

LUÍS ROGÉRIO NASCIMENTO D'AQUINO

EMPRESA FAMILIAR: CULTURA ORGANIZACIONAL E SUCESSÃO
PROFISSIONALIZADA; A EXPERIÊNCIA DE SUCESSO DA PERINI.

SALVADOR
JUNHO / 2005

LUÍS ROGÉRIO NASCIMENTO D'AQUINO

EMPRESA FAMILIAR: CULTURA ORGANIZACIONAL E SUCESSÃO
PROFISSIONALIZADA; A EXPERIÊNCIA DE SUCESSO DA PERINI.

Versão definitiva da Monografia apresentada no curso de graduação de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Paulo Raimundo Almeida Brito

SALVADOR
2005

Luis Rogério Nascimento D'Aquino

Empresa Familiar: Cultura Organizacional e Sucessão Profissionalizada; A experiência de sucesso da Perini.

Orientador:

Prof. Paulo Raimundo de Almeida Brito
Faculdade de Economia da UFBA

Prof. Antônio Plínio Pires de Moura
Faculdade de Economia da UFBA

Prof. Ihering Guedes Alcoforado de Carvalho
Faculdade de Economia da UFBA

AGRADECIMENTOS

Os meus agradecimentos pela existência do meu espírito e por minha formatura são inúmeros. Eles são extensivos a todas as energias que passaram, passam e passarão por minha vida. Do flanelinha da sinaleira ao Criador maior. Do pequeno canteiro de plantas a toda imensidão da Natureza. Mas algumas pessoas tiveram importância especial na minha formação profissional, portanto, quero agradecer:

A Vida e ao Nosso Senhor do Bonfim pela oportunidade de viver, de caminhar, de errar e de evoluir.

A minha mãe do céu que me protege, me acaricia, me perdoa e ilumina meus caminhos.

A São Jorge, grande guerreiro, pela força tão necessária.

A minha mãe daqui que, assim como a do céu, sempre confiou em meu potencial, no meu caráter e nos meus verdadeiros propósitos, além de ser exemplo de trabalho, disciplina, amor e confiança.

A meu pai que me proporcionou bons estudos e ensinamentos profissionais e de vida.

A Cristiane, minha amiga, minha colega de trabalho, onde sempre encontrei apoio para seguir meus objetivos.

A minha irmã, que com seu exemplo de sucesso me empurrou a buscar algo mais na carreira profissional.

A Miguel, grande amigo e companheiro.

Ao amigo Dr. Fernando Hoisel pelo carinho e confiança.

Aos amigos e funcionários do VIDA RESTAURANTE NATURAL E SOPARIA pela rica fonte de aprendizado.

Aos amigos e funcionários do Espaço Natural, local onde pude experimentar algumas das minhas potencialidades e fraquezas.

Aos professores Paulo Brito e Osvaldo Guerra, que souberam com sabedoria me estimular para a conclusão desse curso.

“Deus é grande e é forte. Quando Ele quer, não tem quem não queira.”

Ayrton Senna

RESUMO

Durante a década de 90, o Brasil vivenciou a abertura dos mercados trazida pela globalização, exigindo das empresas nacionais maior competitividade frente aos concorrentes de fora. O presente trabalho estuda como essas modificações no contexto econômico influencia o cotidiano das pequenas e médias empresas familiares. É analisado como a família interfere na cultura organizacional da empresa. Os problemas do dia a dia nem sempre são convenientemente separados. A partir da necessidade de uma maior eficiência junto com uma filosofia já existente, se faz necessário uma sucessão profissionalizada. É observado como a profissionalização pode ser realizada e como ela é sugerida. A partir dos autores trabalhados verifica-se a experiência de sucesso da rede de lojas Perini, líder no setor delicatessen, doceria e sorveteria. O divisor de águas que é a profissionalização, sempre é árduo mas indispensável. É uma condição fundamental para a garantia da longevidade empresarial.

Palavras-chave: empresa familiar; cultura organizacional; eficiência; sucessão profissionalizada; Perini.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	A EMPRESA FAMILIAR NO CONTEXTO DA ATIVIDADE ECONÔMICA	9
2.1	A IMPORTÂNCIA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	10
2.2	CONCEITUAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR	12
2.3	A EMPRESA FAMILIAR COMO AGENTE EMPREENDEDOR E DINAMIZADOR DA ATIVIDADE ECONÔMICA	17
2.3.1	O ciclo de vida das empresas familiares	19
3	MUDANÇA DE PARADIGMA DA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR	27
3.1	PROBLEMÁTICA QUE ENVOLVE A EMPRESA FAMILIAR	28
3.2	SUCESSÃO	30
3.3	PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO	35
4	A EXPERIÊNCIA DE SUCESSO DA PERINI	38
4.1	HISTÓRIA DA EMPRESA	39
4.2	CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA EVOLUÇÃO	41
4.3	PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS	45
5	CONCLUSÃO	55
	REFERÊNCIAS	57
	ANEXO	59

1 INTRODUÇÃO

Para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são sua família e seu trabalho. É fácil compreender o poder das organizações que combinam ambas as coisas. Estar numa empresa familiar é algo que afeta a todos os participantes.

O presente estudo demonstra a necessidade que as empresas familiares têm, forçadas pela abertura dos mercados entre outras variáveis, de avaliarem sua cultura organizacional, o seu “modo operandi” buscando a sucessão profissional, conquistando uma maior eficiência, ampliando as possibilidades de sobrevivência no mercado.

No segundo capítulo são retratadas as diversas importâncias nas organizações familiares. Primeiramente a importância do trabalho para a própria família, onde os membros passam a maior parte do tempo, mais inclusive do que na sua própria residência.

Posteriormente é analisado o papel da empresa familiar na geração de emprego e renda em todo o mundo, inclusive no nosso Brasil. São citados exemplos de sucesso.

Na segunda parte do segundo capítulo, são explanadas conceituações de diversos autores sobre o que caracteriza a empresa familiar.

Logo após é feita uma abordagem da longevidade da empresa. Como os sucessores se apresentam ao fundador e como este reage; abrindo ou não espaço para filhos, sobrinhos, ou seja, é analisado o ciclo de vida dessas organizações.

O terceiro capítulo explora todas, ou quase todas as variáveis micro e macroeconômica que atingem o dia a dia da pequena e média empresa familiar e que exigem dessas uma maior eficiência. Essa competitividade só pode ser adquirida se ocorrer uma considerável mudança na filosofia da empresa, que quase sempre tem uma cultura tradicional, avessa a mudanças, a novos sócios, a novas contratações.

A sucessão profissionalizada deve ser feita sem paixões, respeitando a personalidade e individualidade jurídica da empresa. É observado a busca de técnicas modernas,

profissionais qualificados. A nomeação para determinados cargos e/ou responsabilidades não deve ser feita por amizade ou laço consangüíneo, mas por mérito e competência. A avaliação de objetivos, estratégias e resultados é uma constante.

No quinto capítulo a Perini é o exemplo de sucesso. É escrita sua história, desde o seu nascimento até os dias atuais, passando por suas transformações, por seus momentos críticos. É abordada a chegada dos sucessores, inclusive filho, genro e profissionais contratados no mercado. Os resultados obtidos também são avaliados observando o organograma da empresa.

2 A EMPRESA FAMILIAR NO CONTEXTO DA ATIVIDADE ECONÔMICA

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte enorme da nossa paisagem econômica e social e nem sequer nos damos conta disto. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás de balcões depois da escola. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passar de pais para filhos (e, recentemente, filhas) não é apenas um sonho americano. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo. Estudar suas peculiaridades é fundamental no entendimento da gestão empresarial como um todo.

“Estima-se que esse tipo de negócio responda por cerca de 60% dos empregos gerados no país. Aproximadamente 70% das empresas de todo o mundo enquadram-se na organização familiar.” (OLIVEIRA, 2000, p.17)

Nos Estados Unidos, a maioria das empresas são controladas e administradas por famílias, sendo responsáveis por 59% do emprego e 78% dos novos empregos. (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998, p.40). Para ratificar sua importância no cenário econômico mundial, mais de 50% do produto interno bruto (PIB) norte-americano é gerado pelas empresas familiares. Esse número repete-se na Inglaterra e França. (VIDIGAL, 1996 apud SOUZA, 2002, p.38). Esse tipo de negócio é a principal fonte de crescimento de empregos na Europa Ocidental, empregando mais de 50% da força de trabalho. Na Alemanha, as pequenas e médias empresas de controle e gestão familiar, são responsáveis por cerca de 2/3 dos empregos existentes. (VRIES, 1996 apud SOUZA, 2002, p.38)

Ainda assim, nos referimos às empresas familiares de forma pejorativa associando-as a pouca eficiência. A falta de profissionalismo na gestão, as dificuldades no processo sucessório e os conflitos familiares contribuem para essa visão depreciativa.

2.1 A IMPORTÂNCIA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O surgimento de novas empresas contribui de forma significativa para o desenvolvimento econômico. Ao lograrem êxito em seus empreendimentos, os empresários criam empregos, expandem segmentos de mercados, incrementam a produção de bens e serviços e dinamizam a atividade econômica da comunidade onde atuam. As microempresas posteriormente convertem-se em pequenas e médias empresas, existindo uma relação positiva entre o número de empresas criadas, o crescimento econômico, a geração de empregos entre os jovens e a modernização da estrutura empresarial.

O papel do empresário inovador foi bastante exaltado por Schumpeter em sua obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico”. Ao estudar os processos de transformações econômicas, o autor utiliza como referência o modelo do fluxo circular, no qual a economia estacionária reproduz-se a si própria periodicamente, sem grandes alterações. Esse processo só é rompido quando surgem grandes modificações no sistema econômico. As responsáveis, segundo ele por essas transformações são as grandes inovações, que podem ocorrer de forma espontânea e descontínua ao longo do tempo. Essas inovações podem se apresentar no surgimento de novos produtos, novos processos produtivos, novos insumos e novos setores da atividade econômica.

Dentro desses ambientes inovadores, o empresário é o grande agente econômico que através de meios mais eficientes traz novos produtos para o mercado, quer pela aplicação prática de alguma invenção, quer por uma inovação tecnológica. A demanda por sua vez deve ser educada, estimulada a desejar esses novos produtos.

Por outro lado, a reestruturação industrial ocorrida na década de 70 desencadeou uma crise no principal modelo produtivo econômico industrial baseado nas indústrias de grande porte, produção em larga escala e relações empresariais verticalizadas. No novo desenho da atividade produtiva do início da década de 90, a presença das pequenas e médias empresas se fortalece devido às novas exigências de flexibilização e inovação da produção, bem como a terceirização de serviços por parte dos grandes conglomerados.

As pequenas e médias empresas ganham novamente importância dentro do contexto da atividade econômica dos países, principalmente naqueles que tinham como principal base

produtiva o modelo fordista de produção. A grande maioria das pequenas e médias empresas no mundo é criada a partir de famílias ou grupos de famílias. A partir daí podemos ver a importância das empresas familiares dentro do contexto da dinâmica da atividade produtiva pós reestruturação industrial.

Antigamente a participação da empresa familiar não era exaltada. Entre os clássicos, a exemplo de Adam Smith (1776) em sua obra “A Riqueza das Nações” acreditava que as pequenas empresas não tinham importância na economia, por não serem impulsionadoras do progresso, não serem fomentadoras de novas formas de trabalho, ou geradoras de riqueza de uma nação. Só a partir do final da segunda guerra mundial é que a sociedade percebeu a importância das pequenas e médias empresas familiares para reconstrução de economias enfraquecidas e para o desenvolvimento justo e equilibrado dos países. Schumacher (1989) no seu livro “Small is Beautiful: as if people mattered” foi o primeiro autor que escreveu sobre a importância das pequenas empresas para o desenvolvimento econômico, contrariando os clássicos.

No Brasil despertou-se para a importância das pequenas e médias empresas após a crise do petróleo, quando as grandes empresas passaram por fortes reestruturações. Nesse bojo a empresa familiar tornou-se de grande valor para o desenvolvimento da economia.

A sociedade brasileira seguindo os adventos mundiais começou nos anos oitenta a conscientizar-se que se iniciava uma nova era de transformações de valores. Os pequenos empresários deixaram de ser apenas aquelas pessoas que possuíam tino comercial ou feeling para os negócios, ou os que não conseguiram ser profissionais liberais, ou funcionários públicos, ou funcionários de grandes empresas.

No período de 1985, com vários planos econômicos, foram criados no Brasil 3 177 313 empresas, das quais 2 384 319 eram classificadas como sendo micro e pequenas empresas. Mais de um milhão dessas estavam localizadas no Estado de São Paulo, sendo responsáveis por 40% do PIB nacional: empregavam 79,4% da população economicamente ativa e comercializavam entre 30 e 35% das transações feitas em todo o território nacional (BERNHOEFT, 1989).

A Ford, Grupo Votorantim, Pão de Açúcar, Organizações Globo são exemplos de empresas familiares de diferentes ramos de atividade que iniciaram-se micro, pequenas ou médias, diversificaram sua atuação no mercado, se profissionalizaram e lograram bastante êxito se tornando conglomerados nacionais ou até mesmo multinacionais.

Desse modo a empresa familiar não se define como uma empresa na essência da palavra, possui características, cultura, dinâmica, peculiaridades próprias da junção dessas duas instituições extremamente fortes da nossa sociedade: família e empresa.

2.2 CONCEITUAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Para definir empresa familiar precisa-se primeiramente desmembrar a sua conceituação. Partindo inicialmente do conteúdo de família, tem-se:

A família é um sistema sócio-afetivo-estruturado, ou seja, é um conjunto de pessoas estruturadas em papéis diferenciados, interligados por laços afetivos. É causa e consequência de amor, de afeto, do desejo de viver juntos, compartilhar a vida, procriar e projetar-se no mundo. A partir da vida em comum, seus membros têm uma história e constroem uma identidade. (SOUZA 2002)

A família é um sistema aberto que interage constantemente com o sistema social maior. Toda família tem uma estrutura própria e é ela que permite a leitura e formação dos valores que sustentam a identidade de cada um dos seus membros. A família não é uma sociedade de iguais e nunca será. As relações de família são sempre revestidas de conteúdo emocional, por isso as suas decisões nem sempre são pautadas pela lógica. Ciúmes, jogos, trapaças convivem lado a lado com o amor, a cooperação, a negociação e a amizade. Nos processos de comunicação estão presentes muitas mensagens implícitas, subtendidas e simbólicas.

A família é uma instituição de formas diferentes, em situações e tempos diferentes, para responder a necessidades sociais. Sendo uma instituição social, possui para as pessoas uma representação que é socialmente elaborada e que orienta a conduta de seus membros. A família se constitui em torno de uma necessidade material da reprodução e exerce também uma função ideológica. Assim, além da reprodução biológica, ela promove também a

reprodução social da própria família e da sociedade na qual está inserida, sendo, por isso, considerada como a formadora do cidadão.

Já a organização é um grupo de pessoas que estão reunidas para alcançar um determinado objetivo. É importante dizer que nem toda coletividade é uma organização. É necessário distinguir essas duas coisas. Forças naturais geram coletividades. Forças deliberadas geram organizações. Portanto, organização é um grupo social que se forma por ação deliberada de seus membros. Em outras palavras, para existir organização, deve haver mecanismos para coordenar as atividades de um grupo de pessoas com objetivos específicos.

Pode-se destacar alguns elementos inerentes a uma organização:

- Sistema de normas;
- Estrutura hierárquica;
- Sistema Cooperativo;
- Existência de objetivos e metas;
- Eficiência e eficácia;
- Cultura Organizacional

Existem diversos autores, que conceituam empresa familiar. Os conceitos são os mais variáveis possíveis. Para Donnelley e Fritz (1993), uma companhia é considerada empresa familiar se estiver perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e se essa ligação resultar numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Esse relacionamento está presente quando os laços familiares representam um fator fundamental no processo sucessório, os membros da família estão no conselho familiar, os valores institucionais importantes identificam-se com a família, as ações de um membro da família refletem na reputação da empresa e a posição do parente na firma influi em sua situação na família.

Lodi (1994) afirma que empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua sucessão ao poder.

Empresa familiar é aquela cuja propriedade pertença a uma ou mais famílias, independentemente de sua natureza jurídica, se é limitada ou sociedade anônima; de capital aberto ou fechado. Nela há intensa interferência dos membros da família (gestão). (OLIVEIRA, 2000, p.17)

”Uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou, ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. (BERNHOEFT, 1989).

Atualmente para o trabalho desenvolvido em questão:

entende-se como empresa familiar aquela que possui três categorias: a propriedade, a direção e a sucessão. Em outras palavras, uma empresa deve reunir, simultaneamente, as seguintes características para ser qualificada como uma empresa familiar:

- *A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário;*
- *A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa;*
- *Os valores da firma são influenciados ou identificados com a família;*
- *A família determina o processo sucessório da empresa. (SOUZA, 2002, p.32).*

Podemos destacar três tipos básicos de empresa familiar: a tradicional, onde está presente o fundador, o capital é fechado, existe pouca transparência; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família não perde o controle acionário. Decorrente dessa abertura se faz necessária maior transparência. São forçados pela concorrência multinacional e justificadas pelo seu volume a adotarem técnicas atualizadas de gestão; e a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família mantém influência estratégica através de participação acionária participativa e cadeira no Conselho de Administração.

O conceito de empresa familiar provoca contradições até mesmo entre os dirigentes empresariais. As definições são as mais diversas entre os executivos, demonstrando dessa forma que não existe clareza teórica do termo que possa retratar a suas especificidades. Geralmente os termos utilizados pelos dirigentes para definirem a empresa familiar mostram claramente a importância dada aos valores e crenças do fundador, os quais obrigatoriamente, devem estar enraizados aos dirigentes atuais no intuito de caracterizá-las como tal. Na verdade a empresa familiar se encontra entre a família a ela ligada e o ambiente em mutação que a rodeia (figura I).

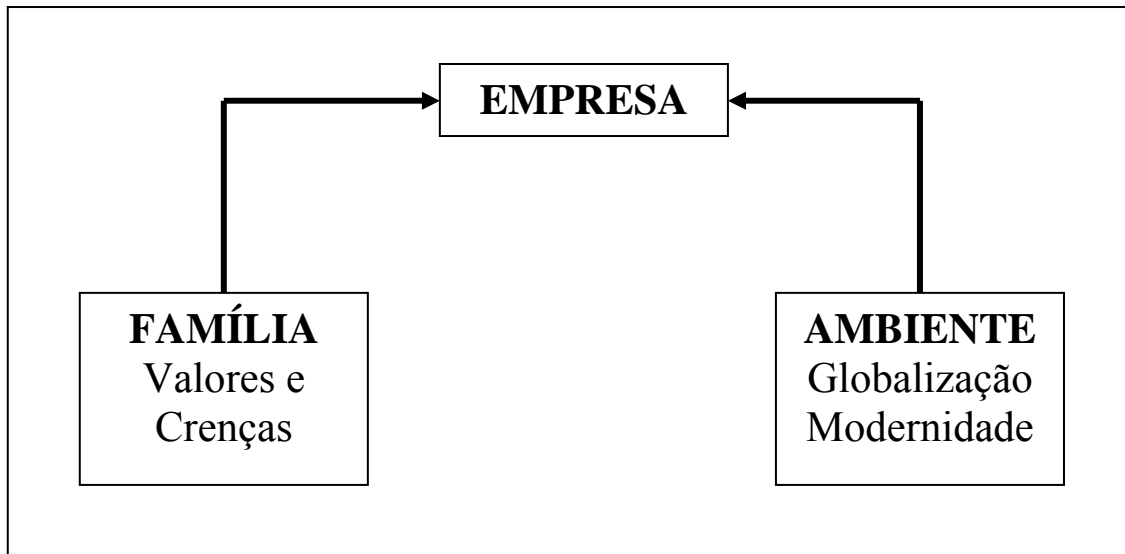


Figura I – Relação entre Família X Empresa X Ambiente

Fonte: (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998)

Mas seguindo a perspectiva do controle, Goffe (1996 apud DAVEL; COLBARI, 2000) ao estudar os sistemas de controle organizacional das empresas familiares, encontrou quatro tipos de padrões de desenvolvimento:

- a) Gerencial: altamente focado para as oportunidades do mercado com sistemas meritocráticos de controle;
- b) Empreendedor: altamente orientado para as questões do mercado mas com sistemas de controle subdesenvolvidos;
- c) Paternal: baixa orientação para o mercado com alta responsabilidade social pelos empregados, consumidores e sociedade;
- d) Custódia familiar: a empresa é herdada como herança e os proprietários se envolvem pouco com o negócio, como consequência possui sistemas de controle enfraquecidos.

Apesar do entrelaçamento entre empresa e família e dos conflitos provocados por essa junção, reduzindo reciprocamente a eficiência da empresa familiar, a história de algumas empresas familiares bem sucedidas demonstra que isso não necessariamente acontece.

Lodi (1994) em seu trabalho sobre a empresa familiar destaca os pontos fortes e fracos desse tipo de associação:

- PONTOS FRACOS

- a) Conflitos de interesse entre família e empresa, refletida na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos profissionais-administradores que não pertencem a família e no excesso de personalização dos problemas administrativos;
- b) Utilização indevida dos recursos da empresa para resolver problema dos familiares;
- c) Falta de planejamento financeiro e de apuração de custo e procedimentos de contabilidade e de orçamento, o que transforma o lucro em um resultado completamente imprevisível, não planejado;
- d) Forte resistência à modernização do marketing, a comercialização fica a cargo de alguns vendedores antiquados e de “confiança”;
- e) Falta de política eficiente de criação de produtos e estudo de mercado, não conformidade com novas realidades. Adaptação e assimilação mais lentas.
- f) Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência demonstrada anteriormente;
- g) Ocasionalmente, determinadas decisões são influenciadas fortemente pelo humor do dono, que centraliza as decisões.
- h) Fragilidade diante do desaparecimento do fundador.

- PONTOS FORTES

- a) Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para auto-financiamento obtido de poupança compulsória feita pela família;
- b) O nome da família pode ter uma grande reputação na região onde atua, ou até mesmo dentro do país, se constitui em importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- c) A lealdade dos empregados é mais acentuada, as relações são mais pessoais pois os colaboradores se identificam com as pessoas concretas, que estão o tempo inteiro juntos;
- d) Grupo interessado e unido em torno do fundador, as gerações familiares em sucessão permitem um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos sucessores;
- e) Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua. Perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e locais;
- f) Agilidade nas decisões. Relações informais entre os diversos níveis.

2.3 A EMPRESA FAMILIAR COMO AGENTE EMPREENDEDOR E DINAMIZADOR DA ATIVIDADE ECONÔMICA

Como já foi dito, a maioria das empresas formadas no mundo é mesmo uma empresa familiar, e analisando-as a nível mundial pode-se observar que existe uma grande heterogeneidade, tanto no seu porte e grau de competitividade quanto nos cenários econômicos em que atuam. Existem empresas familiares de pequeno porte altamente especializadas e competitivas, ocupando posições de destaque no mercado mundial; e outras empresas familiares de grande porte, que cresceram e precisam reformular as suas atividades para se colocarem em posição de competir dentro da reestruturação produtiva atual.

Nos países em desenvolvimento, as empresas familiares também destacam-se em grandes conglomerados. Muitos conglomerados asiáticos são controlados por famílias de etnia chinesa. No quadro a seguir podemos verificar alguns grupos do Leste e Sudeste asiático, em 1991, que faturavam o equivalente a empresas classificadas pela revista Fortune entre as 500 maiores empresas dos Estados Unidos (LETHBRIDGE, 1997).

Quadro I – Principais Grupos de Empresas Familiares do leste e do Sudeste Asiáticos

GRUPO	FATURAMENTO EM 1991 (US\$ Bilhões)	RANKING DA FORTUNE 500
Salim (Indonésia)	8,0	179
Swire (Hong Kong)	6,7	218
Jardine (Hong Kong)	5,1	278
Formosa (Taiwan)	4,4	321
Cheung Kong (Hong Kong)	3,3	426
Astra / Summa (Indonésia)	2,5	>500
Sime Darby (Malásia)	2,3	
Soriano (Filipinas)	1,9	
Kadoorie (Hong Kong)	1,6	
Far Eastern Group (Taiwan)	1,5	

Fonte: McKinsey & Company apud Revista do BNDES, Rio de Janeiro, junho, 1997

Nos Estados Unidos da América, a maioria das empresas é controlada e administrada por famílias, sendo responsáveis por 59% do emprego, 78% dos novos empregos e 27 milhões de pessoas que nelas trabalham. Na Alemanha, as empresas familiares concentram-se nas três milhões de pequenas e médias empresas do Mittlestand; têm em média menos de cem funcionários e respondem por metade do faturamento e por dois terços do emprego do setor industrial; dentre elas, 500 dominam nichos mundiais em produtos avançados de alta qualidade. No Brasil, 3,5 milhões de empresas familiares geram dois milhões de empregos diretos; das trezentas maiores empresas do país, 280 são familiares, com projeções de chegar a sete milhões de empregos até 2006. Esses dados confirmam que a empresa familiar, em qualquer lugar do mundo, é o grande canal para que uma região se desenvolva; são dados preliminares indicadores de sua relevância e importância para o processo econômico e social em geral (MARTONE, 2004).

Em todo o mundo as micro e pequenas empresas familiares têm o seu papel relevante na atividade econômica e, em cada país, a depender da sua cultura e do seu grau de desenvolvimento, resultam benefícios distintos. Nos países desenvolvidos e emergentes as empresas familiares atualmente desempenham papel fundamental nas inovações tecnológicas e gerenciais, em criar redes de empresas altamente flexíveis, inovadoras e competitivas, formando mão-de-obra especializada e educando uma demanda extremamente exigente. Nos países em desenvolvimento e nos países pobres, além de absorver mão-de-obra excluída do mercado formal e combater o desemprego ajudam no combate a marginalidade e a violência.

2.3.1 O ciclo da vida das empresas familiares

Uma questão bastante preocupante é a expectativa de vida das empresas familiares, alguns estudos apontam que a expectativa de vida das empresas com capital pulverizado e gestão profissionalizada gira em torno de quarenta anos, enquanto a familiar é de vinte e cinco anos (VIDIGAL, 1997). A mortalidade das empresas é bastante significativa, principalmente quando se trata de pequenas e médias empresas familiares no seu primeiro ano de vida. Muitos fatores são responsáveis pela mortalidade das empresas, alguns deles comuns a qualquer tipo de empresa que atuem no mercado. A seguir destacamos os principais fatores identificados:

a) Visão de Mercado

O empreendedor deve saber por onde adentrar, prever, ter senso de oportunidade aguçado, isso vale tanto para o fundador quanto para as gerações sucessoras;

b) Contexto Macroeconômico

O contexto macroeconômico onde essas empresas são criadas é fundamental para determinar o tempo de vida, o desenvolvimento, a perpetuidade das mesmas: O cenário macroestrutural, o papel do Estado nas suas atribuições político-institucionais: políticas de crédito e subsídios à formação de empresas, política de juros e política cambial, a conjuntura sócio-econômica: modernização do parque industrial e da agricultura, taxa de desemprego, política tributária.

c) Contexto microeconômico

A reestruturação industrial recente que apesar de ter exaltado o papel das pequenas e médias empresas traz consigo ambientes altamente inovadores e competitivos, exigindo qualificação de mão-de-obra, flexibilidade e profissionalização da gestão das firmas: nos últimos anos, com a globalização dos mercados e das empresas, redefine-se as etapas da competição internacional das firmas, materializadas por referenciais variados de concorrência, por crescentes conexões dos mercados e dos setores produtivos e comerciais, que repercutem na resposta às demandas diferenciadas na escala global. Tudo isso resulta em redefinições espaciais, em exigências padronizadas, estratégias, jogos de concorrência, associação e racionalidades modernas de ação empresarial.

d) Gestão Empresarial

Imagina-se que os administradores das empresas familiares acabam praticando nas empresas aquilo que o seu “bom senso” considera o mais acertado, tomando decisões por impulso, resistindo muitas vezes a mudar ou aceitar novas formas ou ferramentas de gestão. É certo que muitas empresas familiares adotam essa prática administrativa, mas experiências em algumas empresas familiares vêm consolidando a importância fundamental na modernização da gestão. Empresas como o Grupo Votorantim, Itausa, Odebrecht, Camargo Correa e Vicunha, além de conseguir aliar de forma muito eficiente a relação entre família e empresa, souberam lidar muito bem com a questão da propriedade e gestão.

De modo geral as teorias existentes sobre os ciclos de vida das empresas familiares buscam demonstrar a variação de aspectos como a complexidade, formalização, tomada de decisões que no decorrer do tempo assume contornos diferentes de período em períodos de tempo.

Um modelo teórico é proposto por Gersick (1997 apud DAVEL; COLBARI, 2000) que foi denominado de Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de empresas familiares. Nesse modelo considera-se de maneira sistêmica três dimensões inter-relacionadas entre si. Dentro desses três sub-sistemas – família, propriedade, empresa – possuem um desenvolvimento próprio e avançam em etapas seqüenciais com características próprias (Figura II). Entretanto os autores advertem que apesar desse modelo apontar um certo direcionamento para o desenvolvimento das empresas familiares, não se pode evitar que

algumas etapas ocorram de modo mais lento, ou estagne ou até mesmo ocorram simultaneamente (Quadro II).

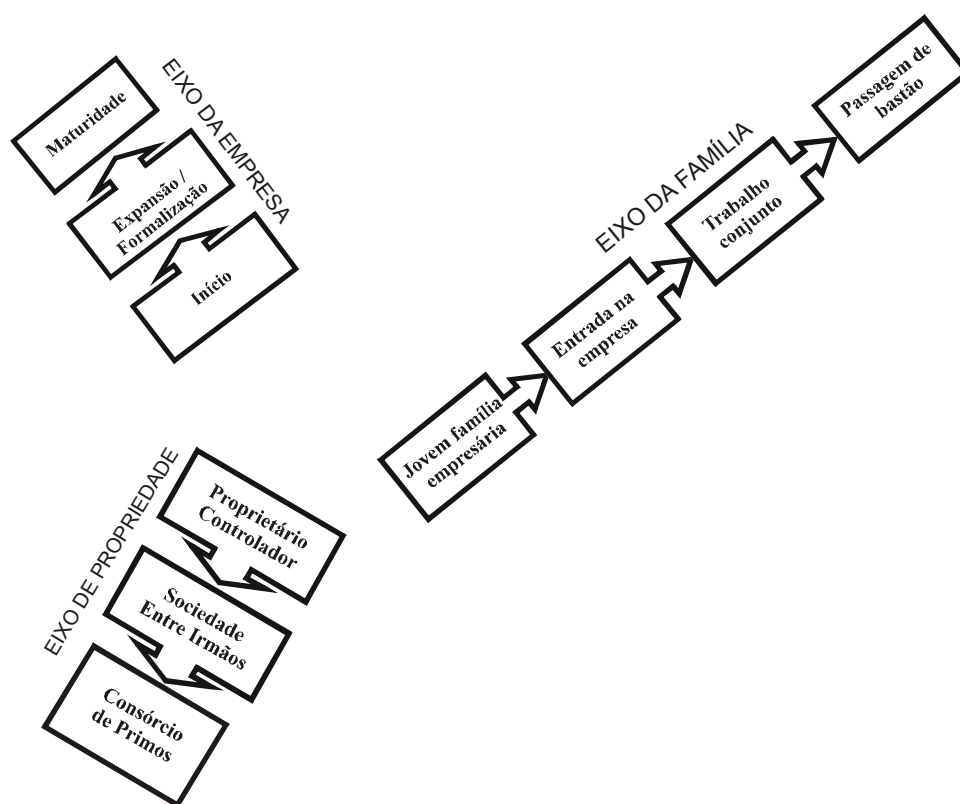


Figura II – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento das Empresas Familiares

Fonte: Gersick (1997 apud DAVEL; COLBARI, 2000)

No eixo do desenvolvimento baseado na propriedade, normalmente depois da primeira geração, a forma de propriedade muda, tornando-se cada vez mais pulverizada, passando de um único proprietário a poucos ou muitos proprietários. Nesse modelo sugere-se que as empresas comecem com um proprietário, com o tempo passa para uma sociedade entre irmãos e depois evolui para um consórcio de primos.

O eixo relativo a família é rígido pelo envelhecimento biológico de seus membros, trata-se do desenvolvimento estrutural e interpessoal da família por meios de aspectos como casamento, parentesco, relacionamento entre irmãos adultos, cunhados e sogros, padrões de comunicação e papéis familiares. No primeiro estágio a jovem família empresária define a parceria conjugal que dará suporte ao papel de proprietário e gestor (ver tabela II).

No próximo estágio a família está preocupada com a criação dos critérios de entrada de membros da família, com o planejamento de carreiras para a geração dos jovens filhos adultos, incluindo a decisão de entrarem ou não na empresa.

Durante a próxima etapa os membros da família já trabalham em conjunto, nessa fase a empresa é testada para saber se a lucratividade da empresa consegue acompanhar as necessidades relacionadas a renda e ao estilo de vida da família e se seu poder oferece oportunidades interessantes de carreira para os membros qualificados da família.

No último estágio de passagem de bastão, toda a família está envolvida com a transição. Nessa fase há muitas escolhas a serem feitas a respeito de partilhar ou passar a liderança da geração mais velha para a geração intermediária em todos os aspectos da vida familiar.

Com relação ao eixo da gestão, as passagens de estágios são mais inconstantes. A primeira etapa abrange a fundação da empresa e os primeiros anos, quando a sobrevivência está em questão. A primeira transição pode passar despercebida ou ser marcada por abertura de novas instalações, pela contratação de novos gerentes ou pelo lançamento de novos produtos. O processo de profissionalização começa com o estágio de expansão da empresa.

O estágio de maturidade é alcançado de forma radical ou gradual, isto porque as margens de rentabilidade começam a cair, acompanhada pelo crescimento da concorrência, e os produtos ofertados já não possuem as mesmas vantagens competitivas de antes. Nesta etapa, a empresa tende a favorecer a estabilidade e a configuração divisional, ou seja, administração dirigida por profissionais do mercado, diminuindo a participação direta dos proprietários.

Quadro II – Características do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento das Empresas Familiares

Dimensões	Etapas	Características
Propriedade	Proprietário Controlador	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Controle de propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal; ▶ Outros proprietários (caso existam) possuem somente participação simbólica e não exercem nenhuma autoridade significativa; ▶ Possui os desafios de equilibrar o controle unitário com as contribuições de acionistas importantes e se capitalizar e escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração.
	Sociedade Irmãos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dois ou mais irmãos com o controle acionário; ▶ Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos; ▶ Possui os desafios de: desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios, definir o papel dos sócios não-funcionários, reter capitais e controlar as facções dos ramos da família;
	Consórcio De primos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Muitos primos acionistas; ▶ Mistura de sócios-funcionários e não-funcionários; ▶ Possui os desafios de: Administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas, criar mercado de capitais para as empresas.

Família	Jovem Família empresária	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Geração adulta abaixo dos 40 anos; ▶ Filhos, se houver, abaixo dos 18 anos; ▶ Possui os desafios de: criar um “empreendimento casamento” viável e tomar decisões iniciais a respeito do trabalho e da família.
	Entrada na empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Geração entre 35 e 55 anos; ▶ Geração mais jovem entre adolescência e os 30 anos; ▶ Possui os desafios de: administrar a transição da meia-idade e separar e individualizar a geração mais nova.
	Trabalho em conjunto	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Geração entre 50 e 60 anos; ▶ Geração mais jovem entre 20 e 45 anos; ▶ Possui os desafios de: Promover a cooperação e a comunicação entre as gerações, encorajar a administração produtiva de conflitos e administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto;
	Passagem de bastão	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Geração com mais de 60 anos; ▶ Desligamento da geração mais velha da empresa; ▶ Transferência da liderança da família de uma geração para outra.
Empresa Gestão	Início	<ul style="list-style-type: none"> ▶ As estruturas organizacionais são mínimas e informais com o proprietário no centro de tudo; ▶ A maior parte da comunicação vai para o proprietário ou é feita por ele; ▶ Normalmente possui somente um produto; ▶ Possui o desafio da sobrevivência.

	Expansão / Formalização	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estrutura cada vez mais funcional. Os processos organizacionais são formalizados (adição de políticas de recursos humanos, diferenciação em <i>marketing</i>, etc); ▶ Expansão em várias áreas (tanto em produtos, linhas de negócios múltiplos e funcionários); ▶ Evolução do papel do proprietário-gerente e início do processo de profissionalização da empresa. Sistemas mais sofisticados de administração financeira; ▶ Formulação estratégica e formalização da estratégia por meio de instrumentos.
	Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estrutura organizacional favorece a estabilidade; ▶ A configuração divisional é dirigida pela alta gerência; ▶ Base de clientes estável, em declínio ou com o crescimento modesto; ▶ Os membros mais velhos da família podem fazer parte do conselho de administração de outras empresas.

A partir desse modelo teórico, Gersick (1997 apud DAVEL; COLBARI 2000) demonstra quatro combinações das mais típicas dos estágios de desenvolvimento de propriedade, de família e de empresa. Estes seriam os modelos emblemáticos os quais as empresas familiares passariam durante o seu desenvolvimento e evolução:

- i** A empresa de primeira geração, administrada pelo fundador, de propriedade de um indivíduo empreendedor;
- ii** A empresa estabelecida de propriedade e a partir de uma sociedade entre irmãos e passando por crescimento e mudanças rápidas;
- iii** O complexo e maduro consórcio de irmãos;

iv A empresa à beira da transição, controlada por uma família no estágio de passagem de bastão.

Desse modo, observa-se que o desenvolvimento, evolução e sobrevivência das empresas familiares atualmente envolvem superar diversas etapas e diversos desafios provenientes do ambiente interno e externo. Não se pode conceber uma empresa familiar nos moldes arcaicos de administração sob pena de ser extinta. A profissionalização da gestão das empresas familiares é assunto em voga e se apresenta como um novo paradigma para contribuir de forma decisiva com o desenvolvimento e longevidade das mesmas.

3 MUDANÇA DE PARADIGMA DA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

O cenário econômico tornou-se complexo, especialmente após a abertura comercial nos anos 90. O desenvolvimento de novos processos de produção, inserindo novas tecnologias, a globalização no final da década de 1990, trazendo inúmeros impactos como a modificação do mercado e do emprego, junto com o quadro interno estagnado, exigem mais competência das empresas para sobreviverem. Todos esses fatores deixam as pequenas e médias empresas nacionais vulneráveis frente à concorrência, isso porque essas empresas disputam mercado com as grandes empresas transnacionais. No Brasil esta dificuldade acentua-se ainda mais por ser um país emergente carente de fontes de financiamento.

A Empresa Familiar Brasileira opera em condições particularmente adversas. Altas taxas de juros dificultam o financiamento do investimento, elevada carga tributária sufoca a renda, o empobrecimento da classe média, importante demandante de bens e serviços, desaquece o consumo. (MARTONE, 2004, p. 15)

Souza (2002) afirma que apenas cerca de 70% das pequenas e médias empresas conseguem sobreviver ao primeiro ano de vida. E dessas, apenas 30% conseguem chegar ao segundo ano.

Paralelo às dificuldades externas à empresa, a gestão empresarial familiar brasileira é caracterizada pela visão de curto prazo. O fundador desde sempre acomodado com os privilégios de uma economia fechada e paternalista, não faz plano estratégico de longo prazo. A acomodação e o amadorismo são traços fortes e presentes. Os objetivos e projetos pessoais confundem-se com os empresariais:

A pressão competitiva provocada pela abertura e desregulamentação dos mercados (ingresso de produtos importados, crescente transnacionalização, implantação de importantes competidores internacionais, etc.) expôs intensamente as empresas brasileiras, na última década, à competitividade, o que requer alterações no âmbito empresarial. (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1999; p.70)

Diante do exposto, o presente capítulo pretende verificar a necessidade da profissionalização da gestão das pequenas e médias empresas familiares discutindo a sucessão e as conseqüentes alterações nos padrões gerenciais e competitivos, prolongando suas existências.

3.1 PROBLEMÁTICA QUE ENVOLVE A EMPRESA FAMILIAR

A globalização exige modificações profundas na produção e no oferecimento de produtos. Para isto, faz-se necessário realizar investimentos na modernização e ampliação da capacidade produtiva das empresas.

Mesmo aquelas empresas que solidificarem o seu reconhecimento no mercado interno na prestação de serviços e fornecimento de bens, necessitam de fomentação para manter-se no mercado. A globalização é cruel e impiedosa com aquela que não se moderniza.

A alta carga tributária é um fator importante que dificulta as empresas nacionais em concorrer no exterior. Se por um lado os projetos governamentais voltados para incremento das exportações dão melhores condições de escoamento da produção nacional, do outro, o mercado interno continua praticando preços irrealistas sobrevalorizados, fruto dos elevados impostos.

A diminuição do poder de compra da classe média brasileira também impacta no crescimento das empresas familiares. É que além do pequeno poder de compra das famílias, a forte concentração de renda e o alto nível de desemprego diminuí consideravelmente o leque de potenciais consumidores.

As empresas familiares tradicionais principalmente, são as mais vulneráveis no novo ambiente econômico propiciado pela liberação e pela globalização, e estas pressões vêm somar aos seus dilemas institucionais históricos, tornando a resolução destes ainda mais urgentes. Por exemplo, nos principais países emergentes, essas empresas perderam ou estão perdendo seus tradicionais “sócios” governamentais, que as favoreciam com subsídios e financiamentos baratos, e os lucros elevados proporcionados pelo acesso privilegiado a mercados protegidos. Empresas estatais eram grandes demandantes. Com a privatização de inúmeras delas, esse nicho de mercado diminuiu consideravelmente.

Portanto, a capitalização dessas empresas se torna a questão fundamental no novo cenário, com sua sobrevivência exigindo a entrada de novos sócios, abrindo seu capital ou através de novos financiamentos. O maior obstáculo ao êxito do procedimento de novos sócios reside na relutância dos donos em dividir com os novos parceiros a admissão de profissionais não-familiares a cargos de direção.

É pouco provável que a empresa familiar tradicional, avessa a sócios e executivos externos, sobreviva à abertura de mercados e a globalização. É indispensável repensar sua problemática interna, focando sua profissionalização:

A empresa familiar nacional sofreu influência dos imigrantes alemães e italianos, trazendo um contexto patriarcal e autoritário. É certo que essas condições são inerentes ao mundo capitalista, ocorre que no Brasil, as facetas nocivas têm permanecido mais tempo do que o desejável. (SEMLER, 1988, p.60).

O mercado está submetido à forte concorrência, exigindo escala, capital intensivo, preços competitivos, qualidade diferenciada, variáveis antes estranhas às empresas familiares.

“O acirramento da concorrência decorrente das mudanças na economia mundial exige recursos financeiros para investimentos em tecnologia e ampliação de escala.” (LETHBRIDGE, 1997, p. 193).

É importante estar avaliando as necessidades de mudanças, tendo coragem para implantá-las a tempo. É preciso apostar em tecnologia, fazendo opção pela modernidade, antecipando tendências de mercado, traçando estratégias, fazendo a empresa funcionar através da efetiva participação de seus funcionários, enxugar custos (não abrindo mão da qualidade), maximizando receitas, respeitando o seu nicho de mercado, preservando a cultura própria (identidade) da empresa. Enfim, profissionalizar a gestão empresarial.

Semler (1988) – empresário bem sucedido, foi responsável pela sucessão do seu pai nos negócios da família, profissionalizando e expandindo as atividades empresariais herdadas – destaca a necessidade do homem-chave da empresa ter a disposição, a conscientização de enxergar claramente a necessidade da profissionalização da gestão antes de ser detonado o

processo. Sem essa consciência, é melhor ser abortada qualquer iniciativa. Uma vez decidido pelo processo da profissionalização, é preciso inicialmente planejar e rever estratégias, para isso é necessário dispor de recursos e de tempo para vislumbrar o horizonte distante e de longo prazo. A convocação e participação dos membros da empresa são indispensáveis. Acertos e erros do cotidiano serão apresentados. Não menos difícil do que filtrar essas informações será o convencimento aos funcionários da necessidade do exercício da cidadania empresarial:

“A participação é um exercício infinitamente mais complexo na prática do que aparenta. É necessário estar preparado para a lentidão e frustração do processo de envolvimento dos funcionários. A democracia é trabalhosa mesmo”. (SEMLER, 1988, p.74).

Determinadas empresas familiares possuem características próprias quanto a análise de problemas psicológicos individuais; especialmente do empreendedor (proprietário – fundador), que terminam por atingir o equilíbrio emocional da organização:

Forças extra-rationais podem, decididamente, influenciar o processo da tomada de decisão, a liderança, o funcionamento do grupo ou equipe, a estratégia, a configuração e os sistemas organizacionais, bem como a cultura organizacional como um todo. Afinal de contas, as pessoas não são necessariamente racionais e lógicas; ao contrário, por muitas vezes comportam-se de forma absolutamente irracional. (SOUZA, 2002, p.45)

Contudo existem características positivas que podem ajudar a viabilidade da profissionalização da gestão. O clima organizacional é mais coeso. As relações pessoais são mais intensas. Existe maior proximidade entre o líder e o liderado. Ocorre inclusive contato direto com clientes e fornecedores, ocasionando uma comunicação mais eficaz e transparente com o mercado. A falta de burocracia possibilita rapidez nas decisões e adaptações de rumos. As oportunidades de curto prazo podem ser viabilizadas com criatividade e inteligência.

3.2 SUCESSÃO

A questão sucessória não está necessariamente inserida na profissionalização da gestão, mas na maioria dos casos encontra-se aí um grande entrave para o transporte da

organização para a modernidade e eficiência. De acordo com VIDIGAL (1997) 50% das empresas familiares fracassam na passagem do fundador para a segunda geração. 30% a 40% fracassam na transição da segunda para a terceira geração. “Nos Estados Unidos 40% das empresas familiares chegam a 2ª geração. Na Europa esse número cai para 30%” (SOUZA, 2000, p.43)

O planejamento sucessório é ainda mais importante na empresa familiar visto que, nem sempre aquele herdeiro ou sucessor natural dispõe de maior habilitação ou competência para administrá-la. Por isso, um planejamento prévio coerente é a única alternativa capaz de garantir a sobrevivência de empreendimentos em processo de sucessão.

Segundo OLIVEIRA (2000), o ideal é contratar uma consultoria especializada, capaz de realizar um planejamento global do negócio. A solução não estaria apenas na teoria, ou seja, ensinar ao herdeiro bons princípios genéricos de administração, mas também em adequá-los à realidade da empresa em questão, e acompanhar a sua iniciação no comando da mesma. Ele ressalta ainda que os sucessores, principalmente eles, devem participar do planejamento, visto que estes serão os responsáveis pelo futuro da empresa.

Planejamento sucessório não é, inclusive, prerrogativa das empresas familiares. Também tem tudo a ver, por exemplo, com as empresas públicas: Faz parte do sistema político que, a cada início de governo, um novo grupo gestor suceda o anterior. O ideal seria fazer um planejamento sucessório, para garantir a eficiência da organização no novo mandato que se inicia. Como não se faz isso, em geral a estatal fica entregue ao conflito, brigas de partido e disputas ideológicas, que não levam a nada. Até mesmo pessoas físicas podem e devem, fazer planos estratégicos, estabelecer metas, cobrar resultados de suas carreiras.

Muitas vezes, ocorre de a sucessão ao principal cargo executivo não ser óbvia – seja porque não há herdeiros evidentes, seja porque os que existem não têm vocação, talento ou desejo de tocar os negócios da família. Nesse caso, a solução é partir para a sucessão profissional. OLIVEIRA (2000) lembra haver trabalhado, uma vez, com um grupo de herdeiros que simplesmente não estava disposto a tocar os negócios da família: “Depois de debatermos abertamente o assunto, essas pessoas decidiram criar novos negócios, e foram treinadas para isso. Quanto à empresa original, sua gestão foi profissionalizada”.

Em casos semelhantes, OLIVEIRA recomenda a criação de duas instâncias distintas: um Conselho de Família, de caráter deliberativo; e outro, de administração, de natureza consultiva. O primeiro cuidará de questões relativas à propriedade – compra de imóveis, abertura de novas firmas etc. Esse conselho elege um representante, que deverá ser o porta-voz das decisões da família junto aos gestores profissionais: ‘O Conselho de Família precisa ser disciplinado e instrumentalizado. É necessário criar para ele maneiras de atuar formalizadas, estabelecer a obrigatoriedade de se realizarem reuniões periódicas com horário e pauta predeterminada. Isso já representa um grande avanço’.

Quanto ao Conselho de Administração, sua função é debater diretrizes administrativas. Formado pelos executivos da empresa – especialistas em áreas como logística ou finanças - ele tem, à sua frente, um diretor-executivo, que, deve ser um gestor profissional: “Teoricamente, é preferível que o principal executivo da empresa não seja membro da família. A grande vantagem desse tipo de composição é criar centros de debate distintos. Quando o responsável pela execução é também o representante da família, a responsabilidade sobre seus ombros é imensa”.

Na visão de Bernhoeft (1989), o processo sucessório é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. A sucessão é a substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento à obra projetada, criada e conduzida pelo pioneiro, porém com enfoques e estilos de liderança diferenciados, formação teórica e prática renovada, uma vez que os tempos são outros.

O pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, de acordo com Lodi (1994), é o presente na fase da sucessão. Esse conflito é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família, cujas raízes estão há vinte ou trinta anos. Normalmente, a sucessão é determinada, a longo prazo, pela maneira como os pais educaram a família, preparando-a para o poder da riqueza.

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para a continuidade da empresa familiar e, se nesse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar profundamente comprometida.

Quando se pergunta porque as empresas familiares falem, têm-se como respostas: a família não estava preparada para entender a empresa; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar seus filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; não há um sucessor preparado ou nem mesmo consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais. O que resta a empresa entender que, em primeiro lugar, a semente da destruição está no próprio fundador, seja no caráter desse homem ou na sua visão de mundo. Ao filho resta ter habilidade para aceitar a rivalidade do pai desenvolvendo a sua própria personalidade, perto ou longe da figura paterna.

Em segundo lugar, a família precisa entender que os parentes não são os melhores sócios, sendo racional o suficiente para compreender e respeitar a empresa, abandonando, assim, pressões para empregar parentes incompetentes. Essa atitude gerencial evita a descapitalização da empresa e permite a sua continuidade.

Em terceiro lugar, a sucessão deve ser olhada do ponto de vista do pai, muito antes de o filho entrar na faculdade, ou até mesmo sob o ponto de vista da empresa. O pai deve perguntar-se: Eu empregaria o meu filho em minha empresa? Outro fator importante é não pressionar o filho para que ele estude administração, mas, sim, que ele seja ele mesmo, médico, arquiteto ou advogado, ou seja, permitir que desenvolva suas competências sob a orientação do pai, não do empresário.

Em quarto lugar, deve-se ver a sucessão sob a óptica do sucessor. Para tanto, o sucessor deve analisar como os filhos foram criados, que equipe os cerca, qual o momento para entrar, e assim por diante.

Em quinto lugar, caso opte por consultores externos, a empresa deve saber aproveitá-los, pois ocorrerão problemas se for contratado um consultor errado, quando esse teria que resolver os problemas da empresa e a implantação dos programas não conta com plena responsabilidade e acompanhamento por parte da alta administração da empresa.

A partir desses pontos é possível observar que a complexidade da gestão da empresa familiar é muito grande; por isso os seus administradores são muito mais conceituados na sociedade brasileira.

A época que os pais devem abrir caminho para cada filho é quando eles são pequenos criando, assim, um clã harmonioso. A entrada da segunda geração na empresa familiar deve levar em conta algumas diretrizes, como, por exemplo: é aconselhável que os filhos façam o seu aprendizado profissional em outras empresas a fim de adquirir experiência antes de entrar na empresa da família.

As empresas que possuem uma estrutura familiar frágil, com a presença constante de disputas de idéias, pensamentos, filhos desestruturados emocionalmente, têm dificuldade de lidar com o processo sucessório. “São cada vez mais freqüentes notícias de empresas familiares que estão se dissolvendo, sendo vendidas ou quebrando. As causas no fundo são sempre as mesmas: as brigas entre os herdeiros acabam arrasando a administração” (BERNHOEFT, 1989).

Por sua vez, em empresas que demonstram uma estrutura familiar mais elaborada, tendo diretrizes claras para aonde vai a empresa e para aonde vai a família, relacionamentos afetivos estáveis, as dificuldades sucessórias são completamente superáveis. Muitas vezes pode ocorrer, segundo Bernhoeft (1989), de a sucessão falhar, momento em que a empresa familiar deve estar preparada com várias alternativas, como por exemplo, a venda de controle para terceiros, a indicação de um executivo externo ou da própria empresa.

Alguns empresários, no entanto, preferem adotar a filosofia “deixa como está para ver como é que fica”, acreditando que o tempo é a melhor solução. Evidentemente, é uma alternativa como qualquer outra, mas quem a escolhe deve estar preparado para arcar com as conseqüências.

Assim como a família passa por estágios que correspondem a seus ciclos de vida, a empresa atravessa etapas correspondentes. Portanto, a habilidade administrativa pessoal do líder (visão de futuro, solução de problemas, novos negócios), seu estilo de liderança e suas motivações, seu comportamento e preparo para transições e mudanças são essenciais para que o processo da sucessão seja bem conduzido, pois, para que o líder se retire de maneira adequada, necessita planejar sua saída com antecedência.

3.3 PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

Profissionalização de uma empresa é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas a exemplo da criação de gerência e/ou departamentos (Lodi, 1994). É o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a substituição de métodos intuitivos por métodos racionais.

Conforme Vidigal (1997), com a chegada ao país das empresas multinacionais e, mais recentemente, a abertura dos mercados (processo de globalização), a empresa tradicional viu-se diante de uma encruzilhada: modernizar-se e profissionalizar-se para competir e sobreviver, ou desagregar-se e ser absorvido por grupos estrangeiros. A receita do sucesso consiste em profissionalizar, mas profissionalizar a família. Isso pode ser feito através do treinamento de jovens da família que tenham vocação para ser executivos, ou treinar os futuros herdeiros não para serem executivos, mas para que sejam acionistas competentes, para que tenham noções básicas de legislação, de contabilidade e de administração.

É importante ressaltar que a profissionalização só terá sucesso quando for entendida como o estabelecimento de regras profissionais de eficácia e eficiência. É certo, porém, que as empresas familiares de maior porte que pretendem crescer nesse mundo globalizado somente terão sucesso com perfil e mentalidade completamente diferentes dos tradicionais, ou seja, com capital aberto e gestão profissionalizada.

Por outro lado, espera-se que o profissional defina bem o cargo para o qual está sendo contratado; descubra quem manda; especifique os resultados esperados; considere as contradições da situação, da família, subordinados e colegas; perceba a existência de um sutil sistema político, exponha às pessoas a expectativa do seu papel.

Para que a profissionalização atinja níveis satisfatórios, é necessário que ela crie um conselho de administração, cujos membros sejam todos ligados por laços de parentesco; uma diretoria bem balanceada, composta por familiares e profissionais maduros. (BERNHOEFT, 1989). Quando o conflito entre o presidente e um diretor familiar passar dos limites é necessário evitar o aprofundamento. Quando o objeto de conflito

for uma área específica ligada a um dos conflitantes, sugere-se transferir essa área a um terceiro. As relações entre os membros de uma família devem ser mantidas num nível de respeito, não podendo afetar o nível profissional.

Profissionalizar não é apenas entregar a administração dos negócios nas mãos de um profissional externo. O trabalho deve consistir em três pontos: primeiro, na família, em que são envolvidas questões emocionais, as quais devem ser resolvidas a fim de não comprometer o futuro dos negócios; segundo, na propriedade, que é a que dá prestígio as pessoas e que, muitas vezes, leva as empresas à falência, pois existe uma certa confusão entre herança e sucessão, apenas porque, no primeiro caso, tudo pode ser destruído por coisas mesquinhas, como iates, viagens à Europa, carro importado, etc. Já, no caso da sucessão, existe uma dose de responsabilidade empresarial que não pode deixar de ser cumprida: administração. Aqui está, de fato, o poder, no qual é possível as pessoas se protegerem em função do poder que as mesmas podem exercer sobre a vida das pessoas e das empresas.

No terceiro ponto é fundamental a profissionalização daqueles que vão conduzir os negócios. Tal preparo só poderá ser feito dentro da empresa, no dia-a-dia.

Nos relatos feitos por Oliveira (1999), as principais vantagens da profissionalização baseiam-se em receber de maneira mais rápida e efetiva as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional, pois ele pode trazer consigo uma bagagem de experiências muito ampla, obtida em outras empresas, o que posteriormente será muito benéfico para a empresa familiar. Isso significa incorporar novos estilos de administração. Além da ampla bagagem de conhecimentos, é muito bom poder identificar novos estilos de administração que o executivo é capaz de trazer para a empresa.

Outra vantagem consiste na flexibilidade para alterações de executivos, pois é fácil de substituí-los. Essa flexibilidade é inevitável para que a empresa familiar mude e adquira agilidade forma ágil.

Por outro lado, existem desvantagens na profissionalização dentro da empresa familiar, como, por exemplo, no momento da contratação de um executivo profissional. Este, por

sua vez, não poderá fugir da maneira de ser da empresa familiar quando for incorporar o seu estilo de administração. Existe, também, a grande possibilidade de perda do executivo contratado, pois ele apresenta elevada chance de pedir demissão em razão das novas oportunidades que surgem no mercado de trabalho. Essa possibilidade de ocorrência pode ser reduzida através de planos motivacionais, benefícios, salários, etc.

Segundo Bernhoeft (1989) numa sucessão profissionalizada é importante que:

- Na verdadeira empresa, a criatura se torne maior que seu criador;
- Nunca seja cedo para iniciar o tratamento do assunto da sucessão. Na verdade, ele deve ser iniciado com a participação do fundador;
- Obtenha a participação ou, pelo menos, o aval de todos os envolvidos;
- Seja desenvolvido um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem aparecer;
- Separe claramente os conceitos de: família, propriedade e empresa. Não é apenas pelo fato de pertencer à família dona do negócio que o indivíduo é capaz de gerir a empresa;
- Saiba desde já que o comportamento dos familiares pode se alterar após o desaparecimento do fundador
- Não confunda profissionalizar a gestão (criar organogramas e definir funções para os herdeiros na empresa) – um processo que não soluciona a transição – com profissionalizar a sociedade (criar uma consciência societária entre os herdeiros);
- Conscientize os herdeiros de que eles não vão herdar uma empresa, mas uma sociedade composta por pessoas que não se escolheram.

4 A EXPERIÊNCIA DE SUCESSO DA PERINI

A Perini é um exemplo de empresa familiar que nasceu pequena passou e passa pelo processo de profissionalização e sucessão e hoje é uma grande empresa, seja lá qual for o critério.

A rede de lojas é composta por seis unidades, comercializa 18 mil itens, muitos deles de fabricação própria, conta com 799 funcionários e o principal, é a empresa baiana referência no setor delicatessen, doceria e sorveteria, tendo recebido pela segunda vez no III Encontro dos Mestres Grandina, que acontece em São Paulo, o Prêmio da Grandina – Divisão Bakery das Indústrias Gessy Lever. Esse prêmio é concedido após análise do trabalho dos profissionais de 60 mil estabelecimentos em todo o país, quando são escolhidos os 25 melhores confeitores do Brasil. Pelo segundo ano consecutivo, João Roldan, um dos chefes de panificação e confeitaria da Perini, é selecionado como um dos melhores do país no setor.

Outro grande reconhecimento foi dado, mais uma vez este ano à Perini, através do Top of Mind, suplemento do Jornal A Tarde, que aponta as empresas líderes em cada segmento analisado. Importante registrar que esta é a nona vez que a empresa tem esse reconhecimento do público. O critério do Top of Mind é a votação pelo próprio consumidor.

Nota-se que a Perini vem construindo uma relação muito forte com o público, oferecendo produtos diferenciados, diversificados e de qualidade. A fatia de mercado vem crescendo progressivamente. O objetivo é estudar como essas transformações ocorreram dentro de uma administração profissionalizada inserindo estratégias competitivas, garantindo um incremento do seu crescimento e sobrevivência.

Num país onde as dificuldades empresariais micro e macroeconômicas são inúmeras, estudar o exemplo Perini é bastante ilustrativo e exemplar.

4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

Em 1956, José Carbalho Faro (Sr. Pepe) aos 16 anos veio sozinho da Espanha para Salvador, de navio ao encontro dos familiares que já estavam aqui, e trabalhou junto com eles, num armazém localizado no bairro de Tororó.

Nove anos se passaram e os imigrantes aprenderam também, neste emprego a arte de fabricação de pães. Para os imigrantes, o pão era uma opção de negócio próprio, para que tivessem algo realmente deles, de forma a amenizar um pouco a saudade que viviam. O idioma não chegou a ser uma grande barreira.

Em Salvador, Sr. Pepe, como é conhecido o Sr. José Faro, concluiu o 2º grau e se dedicou à nova profissão, fazendo vários cursos de panificação.

Em 1964, o Sr. Pepe juntamente com o seu tio, Sr. Delmiro Carvalho Faro, arrendaram com a opção de compra, a Panificadora Elétrica da Barra, onde a história de sucesso que se transformou na Perini de hoje, começa.

Sensíveis ao mercado, percebendo que os clientes se tornavam cada vez mais exigentes, foram incrementando sua loja, superando as expectativas. Realizando pesquisas de mercado, identificando potenciais de vendas e analisando os resultados de seus lançamentos, tornou-se viável a expansão do negócio. Em 1979 a Panificadora da Barra foi reformulada tornando-se a Doceria e Sorveteria Perini.

No começo ninguém podia imaginar que esse nome viraria sinônimo de delícia, mas com o tempo a empresa foi ficando conhecida e respeitada por toda a cidade. Nos anos seguinte vieram as lojas do Iguatemi, em 1980, da Pituba em 1983, do Comércio em 1984, e do Shopping Barra em 1987. Nessa época a direção da empresa estava com os irmãos José Faro e Adriano Carballo. Com estas novas lojas, os clientes começaram a se tornar cada vez mais exigentes. Foi aí que a Perini realizou uma grande reforma na Delicatessen da Barra em 1992, e inaugurou a Delicatessen na Pituba em 1993 (neste momento, a Perini contava com mais um sócio: André Faro, filho do Sr. Pepe), incluindo em suas prateleiras produtos artesanais de confeitaria e uma grande variedade de nacionais e importados, que veio a ser totalmente reformada em 2000. Essa reforma

decorreu de uma falha de planejamento na localização inicial. A Perini Pituba estava mal localizada, sem estacionamento para os clientes, apertada internamente, sem área de produção, sem área de circulação, em fim, sem o mínimo conforto para os clientes e funcionários.

Até então, o prédio de sete mil e duzentos metros quadrados, localizado na avenida Vasco da Gama, centralizava a produção dos produtos Perini, a administração e o depósito central da empresa. Em 1995, outro grande empreendimento da rede foi inaugurado nessa mesma área, a Perini Master, uma das maiores delicatessens da América Latina, contando com importante financiamento do Banco do Nordeste, financiamento este com 12 anos de prazo e 02 anos de carência.

Os anos de 1997 e 1998 foram importantes e delicados para a Perini. Em 1997 a loja do Comércio foi fechada. Segundo André Faro, a migração das instituições financeiras e comerciais para a Avenida ACM e Avenida Tancredo Neves, foi o principal motivo. “Saímos no momento correto. Enquanto o Comércio estava vivo, a loja era bastante rentável, quando ele entrou em decadência soubemos avaliar não só a rentabilidade do ponto mas o desgaste de associar a nossa marca a uma área em degradação.”

Em 1998, a loja do Aeroclub foi inaugurada seguindo o estilo das outras docerias. Teve o seu bom momento mas tudo indica que num futuro não muito distante, terá o mesmo destino do Comércio. Atualmente a loja do Aeroclub empata receita com despesa. Os melhores dias de faturamento são sexta / sábado / domingo, nos demais, a empresa funciona apenas como prestação de serviços aos clientes.

A rede de lojas Perini é atualmente, composta por três docerias (Shopping Barra, Aeroclub e Shopping Iguatemi) e três delicatessens (Master, Barra e Pituba), com mais de 18 mil itens sendo comercializados, entre os de fabricação própria, e os nacionais e importados de várias partes do mundo, oferecendo a seus clientes pães, confeitaria, bebidas, queijos, frios, bazar, hortifrutigranjeiros, enlatados, condimentos e utilidades para o lar.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA EVOLUÇÃO

A cultura organizacional, modo de vida próprio de cada organização, é formada ao longo do tempo por um conjunto de crenças, expectativas, valores e maneiras de fazer as coisas. Ela é detectada de várias formas, desde a convivência interna, o trato com os funcionários, clientes, fornecedores entre outros.

Para André Faro, 32 anos, um dos sócios da Perini, com quem também foi realizado o questionário¹ anexo, cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo criou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Segundo ele, estes aspectos funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. A cultura possui aspectos tangíveis e intangíveis, sendo que ambos serão analisados.

Um dos fatores que mais influencia na cultura organizacional da Perini é a sua própria história de sucesso e ela está totalmente personificada no Sr. Pepe Faro, o Diretor - Fundador. A filosofia batalhadora do Sr. Pepe está impregnada na Perini. Ele, certamente, é um dos principais responsáveis pelo culto à qualidade, à inovação e, principalmente, na busca pela satisfação do cliente.

No universo de 799 funcionários, cerca de 10% iniciou na empresa há mais de 10 anos, ou seja, trabalharam lado a lado com o Sr. Pepe, desenvolvendo até semelhantes funções. Esses funcionários viram uma empresa totalmente diferente da Perini de hoje, acompanhando passo a passo o seu crescimento. Isso criou, nesses funcionários, um laço afetivo muito forte e também um orgulho muito grande de fazer parte da empresa. A aproximação na cultura faz com que muitos dos funcionários trabalhem felizes, simplesmente por fazer parte da chamada "Família Perini".

¹ Esse questionário serviu de roteiro de entrevista, para o estudo Perini, sendo aplicado ao Sr. André Faro (sócio e diretor administrativo), a Sr^a Ana Maria Almeida (Gerente de Marketing) e o Sr. Roberto Adam (Gerente de Loja – Pituba).

Para iniciarmos uma visualização da estrutura da Perini, segue o organograma da empresa com cada departamento existente.

Gráfico no Corel

Os contatos na empresa foram vários, desde o diretor, Sr. André Faro ao Sr. Michel Lousado, operador de caixa. Referidos encontros importantes somaram-se com a Sra. Ana Maria, gerente de Marketing, com a Sra. Cristiane, auxiliar de Marketing, com o Sr. Roberto Adam, gerente da loja da Pituba, que neste mês estará ocupando o cargo de Supervisor de Lojas. Quem pôde melhor retratar a Perini com suas características, sua evolução, suas estratégias, revelando o processo de sucessão profissionalizada, foi o Sr. André Faro, até mesmo porque sendo filho do Sr. Pepe, o qual passou a também ser sócio da empresa em 1993, assumindo posteriormente a Diretoria Administrativa.

O Sr. André Faro, 32 anos, exerce o cargo de diretor administrativo desde 1998. Sua formação é Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Católica de Salvador. Antes de assumir a direção da empresa, ele foi gerente de loja na própria Perini, passando por todas as lojas; não tendo trabalhado em outra empresa sem ser a do seu pai.

A tomada de decisões da empresa é plenamente participativa. Toda segunda-feira à tarde os membros do Conselho Diretor se reúnem para tratar de uma extensa pauta. São eles:

Diretoria Comercial – Sr. José Faro (Sr. Pepe) (Fundador – Pai)

Diretoria Administrativa – Sr. André Faro (Sucessor – Filho)

Diretoria Financeira – Sr. Adriano Carbalho Faro (Sucessor – Irmão)

Nessa reunião também participam a Sra. Sandra Faro, Contadora de formação, filha do Sr. Pepe; seu marido o Sr. Roberto Adam, Administrador de Empresas, e a Sra. Ivana Gradin, Gerente Financeira.

A Perini tem como ramo principal a atividade de comércio e serviços. A forma jurídica de constituição da empresa é a sociedade por cotas limitadas, tendo cada um dos três sócios 33,33% das ações. Importante registrar que os três diretores são os três sócios.

A forma de tomada de decisões é plenamente participativa. Quanto a forma de administração ela é familiar, com plano de sucessão, incluindo o profissional contratado. O relacionamento com o corpo gerencial é direto, bem próximo.

Como citado anteriormente e observando o organograma da empresa, verifica-se que existem laços familiares. A diretoria é composta – por dois irmãos e um filho. A filha de um dos sócios mesmo não tendo cargo de diretoria ou gerência, participa da reunião do conselho com seu marido. Trabalha ainda na empresa o Sr. Eduardo Carbalho, sobrinho do Sr. Pepe e do Sr. Adriano.

O Sr. André faz questão de citar que essa estrutura familiar não seria suficiente para arcar com toda estrutura da Perini de hoje. Quando a Perini Master foi inaugurada em 1995, a empresa se departamentalizou contando com profissionais contratados no mercado e outros promovidos internamente.

Hoje ele cita alguns gerentes contratados e promovidos:

	ORIGEM	TEMPO CASA
Sr. Luis Eduardo – Gerente de Informática	PERINI	6 anos
Sra. Ana Maria Almeida – Gerente de Marketing	MC DONALDS	6 anos
Sr. Alexandre Barreto – Gerente de Recursos Humanos	PÓLO	2 anos
Sr. Elídio Fernandes – Gerente de Produção	PERINI	4 anos
Sr. Falcão – Gerente de Segurança Patrimonial	AEROCLUBE	1 ano
Sra. Márcia Lima – Gerente de Compras	PERINI	8 anos

Para André Faro o fato da Perini ser uma empresa familiar não prejudica a cultura da organização:

“As contratações e promoções são por méritos, o espírito familiar está sempre presente, meu pai sempre soube estimular e controlar os impulsos. Seu exemplo de trabalho, disciplina, eficiência e excelência sempre falou mais alto que suas próprias palavras.”

O diretor administrativo sublinha o ano de 1995 como o divisor de águas:

“A empresa vinha crescendo com a inauguração em 1987 da loja do Shopping Barra e em 1993 com a delicatessen da Pituba. Com a inauguração da Perini Máster na Vasco da Gama foi inevitável uma transformação. Nós notamos que era necessário uma departamentalização. Ocorria um acúmulo de tarefas, às vezes sentíamos que a empresa estava se perdendo.”

Nesse momento foram criadas as gerências específicas como a de Marketing, de Informática, de Segurança Patrimonial, de Logística, de Produção, de Recursos Humanos, necessitando então de novas contratações de profissionais no mercado para responderem pelos postos correspondentes. Importante registrar que funcionários internos com melhor desempenho também foram promovidos.

Podemos observar através da evolução do número de funcionários, o crescimento da Perini, principalmente por volta de 2005:

ANO EXERCÍCIO	Evolução nº de Funcionários
1990	300
1995	500
2000	720
2005	799

Segundo Ana Maria Amoedo – gerente de marketing, a gerência de recursos humanos foi a criação de maior importância. “Não havia uma seleção criteriosa como hoje. As entrevistas eram superficiais. Não existia sequer um psicoteste. Ao selecionarmos melhor quem entra, economizamos tempo de treinamento, recursos financeiros com rescisões desnecessárias e o principal, ganhamos em eficiência produtiva com um melhor nível profissional.”

André Faro afirma sem vacilar que se essas mudanças não ocorressem a tempo a empresa tinha se perdido com o crescimento desordenado. “Ela ganhou em eficiência, competitividade, podendo garantir longevidade. Conquistamos nichos de mercados variados e importantes. A Perini hoje também é um pouco de supermercado, um pouco de feira.”

4.3 PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS

Como mencionado anteriormente em 1995, quando da inauguração da Perini Master, na Vasco da Gama, a empresa foi dividida em gerências. A partir daí as estratégias começaram a ficar mais definidas. A avaliação dos passos dados e dos passos a seguir mostraram-se mais nítidos.

Mercado

A globalização levou a população a uma tendência atual, de maior intercâmbio com outras culturas, possibilitando o acesso e um maior crescimento das novidades do mercado.

Para os paladares mais exigentes, as sugestões de todos os gostos, facilitam a vida de bons gourmets que encontram nesse mercado um universo de produtos para explorar, expandindo os hábitos da cultura da boa mesa. Tendo origem nas padarias, com venda de produtos finos e importados, as delicatesses surgiram na Bahia na década de 1960. O seu estilo foi tomando forma, trazendo para o mercado um “mix” cada vez maior de itens importados, os produtos começaram a ser trazidos de várias partes do mundo, alguns com exclusividade e sendo disputados por clientes que cada vez mais se impressionavam e queriam conhecer e explorar os prazeres da comida rápida.

O aperfeiçoamento na confecção de produtos próprios, na linha de padaria, fermentados, bolos, doces e salgados, fez as delicatesses baianas terem uma identidade forte e serem reconhecidas pelo talento e sabor do que oferecem.

A evolução trouxe a concorrência e o número de estabelecimento cresceu muito nos últimos cinco anos. É um mercado competitivo, onde atendimento, qualidade e variedade de produtos fazem a diferença e encantam os clientes.

Consumidor

A filosofia da Perini com relação aos seus clientes sempre foi muito clara: "Não poupar esforços para satisfazê-los."

O público alvo da Perini é heterogêneo quanto à faixa etária, mais direcionado para homens e mulheres com mais de 20 anos, das classes A e B. Assim, a Perini dispõe de produtos de alta qualidade além de serem muito refinados. A degustação dos produtos é uma prática comum.

Pesquisa de Marketing

A Perini dispõe de um sistema de informações através da pesquisa de opinião realizada junto aos seus clientes, como forma de tomar conhecimento sobre as satisfações ou insatisfações que eles têm a respeito.

Esta pesquisa pode ser realizada em qualquer uma das lojas Perini e são recolhidas quinzenalmente para a possível avaliação da diretoria e tabulação dos resultados. Todas as pessoas que escrevem alguma crítica ao desempenho, recebem uma carta de agradecimento pela sua colaboração ao crescimento da empresa. As medidas necessárias para a resolução dos problemas detectados pelos clientes são tomadas de modo a solucionar a questão.

O resultado obtido com esta pesquisa é bastante satisfatório pois os clientes sentem-se como parte da Perini e, por isso, sentem-se à vontade para expor os seus sentimentos com relação à empresa. Desta forma, existe um canal aberto e se pode identificar, com maior rapidez, possíveis falhas no sistema.

Os resultados finais da pesquisa são enviados para cada gerente, envolvendo-os no processo e fazendo com que eles mantenham o compromisso de uma Perini cada vez melhor para os clientes, assim eles poderão avaliar melhor as lojas em geral.

Comunicação

Cada uma das lojas Perini têm sua importância para reforço de marca, pois todas elas desempenham um papel fundamental na estrutura de atendimento da rede, reforçando a marca em seus bairros e proximidades.

As ações de comunicação e marketing enfocam sempre a mesma logomarca.

O ponto de venda que mais fatura na rede é a Perini Master. Maior loja da rede e com maior “mix” à disposição dos clientes: cerca de mais de 18.000 itens. Mas a loja que mais cresce em faturamento mensal é a Perini do Iguatemi, com índice de crescimento mensal na ordem de 10%.

Propaganda

A empresa dispõe de uma Gerência de Marketing, que está diretamente relacionada à Diretoria Administrativa, e é assistida pela Idéia 3. Dentro da filosofia da empresa e atendimento à necessidade do seu público a Perini opta pelo marketing direto, no seu ponto de venda.

Assessoria de imprensa

Por intermédio da Assessoria de Imprensa, a Perini vem estreitando, cada vez mais, o seu relacionamento com a imprensa, sendo um referencial de qualidade em produtos e serviços.

Marketing de fidelização

Desde pequenos os clientes Perini já são conquistados, pois existe um programa da visitação dos colégios à Perini Master, promovendo passeios por toda a fábrica, onde as crianças, com até dez anos de idade, podem ver como são feitos os produtos.

Para o público adulto, a Perini também tem atrativos como cursos sobre vinhos, com enólogos estrangeiros, já ofereceu cursos de padaria com Oliver Anquier, e uma série de outras estratégias para proporcionar ao clientes um diferencial.

A comunicação segue em linha estratégica determinada em um planejamento anual, através do envio de mala direta e folder's, para cerca de 9.000 clientes cadastrados no mailing list.

O Cartão Premium Perini é uma outra estratégia de fidelização. É um programa de pontuação em que compras efetuadas em qualquer loja da rede se transforma em pontos e posteriormente podem ser trocados por brindes em empresas conveniadas.

Política de preço

Até para superar o estigma de “preços altos” a Perini tem buscado maior poder de barganha e negociação com seus fornecedores para oferecer preços acessíveis e de acordo com o mercado. Superando até algumas lojas de grande varejo de alimentação em alguns itens, provando que higiene, limpeza e atendimento não estão, necessariamente, aliados à idéia de preços altos. Como forma de pagamento, são aceitos cartões de crédito e tickets alimentação e refeição além de pagamentos à vista.

Produção:

Expedição

A expedição é o departamento que controla a saída do material para cada loja, de acordo com os pedidos chegados na véspera, pelo seu sistema, que controla os estoques antes e depois da distribuição de cada item para compor o “mix” que será destinado a cada loja. Os dados geram relatórios semanais e de controle diário de distribuição. Ao final de cada mês, compara-se os números no mesmo período do ano anterior.

A distribuição de produtos de terceiros é feita pelo almoxarifado do depósito central e coordenado pela expedição. A pontualidade das entregas dos representantes e suas transportadoras é fundamental para manter um “mix” de mais de 18.000 itens nacionais e importados. A sessão de hortifrutigranjeiros, que possui câmara exclusiva para manter os produtos refrigerados, possui atenção especial e frequência de reposição duas vezes na semana. O controle de validade dos produtos também é feito no depósito e o giro na distribuição das lojas garante a rotatividade do estoque.

Por tratar-se de uma empresa do ramo de alimentação a Perini tem buscado uma rotatividade em seu estoque de produtos de acordo com o giro dos itens por departamentos nas lojas. Preocupações como prazo de validade de estoque e qualidade do produto armazenado, bem como formas de empilhamento e armazenamento são uma constante para a equipe dos depósitos e gerentes. O depósito central de produtos de terceiros fica na Vasco da Gama e cada gerente é responsável pelo giro, manutenção das gôndolas cheias e oferta do “mix” em suas lojas.

Estrutura da Produção

A produção é uma célula da estrutura da Perini, mas, faz parte da Master embora, estejam no mesmo prédio e sejam totalmente interligadas. O departamento possui, a nível direto, um diretor, dois gerentes e uma nutricionista, além dos 123 funcionários que participam efetivamente do processo produtivo e são divididos nos seguintes setores: forno, cozinha e produção, cozinha baiana, cozinha refeitório, sorveteria, chocolateria, padaria, tortas, doces secos, folhados, petit fours, doce decorado, doce gelado, salgado free, salgados, fermentação, pasticharia, almoxarifado, expedição, manutenção e limpeza. Cada um destes setores tem um auxiliar de produção, uma ajudante de confeitiro, um meio oficial de confeitaria e um líder de produção, todos acompanhados da equipe de nutrição, composta de nutricionista e auxiliares. A atenção à qualidade está sempre presente.

A produção de todas as lojas é centralizada em um único lugar - no prédio da Master - exceto a produção de pães das delicatessens. O abastecimento é diário e num horário prefixado para cada loja e os pedidos são feitos uma vez a cada dia. Os gerentes das lojas devem mandar, através da rede, um diário com as necessidades para o dia seguinte.

Existem normas de fiscalização, de higiene e de limpeza que estão relacionados com o padrão de qualidade que a Perini adota. As normas de segurança são adotadas através de uma comissão interna de prevenção de acidentes, que tem como objetivo orientar os funcionários na utilização das máquinas. Como a produção é artesanal, os equipamentos utilizados são básicos para uma panificadora, doceria e sorveteria como: forno, cilindro, centrifugador e câmara frigorífica. Não existe nenhum estudo que diga respeito ao cálculo do percentual de perda de matéria prima, nem mesmo da capacidade das máquinas e do pessoal.

Para os produtos de fabricação própria, a Perini afirma que tem um pouco mais de dificuldade, já que o cálculo do custo de cada produto ainda não está totalmente concluído. Cerca de 40% dos produtos já tem exatamente o seu custo de produção, mas o restante, ainda é determinado pelo “feeling” da diretoria.

O que fica claro é que, ou a margem de lucro trabalhada é alta portanto não quiseram informar, ou existe um desconhecimento do custo total de cada produto. Pode ocorrer também as duas hipóteses. Foi ressaltado pelos clientes com quem conversei que os preços realmente são caros, mas todos testemunham a ótima qualidade.

Canais de Distribuição

Para manter suas lojas bem abastecidas, com a beleza das gôndolas cheias, e atendendo à demanda de seus exigentes clientes, a Perini dispõe de um organizado sistema de distribuição.

O fluxo começa na matriz central de produção, na Vasco da Gama, por volta das 4h30' da manhã, em direção às cinco lojas da rede, situadas em Salvador. Possuindo frota própria, através do sistema de revezamento nas rotas programadas pelo setor de expedição. Cumprindo diariamente dentro da empresa o abastecimento dos seus produtos, dos produtos de terceiros, da circulação de comunicados internos, entrega de material promocional e de malote.

Os carros de transporte de alimentos, foram adaptados para, durante o dia de trânsito difícil, manter o padrão dos delicados doces finos que são levados às lojas junto com o material mais resistente, um transporte especial em mine containers especialmente confeccionados em aço inoxidável para armazenar os produtos.

CPD

Sistemas de informações

A qualidade de seus produtos e serviços está sempre colocada como prioridade para a Perini, para tanto, faz-se necessária a atualização com todas as técnicas de produção utilizadas no mundo inteiro através da participação da diretoria em seminários, feiras e congressos em toda parte do mundo. O sistema de informações da Perini se baseia na captação de informações internas (banco de dados dos clientes), informações externas (clipping de reportagens sobre mercado, concorrentes e a própria Perini) e as pesquisas de mercado (feitas pela empresa). Desta forma todos os departamentos da Perini encontram-se unidos em um único objetivo: a busca da qualidade total.

Com uma rede interna e sistema exclusivo em seus computadores, a central de informação tem depósito aberto na tela para os setores de compras, ligação com a expedição, com o depósito, o almoxarifado, acesso de todos os dados para a Diretoria, as gerências de loja e um CPD que gera relatórios e combinações de dados de acordo com a necessidade de cada departamento, com uma abertura de comunicação do sistema interno da circulação das mercadorias, os funcionários, por terem acesso a essa ferramenta, são elementos facilitadores da agilidade e eficiência no sistema de distribuição da empresa, principalmente quando partilham as informações, adequam estoque e fornecimento à realidade de cada loja e à sua respectiva demanda geográfica; diminuem o número de produtos estocados sem necessidade por filial e no depósito central. Isso é importante principalmente por se estar lidando com alimentos - que geralmente têm um tempo de vida curto e um índice alto de perecibilidade que possibilita grandes perdas financeiras em caso de descontrole. Para que isso não aconteça o controle de suprimentos é fundamental para manter o equilíbrio do sistema de distribuição e os espaços da empresa em ordem; treinamentos periódicos são realizados com os funcionários - inclusive os motoristas - dentro do plano de reconhecimento e recompensa do endomarketing da empresa, em que o RH também partilha com os gerentes de lojas e departamentos.

Tecnologia

A informatização da Perini surgiu de três necessidades básicas:

- Agilização das tarefas setoriais.
- Tornar os controles internos mais eficientes.
- Viabilizar a interligação dos setores.

Devido a exigência do mercado foi informatizada a rede de alguns setores:

- Deptº de Compras - pedidos e devoluções de mercadorias.
- Depósito - entrada de mercadorias, conferência do recebimento das mercadorias através de coletores de dados, checagem dos pedidos, controle de estoque e a distribuição dos produtos para as lojas Perini.

- Recepção - emissão de notas fiscais de saída de produtos e pedido de encomendas para eventos específicos.
- Expedição - controle e transporte de produtos Perini para as demais lojas.
- Contas a pagar - é um departamento integrado aos demais para controlar as entradas e saídas de mercadorias.
- RH e Setor Pessoal - controle informatizado da folha de pagamento e recrutamento de pessoal.

As lojas são interligadas por linhas de dados (LPCD'S) através das quais são gerados os pedidos de produtos Perini e mercadorias para o abastecimento das lojas. As máquinas registradoras deram lugar aos PDV's que informam o resultado atualizado do estoque, o que aprimora a análise para novas compras.

Financeiro

O setor financeiro foi que alavancou o desenvolvimento da informática na empresa através de investimentos em equipamentos na área. A partir daí, ao longo dos últimos cinco anos, a Perini começou a descentralizar controles antigos e estruturar a segmentação de setores. Contudo, este departamento ainda não está maduro o suficiente para poder elaborar e adotar um planejamento.

Cabe a este setor a contabilidade interna da Perini, para tanto conta com 15 colaboradores - 05 estagiários e 10 funcionários - de nível técnico e superior, os quais executam os serviços de contas a pagar, contas a receber, tesouraria, auditoria de estoques e de preço.

Com a informatização criou-se integração de sistemas, através da qual o recebimento de uma mercadoria registrada no sistema aciona todos os setores.

A Perini é uma empresa lucrativa e sua posição é de que os lucros devem ser reinvestidos quase integralmente. Os prédios são de propriedade. Utiliza-se financiamentos de bancos como: BNDES, Desenbanco e Banco do Nordeste.

Em relação a financiamento de automóveis, a Perini utiliza o leasing e trabalha essencialmente com bancos como: Itaú, Banco do Brasil e HSBC.

Quando a empresa necessita atender o fluxo de caixa ela recorre à Conta Garantida, pois os limites de negociação com os bancos normalmente têm suprido toda sua necessidade de capital de giro. Um recurso que também pode ser utilizado, embora com menor frequência, é antecipação de cartão de crédito.

Concorrência

A Perini tem como seus principais concorrentes diretos no mercado de delicatessens a Albani, Superpão e Deli & Cia, que embora façam parte do mesmo segmento não chegam a ameaçar suas vendas. Dentro da concorrência indireta estão inseridos alguns hipermercados, mais especificamente o Petipreço, localizado na avenida Vasco da Gama, que tem um porte semelhante à Perini Master. Mesmo tendo essa condição aparentemente cômoda, a empresa pratica BENCHMARKET, que nada mais é que a troca de informações e experiências com empresas mais avançadas como a Santa Maria e a Santa Luzia, empresas paulistas do mercado de gêneros e produtos alimentícios. Os diretores recentemente foram a uma importante feira alimentícia na França.

O Sr. André Faro acrescenta que para a Perini todos os pontos de venda de alimentação são seus concorrentes:

“Se um indivíduo está se alimentando em outro estabelecimento diferente da Perini e poderia estar conosco, esse ponto é nosso concorrente. Oferecemos produtos mais acessíveis em termos de preço também. Estamos sempre visitando outros lugares. A idéia de colocarmos uma baiana de acarajé na Perini Pituba é um exemplo.”

5. CONCLUSÃO

Está claro que para se conseguir o desenvolvimento e a sobrevivência das empresas familiares, organizações importantes na geração de emprego e renda, é fundamental que se procure enaltecer as forças advindas dessa associação e esteja atento às fragilidades, buscando harmonia entre as suas características intrínsecas e as intempestividades provenientes do ambiente externo.

A empresa passa por uma redefinição estrutural e comportamental frente às exigências do mercado global. As novas exigências trouxeram para dentro da empresa desafios de adaptabilidade. O fundador pode escolher pela permanência do seu estado original ou até mesmo involuir, essas opções devem ser respeitadas, mas é necessário assumí-las. Se assim preferir, a empresa familiar estará fadada ao desaparecimento a curto ou médio prazo. Além das dificuldades conjunturais como: elevadíssima carga tributária, política de crédito complicada, infra-estrutura deficiente, mão-de-obra desqualificada, o empresário enfrenta problemas com a oferta e a demanda. Pelo lado da oferta o mercado conta cada vez mais com um número maior de ofertantes resultado em parte pelos efeitos da globalização e também pela busca do negócio próprio decorrente da diminuição do emprego. Pelo lado da demanda, a concentração de renda em mãos de poucos, o empobrecimento da classe média (importante consumidora), e o desemprego, deixam a procura bastante contida. Essas condições exigem uma maior competitividade das empresas familiares reconhecidamente mais resistentes a mudanças e a novos investimentos, sejam eles próprios ou de terceiros.

Ora, diante do exposto, se a escolha é pela longevidade da empresa, se faz necessário uma nova ordem gerencial. O desafio que se apresenta no processo gerencial é que adote um estilo gerencial que ofereça condições para o rompimento de elos paternalistas herdados junto com a propriedade. A isenção na escolha de profissionais para ocupar determinadas funções é fundamental. Funcionários internos e filhos sucessores não devem ser privilegiados nem aleijados das indicações, a questão é o mérito e posteriormente os resultados. Ficou nítido a observância de um perfil de longo prazo, não imediatista, em que o processo de mudança tenha como base um novo organograma e o investimento em tecnologia, atendendo as exigências de um produto diferenciado, de qualidade e de preço acessível.

A sucessão profissionalizada garante uma maior eficiência produtiva, posicionando melhor a empresa no mercado, garantindo sua fatia, perseguindo a longevidade. A experiência da Perini pode comprovar o que fora levantado através dos referidos autores.

A Perini é uma empresa familiar como qualquer outra. Tem suas características importantes tal como o espírito família nas relações entre dirigentes, gerentes e funcionários. A relação com o cliente também é bem próxima. Os entraves também existem. Determinadas instabilidades emocionais afetam suas atividades mesmo tendo a Perini transformado sua cultura organizacional através da sucessão profissionalizada. Essas transformações foram ocorrendo, mas foi concretizada em 1995 quando da criação de um organograma com gerências específicas, gerências estas ocupadas por profissionais contratados no mercado, pela promoção de funcionários e nomeação do filho do fundador que já estagiava em sistema de rodízio nas lojas.

A família teve dificuldades em trabalhar com pessoas estranhas, ocorreram alguns choques mas o processo foi gradual possibilitando os ajustes naturais. As mudanças atingiram a todos os membros, que positivamente compreenderam que naquele momento era hora de servir a empresa do que serem servidos por ela.

O traço mais marcante encontrado na família Perini é o espírito de trabalho. Todos os integrantes trabalham muito. É verdade que existem revezamentos, mas a dedicação ao ofício é intensa.

Por tudo que foi exposto, é possível afirmar que a sucessão profissionalizada consegue modificar a cultura organizacional de uma empresa desde que exista sensibilidade e competência para avançar e recuar recheadas de trabalho e coragem.

REFERÊNCIAS

ANJOS, Marcos Vinícius dos. **Fatores Condicionantes da Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas nas cidades de Ilhéus e Itabuna na Bahia**, 2003. Dissertação de Mestrado em Economia – UFBA. Itabuna, 2003.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar, Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

CAPELÃO, Luis Gonzaga Ferreira. Relação de Poder no Processo de Sucessão em Empresas Familiares: O caso das indústrias Filizola S. A. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.7, nº.18, p.141-155, maio/agosto - 2000.

CAVEDON, Neuza; FERRAZ, Deise. Os Diferentes Modelos de Família e de Empresas Familiares e Seus Respectivos Valores: um olhar sobre empresas comerciais em Porto Alegre. **Organizações e Sociedade**. V.10, nº27. p.75-91, maio / agosto – 2003.

DAVEL, Eduardo; SOUZA, Jader; FISCHER, Tânia. Desenvolvimento Tridimensional das Organizações Familiares: Avanços e Desafios Teóricos a partir de um estudo de caso. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.7, nº.18, p.99-115, maio / agosto.

DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antônia. Organizações Familiares: Por uma Introdução e Sua Tradição, Contemporaneidade e Multidisciplinaridade. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.7, n.18, p.45-64, maio / agosto - 2000.

DONNELLY, J. S. e FRITZ, Jonh. **Empresa Familiar, Sucessão e Negócios**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FONSECA, Adriana Monteiro. De um Cofre para o Outro. **Pequenas Empresas: Grandes Negócios**, nº182, p.98-99, Março 2004.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Aprendizagem e Inovação nas Empresas Familiares. **Teoria e Evidência Econômica**. UPF, v.7, nº12, p. 69-86, maio/1999.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa familiar X Competitividade: Tendências e Racionalidades em Conflito. **Teoria e Evidência Econômica**. UPF, v.6, nº11, p. 35-66, nov/1998.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. Rio de Janeiro: **Revista do BNDES**, v.4, nº7, p.185 – 200, Jun/1997.

LIGHTFOOT, Geoff; FOURNIER, Valérie. As Condições do Cotidiano: Organizando rotinas em negócios familiares. **Organizações e Sociedade**, v.7, nº.18, p.81-98, maio / agosto – 2000.

LODI, João Bosco. **Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MACEDO, Kátia Barbosa. **Empresa Familiar Brasileira: Poder, Cultura e Decisão.** Goiânia: Editora Terra e Editora da UCG, 2001.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes.** São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2002.

MARTONE, Celso. Sinal de Luz. **Pequenas Empresas: Grandes Negócios.** Nº182, p.15, Março 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresa Familiar: Um Negócio. **Rumos.** São Paulo, p. 16-19, maio 2000.

ROBICHAUD, Alain. Gestão, Teorias Implícitas e Família: Por uma perspectiva psicodinâmica. **Organizações e Sociedade,** Salvador, v.7, n.18, p.65-80, maio / agosto - 2000.

SCHUMACHER, Ernest Friedrich. **Small is Beautiful: as if people mattered. O Negócio é Ser Pequeno:** um estudo de economia que leva em conta as pessoas. Rio de Janeiro, Zahar, 1977.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. Coleção “Os Economistas”.

SEMLER, Ricardo Frank. **Virando a Própria Mesa.** São Paulo: Nova Cultura, 1988.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações:** Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações. São Paulo: Nova Cultura, 1988. Coleção “Os Economistas”.

SOUZA, Jader. **Gestão de Empresa Familiar:** refletindo sobre suas peculiaridades e desafios. Salvador: Editora FTE, 2002.

VIDIGAL, A. C. **Viva a Empresa Familiar,** Rio de Janeiro: Xenon, 1997.

ANEXO

QUESTIONÁRIO APLICADO A PERINI

DATA: ___/___/___

ENTREVISTADO: _____

CARGO: _____

• Dados do dirigente:

1- Qual o sexo? _____

2- Qual a sua idade? _____

3- Qual o seu nível de escolaridade? _____

4- Que atividade exercia antes de assumir a direção da empresa? Qual a última empresa que atuou? _____

5- Condição quanto ao vínculo do gerente administrador?

 Fundador / empreendedor Sucessor familiar Encontrado no mercado

6- Forma de tomada de decisões.

 Individualmente Parcialmente participativa Plenamente participativa7- Utiliza-se de algum meio de informação / atualização para a atividade da empresa?
(software, feiras, congressos, publicações especializadas e outros) _____

8- Com que periodicidade costuma participar de cursos, treinamentos especializados ou não voltados para a atividade profissional? _____

9- Como é o relacionamento com o corpo gerencial? _____

10- Como se dá o processo decisório? Existe participação do corpo gerencial conjuntamente com a Diretoria? Motivos familiares interferem nas decisões? _____

• **Dados da empresa:**

11- Qual o ramo principal de atividade desta empresa?

- () Comércio e serviços
- () Indústria
- () Agrícola
- () Agro-industrial

12- Qual a forma jurídica de constituição desta empresa?

- () Firma individual
- () Sociedade por cotas limitada
- () Sociedade anônima
- () Cooperativa
- () Outra qual? _____

13- Qual a forma de administração?

- () Familiar sem plano de sucessão
- () Familiar com plano de sucessão
- () Profissional contratado
- () Não qualificada contratada

14- Se sociedade, qual o número de sócios da empresa? _____

15- Qual o número de funcionários da empresa? _____

16- Em quais datas ocorreu a expansão do número de lojas? _____

17- Evolução nº de funcionários. Como tem sido a evolução do número de contratação de funcionários? _____

18- Como definiria a empresa familiar? Quais as vantagens e desvantagens? _____

19- Quais os principais fatores que atribui a mortalidade das empresas familiares? _____

20- Como está distribuído o controle da empresa? (se puder conseguir o organograma com as atribuições, melhor. Perguntar quais os membros participantes da família e qual o critério de escolha). _____

21- Considera que a sua empresa possui gestão profissionalizada? Por quê? _____

22- Quando ocorreu contratação profissional qualificada para cargos de maior importância, exemplo gerência? _____

23- Principais obstáculos internos para essas contratações. _____

24- Existe ou já existiu contratação profissional para cargo diretivo? _____

25- Quais as vantagens e desvantagens dessas contratações? _____

26- Quais os principais resultados obtidos com a profissionalização da gestão? _____

27- Houve acréscimo da competitividade da eficiência? _____

28- Se sim, essa maior eficiência foi responsável pelo ganho de mercado? _____

29- O ganho de mercado garante uma maior longevidade? _____

30- Quanto a sucessão, existiu ou existe um plano de sucessão? Se sim, como ocorreu, ou como está sendo planejado o processo sucessório? _____

Práticas operacionais da Empresa	Prejudicado	Nunca	Raramente	Às Vezes	Muitas Vezes	Sempre
A empresa tem como hábito cadastrar seus clientes?						
Efetua gastos com propaganda para divulgação dos seus produtos / serviços?						
Realiza pesquisas para avaliar a satisfação dos clientes?						
Há um cuidado com a imagem de apresentação junto ao seu público?						
A empresa controla os estoques de produtos necessários a sua atividade?						
Utiliza fluxo de caixa de outro instrumento para planejamento financeiro?						
Controla as receitas e despesas mensalmente?						
Tem como hábito apurar resultados (lucro ou prejuízo) por períodos?						
Faz acompanhamento de vendas através de estatísticas, mapas, etc?						
Faz cadastro e análise de crédito nas vendas à prazo?						
Tem o hábito de controlar a qualidade dos produtos ou serviços prestados?						

Há um planejamento da produção através de mapas, planilhas e controles?						
Faz pesquisa de preços para realizar gastos?						
Oferece treinamento a seus funcionários?						
Realiza reuniões com seus funcionários?						
Faz avaliação da produtividade de seus funcionários?						
Estipula metas para seus funcionários?						
Costuma premiar os funcionários por metas alcançadas?						
Avalia periodicamente o ambiente de trabalho?						
Realiza seleção, testes, entrevistas na contratação de novos funcionários?						
Utiliza programas informatizados para controlar a produção, compras e vendas de mercadorias ou serviços?						
Calcula preço considerando o preço do concorrente e o quanto o consumidor está disposto a pagar?						
Utiliza capital de giro de terceiros?						
Costuma imobilizar capital na aquisição de bens necessários a atividade?						
Costuma imobilizar na aquisição de bens desnecessários a atividade como forma de investimento?						

Ambiente externo a Empresa	Prejudicado	Nunca	Raramente	Às Vezes	Muitas Vezes	Sempre
A localização da empresa beneficia a atividade exercida?						
Recebe incentivos fiscais, financeiros do governo?						
Possui boa relação com o sindicato de empregados?						
Analisa a ação dos concorrentes?						
Avalia as ofertas e condições dos seus fornecedores?						
Procura conhecer e atender as exigências dos seus clientes?						
Recorre a serviços de um contador externo?						
Faz parte de uma organização sindical, associação ou clube de serviços?						
Participa de atividades promovidas pelo SEBRAE, CDL, SENAI e outros?						
Pratica bom relacionamento com as instituições públicas INSS, Receita, Prefeitura, Séc. da Fazenda e órgãos setoriais de fiscalização?						