001 até 2003, que são caracterizados pela finalização dos dois últimos empreendimentos acima citados.

No ano de 2003, o primeiro filho, devido a problemas econômicos e administrativos de sua empresa construtora acaba encerrando suas atividades, recorrendo à ajuda do fundador. Volta a trabalhar na empresa, porém ocupando-se boa parte do tempo com questões ainda não

resolvidas da antiga empresa.

No ano de 2004, faz-se o lançamento de um edifício residencial a preço fechado, de 15 andares, 30 unidades, na mesma região de atuação, com 100% do capital da empresa. Trata-se de uma mudança nos conceitos da empresa tanto de aspectos mercadológicos – adequando o produto às novas exigências de mercado – quanto de aspectos construtivos e organizacionais, visto que há a mudança do sistema construtivo tradicional em estrutura reticulada em concreto armado para o sistema construtivo em alvenaria estrutural armada.

Essa mudança visa maior produtividade, diminuição de perdas, adequação de prazos e conseqüente redução de custos. Para o ano corrente ainda estão previstos dois novos lançamentos de edifícios residenciais a preço fechado, pois a empresa pretende construir e incorporar somente com recursos próprios.

pode-se definir alguns pontos fortes e fracos que coincidem com as características apresentadas para empresas familiares em geral.

#### Pontos Fracos:

- *conflito de interesse*. Ainda não aparecem explicitamente na empresa, pois existe a figura do fundador proprietário controlador para decidir sobre a alocação dos recursos. Porém já aparecem sinais de membros da família pretendendo utilizar recursos. Neste item enquadra-se também a *falta de disciplina quanto ao uso dos recursos*.
- *promoção de parentes*. Fica claro, na empresa, que há um favorecimento de integrantes da família e tem-se como conseqüência a colocação de outro funcionário para completar seus serviços.
- *falta de controles formais*. Esse fator ocorre, porém a empresa se conscientizou do problema e está procurando solucioná-lo.

Pontos Fortes:

- *sacrifício pessoal*. Tem-se na figura do fundador o exemplo de esforço e sacrifício pessoal para o bem estar da família. Serve de inspiração e de legado para as futuras gerações.
- *reputação valiosa*. Essa característica aparece, principalmente nas relações comerciais da empresa.
- *Lealdade dos funcionários*. Percebe-se o comprometimento dos funcionários com os propósitos da empresa.
- *Continuidade*. A vontade de continuar o negócio está fortemente presente na empresa.

Pode-se concluir que a empresa estudo de caso, possui a maioria das características atribuídas, pelos estudos, às empresas familiares. Portanto, os estudos e conceitos apresentados são extremamente válidos para serem aplicados na empresa.

Para caracterizar o porte da empresa estudada, de acordo com o número de funcionários, seguem os dados da empresa.

Atualmente a empresa conta com cinco empregados, sendo três da diretoria e gerência, incluindo o proprietário, um assistente administrativo e uma secretária. Toda a mão-de-obra utilizada nas construções é terceirizada.

## **Capítulo 4 - Planejamento estratégico da Empresa *Building***

A proposta desta capítulo é aplicar os conceitos e a metodologia de planejamento estratégico, no contexto de uma empresa familiar de pequeno porte, à empresa *Building*, cujo histórico foi descrito na capítulo anterior. Para tanto, utiliza-se dois instrumentos metodológicos vistos no capítulo 2 – o modelo de desenvolvimento de (Gersick et al, 1997) e a proposta de modelo de planejamento de (Oliveira, 1991) combinado com ferramentas apresentadas por (Almeida, 1994).

### **4.1 Análise comportamental segundo o modelo de desenvolvimento (Gersick et al, 1997)**

Nascidas do projeto e do trabalho dedicado de seus fundadores, as empresas familiares como a *Building* tornam-se ainda mais singulares à medida que nelas ingressam novos membros da família. Conforme visto no capítulo 2, os delicados (e algumas vezes conflitantes) vínculos afetivos entre os profissionais foram estudados por (Gersick et al, 1997), permitindo entender a natureza de uma empresa familiar, formada por três subsistemas (empresa, família e propriedade), permitindo identificar prováveis fontes de conflitos, aspirações e prioridades dos integrantes da família na estrutura da empresa.

Para se compreender a empresa estudo de caso, utiliza-se o modelo de desenvolvimento e procura-se analisar aspectos críticos dos três subsistemas que o compõe: propriedade, família e estrutura.

#### **Desenvolvimento da propriedade**

A empresa se encontra, em termos de desenvolvimento da propriedade, no estágio de *proprietário controlador* caracterizado pelo controle da propriedade consolidado em uma única pessoa.

Dentre os desafios que a empresa precisa enfrentar nesse estágio, pode-se destacar:

- *capitalizar a empresa.* Conforme visto no capítulo anterior, esse foi sempre uns dos objetivos perseguidos pelo fundador e que atualmente encontra-se parcialmente alcançado. Há capital na empresa disponível para a construção se a mesma desejar continuar sendo de pequeno porte; porém, pode vir a ser uma questão importante se a empresa desejar crescer.
- *equilibrar o controle unitário de acionistas importantes.* Consiste em encontrar o equilíbrio entre a autonomia do proprietário na direção da empresa e sua sensibilidade à contribuições de funcionários(Gersick et al, 1997).

A maioria das empresas de proprietário controlador fracassam ou obtém sucesso dependendo da competência, energia, versatilidade e sorte de uma só pessoa. Muitos proprietários controladores acham que precisam estar presentes em todos os momentos e participar de todas as decisões. Isso é muito perigoso. A empresa pode ficar paralisada se o proprietário ficar doente, deprimido, fadigado.

Nesse aspecto, a empresa estudo de caso encontra-se equilibrada, tendo a figura do proprietário o discernimento exato para decidir a quem escutar e quando escutar. Porém esse fato não diminui as discussões em família, quase todas centradas nos assuntos da empresa. A grande vantagem desse estágio de propriedade, na empresa estudada, está no fato de existir um único proprietário, ajudando a resolver alguns conflitos da família, pois é muito respeitado dado ao seu histórico e por ter a “palavra final”. Por outro lado, os familiares, no caso filhos, não contentes com algumas posições da empresa, podem se sentir menos favorecidos, aumentando a disputa dos filhos pela atenção, aprovação e favores do proprietário controlador.

- *escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração.* Quando o

proprietário controlador decide manter a empresa na família, ele necessita tomar uma decisão a respeito de continuar a investir o controle em uma única pessoa ou dividi-lo entre um grupo de herdeiros (Gersick et al, 1997).

No caso da empresa estudada pairam muitas dúvidas em relação ao tipo de sucessão que a empresa irá adotar. Esse assunto, extremamente delicado e de difícil discussão, está atrapalhando o desenvolvimento sadio da empresa, pois continua a competição entre os filhos pela atenção do proprietário e, muitas vezes, a falta de divisão de tarefas (competências e subordinações) acirra esta disputa.

### **Desenvolvimento da família**

À medida que a geração mais velha atravessa os estágios de *trabalho em conjunto* e *passagem do bastão*, os membros da geração mais jovem iniciam seus próprios ciclos de *jovens famílias* e *entrada na empresa*. Como resultado, depois da primeira geração, a maioria dos sistemas de empresas familiares possuem subgrupos em mais de um ponto neste eixo. Muitas questões diferentes, de vários estágios, na família ampliada, podem estar em evidência ao mesmo tempo (Gersick et al, 1997).

Entende-se que nesse estágio a empresa está preparando um sucessor que possa dar continuidade às expectativas de seu fundador e se caracteriza pelo estágio da *passagem do bastão*. Cabe destacar que o fundador não planeja sua retirada total da empresa. Por outro lado, começou-se há pouco tempo – desde 2003 – o trabalho de duas gerações de filhos dentro da empresa e, por esse motivo, também está passando pelo estágio de *trabalho conjunto*.

A empresa está passando por dois momentos do estágio de desenvolvimento da família que é normal, conforme destacado por (Gersick et al, 1997), devido aos subgrupos no sistema da empresa familiar.

### *Estágio da passagem do bastão*

Os desafios deste estágio são: o desligamento da geração mais velha da empresa e a transferência da liderança da família de uma geração para outra.

A empresa, na figura do proprietário, acredita estar capacitando e preparando seus filhos para o momento da passagem do bastão, ou seja, está criando um plano de sucessão, porém sem explicitá-lo. Apesar de haver um encaminhamento dirigido, sem ser explicitado, a um dos filhos para ser seu sucessor, ainda há dúvidas de quem irá substituí-lo e de como será a nova gestão: proprietário controlador ou sociedade de irmãos. Essa incerteza está gerando o descontentamento de alguns membros da família, sedentos por uma política mais explícita dos rumos da empresa, que podem, na ausência da informação, criar fantasias.

A empresa está passando, neste estágio, pela fase de transferência da liderança da família de uma geração para outra. O desligamento do fundador da empresa ainda não é um assunto crítico, pois, a exemplo do que ocorreu no Grupo Pão de Açúcar (salvas as proporções), onde o fundador foi obrigado a retornar às suas funções no Grupo afim de não permitir a extinção do mesmo, parece que neste caso o mesmo aconteceria. Como agravante, caso isso acontecesse, haveria grandes conflitos, pois os dois filhos acreditam estarem capacitados para o cargo, apesar de terem metodologias de trabalho bastante diferentes. Talvez seja esse o grande motivo da postergação, por parte do fundador, da sua saída da empresa. Este será o momento crítico para a continuidade da empresa familiar.

### *Estágio de trabalho conjunto*

Nessa estágio, que na empresa se apresenta juntamente com o estágio da *passagem do bastão* no desenvolvimento da família, pode-se destacar como pontos chave:

*. promover a cooperação e comunicação entre gerações;*

. *encorajar a administração produtiva de conflitos;*

. *administrar as duas gerações da família que trabalha em conjunto.*

Quando duas gerações trabalham juntas, questões complexas de autoridade e colaboração quase inevitavelmente causam conflitos. É provável que esse conflito aumente à medida que a família passa pelo estágio de *trabalho em conjunto* e comece a enfrentar o processo de sucessão (Gersick et al, 1997).

Por haver conflitos entre os filhos atuantes na empresa, porém de forma implícita, esses desafios estão muito longe de serem superados. Não há concordância dos métodos de trabalho entre os irmãos, que ficam sempre se questionando mutuamente.

Por serem de gerações diferentes, um com aproximadamente 45 anos e o outro por volta dos 30, não conseguem trabalhar em harmonia devido aos métodos de trabalho e a subordinação ou não de um para com o outro. O mais novo, devido ao fato da extinção da empresa do mais velho ter se dado, principalmente, por motivos administrativos, não tem confiança no seu trabalho, assim como não o têm os dois outros irmãos herdeiros, gêmeos com idade por volta dos 22 anos, que não trabalham na empresa. O mais velho, por ter tido uma empresa construtora que, em certo momento, fluiu de forma satisfatória, não vê o mais novo como uma pessoa capacitada e com experiência suficiente para dirigir a empresa. Talvez a continuidade dos dois irmãos dentro da empresa seja uma questão insolúvel.

### **Desenvolvimento da empresa**

Em relação ao desenvolvimento da empresa, pode-se dizer que a mesma está passando de um estágio de *maturidade* para um estágio de *expansão / formalização*, pois está em fase de lançamento de um novo produto. Tem-se características dos dois estágios concomitantemente.

### *Estágio de maturidade*

Segundo (Gersick et al, 1997): “Em teoria, neste estágio a empresa está a espera da extinção. Em sua maioria, os peritos em organizações afirmam que novos empreendimentos e desdobramentos, antecipando novas direções de mercado, são essenciais para evitar a obsolescência e o declínio em empresas maduras. Constatamos que isso é verdade em muitos casos, mas não em todos”. E continua, “contudo, é relativamente raro uma empresa familiar ficar completamente no estágio de *maturidade* por muito tempo. Em geral uma parte dela começa a reciclar-se lançando um novo empreendimento, adquirindo uma subsidiária em estágio anterior ou estabelecendo, em outros locais, filiais que exibem algumas das características dos estágios anteriores”.

Assim, o sucesso futuro pode depender de três desafios:

- *novo foco estratégico*. A criação de um conselho para consultivo para ajudar a empresa na busca de novos focos de atuação.
- *comprometimento da gestão e propriedade*. Investimento do patrimônio pessoal dentro da empresa.
- *reinvestimento*. Geralmente um novo foco estratégico, no caso a mudança de sistema construtivo, requer investimentos em novos produtos, novo pessoal e em novos equipamentos.

A empresa instintivamente tem um “conselho” para discutir questões relativas ao seu planejamento futuro. Formado por pai e pelo filho mais novo que atua na empresa, discute-se nele, quase que semanalmente, aspectos relativos ao mercado, ambiente interno, novos negócios, etc.

A empresa estudo de caso buscou novos conhecimentos, está incorporando novas tecnologias, investindo em maquinário e, portanto, seguindo de maneira informal as etapas para reciclar-

se. As principais mudanças ocorreram na área de produção, na capacitação técnica, na implementação de tecnologias construtivas racionalizadas, como exemplo o sistema construtivo em alvenaria estrutural armada. A implementação desse sistema foi um marco como fator de mudança do pensamento dentro da empresa. Saiu-se de um sistema construtivo em estrutura reticulada de concreto armado, sistema este que estava enraizado na empresa. Nota-se, portanto, uma evolução, não apenas em termos do sistema, e sim do pensamento e da busca por novas oportunidades, novos desafios.

## **4.2 Planejamento Estratégico – Análise da empresa segundo os modelos de (Oliveira, 1991) e (Almeida, 1994)**

Para esta fase do trabalho são usados os conceitos e a seqüência de execução proposta por (Oliveira, 1991), conforme descrito no capítulo 2. Por se tratar de uma empresa familiar de pequeno porte, onde as ferramentas utilizadas para o estabelecimento de estratégias devem ser, no entender desse trabalho, simplificadas, utiliza-se aqui as ferramentas propostas por (Almeida, 1994) e explicitadas, de forma resumida, no capítulo anterior.

### **4.2.1 Caracterização da empresa**

A empresa conta com cinco empregados, sendo três da diretoria e gerência, incluindo o proprietário, um administrativo, uma secretária. Entre os administrativos tem-se um assistente administrativo e uma secretária.

### **4.2.2 Aplicação do Modelo**

Segundo o modelo de (Oliveira, 1991), têm-se quatro fases básicas para a elaboração e

implementação do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação.

#### *4.2.2.1 Fase I – Diagnóstico estratégico*

##### *. Identificação das expectativas e dos desejos.*

Dentre as principais expectativas da empresa, pode-se destacar:

- criação de novas unidades dentro de um mesmo grupo (imobiliária / incorporadora);
- desenvolvimento da empresa construtora que conta com uma imagem associada à qualidade superior dos acabamentos internos, se comparada com a de seus concorrentes;
- garantia do cumprimento de cronogramas e prazos;
- desenvolvimento do departamento de produção;
- introdução do sistema de gestão da qualidade (PBQP-H – Qualihab);
- criação de alternativas de financiamento para os compradores;
- desenvolvimento dos recursos humanos dentro da empresa.

A partir das expectativas da empresa, pode-se resumir a visão da empresa:

*“Ser rentável na construção de empreendimentos residenciais para a classe média com qualidade, padrão superior de acabamentos e boas facilidades de pagamento, trazendo satisfação aos clientes internos e externos”.*

##### *. Análise Externa*

De acordo com (Oliveira, 1991), nesta etapa identificam-se as ameaças e oportunidades que

estão na empresa e as melhores maneiras de se evitar ou usufruir dessas situações.

Seguem-se as principais variáveis do ambiente e suas implicações na empresa:

- Estabilização econômica: aumento da confiança da população para efetuar financiamentos e compras de longo prazo.
- Juros Altos: inibem maior procura por financiamentos.
- Política Habitacional: facilita a compra de imóveis para a classe média e para o financiamento das construções.
- Fornecedores: têm a capacidade de atender às expectativas da empresa quanto ao cumprimento de prazos e qualidade do produto; porém, ainda falta a venda da solução construtiva e não só do produto em si.
- Empreiteiras: grande quantidade de empreiteiros, aumentando a concorrência, porém nem todos são capacitados; os capacitados correspondem às expectativas da empresa.
- Concorrentes: aumenta-se a oferta de produtos e, portanto, diminuem-se os lucros. Por outro lado obriga a empresa a evoluir constantemente.
- Clientes potenciais: condição de compra do imóvel em função das facilidades de pagamento.
- Conflitos entre irmãos: fator que atrapalha o andamento dos trabalhos.

*Oportunidades:*

- poucos produtos para o nicho de mercado onde a empresa atua com a qualidade de acabamentos da empresa;
- agregar tecnologias para aumentar a produtividade;

- procurar alternativas para facilitar o financiamento para os compradores;
- imagem da empresa associada à qualidade dos acabamentos entregues no produto;
- a empresa encontra-se capitalizada para alavancar novos empreendimentos.

*Riscos:*

- condição de compra em função das facilidades de pagamento (a empresa perde vendas por não possuir prazos e condições de financiamento);
- falta de um sistema gerencial para contratação de serviços e suprimentos;
- riscos na contratação de empreiteiros (existem muitos não capacitados);
- riscos referentes ao conflito de irmãos dentro da empresa.

*Análise Interna / Análise dos concorrentes*

Esta etapa, conforme explicado no capítulo 2, identifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Com a análise dos concorrentes pode-se identificar as vantagens competitivas da empresa e dos próprios concorrentes.

Seguindo o ferramental proposto por (Almeida, 1994), deve-se fazer a análise de forma comparativa, seja com empresas concorrentes, seja com empresas de mesmo porte. Por consequência, a atuação proposta pelo autor engloba os dois aspectos da análise.

De acordo com os parâmetros sugeridos pelo modelo e outros identificados pela empresa, segue-se a tabela comparativa (Tabela 6), com duas empresas de mesmas características da

*Building:*

<b><i>Parâmetros</i></b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
capacitação tecnológica	=	+
qualidade do produto	-	=
capacidade administrativa	+	+
clientes potenciais	+	=
flexibilidade de vendas	++	=
capital de giro	+	=
verticalização	=	+
terceirização	=	-
incidência de manutenção	=	+
atendimento ao cliente	-	=
capacidade técnica	=	+
padrão de acabamento dos produtos	-	=

Tabela 6 - Comparação das características da empresa *Building* com as de duas empresas semelhantes

Fonte: autor

De acordo com os dados da Tabela 8, pode-se estabelecer, comparando-se com os concorrentes diretos, os pontos fortes, fracos e neutros da empresa estudada e suas vantagens competitivas.

Pode-se assim destacar como pontos fortes:

- atendimento ao cliente;
- padrão de acabamento dos produtos;
- qualidade dos produtos.

Como pontos fracos, têm-se:

- capacidade administrativa;
- flexibilidade de vendas;

- capacidade técnica.

Por fim, pode-se destacar como pontos neutros:

- . capital de giro;
- . verticalização e
- . terceirização.

#### *4.2.2.2 Fase II – Missão da empresa*

Esta fase está decomposta em cinco etapas: estabelecimento da missão da empresa, estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica e estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

##### *. Estabelecimento da missão da empresa.*

Para o estabelecimento da missão da empresa, utilizam-se, novamente, ferramentas do modelo de (Almeida, 1994), onde o termo missão é substituído por vocação: “vocação é a facilidade da empresa em realizar uma tarefa, bem como a satisfação pessoal do empresário em realizá-la. É a sua razão de ser”.

Para tanto, definem-se o mercado onde a empresa atua, o tipo de produto e o sistema de comercialização. Após essa etapa, verifica-se o alinhamento do campo de atuação com a vocação da empresa.

Nesse sentido, tem-se para a empresa estudada:

Mercado:

- edifícios residenciais a preço de custo;
- edifícios residenciais a preço fechado.

Tipo de produto:

- edifícios residenciais de dois e três dormitórios destinados à classe média.

Sistema de comercialização:

- vendas feitas diretamente ou através de uma intermediadora imobiliária;
- dificuldades de se vender o imóvel “na planta”;
- falta de financiamento para o comprador.

A missão da empresa pode ser definida como: “produção de unidades habitacionais para a classe média, com padrão de acabamento superior à concorrência e com preço justo”.

*. Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais / Estruturação e debate de cenários.*

Essas duas etapas já foram tratadas na análise externa quando se caracterizou as principais variáveis do ambiente, pois os modelos, apesar de parecidos, têm seqüências executivas diferentes. Porém, por uma questão de seqüência da metodologia proposta por (Oliveira, 1991), cita-se as etapas.

*. Estabelecimento da postura estratégica*

Para (Oliveira, 1991) a postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a sua missão. Com base nesse conceito e utilizando novamente ferramentas do modelo de (Almeida, 1994), pode-se

estabelecer a postura estratégica.

O método utilizado consiste na identificação das decisões que mais influíram nos negócios e como vêm sendo alocados os recursos da empresa.

Decisões importantes da empresa nos últimos doze meses:

- . área comercial: conscientização da grande importância dos aspectos técnicos na escolha de propostas;
- . área de produção: mudança do sistema construtivo;
- . área administrativa: divisão de tarefas, historicamente concentradas no proprietário, entre duas pessoas.

*Alocações de recursos no mesmo período:*

- . área comercial: sem nenhuma mudança significativa;
- . área de produção: aquisição de novos equipamentos / maquinário;
- . área administrativa: incorporação de algumas funções administrativas por parte de um gerente, dividindo com o proprietário a gestão.

*Justificativa das decisões e alocações de recursos:*

- . área comercial: falta de conhecimento específico para auxiliar nesta área;
- . área de produção: necessitava de um novo produto / sistema melhor adequado às questões de racionalização construtiva, redução de custos, redução de prazo, etc.;
- . área administrativa: foi necessária a divisão de tarefas, entre duas pessoas, para um melhor rendimento.

*Estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas*

De acordo com (Oliveira, 1991), após o estabelecimento da missão, dos propósitos e da postura estratégica devem ser identificadas as macroestratégias e macropolíticas.

(Almeida, 1994) ressalta que para o estabelecimento de tais aspectos, deve-se identificar a estratégia vigente e procurar uma direção que não seja muito diferente da estratégia atual.

Para tanto, identifica-se a estratégia vigente:

- . construir edifícios residenciais a preço fechado, com recursos próprios, na região sul da cidade de São Paulo;
- . cliente foco: classe média;
- . desenvolver o sistema construtivo em alvenaria estrutural dentro da empresa, aproveitando todo o seu potencial.

*Pontos Fortes:* credibilidade, imagem da empresa associada a qualidade no acabamento final (interno e externo), facilidade de acesso por parte do comprador ao proprietário da empresa, manutenção pós-venda.

*Pontos Fracos:* capacidade administrativa, sistema de controles internos falho, dificuldades de financiamento para clientes, área comercial pouco atuante.

*Ameaças:* concorrentes melhores estruturados em termos de financiamentos para o cliente, juros altos, poder de compra atrelado às facilidades de pagamento.

*Oportunidades:* política habitacional favorável, estabilidade da economia, clientes interessados que valorizam os diferenciais do produto.

*Parte da vocação não coberta pelo campo de atuação:* clientes interessados que valorizam os diferenciais do produto, porém que necessitam de facilidades de pagamento.

*Parte do campo de atuação que excede a vocação:* incorporação, vendas.

*Estratégias Futuras*

Com base nas informações anteriores, pôde-se definir uma série de orientações estratégicas para a empresa, conforme segue.

#### *Curto prazo*

- melhorar procedimentos internos;
- ter uma área comercial mais atuante;
- construir três edifícios concomitantemente;
- iniciar processo de implantação do sistema de gestão da qualidade;
- iniciar processo para obter facilidades de pagamento para os clientes interessados.

#### *Médio Prazo*

- aumentar o volume de construção para cinco obras simultâneas;
- iniciar processo de criação de nova unidade de negócios (vendas);
- implantar sistema de gestão da qualidade.

#### *Longo Prazo*

- criar um grupo dividido entre empresas construtora, incorporadora e imobiliária.

#### *4.2.2.3 Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos*

Conforme comenta (Oliveira, 1991), “nesta fase a análise básica é de como chegar na situação que se deseja”. Os instrumentos prescritivos proporcionam a explicitação do que deve ser feito e os quantitativos analisam quais os recursos necessários e expectativas de retorno para se atingir os objetivos.

Para a definição desses instrumentos (Almeida, 1994) propõe, a partir da estratégia desenvolvida anteriormente, a criação de uma tabela para a explicitação dos objetivos e metas anuais. Para a empresa estudada, o resultado chegado consta da Tabela 7:

<i>Objetivos</i>		<i>Metas a cada ano</i>			
<i>Descrição</i>	<i>Parâmetro</i>	<i>Ano Atual</i>	<i>Ano 1</i>	<i>Ano 2</i>	<i>Ano 3</i>
implantar sistema de gestão da qualidade	melhorar procedimentos	mudar cultura /capacitação de RH	implementar	avaliar / alterar	reavaliar
estruturar vendas / lançamentos (futura imobiliária)	criar departamentod e vendas	capacitação de RH externo à empresa / <i>benchmarking</i>	<i>Brainstorming</i> /implementação inicial	implementação final	avaliação
estruturar área comercial	melhorar procedimentos	<i>brainstorming</i> /capacitação de RH	implementar	avaliar / alterar	reavaliar
manter edifícios em construção	unidade	3	3	3	4
entregar edifícios	unidade	0	1	1	1
criar incorporadora	adquirir <i>know how</i>	<i>brainstorming</i>	capacitação / <i>benchmarking</i>	implementação inicial	avaliação e alterações
criar imobiliária	adquirir <i>know how</i>	capacitação / <i>benchmarking</i>	utilizar o departamento de vendas como início	avaliação e alterações	implemen- tação inicial

Tabela 7 – Objetivos e Metas da estratégia proposta para a empresa *Building*

Fonte: autor

Finalmente, para o estabelecimento de ações é importante que sejam identificadas as principais barreiras e recursos necessários para suas realizações. Baseando-se em (Almeida, 1994), chega-se à seguinte proposição:

### ***Ação 1***

### ***Implantar sistema de gestão da qualidade***

Descrição:

Contratar consultor externo, melhorar procedimentos, definir competências e investir em treinamento.

Barreiras a superar:

Cultural e financeira – Proprietário não visualiza grandes ganhos com a implantação.

Responsável principal: Fabio

Co-responsável: Andréia

Recursos necessários: Recursos humanos – contratação de consultor.

***Ação 2 Estruturar Departamento de Vendas***

Descrição: Criar departamento de vendas;  
 Informatizar procedimentos;  
 Implantar marketing.

Barreiras a superar: não tem.

Responsável principal: Antonio

Co-responsável: Fabio / Sandro

Recursos necessários: Recursos humanos – capacitação externa de pessoal e posterior implementação na empresa / treinamento.  
 Recursos técnicos – aquisição de aplicativos específicos.

***Ação 3 Estruturar área comercial***

Descrição: Padronizar controles;  
 Incrementar o uso da informática;  
 Organizar banco de dados de fornecedores e empreiteiras.

Barreiras a superar: não tem.

Responsável principal: Fabio.



implementação, pois acredita-se que após percorrer as três fases iniciais propostas por (Oliveira, 1991) a mesma está apta a fazê-lo.

## Capítulo 5 – Conclusões

### 5.1 O futuro da empresa familiar

Segundo GARCIA (2001) “É certo que é muito difícil uma empresa se manter no mercado por várias décadas, especialmente no caso de empresas familiares que enfrentam as transições de geração no poder”. E continua “estima-se que cerca de 10% das empresas familiares passam da primeira para a segunda geração e que somente 3% chegam à terceira. Empresas de quarta e quinta geração são raras”. De acordo com o autor, um levantamento publicado pela Gazeta Mercantil identificou apenas 18 empresas familiares brasileiras centenárias. Também mostra que os fatores indicados como segredo para essa longevidade: trabalhar com recursos próprios, ou seja, evitar o endividamento, cuidar da sucessão de forma profissional e controlar a pulverização acionária e evitar as disputas entre acionistas.

De acordo com resultados de uma pesquisa publicada pela revista *Family Business*, onde foram identificadas as 102 empresas familiares mais longevas dos Estados Unidos, é possível encontrar alguns traços comuns:

- muitas se mantiveram relativamente pequenas (dos 102 negócios mais antigos, quase a metade emprega até 15 pessoas);
- em geral não negociam suas ações em bolsa de valores (com exceção de três empresas) e
- boa parte se situa fora das grandes cidades.

É claro que a resposta para a equação das empresas familiares não é tão direta como parece demonstrar tais estudos. Os conflitos familiares, a questão sucessória, a dificuldade de encontrar novas lideranças, as crises características da transição de gerações, o ambiente econômico, todos são fatores que afetam a continuidade da empresa.

O sucesso das empresas familiares está ligado aos vários estágios da sua vida e gestão, tais como: propriedade / gestão, continuidade / sucessão, acesso / utilização do capital e gestão de recursos humanos. Este sucesso, muitas vezes, está intimamente ligado à ação dos seus fundadores, que nem sempre conseguem tomar todas as decisões corretas em todas as vertentes.

Portanto, no entender desse trabalho, é fundamental que se realize uma análise objetiva do modelo de desenvolvimento (Gersick et al,1997) para situar a empresa e analisar suas dimensões de desenvolvimento. Assim, associando-se o planejamento estratégico e a análise dos estágios de desenvolvimento pode-se prever e superar as dificuldades do aumento da complexidade, tanto no nível empresarial quanto na família.

Por todos esse fatores, entende-se, neste trabalho, que para obter sucesso, continuidade e longevidade, uma pequena empresa familiar deve contemplar questões de planejamento estratégico, procurando entender e administrar questões nos âmbitos econômico, empresarial e familiar.

Este estudo, pela sua limitação metodológica não pôde fazer inferências quanto as dificuldades levantadas por todas as empresas familiares de pequeno porte, mas pode-se perceber que, em outras empresas com estas características, os problemas apresentados são freqüentes e criam as mesmas dificuldades para a realização das estratégias e as mudanças organizacionais pretendidas. Os problemas podem ser resumidos em: falta de um sistema de gestão, número reduzido de recursos humanos com a qualificação exigida, resistência por parte do proprietário na implementação de algumas estratégias e na descentralização de poder.

Espera-se que o trabalho contribua de forma clara e objetiva para a empresa compreender suas fraquezas e qualidades e que possa, através da implementação do planejamento estratégico da forma como está proposto, obter sucesso e longevidade.

## Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Martinho I.R. (1994). *Desenvolvimento de um Modelo de Planejamento Estratégico para Grupos de Pequenas Empresas*. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.
- ALMEIDA, Martinho I.R. (2001). *Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas Excel*. São Paulo, Atlas.
- BARROS, Mercia M.S.B. (1996). *Metodologia para Implantação de tecnologias Construtivas Racionalizadas na Produção de Edifícios*. Tese (Doutorado). São Paulo, Escola Politécnica USP.
- BERNHOEFT, Renato (1989). *Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida*. São Paulo, Nobel.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (2005). *Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat – PBQP-H*.  
<[http://www.caixa.gov.br/empresa/produtos/linhas\\_de\\_credito/asp/pbqph.asp](http://www.caixa.gov.br/empresa/produtos/linhas_de_credito/asp/pbqph.asp)>
- CANCELLIER, Everton L.P.L. *A Formulação de Estratégias em Pequenas Empresas: Um Estudo na Pequena Indústria Catarinense*. EnANPAD, 2001.
- COELHO, Antônio de Jesus. *Aspectos Críticos numa Empresa Familiar: Estudo de Caso*.  
<<http://www.rvj.pt/ensino/em-artigo03.pdf>>
- CONSTRUÇÃO E MERCADO (2005). *Estratégia Competitiva*. p 30-34. Janeiro.
- COSTA, Armando D.; LUZ, Adão E. *Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares: O Caso do Grupo Pão de Açúcar*. Anais do V Congresso Brasileiro de História Econômica e 6ª Conferência Internacional de História de Empresas, 2003  
<[http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe\\_2003\\_30.pdf](http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_30.pdf)>
- GARCIA, Volnei Pereira (2001). *Desenvolvimento das Famílias Empresariais*. Rio de

Janeiro, Qualitymark.

CORAL, Eliza (2002). *Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial*. Tese (Doutorado). Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A.; HAMPTON, M.M.; LANSBERG, I.(1997). *De Geração para Geração: Ciclo de Vida das Empresas Familiares*. São Paulo, Negócio.

GIMENEZ, F.A.P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.G.S.; HAYASHI, P. *Estratégia em pequenas Empresas: Uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow*. EnANPAD, 1998.

GIOVINAZZO, Renata A. (2003). *Um Estudo sobre o Desempenho e a Estratégia das Empresas que atuam no Mercado de Bens Populares no Brasil*. Tese (Mestrado). São Paulo, FEA-USP.

HSM MANAGEMENT (2003). *Como Gerenciar as Transições*. p 104-111 . Nov./ Dez.

HSM MANAGEMENT (2003). *Empresas Familiares o Desafio da Continuidade*. p 83 . Nov./ Dez.

HSM MANAGEMENT (2003). *Planejar para Prosseguir*. p 114-121 . Nov./ Dez.

HSM MANAGEMENT (2003). *Retrato de Família*. p 84-91 . Nov./ Dez.

HSM MANAGEMENT (2003). *Uma Radiografia da Relação Empresa + Família+ Propriedade..* p 96-102 . Nov./ Dez.

KOTLER, Philip.(2000). *Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio*. São Paulo, Prentice Hall.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W; PETTY J.W.(1997) *Administração de Pequenas Empresas*, São Paulo, Makron Books.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.(2000). *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre, Bookman.

- MINTZBERG, Henry (2004). *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre, Bookman.
- MINTZBERG, Henry (2004). *Não Faça Planos Trabalhe*. Exame. p 50-52. Janeiro.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. (2004). *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre, Bookman.
- NARVA, Richard (2004). *A Poderosa Família*. Exame. p 74-75. Janeiro.
- NETO, Adelino B.; LOPES, Alessandro S.; MOREIRA, Armando L. *As Dificuldades para a Implementação de Estratégias em uma Empresa Familiar de Pequeno Porte*, EnANPAD 1998.
- NETO, Adelino B.; MOREIRA, Armando L. *Dificuldades para a Realização da Sucessão: Um Estudo em Empresas Familiares de Pequeno Porte*. Fea-Usp - V SemeAd, 2001  
<<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/Adm.%20Geral/Dificuldades%20para%20realizacao%20da%20sucessao.pdf>>
- OLIVEIRA, Djalma P.R.(1991). *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. São Paulo, Atlas.
- PORTER, Michael E. (1999). *Competição = On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro, Campus.
- PORTER, Michael E. (2004). *Estratégia para o Brasil*. Exame. p 44-47. Janeiro.
- PORTER, Michael E. (1992). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro, Campus.
- ROSSETTO, Carlos R.; SALVADOR, Edson A. *A Adaptação Estratégica na Indústria da Construção Civil: Um Estudo de Caso no Setor de Edificações na Cidade de Passo Fundo (RS)*. EnANPAD, 2001.

ROSSETTO, Carlos R.; *O Comportamento Estratégico Segundo a Teoria de Miles e Snow: Um Estudo Multicaso em Três Empresas Familiares na Indústria da Construção Civil - Setor de Edificações* -. Simpósio Brasileiro de Gestão da Qualidade e Organização do Trabalho no Ambiente Construído, 2º, Fortaleza, CE, 2001.

ROSSETTO, Carlos R.; ROSSETTO, Adriana. *O Processo de Adaptação Estratégica Segundo o Modelo de Tushman e Romanelli: Um Estudo de Caso no Setor de Edificações*. EnANPAD, 2003.

SEBRAE (2000). *O Desempenho das MPEs da Construção Civil Paulista*. Novembro

SEBRAE (2005). *Estudos e Pesquisas: Legislação Básica da Micro e Pequena Empresa*.

<<http://www.sebrae.com.br>>

SILVA, Silvana da; SANTOS, Agnaldo dos. *Comunicação Organizacional em Empresas Construtoras sob a Ótica do Planejamento Estratégico*. III SIBRAGEC, 2003.

SOUZA, Roberto (1997). *Metodologia para Desenvolvimento e Implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Empresas Construtoras de Pequeno e Médio Porte*. Tese (Doutorado). São Paulo, Escola Politécnica USP.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes (2002). *Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa*. Tese (Mestrado). São Carlos, Escola de Engenharia USP.

VIVANCOS, Adriano G. (2001). *Estruturas Organizacionais de Empresas Construtoras de Edifícios em Processo de Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade*. Tese (Mestrado). São Paulo, Escola Politécnica USP.