

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC - SP**

Gilberto Cavicchioli

**ESTILOS DE LIDERANÇA DE FUNDADORES DE EMPRESAS
FAMILIARES DO SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE
CARGAS NO BRASIL E A CONTINUIDADE DO NEGÓCIO**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**SÃO PAULO
2008**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTILOS DE LIDERANÇA DE FUNDADORES DE EMPRESAS
FAMILIARES DO SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE
CARGAS NO BRASIL E A CONTINUIDADE DO NEGÓCIO**

Orientadora: Profa. Dra. Maria Cristina Sanches Amorim

Orientando: Gilberto Cavicchioli

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, sob orientação da Profa. Dra. Maria Cristina Sanches Amorim, como um dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

SÃO PAULO

2008

GILBERTO CAVICCHIOLI

ESTILOS DE LIDERANÇA DE FUNDADORES DE EMPRESAS FAMILIARES DO
SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS NO BRASIL E A
CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

BANCA EXAMINADORA

PUC - SÃO PAULO, 2008

“A verdade se vive, não se ensina.”

Hermann Hesse

AGRADECIMENTOS

- Aos meus queridos pais, Vera e Wlad, pela presença e permanente encorajamento.
- À minha preciosa esposa Denise, pelo enorme apoio em todos os sentidos.
- Aos meus filhos, Marcela, meu braço direito, Luísa e João Gilberto, pela compreensão e incentivo.
- Às minhas irmãs, Silvia e Fernanda pelo apoio psicológico e científico.
- Ao Sr. Hércio, meu sogro, por me introduzir no transporte rodoviário de cargas
- À minha orientadora, Prof^a Dra. Maria Cristina Sanches Amorim, por compartilhar seus conhecimentos, sua dedicação e objetividade em me guiar pelos caminhos da pesquisa.
- Aos professores da PUC-SP, Luciano Antônio Prates Junqueira, Onésimo de Oliveira Cardoso, Arnaldo José de Hoyos Guevara, Antônio Vico Mañas, Arnaldo Nogueira, Maria Cristina Sanches Amorim, por me ajudarem a descobrir que na vida há coisas para se praticar e coisas para se pensar.
- Aos professores da ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing, Carlos Monteiro, Célia Marcondes Ferraz, Flávia Flamínio, Fátima Motta, Richard Lucht, Regina Martins, pelas contribuições e torcida.
- À Prof^a Dra. Ana Lúcia Moura Novais, pelo apoio, dedicação, e pelas valiosas contribuições gramaticais.
- Ao Fábio Guariglia, querido primo, sócio e eterno amigo, e Henrique Mariani pela compreensão e apoio profissional.
- Aos queridos Otávio, França, Arnaldo, João Carlos e Dino, Georges e Nelson pela amizade sincera de tantos anos.
- À diretoria do SETCESP pelo direcionamento nas entrevistas com os fundadores.
- Aos sujeitos desta pesquisa, brilhantes empresários, que me brindaram com suas vivências, ensinamentos, histórias emocionantes e estilos de trabalhar com pessoas.

RESUMO

A presente dissertação tem por finalidade analisar as relações entre os estilos de liderança e a continuidade do negócio na percepção dos fundadores de empresas familiares do setor de transportes de cargas no Brasil. Pretende-se contribuir no modo de avaliar aspectos da estrutura organizacional das empresas de transporte rodoviário de cargas, as ETCs, no sentido de averiguar como os fundadores ou principais gestores dessas empresas consideram que seus estilos de liderança sinalizam respaldos para a continuidade do modelo de negócio.

A estrutura deste trabalho compreende a elaboração de uma parte teórica com discussões acerca de liderança e empresa familiar, desenvolvida nos dois primeiros capítulos, e outra de caráter investigativo, envolvendo uma pesquisa de campo constituída a partir de entrevistas com fundadores ou principais gestores de dez empresas familiares do setor de transporte rodoviário de cargas.

Os critérios envolvidos para a seleção de tais empresas levaram em consideração o fato de serem empresas familiares e que os fundadores ou seus descendentes tivessem participação ativa na condução dos negócios e outras atividades da empresa.

A partir das entrevistas obtidas constatou-se um alinhamento entre as teorias selecionadas para esta dissertação e as afirmações dos dirigentes das ETCs sobre trajetória das atividades comerciais realizadas no decorrer do tempo. Apesar de os entrevistados salientarem a importância do papel do líder ao conduzirem os negócios, afirmam que estilo de liderança não é o fator decisivo na continuidade da empresa ou no sucesso que ela tenha adquirido com o tempo; esta questão da continuidade da empresa familiar pode depender da adoção pelo fundador, de estilos de liderança que priorizem o desenvolvimento das habilidades específicas dos herdeiros e na potencialização de suas capacidades mais eficientes e não apenas na base de um efeito magnético.

Palavras-chave: liderança, empresa familiar, transporte rodoviário de cargas.

ABSTRACT

This Master's thesis relies on the purpose of analysing the relationship between leadership styles and business continuity in the perception of families who own and manage Freight Transportation Companies (FTC)'s in Brazil. It is intended in this research work to contribute in the way to evaluate certain features of those FTCs, in the sense of investigating how founders or managers of those firms consider their leadership styles to be able to make the business run continuously throughout time.

This research work is structured in three chapters; the first two chapters present a review on diverse theories of leadership and family business, while the third chapter describes a survey carried out with founders or managers of ten FTCs. The criteria for the companies' selection took into consideration the fact of such firms being family businesses, in which family members have actual participation in the way business is run in those companies.

From all information gathered in those interviews, it was possible to verify a linking among those theories selected to this thesis and the statements of the FTCs owners or descendants in charge of the business, especially on what regards the trade activities performed along time. Despite the interviewed people have reinforced the important role of the leader in the way they ran their business, they stated that leadership was not the most important factor in family business's continuity or in the success such company had gotten as time went by; this continuity subject might depend on the founder's leadership styles that maintain as priority the development of specific abilities on the successors and the strengthening of their most effective capabilities and not depend strictly on a kind of magnetic effect.

Key words: leadership, family business, Freight Transportation Company.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Prontidão do servidor	
Fonte: HERSEY e BLANCHARD, apud DUBRIN, 2005.....	21
Tabela 2: Organização do trabalho no decorrer dos tempos	
Fonte: HELOANI, 2003, p. 13.....	28
Tabela 3: Ênfases reguladora, normativa e cognitiva na organização segundo Scott.	
Fonte: SCOTT (1995, p. 45) apud LEAPTROTT, 2005, p. 219.....	36
Tabela 4: Carga (em toneladas) transportada pelo modal rodoviário	
Fonte: IDET-FIPE/CNT (2004) apud KATO, 2005, p. 70.....	55
Tabela 5: Relação de empresas e entrevistados.	
Fonte: Do autor.....	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Desenvolvimento Tridimensional	
Fonte: GERSICK et. A. (1998).....	42
Figura 2: Modelo explanatório sobre transferência do negócio para futuras gerações	
Fonte: LAMBRECHT, 2005, p. 280.....	44
Figura 3: Aspectos envolvidos na sucessão da empresa	
Fonte: VENTER et. Al. (2005, p. 285).....	46
Figura 4: Ciclo de Vida do Produto	
Fonte: KOTLER, P. (2000).....	48

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - Teorias de liderança	5
1.1 O ponto de partida: os “tipos ideais” segundo Max Weber	5
1.2 Tipos de liderança segundo autores do século XX.....	8
1.2.1 A teoria dos traços de personalidade.....	14
1.2.2 Teorias comportamentais.....	16
1.2.3 A teoria de Fiedler.....	18
1.2.4 A Teoria de Hersey e Blanchard.....	20
1.2.5 As Teorias Neocarismáticas.....	21
1.2.5.1 A teoria da liderança carismática.....	22
1.3 Manipulação psicológica no mundo do trabalho.....	27
CAPÍTULO 2 – EMPRESA FAMILIAR E ESTILOS DE LIDERANÇA: CONCEITOS	30
2.1 Considerações teóricas sobre empresa familiar.....	30
2.2 A empresa familiar no Brasil.....	38
2.3 Ciclo de vida e continuidade da empresa familiar.....	42
2.4 Empresas de transporte de carga (ETCs) no Brasil: panorama histórico.....	51
CAPÍTULO 3 – ENTREVISTAS COM FUNDADORES OU PRINCIPAIS GESTORES DE EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA	57
3.1 A visão de liderança na perspectiva dos entrevistados.....	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
BIBLIOGRAFIA	70
ANEXOS	77

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem por finalidade analisar as relações entre os estilos de liderança e a continuidade do negócio para fundadores de empresas familiares do setor de transporte rodoviário de cargas no Brasil. Questões relacionadas ao conceito de empresa familiar, estudos sobre liderança, bem como, a opção pelo estudo de empresas de transporte de carga nacionais serão discutidas no decorrer deste trabalho. Em linhas gerais, pretende-se avaliar aqui aspectos da estrutura organizacional de empresas familiares do transporte rodoviário de cargas, no sentido de averiguar como os fundadores ou principais gestores dessas empresas consideram que seus estilos de liderança sinalizam respaldos para a manutenção do modelo de negócio até o momento atual.

Em um primeiro momento serão analisados textos teóricos de diferentes fontes englobando os temas de liderança e empresa familiar. Estes textos foram selecionados por meio de investigação em publicações de autores nacionais e estrangeiros sobre esses assuntos. No que diz respeito especificamente aos autores internacionais, contou-se com a investigação na base de dados da EBSCO, por meio da qual foi possível obter artigos bem atuais sobre liderança, empresa familiar, teoria institucional da empresa familiar entre outros. Destacam-se os autores Mumford, Leaptrott, Stavrou e outros acadêmicos que apontam questões teóricas recentes sobre o papel do líder e as especificidades da empresa familiar.

Em seguida, descrevem-se as entrevistas realizadas com fundadores ou principais gestores de dez empresas de transporte rodoviário de cargas. O setor de transporte de cargas é de vital importância para o desenvolvimento, segurança e qualidade de vida, uma vez que viabiliza todos os demais setores econômicos de um país.

A sobrevivência das empresas familiares é uma das principais preocupações de qualquer família envolvida com negócios. Handler (1994) afirma que os “pesquisadores no campo da empresa familiar concordam que sucessão é o mais importante assunto que a maioria das empresas familiares deve encarar” (idem, p.

133). Casos comprovados sobre “mortalidade” em empresas familiares reforçam a suspeita de que ambos os processos - sucessão e sobrevivência – possam estar ligados de algum modo. É de suma importância que as empresas familiares brasileiras se preparem para os processos de sucessão, a serem enfrentados no futuro, de modo a possibilitar transições mais suaves, menos custosas e, sobretudo, que garantam eficiência e competitividade a longo prazo, trazendo retorno adequado aos investimentos realizados pela família no negócio.

Porém, não é apenas a sucessão que preocupa os gestores de empresas familiares. A continuidade do negócio, de seu sucesso, o longo caminho percorrido desde a fundação até o momento presente é o grande dilema para essas organizações. Em face de mudanças significativas no mundo, na maneira de efetuar as transações e enfrentar a forte concorrência, isso exige da organização uma atualização, ou mesmo, uma revisão na maneira de conduzir as transações da empresa.

Sobre a importância das empresas familiares, um estudo de Gersick et al. (1997) constata que em diversos setores as empresas familiares ocupam um espaço importante nas economias industrializadas. Segundo observações de Gersick et al (1997), 80% de todas as empresas no mundo são familiares. Em linhas gerais, aponta-se nesse estudo que a empresa familiar é, em muitos casos, uma consequência do empreendimento pessoal, que evoluído e mais complexo, exige a integração de novos funcionários que vêm, pelo simples fato de desfrutarem da confiança daquele empreendedor, de dentro de sua própria família.

A partir das questões apontadas, constituem os seguintes objetivos para o desenvolvimento desta dissertação:

- realizar investigação, por meio de dados primários e secundários, a fim de se obter um escopo das ETCs, no que se refere ao detalhamento de seu modelo de gestão, a fim de analisar as relações entre liderança e continuidade do negócio.

- avaliar por meio de entrevistas os perfis de liderança nos fundadores e/ou sucessores das empresas familiares do transporte rodoviário de carga, selecionadas para esta pesquisa.

Levando-se em conta tais objetivos, apresenta-se, a seguir, a hipótese desta pesquisa:

Hipótese 1: *O estilo de liderança, no ponto de vista do principal gestor de uma empresa familiar de transporte rodoviário de cargas pode influenciar a continuidade do negócio.*

Conforme mencionado anteriormente, esta dissertação pressupõe a elaboração de uma parte teórica envolvendo discussão sobre liderança e empresa familiar e outra, resultante de uma pesquisa de campo constituída a partir de entrevistas com fundadores ou principais gestores de dez empresas familiares do setor de transporte rodoviário de cargas.

Os critérios envolvidos para a seleção de tais empresas levaram em consideração o fato de serem empresas familiares e que os fundadores ou descendentes tivessem participação ativa na condução dos negócios da empresa.

Trata-se de empresas de transporte de carga de diferentes portes. Com vistas a averiguar sobre a maneira como fundadores ou principais gestores avaliam o desempenho da companhia desde sua criação até o momento presente, optou-se pela adoção de uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevista aberta não-estruturada (QUIVY, 1988), o que implica observação empírica das informações obtidas no local da entrevista. Sendo assim, a análise das entrevistas privilegia o discurso dos entrevistados, o que eles destacam em sua exposição, que pontos ou assuntos tendem a repetir, etc.

Nas entrevistas, os fundadores ou principais gestores das empresas de transporte rodoviário de carga apresentam como ponto de partida suas idéias sobre liderança. Tendo em vista esse enfoque, observa-se, em cada contato direto com os fundadores ou principais gestores das empresas selecionadas, como os

entrevistados expressam sua idéia de liderança e até que ponto consideram que seus estilos de liderança contribuíram para a continuidade do negócio.

As dez pessoas entrevistadas são membros da família proprietária e principais gestores ativos no conselho. Os detalhes das entrevistas são apresentados no terceiro capítulo, a fim de se avaliar o teor do discurso dos entrevistados e estipular os possíveis resultados desse tipo de investigação.

A estrutura geral desta dissertação de mestrado apresenta-se da seguinte forma:

- introdução com discussão preliminar sobre a proposta a ser desenvolvida na dissertação de mestrado, os objetivos, hipótese de pesquisa e aspectos metodológicos envolvidos;
- o primeiro capítulo elenca o referencial teórico sobre liderança, como este conceito tem sofrido alterações ao longo do tempo e como os estudiosos têm tratado dessas diferenças em suas discussões acadêmicas. Grande parte dos textos discutidos está em inglês e foram obtidos em bases de dados internacionais;
- o segundo capítulo é dedicado à verificação dos elementos conceituais que norteiam a empresa familiar e estilos de liderança. Além da investigação sobre as diferentes definições de empresa familiar por autores nacionais e estrangeiros, apresentam-se pontos específicos sobre as empresas familiares no Brasil;
- o terceiro capítulo trata especificamente do teor das entrevistas com fundadores ou principais gestores de empresas familiares do transporte de cargas, descrevendo-se o perfil das empresas, aspectos sobre a operacionalização das entrevistas e análise sobre os resultados obtidos;
- nas considerações finais busca-se traçar parâmetros entre as questões conceituais discutidas nos dois primeiros capítulos e o cenário que se vislumbra a partir das entrevistas obtidas com os gestores das empresas de transporte de carga no Brasil.
- ao final apresentam-se as referências bibliográficas para esta pesquisa e material anexo sobre as entrevistas e as empresas de transporte de cargas.

CAPÍTULO 1

TEORIAS DE LIDERANÇA

*Se os pontos de percepção se
abrirem tudo aparecerá como é.*

William Blake

1.1 O ponto de partida: os “tipos ideais” segundo Max Weber

Max Weber é considerado por muitos estudiosos um dos principais autores a desenvolver uma reflexão sociológica em torno da política, economia, religião, arte e também das organizações.

Em uma breve apresentação, pode-se dizer que os estudos teóricos de Max Weber oferecem um conjunto de interpretações sobre variados domínios do mundo social, ao mesmo tempo em que sistematiza um *corpus* de análise articulado em “tipos-ideais”¹, o que contribui para institucionalizar e consolidar as lógicas racionalizadoras da ação social e organizacional. É de acordo com esta orientação que Max Weber desenvolve o seu posicionamento epistemológico e metodológico, que o leva a privilegiar a interpretação do significado dos fenômenos sociais de maneira ampla, e também a focalizar o interesse na apreensão da inteligibilidade subjetiva da ação humana.

Weber (2004) analisa o desenvolvimento de pressupostos teóricos articulados na observação atenta dos fenômenos que se manifestam na dinâmica da sociedade,

¹ A apresentação dos “tipos ideais” se faz ao longo de sua obra *A ética protestante e o “espírito” do capitalismo*. Utilizou-se aqui a seguinte edição:

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Trad. José Marcos Mariani Macedo. Rev. Técnica, edição de texto, apresentação, glossário, correspondência vocabular e índice remissivo Antônio Flávio Pierucci. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

ao invés de simplesmente descrevê-los e classificá-los. A base da argumentação de *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, título de uma de suas principais obras, concentra-se que o “espírito” do capitalismo tem relações fortes com a idéia de uma ética protestante. Isto já se observa no princípio do primeiro capítulo:

Basta uma vista de olhos pelas estatísticas ocupacionais de um país pluriconfessional para constatar a notável freqüência de um fenômeno por vezes vivamente discutido na imprensa e na literatura católicas bem como nos congressos católicos da Alemanha: o caráter predominantemente protestante dos proprietários de capital e empresários, assim como das camadas superiores da mão-de-obra qualificada, notadamente do pessoal de mais alta qualificação técnica ou comercial das empresas modernas.

.....
*Está claro que a participação dos protestantes na propriedade do capital, na direção e nos postos de trabalho mais elevados das grandes empresas modernas industriais e comerciais, é relativamente mais forte, ou seja, superior à sua porcentagem na população total, e isso se deve em parte a razões históricas que remontam a um passado distante em que a pertença a uma confissão religiosa não parece como **causa** de fenômenos econômicos, mas antes, até certo ponto, como **conseqüência** deles. (WEBER, 2004, p. 29-30)*

Ao desenvolver sua argumentação sobre a dinâmica de um “espírito” do capitalismo, Weber constata as bases do “desencantamento do mundo”. Este desencantamento se manifesta pela interpretação de um mundo que se esvazia de encantos - no sentido profético e, sobretudo, sagrado. Este processo confere às ações humanas um rumo igualmente esvaziado de sentido, no qual o precário, o efêmero e o provisório parecem dominar a moral do homem, pela maneira céptica e utilitária que ele passa a encarar o mundo e a estabelecer seus projetos de vida. (Cf. WEBER, 2004, p. 36-39).

O fim deste “encanto” do mundo na perspectiva humana é a conseqüência de um processo de racionalização, analisado em *A ética protestante e o “espírito” do capitalismo*. Aqui, Weber procura relacionar certas crenças religiosas com o advento de uma mentalidade econômica, de um *ethos* presente num determinado espaço cultural e econômico. Weber tenta demonstrar que as crenças protestantes influenciaram as atitudes do homem face ao trabalho, em um processo no qual se desenvolve uma ética econômica e se revela um “espírito” capitalista. (WEBER, 2004, p. 41-53).

A apresentação de “tipos-ideais” se operacionaliza pelas interrelações que Weber estabelece entre o desenvolvimento do capitalismo e as crenças religiosas, tais como a doutrina do protestantismo ascético e suas principais correntes (calvinismo, pietismo, metodismo e seitas batistas). Isso quer dizer que os conteúdos religiosos exerciam uma influência direta e circundante nas esferas da vida cotidiana.

Diante da apresentação de aspectos das crenças protestantes, Weber destaca como nos grupos religiosos se revela um sentimento de fascinação por seu líder e este sentimento também se expande para outros grupos de natureza social e política. Este processo de forte manifestação de uma crença por parte dos protestantes e a visualização no líder, como aquele que intermedia a constatação de atitudes éticas aos olhos de Deus, se fortalece no desenvolvimento de um “espírito” que se manifesta no exercício contínuo das atividades inerentes à fé e à realização do trabalho. Isto fica particularmente evidente no uso recorrente que Weber (2004, p. 54-58) faz de expressões como “*salvação pelas obras*” e “*vocação profissional*”, sendo esta vocação entendida como uma absoluta dedicação ao trabalho, por meio do qual surge a possibilidade de ter sucesso e expressão material, evidentes sinais de predestinação.

Entretanto, a passagem que implica a substituição do mestre-artesão pelo empresário no “nascente” regime capitalista, Weber afirma que não se constituiu num processo fácil. Havia uma onda de desconfiança, indignação em certos momentos. A esse respeito, Weber comenta:

Difícilmente alguém se permite reconhecer com suficiente imparcialidade que só uma extraordinária firmeza de caráter é capaz de resguardar um desses empresários ‘novo estilo’ da perda do sóbrio domínio de si e de um naufrágio tanto moral como econômico; e que, juntamente com clarividência e capacidade de ação, são sobretudo qualidades “éticas” bem definidas e marcantes que, no incutir tais inovações, lhe possibilitam angariar a confiança desde logo indispensável dos clientes e dos operários e lhe dão energia para superar incontáveis resistências, mas, acima de tudo, para assumir o trabalho infinitamente mais intenso que agora é exigido do empresário e que é incompatível com um fácil gozo da vida – qualidades éticas, todavia, de um tipo especificamente diverso das que eram adequadas ao tradicionalismo de outrora. (WEBER, 2004, p. 61).

No trecho acima é possível observar como se anuncia a leitura de liderança do empresário no iminente capitalismo: por meio da evidente firmeza de caráter e capacidade de ação - entendidas como manifestações de qualidades éticas - o empresário conquista a confiança de seus funcionários. Este “líder carismático” incorpora a predestinação e a vocação, aliadas ao ideal de um indivíduo trabalhador, honesto, que acima de tudo está em busca do aumento do seu capital e de meios para fortalecer seu patrimônio. Em outras palavras, a “vocação”, ilustrativa de predestinação, dá um impulso para realização de atividades laborais, indicativas de um outro tipo de “espírito”: o de empreendedor. Este empreendedorismo, a habilidade de gerar ações de trabalho, em sua continuidade, reforça o “espírito capitalista”, o impulsiona; então o fortalecimento de novas frentes religiosas ocorre paralelamente ao embrião do capitalismo; neste cenário, pode-se deduzir, um percurso em que uma “ética religiosa” desenvolve o “espírito capitalista”.

1.2 Tipos de liderança segundo autores do século XX

As organizações buscam incessantemente diferenciais para competir em mercados cada vez mais concorridos. Nesse sentido, o desenvolvimento de funcionários comprometidos com os valores de crescimento de suas empresas se faz cada vez mais necessário conforme consta na literatura sobre o assunto já há bastante tempo. Um exemplo disso é a grande mudança que se tem observado no debate sobre conceitos de liderança, os quais – para muitos autores do século XX - têm apresentado constante evolução à medida que as necessidades das organizações mudam em razão de contingências diversas. Os significados deste termo evoluem, uma vez que as necessidades das organizações sofrem contínuas transformações. Dentre os estudos da liderança, os aspectos referentes a pessoas, influências e metas são citados e associados.

Em um artigo de MUMFORD, Michael et al. (2000)², por exemplo, a liderança é tratada na perspectiva de um comportamento eficaz que deriva da habilidade do líder de solucionar problemas sociais complexos dentro da organização. Logo no início, os autores discutem uma citação de Von Clausewitz (apud MUMFORD, Michael et al., 2000, p. 12) interpretando-a como um exemplo de situação em que além da importância de o líder exercer influência sobre os outros, é necessário atentar para as próprias percepções de liderança. De um modo geral, o texto trata da liderança eficaz, ou seja, a possibilidade de entender o papel do líder na organização, levando-se em conta suas habilidades e conhecimentos, assim como a capacidade de alguém desenvolver e expressar tais habilidades no decorrer da carreira de um líder.

Ao atentar para o desempenho do líder, uma questão é colocada em pauta: *o que o líder deve fazer para facilitar a permanência do grupo e o cumprimento das tarefas?* (MUMFORD, Michael et al. *Op. Cit.*, p. 13) Para responder esta pergunta deve-se levar em consideração, segundo o texto, os problemas que os líderes das organizações devem confrontar ao tentar gerenciar pessoas e o trabalho realizado.

Do ponto de vista das organizações, MUMFORD, Michael et al enfatizam que é preciso que estas saibam equilibrar a *tendência à instabilidade* (*idem*, p. 13), gerada pelos investimentos realizados, dependência de outros sistemas, hábitos das pessoas, e efetuar mudanças para lidar com alterações do ambiente, tecnologia e recursos disponíveis.

Segundo MUMFORD, Michael et al, mudanças no ambiente, diferenças entre subsistemas e diversidade de seres humanos são contextos da organização definidos pelo grau de complexidade, conflito e dinamismo. Em tais condições, as metas e caminhos são certamente meios a serem atingidos, mas devem se ajustar às mudanças. Se as organizações desejam prosperar, devem manter o controle dos conflitos, se posicionarem a fim de se ajustarem às mudanças, escolher os caminhos

² A fim de investigar discussões atuais sobre liderança, realizou-se consulta no banco de dados EBSCO. Por meio de inserção de palavras-chave em inglês envolvendo liderança e empresa familiar, obteve-se acesso a diversos artigos. O artigo de Mumford e al. (2000) é discutido em detalhes nesta dissertação pelo fato de se tratar de um estudo que destaca como habilidades de liderança são

para atingir as metas desejadas. De modo semelhante, os líderes de tais organizações, que assumem a tarefa de manter a viabilidade da organização, devem buscar por metas e meios para atingi-las, o que certamente assegurará à organização que o trabalho está efetivamente sendo realizado. Neste contexto, o desempenho do líder, de acordo com MUMFORD, Michael et al, está em sua função de identificar os objetivos/metras, construir caminhos viáveis para sua obtenção e direcionar os outros para tais caminhos, ainda que se encontrem de certo modo “voláteis”, em virtude das constantes alterações do ambiente sócio-tecnológico.

Na perspectiva adotada por este artigo, os líderes não devem simplesmente definir unidades departamentais ou missões da organização e sim, devem ser capazes de coordenar as atividades dos outros, motivando-os a atender às exigências da missão. Além disso, devem resolver questões que representam entraves para atingir as metas da organização.

Além de pontuar a função do líder frente aos problemas de ordem ambiental vividos pelas organizações, MUMFORD, Michael et al se voltam à argumentação sobre problemas relativos à própria liderança. (*idem*, p. 14). Estes envolvem o fato de as organizações apresentarem aos líderes problemas sem solução. (*idem*, *ibidem*). Isto quer dizer que as próprias organizações não revelam com clareza aos líderes os problemas a serem enfrentados e resolvidos, daí a busca de soluções, meios para contorná-los se torna um desafio ainda maior. Complexidade, habilidade em enfrentar novidades e ambigüidade nas informações são atributos que definem esforços dos líderes em solucionar problemas. Os líderes não têm tempo de se dar ao luxo para trabalhar analiticamente dentre as opções associadas ao problema (LORD e MAHER, 1990, apud MUMFORD, Michael et al, *op. cit.*, p. 14), mas devem gerar soluções para problemas diversos, de modo rápido, recorrendo a atalhos e aplicação de modelos genéricos (MINTZBERG, 1973, 1975, 1994; WAGNER, 1991, apud MUMFORD, Michael et al, *op. cit.*, p. 14).

Após referirem-se aos problemas enfrentados pelos líderes nas organizações, MUMFORD, Michael et al refletem sobre as habilidades de liderança (*idem*, p. 15).

efetivas na busca de solução por problemas sociais complexos, isto é, problemas que envolvem a dinâmica da organização e variáveis macro-ambientais.

Por meio de uma representação gráfica, MUMFORD, Michael et al (*idem*, p. 16) elaboram um modelo de resolução de problemas por um líder. Em uma descrição da figura, é basicamente este o percurso da resolução de problemas feita por um líder:

1. Em um primeiro momento, o líder toma conhecimento do problema e do papel a desempenhar;
2. Em seguida, dedica-se à própria definição do problema, à coleta de informações, à formulação do entendimento para então gerar soluções-teste;
3. Para realizar as atividades anteriores, é preciso que o líder tenha experiência e sabedoria em adotar perspectivas;
4. A experiência e a sabedoria em adotar perspectivas viabilizam que o líder tenha como proteger os resultados e as reações advindas dele, a identificar restrições e exigências, a ganhar suporte e, finalmente, a formular planos ou visualizações;
5. Em certo ponto, a etapa anterior refere-se ao conhecimento referente à própria organização onde o líder atua;
6. Finalmente, o conhecimento das pessoas por parte do líder se manifesta em sua habilidade em comunicar e manter uma estrutura, além de capacidade de rever e implementar ações;
7. Finalmente, há uma interação entre o conhecimento dos problemas e do modo como agir perante eles, a clareza do conhecimento sobre a organização e a destreza em saber lidar com as pessoas.

Da capacidade de enfrentar problemas de natureza ambiental, delegados pela organização, e do reconhecimento em lidar com problemas específicos da liderança, MUMFORD, Michael et al. argumentam sobre o processo de resolução criativa dos problemas. (*idem*, p. 17). De acordo com o artigo, a resolução criativa dos problemas está ligada à própria atuação (ao desempenho) do líder. (*idem, ibidem*).

Outro estudo, elaborado por STAVROU, Eleni T. et al. (2005)³, postula que o comportamento do líder influencia no sucesso da transmissão da empresa para o

³ O artigo de Stavrou et al. também foi obtido por meio de consulta à base EBSCO. Por tratar de aspectos característicos do processo de sucessão na empresa familiar, os problemas envolvidos, o

sucessor. Logo no princípio do artigo, retoma-se o argumento em pesquisas de Handler, Lank e Birley (apud STAVROU, Eleni T. et al., 2005, p. 187) de que um dos maiores desafios para a empresa familiar é a sucessão, a substituição do CEO, ou do principal posto de comando para outra pessoa (*idem, ibidem*). Segundo outros embasamentos teóricos (BARNES e HERSHON, 1991 apud STAVROU, Eleni T. et al., 2005, 187) a sucessão hereditária é crucial para a sobrevivência de uma empresa familiar, pois isto é o que assegura sua efetividade. (*idem, ibidem*).

No caso específico do artigo de STAVROU, Eleni T. et al. (2005), a finalidade reside na reflexão de um modelo para investigar a relação entre o sucesso da transição, características dos líderes da empresa familiar e cultura da organização (STAVROU, Eleni T. et al, 2005, p. 188).

Para analisar a relação entre tipo de personalidade e liderança, STAVROU et al. (2005) baseiam-se na teoria dos tipos psicológicos de Jung, que atribuiu diferenças de personalidade em dois processos: a maneira pela qual a pessoa percebe os vários estímulos e a maneira como a pessoa utiliza sua própria energia. O primeiro processo envolve quatro funções – pensamento, sentimentos, tato e intuição (*idem, p. 188*).

Além da adoção de princípios da teoria de Jung, STAVROU et al. (2005, p. 190) mencionam funções elaboradas por Myers e McCaulley (1990, apud STAVROU et al., 2005, p. 190), nomeadas de percepção e julgamento. Segundo considerações de STAVROU et al. (*idem, p. 190*) através da percepção é possível avaliar a análise de diversos estímulos que prevalecem e o julgamento permite estabelecer ênfase na organização e nos estímulos que levam a determinadas conclusões (*idem, ibidem*).

A segunda parte do estudo de STAVROU et al. (2005, p. 191) refere-se aos critérios para sucessões eficazes em empresas familiares. O sucesso na transmissão do cargo ocorre nas empresas familiares desde que os herdeiros partilhem dos mesmos valores, habilidades e motivações para participarem e assumirem efetivamente os negócios (*idem, ibidem*). Sucessores com potencial, de acordo com o artigo, podem melhorar significativamente suas habilidades em liderar

estudo, embora de origem estrangeira, apresenta situações que também se visualizam em processos sucessórios de empresas familiares brasileiras.

os negócios da organização se procurar, primeiramente, obter experiência fora da empresa familiar. (*idem, ibidem*).

Com relação à cultura das empresas familiares, Stavrou et al. (2005, p. 192) retomam conceitos de Dyer (1986, apud STAVROU et al., 2005, p. 192) de que a cultura da firma pode ser *paternalista, laissez-faire, participativa* ou *profissional*. A partir desses parâmetros, Stavrou et al. (2005, p. 195-197) elaboraram um estudo com um conjunto de empresas para avaliar suas principais características. Chegaram ao resultado de que houve sucesso relativo na sucessão nas empresas familiares (*idem, p. 197*), apesar de os sucessores confessarem terem tido pouca experiência significativa para assumirem a função (*idem, ibidem*).

Para Chowdhury (2003), as organizações que empregam as melhores práticas vêem o processo de desenvolvimento da liderança como uma fonte cada vez maior de vantagem competitiva, o que indica um perfil de análise voltado aos benefícios que uma determinada empresa possa a ter pelo senso de liderança ali presente.

Robbins (2005), por sua vez, considera liderança como a capacidade de se poder influenciar um grupo de pessoas a fim de alcançar metas. Entretanto, Andrew Dubrin (2003) recorre a elementos intangíveis para apresentar a liderança de modo teórico, tais como: habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem o desempenho.

De acordo com Daft (2005), a liderança envolve a habilidade de influenciar pessoas para a realização de metas. Assumir o compromisso com as metas da organização faz da liderança um processo recíproco entre aqueles que optam por liderar e os que preferem seguir (KOUZES, J. e POSNER, B. P. 2003). A teoria de Kouzes e Posner (2003) sugere que certas características de personalidade aumentam a possibilidade de o líder ser eficaz, como por exemplo, exigir extensos conhecimentos técnicos em uma atividade específica, bem como as relações do líder dentro de uma atividade deste tipo.

Gardner (2001) amplia o sentido deste termo e afirma que o líder tem a arte de criar e refinar uma história de modo que capte a atenção e fidelidade de seus

discípulos. Isto visa a conseguir modificar a visão que eles têm de si mesmos, dos princípios que elegem para suas vidas, de seus objetivos e, principalmente, de suas motivações.

Bennis (1988) classifica a liderança como um processo profundamente humano, cheio de tentativas e erros, vitórias e derrotas, ocasiões certas e acasos, intuição e discernimento. Ainda segundo o autor, a liderança não é um exercício de poder em si, porém a habilidade de concessão de poder aos outros.

Nas investigações de Robbins (2005), de um modo geral os estudos sobre liderança podem ser agrupados em cinco abordagens, que exerceram predomínio em momentos distintos no estudo das organizações. Nos anos 40 predomina a abordagem voltada a características do líder, seus traços de personalidade e qualidades natas. Tempos mais tarde, porém, a perspectiva do estilo de liderança passa a direcionar o foco para as características do comportamento do líder. Esta perspectiva teve repercussão até boa parte da década de 60. Dos anos 60 ao início dos anos 80, destaca-se a questão contingencial, voltada ao exame de fatores situacionais, contexto, para compreender a liderança. A partir da década de 80, surgem novas teorias que vêem os líderes como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de palavras, idéias e comportamentos. Incluem-se aí as teorias de liderança carismática e transformacional.

1.2.1 A teoria dos traços de personalidade

Trata-se de uma teoria que remonta a década de 1930; busca por traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que possam diferenciar os líderes de outros indivíduos. Pesquisas a respeito da descoberta de traços de personalidade dividem-se em:

- *traços físicos*: energia, peso, aparência
- *traços intelectuais*: entusiasmo, autoconfiança, agressividade, adaptabilidade
- *traços sociais*: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas
- *traços relacionados com a tarefa*: impulso de realização, iniciativa e persistência.

Segundo Robbins (2005), dezenas de estudos sobre identificação de traços, responsáveis pela liderança, surgem a partir dos anos 60, época em que se identificaram em líderes cerca de oitenta traços de personalidade.

Por volta dos anos 90, em decorrência de vários estudos, observou-se que sete traços da personalidade diferenciam os líderes dos não-líderes: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimentos técnicos relevantes para o desempenho da função no trabalho.

Destes traços da personalidade, o principal, segundo Bergamini (2002), é a inteligência. Parece que pessoas inteligentes, de forma genética, detêm posições de liderança nas organizações. Gardner (2001), autor da Teoria das Inteligências Múltiplas, enfatiza que na grande maioria dos líderes é encontrada a inteligência lingüística, a qual concentra o grande poder de comunicação encontrada nos líderes.

Alguns pesquisadores enaltecem que líderes precisam ser pensadores criativos e inovadores. Para isso, fortes traços de personalidade devem ser desenvolvidos. Com base nas últimas descobertas podem-se extrair as seguintes observações:

- a primeira é que os traços de personalidade podem indicar a liderança, relevantes, esses traços não se mostram nem suficientes para assegurar por si mesmos o sucesso da liderança de forma ampla;
- a segunda é que os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes. (Robbins, 2005).

1.2.2 Teorias comportamentais

A teoria dos traços de personalidade no estudo da liderança baseia-se nas características pessoais dos líderes, mas, de acordo com Robbins (2005), mostra-se ineficiente para identificar líderes eficazes. Os estudiosos da liderança nas décadas de 50 e 60 começaram a analisar o comportamento de certos líderes, na tentativa de isolar as características comportamentais dos líderes eficazes.

De acordo com as constatações de Stoner (2003, apud ROBBINS, 2005), na evolução da teoria dos traços, a análise dos comportamentos, em vez de os pesquisadores tentarem descobrir o que os líderes *eram*, buscaram descobrir o que os líderes eficazes *faziam*, pelo modo como se comunicavam e tentavam motivar os subordinados e como delegavam tarefas.

Os estudos das abordagens comportamentais sugerem que é o comportamento do líder e não as características de personalidade que determinam a eficácia da liderança.

O líder de comportamento autocrático, centralizador e autoritário depende do poder legítimo, de coerção e recompensa. O líder de comportamento democrático, ao contrário, delega autoridade, encoraja os subordinados, divide o poder com o grupo.

No início dos anos 50, pesquisadores americanos da Universidade de Ohio e da Universidade de Michigan buscaram, simultaneamente, identificar dimensões independentes do comportamento do líder. Este estudo se inicia com diferentes dimensões e se afunilam em duas categorias fortemente responsáveis por boa parte do comportamento de liderança. O estudo da universidade de Ohio (ROBBINS, 2005) classifica essas duas dimensões em:

1. *Estrutura de iniciação*: refere-se à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar seu próprio papel e dos seus colaboradores na busca de metas.
2. *Consideração*: extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamento de trabalho, com base na confiança mútua e respeito ao sentimento dos colaboradores.

Já os estudos da universidade de Michigan denominam as duas dimensões de:

1. *Orientação para o funcionário*: enfatizam-se as relações interpessoais, demonstração de interesse no atendimento a necessidades especiais e aceitação das diferenças entre os membros do grupo.

2. *Orientação para a produção*: destacam-se aspectos técnicos e práticos do trabalho, utilizando as pessoas apenas como meio para se atingir as metas.

Os pesquisadores R. R. Blake e J. S. Mouton (apud ROBBINS, 2005), ambos da universidade do Texas, propõem uma linha bidimensional de liderança chamada de *grade de liderança*. Essa grade, de maneira semelhante às teorias desenvolvidas pelas universidades de Ohio e Michigan, estabelece os seguintes estilos comportamentais de liderança: *estilo voltado às pessoas* e *estilo voltado à produção*.

Por meio de representação gráfica, com linhas e colunas, Blake e Mouton exibem nessa grade nove posições possíveis em cada linha e coluna, totalizando oitenta e uma posições diferentes. Com base nesses estudos, os autores descobrem que os líderes com alto comportamento voltado à produção e grande preocupação com as pessoas, simultaneamente, têm melhor desempenho.

De uma forma geral, essas teorias comportamentais não levam em conta fatores situacionais, que podem levar ao sucesso ou fracasso, centro das teorias a serem descritas a seguir.

1.2.3 A Teoria de Fiedler

Os primeiros estudos voltados ao entendimento da possibilidade de adequação de um estilo de liderança a uma contingência organizacional determinada foram efetivados pelo americano Fred E. Fiedler.

Fiedler (apud ROBBINS, 2005) sugere que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder em relação ao grau de controle que a situação lhe proporciona. Em outras palavras, a idéia de Fiedler é combinar o estilo do líder com a situação mais favorável para seu sucesso, a partir do diagnóstico do estilo de liderança e a situação organizacional. Ele acreditava que era fundamental reconhecer o estilo básico de liderança do indivíduo. Se o estilo de liderança foi escolhido adequadamente, as pessoas agem de bom grado em um ambiente de trabalho eficaz. Com esse propósito Fiedler elabora um questionário denominado *Least Preferred Coworker (LPC)*, que em uma tradução equivaleria à seguinte expressão: *o menos preferido cooperador*. Este questionário visa a medir o estilo da liderança direcionado para o relacionamento *versus* o estilo direcionado para a tarefa.

Segundo Fiedler um líder voltado para o relacionamento tem alta consideração pelas pessoas, ao passo que o líder que se preocupa mais com a tarefa prioriza a relação da tarefa e a produção.

O questionário LPC contém dezesseis adjetivos contrastantes (como aberto-reservado, apoiador-hostil, eficiente-ineficiente, alegre- desanimado). Solicita-se aos respondentes que mentalizem todos os colegas com quem já trabalharam, classificando-os em uma escala de 1 a 8, em todos os dezesseis pares de adjetivos.

A esse respeito recorre-se à explicação de Dubrin (2003, apud ROBBINS, 2005): a lógica é que , quando as pessoas descrevem o colega de trabalho menos preferido usando termos positivos, essas pessoas são voltadas para o relacionamento. Por outro lado, as pessoas que descrevem o seu colega menos preferido usando termos negativos estão mais voltadas para as tarefas.

O controle situacional, ou favorecimento do líder, pode ser entendido como o grau em que o líder pode influenciar e controlar os resultados do esforço de grupo e são baseados em três fatores relacionados abaixo, em ordem de importância:

1. *relações líder-membro*: grau em que os membros do grupo aceitam e apóiam o seu líder.
2. *estrutura da tarefa* :grau no qual o líder sabe com precisão o que fazer e com que nível de detalhamento define as tarefas a serem realizadas.
3. *posição de poder*: grau em que a organização provê ao líder os meios para recompensar e punir os membros do grupo e a autoridade formal adequada para fazer com que o trabalho seja realizado.

Os estudos de Fiedler concluem que o *estilo motivado pela tarefa* produz geralmente os melhores resultados quando o líder tem um controle muito alto, ou muito baixo, da situação. Já o *estilo motivado pelo relacionamento* apresenta maior eficiência quando está sob controle moderado ou intermediário.

Fiedler discorre ainda sobre um estilo intermediário de liderança, denominado *socioindependente*, situado entre o motivado pela tarefa e o motivado pelo relacionamento.

Ao comentar as observações de Fiedler, Soto (2005) afirma que apesar das críticas feitas sobre seu modelo, ele teve um papel significativo, pois conseguiu

...estimular a discussão sobre os estilos de liderar e o aporte de novas diretrizes como, por exemplo, os administradores orientados a examinar a sua situação (pessoas, tarefas e organização), sua flexibilidade no uso de várias habilidades dentro do estilo geral e, finalmente, os elementos modificadores de suas tarefas para obter melhor correspondência com o estilo de sua preferência. (SOTO, 2005, p. 222).

1.2.4 A Teoria de Hersey e Blanchard

Os pesquisadores Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard desenvolvem um modelo de liderança situacional combinando o estilo de liderança com o que denominam prontidão nas habilidades e na motivação dos membros do time.

A situação estruturada por Hersey e Blanchard baseia-se nas variáveis: *comportamento do líder voltado para a tarefa*, que envolve deveres e

responsabilidades dos liderados além de habilidade em se comunicar, em ouvir, prover, encorajar e orientar.

O conceito se baseia no estilo de liderança mais eficaz, que depende do nível de prontidão dos liderados, ou membros do time.

Hersey e Blanchard (apud DUBRIN, 2003) definem prontidão na liderança situacional como a medida em que um integrante do grupo tem a habilidade e a disposição para realizar um trabalho específico.

O conceito de prontidão, com esses dois componentes não é propriamente um traço ou uma característica; refere-se a uma tarefa específica. A habilidade é o conhecimento, a destreza e a experiência da pessoa ao executar uma tarefa específica. A disposição é a motivação, a vontade, o grau de empenho e comprometimento da pessoa em realizar uma tarefa específica.

Segundo a teoria em questão, o comportamento do líder segue uma linha curva, flexível que analisada num gráfico cartesiano, tem no eixo vertical das abscissas, o comportamento do líder voltado para a tarefa e no eixo horizontal das ordenadas, o comportamento voltado para o relacionamento.

A prontidão do servidor, por sua vez, varia conforme tabela abaixo:

Tabela 1: Prontidão do servidor

Prontidão do Servidor	Situação
Baixa	Incapaz ou não disposto
Baixa/Moderada	Incapaz mas disposto
Moderada/Alta	Capaz mas não disposto
Alta	Capaz e disposto

Fonte: Hersey e Blanchard (apud DUBRIN, 2003)

A teoria de Hersey e Blanchard, segundo Robbins (2005), tem um apelo intuitivo; reconhece a importância dos liderados e se baseia na lógica de que líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores. Neste contexto, pode-se afirmar que deve existir uma combinação de estilos de liderança aplicados aos níveis de maturidade dos subordinados, porém sempre considerando cada situação, cada tarefa específica e cada peculiaridade dos processos. Acrescente-se a isso variáveis sociais, políticas, tecnológicas, econômicas, culturais e legais que exercem influência na adaptação do comportamento do líder contemporâneo.

1.2.5 As Teorias Neocarismáticas

Os estudos sobre o comportamento dos líderes têm continuidade e abrangem outras áreas de interesse. Um exemplo disso é o fato de grandes organizações mundiais que competem com produtos e serviços em mercados globalizados serem obrigadas - por contingências diversas - a processarem transformações abrangentes em suas estratégias e políticas operacionais. Pressupõe-se que amplos programas de mudanças devem ser realizados em curtos períodos de tempo.

Essas mudanças e transformações exigem líderes na organização que revelem em seus comportamentos características pessoais eficazes no desempenho de suas organizações. Em função de mudanças constantes a forças dinâmicas e competitivas, administrar e liderar uma organização, na era do conhecimento, constitui um desafio extraordinário (DRUCKER, 1999).

Líderes inspiradores são conhecidos por suas habilidades, pelo poder de convencimento, de promover inspiração e grandes mudanças comportamentais.

Estudos mais recentes de liderança tratam do comportamento do líder transformacional ou carismático que possui a capacidade de liderar empresas para enfrentar grandes desafios e transformações impostos por diversas circunstâncias.

Tais líderes conseguem traduzir intenções em realidade, alinhando as energias da organização por trás de metas atrativas.

1.2.5.1 A Teoria da Liderança Carismática

Em relação à teoria da liderança carismática, Robbins (2005) suscita as seguintes questões:

“Se o carisma é desejável, podem as pessoas aprender a serem líderes carismáticos? Ou esses líderes já nascem com essa qualidade?”

A teoria da liderança (*idem, ibidem*) está centrada na idéia de que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança quando observam certos comportamentos.

Soto (2005, p. 230) afirma que os estudos de liderança carismática explicam que líderes carismáticos emergem com maior probabilidade em política, religião, em tempos de guerra, ou quando a empresa está introduzindo um produto radicalmente novo ou enfrentando uma crise que ameaça sua existência.

O líder, nessa teoria, desenvolve a habilidade de motivar os subordinados para superarem seu desempenho esperado. Tem a habilidade de inspirar, e sua visão e energia pessoal, provocam mudanças significativas em suas organizações.

Outros estudos buscaram identificar as características pessoais dos líderes carismáticos. O estudo de J.A. Conger e R.N. Kanungo (apud ROBBINS, 2005, p. 494), por exemplo, elenca cinco características que diferem os líderes carismáticos dos não carismáticos, as quais são citadas a seguir:

1. *Visão e articulação.* Eles têm uma visão – tida como uma meta idealizada – que propõe um futuro melhor que o *status quo*. São capazes de esclarecer a importância da visão em termos compreensíveis para os demais.
2. *Risco pessoal.* Estão dispostos a correr riscos pessoais, sofrer altos custos e submeter-se ao auto-sacrifício para atingir sua visão.

3. *Sensibilidade ao ambiente.* São capazes de fazer avaliações realistas das eliminações ambientais e dos recursos necessários para a realização da mudança.
4. *Sensibilidade às necessidades dos liderados.* São perceptivos em relação às capacidades dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos.
5. *Comportamentos não-convencionais.* Engajam-se em comportamentos que são percebidos como novidades e que vão contra as normas.

Como se sabe, os cenários de mudança e crescente competitividade de mercados obrigam os executivos de empresas a desenvolverem relacionamentos de confiança com quem pretendem liderar. Os vínculos de confiança entre líderes e liderados corroboram com a estrutura mais enxuta na liderança das organizações, substituindo as regras burocráticas na definição dos relacionamentos. Líderes com visão e com carisma tendem a abreviar o tempo para desenvolver a confiança dos liderados.

STONER e FREEMAN (1999) dão sua contribuição para que se compreenda a influência exercida pelos líderes carismáticos chamando a atenção para o que denominam de “Romance da Liderança”. Esses autores se referem às circunstâncias em que os liderados desenvolvem visões romantizadas, ou idealizadas, a respeito do que os líderes fazem, do que podem realizar, e de como podem afetar a vida dos seguidores.

Essas visões românticas se desenvolveram porque a maioria de nós acha difícil entender o funcionamento dos grandes e complexos sistemas de nossa sociedade, e então voltamos para os líderes para simplificar nossas vidas. Pode ser que as pessoas precisem de uma visão romantizada dos líderes para ajudá-las a se concentrar e a alcançar os objetivos da empresa. Nesse caso, o líder será capaz de influenciar e motivar enquanto retém a confiança dos seguidores. Perdida essa confiança, a eficácia do líder diminuirá, não importando o que ele faça.

Robert J. House (apud ROBBINS, 2005) traz contribuições tangíveis relacionadas ao comportamento de líderes carismáticos. Segundo House, o líder carismático tem a necessidade de influenciar os outros e se utiliza de altos níveis de

autoconfiança e forte convicção da correção moral de suas crenças. Seu carisma se expressa pela capacidade de convencer os seguidores de que possui tal confiança e convicção, capturando seu comprometimento. São bons comunicadores de forma a gerarem altas expectativas e altos desempenhos.

A teoria de House salienta que a grande capacidade de os líderes carismáticos gerarem comprometimento, energia e sacrifício dos liderados não garante que a causa ou a conquista sejam relevantes e valham a pena. Um dos destaques presentes no texto refere-se ao perigo desencadeado por valores de líderes carismáticos, os quais chegam a envolver emoção, paixão e comprometimento dos liderados em objetivos opostos aos ditames e regras das sociedades civilizadas.

Covey (1996) escreveu sobre o líder do futuro como alguém entusiasmado com o aprendizado, que segundo ele, ocorre ouvindo, observando tendências, avaliando sucessos e erros do passado, percebendo e antecipando necessidades do mercado. Ele enfatiza que a liderança pode ser desmembrada em três funções: explorar, alinhar e dar autonomia – *empowerment*. A primeira função está relacionada com sua visão futurista e instigante, voltada à necessidade de clientes e de outros grupos de interesse, mediante a criação de um caminho estratégico. A segunda consiste em assegurar que a estrutura organizacional, sistemas e processos operacionais estejam alinhados com a missão, a estratégica e visão de atender às necessidades de clientes e de outros grupos de interesse. Quando as pessoas da organização compreendem e se comprometem com a necessidade de criar e aperfeiçoar as estruturas e os sistemas, obtém-se o alinhamento. Finalmente, a terceira atividade se manifesta através do reconhecimento do talento, habilidade e inteligência criativa que as pessoas possuem para proporcionar maior autonomia.

Missão e objetivos individuais se mesclam aos da organização gerando grande sinergia, no sentido de se atingir as metas estipuladas.

Bennis (1988) escreveu que o carisma pode estar presente em alguns líderes, mas não necessariamente. O carisma como “aura divina sob circunstâncias de pressão” são fantasias de quem busca compreender o comportamento de certos

líderes. No mundo das corporações, o carisma é resultado de uma liderança efetiva, e não o contrário, e que os que se saem bem recebem certo respeito e até temor por parte de seus seguidores, o que aumenta o vínculo e a atração entre eles.

A partir das observações de Bennis (1988) sobre carisma, pode-se inferir que o líder do futuro não se satisfaz com o *status quo* e precisa ter humildade e coragem para buscar formas de promover a mudança como se exercesse o papel de maestro de uma grande orquestra. Pode-se afirmar, então, que os líderes são “pessoas comuns”, conscientes de suas habilidades e limitações mas com grande capacidade de transmitir poder aos liderados. No momento atual de grandes mudanças vividas pelas organizações, os líderes devem criar condições para as pessoas exercerem seu potencial, propiciando-lhes autoconfiança e emulando-as a perseguirem um ideal. A evolução do estudo da liderança mostra um líder muito menos dependente de qualidades inatas e mágicas, e muito mais um produto da persistência e constância no aprendizado de habilidades interpessoais e compreensão do contexto em que está inserido.

Bennis (1988) tenta compreender a era de mudanças que se aprofunda com a virada do século e trata o assunto liderança como o ponto central para a maneira pela qual o progresso é criado e para o modo como as empresas se desenvolvem e sobrevivem. O trecho a seguir corrobora com a idéia de que empresas não podem lograr êxito sem liderança efetiva.

Uma empresa com falta de capital pode tomar dinheiro emprestado, e uma em má localização geográfica pode mudar-se. Mas uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca oportunidade de sobreviver. As organizações precisam ser lideradas para que possam sobrepujar sua incapacidade treinada e adaptar-se às condições que se modificam. Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade. A ausência de liderança implica na ausência de visão, de uma sociedade sem sonhos. (BENNIS, 1988, p. 18)

Pelo texto acima nota-se que muitas organizações, especialmente as que enfrentam maiores dificuldades de gestão, tendem a serem administradas demais e sublidas. Ainda na visão de Bennis (1988), as pessoas não querem ser administradas, querem ser lideradas. Nas entrevistas realizadas com líderes das

empresas selecionadas para esta pesquisa, constatou-se que desde cedo, em suas carreiras profissionais, os entrevistados apresentavam potencial de liderança. Esses gestores concordaram que quaisquer dotes naturais relacionados com liderança têm condições de serem melhorados, porém a “carga genética” funciona como componente facilitador do desempenho do líder nas suas atribuições.

A fim de esclarecer os processos de mudanças nas relações de trabalho no decorrer dos tempos, a discussão a seguir resgata aspectos inerentes às transformações das organizações e aos elementos constitutivos no ambiente de trabalho. Tal argumentação toma como referência o estudo de Heloani (2003), o qual enfatiza as problemáticas nas relações de trabalho e tendências coercitivas no cotidiano das organizações.

1.3 Manipulação psicológica no mundo do trabalho

Em um capítulo intitulado “Corações e mentes: as novas formas de autocoação”, Roberto Heloani (2003) constata que os mecanismos para atrair a adesão dos trabalhadores foram estabelecidos como uma das maneiras de superar a crise do modo de regulação fordista de trabalho. Conforme Heloani:

...desde o final dos anos 1960 até meados da década seguinte, foram feitas experiências com o objetivo de tornar o espaço fabril mais atraente para os jovens operários, diminuindo assim a evasão da classe trabalhadora. Algumas dessas experiências, que de fato não introduziram inovações significativas, foram chamadas por alguns autores de ‘administração participativa’. Tentou-se dar autonomia na organização do trabalho, a alguns setores fabris, sem que o conjunto da fábrica tivesse sido adaptado para harmonizar-se com os segmentos que adotaram essa organização autônoma. Isso impossibilitava uma real inovação, já que até o desenho das máquinas fora planejado com o intuito de manter o trabalhador dependente de uma gerência que supervisionava e estudava seus tempos e movimentos. Heloani (2003, p. 105).

Mais adiante, Heloani afirma que as tentativas para implementação da chamada “administração participativa” diminuem, pois o empresariado não sente

necessidade de tornar a fábrica mais atraente, além do fato de a própria competição de mercado, apesar de questões como achatamento de salários, elevação do índice de desemprego, fazer do emprego algo “interessante”, “sedutor”. (*idem*, p. 106).

Em uma tabela sobre a organização do trabalho ao longo dos tempos, Heloani (2003) revela os seguintes dados:

Tabela 2: Organização do trabalho no decorrer dos tempos

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO					
I Revolução Industrial	II Revolução Industrial	FORDISMO		PÓS-FORDISMO Informática/Robótica	
XIX (até anos 1880)	XIX/XX	XX (anos 1920)	XX (anos 1950/1960)	XX (ANOS 1980)	
	Taylorismo	Relações Humanas	Sistêmico	Modelo Japonês	Org. Hiper-modernas
Ênfase no paradigma tecnológico	Energia elétrica/ ind. química	Respeito à fisiologia	Revisão das relações Homem Máquina X	JIT/ kanban	Gestão do Inconsciente
Papel secundário do trabalhador	Estudo de tempos e movimentos	Mudança de atitude mental	Integração dos diversos departamentos	CCQ	Modelo de Infantilização
Gestão disciplinar por meio do <i>foreman</i>	Respeito à fisiologia	Tentativa de administrar a percepção	<i>Deming</i> e as políticas da qualidade	Estabilidade relativa	Controle a distância
	Mudança de atitude mental	Conhecimento da personalidade do trabalhador		Teorização do modelo japonês como produção enxuta	Gestão do conhecimento
	Tentativa de administrar a percepção	Reconhecimento do papel do grupo		Crise dos anos 1990	
	Conhecimento da personalidade do trabalhador			Gestão do conhecimento	

	dor			to	
	Prosperidade recíproca (patrões e empregados)				

Fonte: Adaptado de HELOANI, 2003, p. 113.

Obs: As informações em negrito destacam repetições em diferentes contextos.

Tendo como referência os argumentos de Heloani (2003) sobre a persistência de sistemas que coagem os trabalhadores, no decorrer dos tempos, para obter a produtividade desejada, o que dificulta efetivamente a implantação de alternativas que façam do trabalho algo atraente e menos estressante, observa-se outra visão sobre aspectos comportamentais de patrões e empregados. Está implícita em sua discussão a dificuldade de se fazer mudanças de paradigma, ou seja, “uma mudança profunda no pensamento, na percepção e nos valores que formam uma determinada visão da realidade.” Ao apresentar considerações sobre o paradigma, Heloani recorre ao estudo de CAPRA (apud HELOANI, 2003):

...O paradigma ora em transformação dominou nossa cultura durante muitas centenas de anos, ao longo dos quais modelou nossa moderna sociedade ocidental e influenciou significativamente o resto do mundo. Esse paradigma compreende um certo número de idéias e valores que diferem nitidamente dos da Idade Média; valores que estiveram associados a várias correntes da cultura ocidental, entre elas a revolução científica, o Iluminismo e a Revolução Industrial. (CAPRA, F. O ponto de mutação, apud HELOANI, 2003, p. 179).

Nota-se, então, pela afirmação acima que, segundo Capra, o paradigma está diretamente ligado a certas idéias que se firmam como valores em diferentes circunstâncias de concepções científicas, daí o salto de mudanças desses valores do período que compreende a Idade Média até o século XVIII, com o advento do Iluminismo e da Revolução Industrial.

CAPÍTULO 2

EMPRESA FAMILIAR E ESTILOS DE LIDERANÇA: CONCEITOS

2.1 Considerações teóricas sobre empresa familiar

Lodi (1993) estabelece como definição conceitual que empresa familiar é aquela organização empresarial cuja origem e história estão vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou seja, uma empresa que mantém membros da família na administração dos negócios, ou que é controlada e/ou administrada por familiares.

De acordo com a observação de Lodi (1986), “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma se identificam com o sobrenome de família ou com a figura de um fundador.”

Bernhoeft (1991), também nessa linha de raciocínio, ressalta em seus estudos que empresa familiar tem sua origem e história vinculadas a uma família, ou mantém membros da família na administração dos negócios, sendo a hereditariedade o elemento de identificação da empresa familiar.

É importante conhecer determinadas definições, características e vantagens da empresa familiar, bem como a sua problemática, tendo em vista que há certos mitos negativos em relação a essa, ao mesmo tempo em que é um evidente agente direto da força econômica brasileira nos últimos cinquenta anos.

O artigo de John Leaptrott (2005)⁴, por exemplo, apresenta uma discussão sobre forças organizacionais comuns nas empresas familiares adotando, como referência, a perspectiva da teoria institucional. Segundo Leaptrott (2005, p. 215) tanto o velho quanto o novo institucionalismo contribuem para a análise das empresas familiares. O velho institucionalismo estimula o estudo de uma mudança estrutural como resultante de pressões do ambiente. Já o novo institucionalismo tem como foco a natureza simbólica das organizações.

Antes de tratar propriamente das associações que Leaptrott estabelece entre as teorias institucionais e as empresas familiares, vale situar aspectos essenciais do velho e do novo institucionalismo, defendidos por seus principais autores.

Ao longo de décadas, a teoria institucional tem dirigido sua atenção sobre o ambiente sócio-cultural refletido nas organizações, enfatizando estes elementos para o seu estudo. Philip Selznick, em 1950, foi um dos autores a analisar a sujeição das organizações às pressões e valores oriundos do ambiente, ressaltando que muitas vezes os valores institucionais substituem os fatores técnicos na condução das ações organizacionais. Para Selznick (1996), a institucionalização deve ser compreendida como a emergência de padrões de interação e de adaptação das organizações em resposta ao ambiente, de maneira que “precisamos saber quais valores interessam num contexto determinado; como são construídos na cultura e na estrutura social da organização. (SELZNICK, 1996, p. 271).

A concepção racionalista, que orientou grande parte das perspectivas da administração, afirma que a ação está subordinada à razão e que, portanto, todas as ações são racionais e dirigidas a lograr objetivos definidos. Ao abordar a questão da complexidade na tomada de decisões, a argumentação racionalista advoga que a tomada de decisão se estrutura por níveis e que cada nível de decisão é parte de uma deliberação consciente (HODGSON, 1991).

⁴ Este foi um estudo encontrado na base EBSCO, selecionado pelo fato de apresentar a proposta de uma teoria institucional sobre empresa familiar. Uma das dificuldades no processo de elaboração desta dissertação de mestrado era a de buscar encontrar meios para fundamentar aspectos específicos de empresas familiares. Certamente, a rica discussão propostas por Leaptrott e a

A teoria cognitiva, no ponto de vista de Hodgson (1991) dá lugar aos elementos subjetivos do conhecimento humano e por essa razão constitui um antecedente ontológico da teoria institucional. Propõe a impossibilidade da deliberação racional totalmente consciente sobre todos os aspectos do comportamento, em função da grande quantidade de informação.

O chamado novo institucionalismo surgiu destacando o papel das normas culturais e dos elementos e amplo contexto institucional, como as normas profissionais e a ação do Estado na construção de estruturas e processos organizacionais.

Selznick (1996) é um dos principais autores mencionados no ponto de vista de Leaptrott, pois introduz as bases de um modelo institucional ao interpretar as organizações como “expressão estrutural da ação racional” que, ao longo do tempo, são sujeitas às pressões do ambiente social transformando-se em sistemas orgânicos. Esta evolução, que Selznick (1996) designa como processo de institucionalização, pode ser sintetizada num aspecto: os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizacionais.

Ao longo da evolução do estudo das organizações, o que se entende por ambiente sofreu profundas mudanças. Os estudos sobre o ambiente e as relações organização-ambiente desenvolveram perspectivas distintas e ao mesmo tempo divergentes; Pfeffer e Salancik (1978) defendem que as pressões do ambiente controlam as estruturas e ações das organizações, ao passo que McNeil (1978) argumenta que são as organizações que controlam o ambiente.

Na pesquisa sobre o ambiente como variável na análise organizacional, as contribuições de Hannan e Freeman (1977) supõem a ampliação do âmbito de alcance de uma organização singular para a diversidade organizacional que representam a população organizacional e os campos interorgânicos.

articulação que ele faz com outros autores auxiliam a esclarecer a dinâmica de organizações geridas por familiares.

Além disso, vale mencionar a inclusão de elementos simbólicos na formação de ambientes organizacionais, por Scott (1992). Em sua análise, Scott analisa que nas pressões do ambiente institucional, sócio-cultural, um aspecto decisivo na condução das atividades da organização, ou seja, ela não se limita aos aspectos técnicos.

Até então, os ambientes eram variáveis formadas por elementos de dimensão fundamentalmente objetiva como os recursos materiais, a tecnologia e o capital. Na proposta de Scott (1992), novos elementos de âmbito cultural e cognitivo apresentam-se como poderosos aspectos econômicos, sociais e culturais dos ambientes. Nas palavras de Scott (1992, p. 157): “das facetas técnicas para as facetas institucionais dos ambientes.”

Assim, o ambiente, enquanto variável analítica evoluiu de um enfoque generalista para um enfoque simbólico, saindo de formulações que o identificavam como mera fonte de recursos.

A proposta dos institucionalistas é de que a essa visão de ambiente formado em sua totalidade por fluxos e intercâmbios técnicos, há que acrescentar um sistema de crenças e de normas institucionalizadas, que juntos representem uma fonte independente de formas organizacionais racionais. Dessa forma, o ambiente institucional representa um enriquecimento do que se compreende como ambiente técnico, ampliado ao domínio do simbólico. Segundo Scott (1992, p. 158), ambiente técnico é definido como domínio no qual “um produto ou serviço é negociado no mercado e as organizações são premiadas pelo controle eficiente e eficaz do processo de trabalho.” Dessa forma, o ambiente técnico exerce controle sobre os produtos gerados pelas organizações.

Por sua vez o ambiente institucional é caracterizado “pela elaboração de normas e exigências a que as organizações devem se sujeitar caso desejem obter apoio e legitimidade do ambiente.” (SCOTT, 1992, p. 157). De forma diferente ao controle exercido pelo ambiente técnico, aquele se exerce sobre as estruturas organizacionais e o processo de trabalho ao determinar os procedimentos que devem ser utilizados, as qualificações de seu *staff* e os tipos de habilidades que

possam ser empregadas. Scott (1992) considera que o foco do ambiente institucional situa-se nos fatores que indiretamente dão “forma” à ação organizacional.

Conforme Scott (1992), os ambientes técnicos e institucionais sustentam diferentes racionalidades: em um ambiente técnico, o racional é o que permite às organizações ser eficientes, produzir bens ou serviços aceitos pelo mercado e lograr os seus objetivos; em um ambiente institucional, a ação racional está representada nos procedimentos capazes de proporcionar legitimidade no presente e no futuro da organização.

Em relação à discussão proposta por Leaptrott (2005) no intuito de observar a visão da teoria institucional na empresa familiar, esta se apóia no argumento de que a teoria institucional se fundamenta em modelos teóricos que tentam explicar os fenômenos ocorridos nas organizações. A fim de comprovar este argumento, Leaptrott (2005, p. 215) recorre à seguinte citação de Selznick (1996, p. 271 apud LEAPTROTT, 2005, p. 215-216):

...dentre os modelos que tentam explicar certos fenômenos organizacionais incluem o surgimento de diferentes formas, processos, estratégias, visões e competências conforme emergem de padrões de interação e adaptação social. (idem, ibidem)

Segundo Selznick (1996, p. 271 apud LEAPTROTT, 2005, p. 216) este processo ocorre em função de pressões de natureza ambiental.

De acordo com Leaptrott (2005, p. 216) o velho institucionalismo voltava-se aos esforços intencionais dos indivíduos em responder a pressões do ambiente de maneiras consistentes com os rituais e a formalidade da instituição, baseados nos valores desta. Conforme os argumentos expostos por Leaptrott (2005), as teorias que são consistentes com o velho institucionalismo incluem a teoria da contingência e dependência de recursos, abrangendo “exigências técnicas, fontes de recurso, fluxo de informações e relações influentes.” (SCOTT, 1987, p. 498 apud LEAPTROTT, 2005, p. 216). Leaptrott, (2005) salienta que o velho institucionalismo descreve a continuidade da evolução do padrão de ação organizacional para se

adaptar às pressões do ambiente a fim de preservar os valores dos membros da organização.

O modelo teórico do “velho” institucionalismo prevê a adaptação dos atributos da organização, isto é, estruturas específicas, como repostas às pressões ambientais. A família é uma organização que apresenta uma estrutura que pode ser identificada.

De acordo com Leaptrott (2005, p. 216) o novo institucionalismo proporcionou legitimidade à fundamentação de campos da organização e à centralização de esquemas de classificação, rotinas e *scripts*. Também está presente nessa discussão que esta versão do institucionalismo acentua a falta de adaptação, revelando como foco principal o isomorfismo (*idem, ibidem*).

As estruturas formais das organizações parecem surgir como reflexos de valores e normas institucionais num processo no qual a pressão do ambiente institucional posiciona-se numa atitude isomórfica em relação às instituições sociais. O enfoque institucional, segundo Leaptrott (2005), supõe que as organizações são influenciadas por pressões normativas de organismos reguladores. As organizações buscam, então, adaptar suas estruturas e procedimentos às expectativas do contexto.

Uma vez que as variações na estrutura familiar nem sempre são consideradas como uma variável para previsão ou controle, de acordo com os modelos de pesquisa comentados no artigo, pode-se deduzir que as estruturas familiares tendem a ser vistas como homogêneas. Todavia, há pesquisadores que descreveram diferentes tipos de estruturas familiares. Aqui, Leaptrott recorre aos estudos de Kertzer (1991, p. 156-159, apud LEAPTROTT, 2005, p. 218).

Conforme a seqüência do estudo de Leaptrott, a identificação das relações entre a configuração estrutural da família, da origem de diversos recursos da empresa, da perda nos negócios da família pode proporcionar uma descrição estrutural da empresa familiar.

Na perspectiva do velho institucionalismo, as características do ambiente de tarefas da empresa familiar pode afetar a própria estrutura da empresa familiar. Como exemplo cita-se na seqüência do artigo de Leaptrott (2005, p. 219) um conjunto de empresas familiares pequenas, precisam de menos capital, conhecimento técnico e acesso a diferentes fontes de informação em comparação a ambiente de tarefas de grandes empresas familiares. Portanto, a empresa familiar que envolve apenas um pequeno núcleo da família iria sobreviver menos do que em uma indústria que exige grandes investimentos de capital, tecnologia e muitas outras fontes de informação. O “novo” institucionalismo, por outro lado, defende que as organizações assumem significados simbólicos e estruturas que não resultam da busca por maior eficiência ou eficácia (BOWRING, 2000, apud LEAPTROTT, 2005, p. 219).

Leaptrott (2005, p. 219) comenta os três pilares do estudo de Scott (1995, apud LEAPTROTT, 2005, p. 219), ou seja, a instituição como uma combinação de estruturas reguladoras, normativas e cognitivas, o que confere estabilidade e significado ao comportamento social (SCOTT, 1995, p. 133 apud LEAPTROTT, 2005, p. 219).

Tabela 3: Ênfases reguladora, normativa e cognitiva na organização segundo Scott

	REGULADORA	NORMATIVA	COGNITIVA
Pressupostos	Controle explícito dos membros da organização, por meio de regras, recompensas e outras sanções.	Controle do comportamento por um sistema menos explícito de normas sociais e valores.	Controle do comportamento por meio da construção de uma identidade social.

Adaptado de SCOTT (1995, p. 45, apud LEAPTROTT, 2005, p. 219).

Em relação à teoria institucional e a teoria de sistemas familiares, Leaptrott (2005) afirma que há diferenças nas teorias que descrevem o funcionamento da família. Essas teorias foram desenvolvidas com o propósito de avaliar clinicamente certos tipos de problemas em famílias com filhos pequenos. De acordo com o modelo proposto por Olson (2000, apud LEAPTROTT, 2005, p. 225) há três

dimensões que descrevem a função da família: coesão, flexibilidade e comunicação. Coesão refere-se à ligação emocional sentida pelos membros da família; flexibilidade representa os níveis com maior potencial de disfunção familiar e comunicação representa a dimensão facilitadora, um determinante em direção à coesão familiar e flexibilidade e sua medição se faz pelos aspectos positivos e negativos no modo como a família se comunica.

Mais adiante Leaptrott (2005) afirma que a teoria institucional fornece *insights* para entender os fenômenos nas instituições família e negócios, que coexistem na empresa familiar. A utilização do velho e do novo institucionalismo pode auxiliar a identificar a heterogeneidade entre empresas familiares. (LEAPTROTT, 2005, p. 226). Ele ressalta que a teoria institucional não é a única explicação para os fenômenos presentes em empresas familiares. Diferenças como grau de participação na indústria, localização da empresa e níveis distintos de participação dos membros da família na empresa podem levar à heterogeneidade das empresas familiares. O artigo sugere que a teoria institucional é útil para identificar a porção de heterogeneidade presente nas empresas familiares, que resulta de diferenças em sua natureza estrutural e simbólica. (*idem, ibidem*).

Na seqüência Leaptrott (2005, p. 226) afirma que a família na atualidade dispõe de uma função mais ampla que de simples proteção ao processo reprodutivo e que as empresas hoje servem mais do que meios para acúmulo de riqueza no sistema capitalista, como indicariam as definições sociológicas sobre família e empresas. A empresa familiar oferece oportunidades para estender relacionamentos positivos da família para os negócios. A extensão positiva dos relacionamentos familiares para os negócios tem o potencial de melhorar a realização de necessidades de extrema relevância como identidade, segurança e conscientização de sua participação nos negócios da empresa.

O artigo se encerra com o argumento de que os modelos teóricos voltados a sistemas familiares são importantes para analisar o funcionamento da família e sua afinidade com certos argumentos da teoria institucional, bem como determinadas dimensões relativas às “velhas” e “novas” teorias institucionais podem avaliar com mais detalhes aspectos das empresas familiares.

2.2 A empresa familiar no Brasil

O fato de a empresa familiar, normalmente, conter variáveis mais “afetivas” (ligadas às noções de lealdade e dedicação à família, continuidade dos ideais do fundador, etc.) do que propriamente racionais (adaptação estratégica frente a circunstâncias necessárias diante de nova ordem mundial) leva a que os empresários familiares apresentem características autocráticas, as quais, de acordo com Barack et al. (1988), poderiam ser deduzidas em condutas como:

- demonstração do exercício do poder e de sua real dimensão;
- criação de uma espécie de “zona de proteção” contra aqueles que atacam seu poderio.

As empresas familiares que atualmente sofrem um processo de sucessão entre a terceira e quarta geração são aquelas surgidas em um período econômico altamente protecionista, todavia a realidade demanda um perfil altamente transformador. Questões relacionadas às dificuldades no processo de sucessão nas empresas familiares estão presentes no artigo de Barack et al. (1988).

As empresas familiares no Brasil são muito significativas para que se possa afirmar que estejam fadadas ao desaparecimento. Essas empresas podem ser modernas e competitivas mesmo com uma forte presença familiar. As empresas familiares tradicionais, contudo, são bastante vulneráveis no novo ambiente econômico. Alguns setores, submetidos à forte concorrência, exigem escala global e capital intensivo, variáveis que são mais estranhas às empresas familiares. O acirramento da concorrência decorrente das mudanças da economia mundial exige elevados recursos financeiros para investimentos em tecnologia e ampliação de escala.

Nesse ambiente altamente mutável, tem se formado uma nova geração de empreendedores. Entretanto, o incentivo ao espírito empreendedor requer a valorização da empresa administrada pela família. Até agora, porém, segundo Lethbridge (1997), as empresas que sobreviveram ao seu fundador constituem a

exceção e não a regra. Porém, já se tornou normal associar às empresas familiares os seguintes adjetivos: conservadora, esclerosada, inerte, autocrática, não competitiva, entre outros.

Quando uma sociedade é atingida por uma onda de mudanças tecnológicas, ela é forçada a rever suas crenças. O novo ambiente da economia do conhecimento, discutido por Crawford (1994), requer um novo estilo de administração e um novo sistema de crenças, principalmente aquele desvinculado das decisões padronizadas, baseadas na burocracia. A administração de uma empresa empreendedora percebe oportunidades de inovação e abastece o mercado com essas inovações, totalmente desvencilhadas do paternalismo característico das empresas familiares. Todavia observa-se no Brasil um número expressivo de empresas familiares que, apesar de não seguirem os padrões estipulados pelos estudos de administração nos novos tempos, percorrem a temporalidade e se mantêm firmes em aspectos essenciais de sua gestão.

Em termos de estrutura e modelo de gestão, grande parte das empresas familiares tem como característica uma forte centralização do poder e das atividades no “gestor-proprietário”, aquele que exerce maior influência no planejamento, tomadas de decisão e obediência às regras e normas traçadas para alcançar objetivos e metas.

Pelo fato de os funcionários virem a estabelecer forte identificação com o fundador, às vezes, a dificuldade entre o que é mais de natureza “afetiva” se sobrepõe ao racional, o que pode ser verificado nas várias etapas do ciclo de vida da empresa. Surgem, neste contexto, dilemas entre aceitar as mudanças ou continuar a seguir à risca a estratégia definida pelo fundador, expandir a empresa ou manter a estrutura original, profissionalizar a gestão ou manter o padrão de administração mais “intuitiva” entre outras questões.

A partir de observações de Volney Garcia (2001, p. 5), nota-se que, historicamente, no Brasil, a empresa familiar é fortemente influenciada pelos traços culturais dos imigrantes. Os fundadores tornam-se empreendedores e patriarcas que incorporam à sociedade irmãos, primos ou pessoas da mesma origem. Assim, essas

empresas se apóiam em um modelo predominantemente baseado na solidariedade, no desejo de vencer as adversidades e na confiança mútua despertada pelo vínculo comum. A figura familiar cria um sistema familiar baseado na lealdade e na submissão, que impede qualquer movimento contrário. A natureza da empresa familiar pode ser caracterizada assim: pessoas com forte determinação, enorme autoconfiança e desejo de trabalhar mais tempo e com mais afinco para alcançar suas metas.

Em uma empresa familiar, as divergências familiares, quando ocorrem, são abafadas e, a fim de se protegerem, os indivíduos deixam de lado a consciência crítica, o que faz preponderar o respeito e a submissão, ênfase exagerada à obediência e à lealdade dos subalternos, dificultando as sugestões de inovação. (Cf. GARCIA, 2001, p. 121) Na primeira geração, esse é um fator de sucesso e de rápido crescimento; no entanto, a manutenção desse modelo nas gerações seguintes pode ser uma ameaça à sua continuidade. É possível que se crie uma confusão por parte dos herdeiros entre *propriedade* e *gestão* – por terem herdado uma propriedade imaginam que herdaram uma empresa e julgam-se no direito de influir e buscar a sua realização pessoal através do poder de gestão.

Ao analisar a história de formação de uma empresa, é possível visualizar claramente a inter-relação que o fundador cria entre a sociedade-empresa-família e os indivíduos a ela ligados, sejam membros ou não da família. O fato de ter a sua própria empresa oferece uma gama variada de opções não disponíveis à pessoa pertencente à classe média que trabalha para terceiros, principalmente o *status* e o *poder*. Em contrapartida, é necessário assumir maiores responsabilidades e considerar aparecimento de obstáculos.

A origem da empresa familiar está nas indústrias caseiras, em geral pequenas que não representam a única fonte de renda da família. Quando a empresa é capaz de oferecer uma renda adequada para a família, alguns de seus membros passam a se dedicar exclusivamente a ela.

A preocupação latente com a continuidade das empresas do tipo familiar deve-se ao fato de os dados estatísticos apontarem cerca de 90% do total dos

grandes grupos empresariais brasileiros como sendo “empresas familiares”, o que já oferece uma justificativa para serem estudadas a fim de preservá-las, apesar da transmissão dos cargos para novos dirigentes. Uma das explicações para este fato tem origem no próprio momento econômico do Brasil, que chega a contribuir, em grande parte, para o surgimento de novas empresas em períodos de recessão e escassez de empregos. Com o objetivo de focalizar o negócio principal, a terceirização de atividades, predominando desde a década de 1990, oferece oportunidades de empreendimentos, em que ex-funcionários se organizam, e iniciam seus próprios negócios para atender, por exemplo, ao antigo empregador.

O crescimento econômico brasileiro está fortemente estruturado sobre as empresas classificadas como micro, pequenas ou médias e quase 90% delas é familiar. Existem no Brasil 4,1 milhões de empresas constituídas formalmente na indústria, comércio e serviços (IBGE, 2004). Pelos dados do cadastro geral de empresas 2002, 3,1 milhões de firmas não tinham empregados e eram geridas apenas por seus donos e, portanto, todas denominadas familiares.

Nessas empresas, de acordo com Dalla Costa (2004) estima-se que 75% estejam sob o comando da primeira geração, 20% nas mãos dos herdeiros dos fundadores, segunda geração, e apenas 5% sob controle das gerações seguintes a partir dos netos.

2.3 Ciclo de vida e continuidade da empresa familiar

Assim como ocorrem em outros tipos de empresa, os ciclos de vida na empresa familiar envolvem, basicamente, quatro fases: nascimento, crescimento, amadurecimento e morte.

Na empresa familiar, além das exigências do negócio, ocorrem circunstâncias que determinam a qualidade das relações entre os familiares, seu desenvolvimento e evolução. A esse respeito, Bernhoeft (1991) e Lodi (1989) analisam as empresas familiares na perspectiva da formulação teórica do conceito de desenvolvimento tridimensional da empresa familiar, ou seja, o envolvimento da empresa, família e propriedade. A visualização deste conceito se faz pela configuração proposta por Gersick *et al.* (1998), que elucida objetivamente os elementos necessários à compreensão de seu mecanismo:

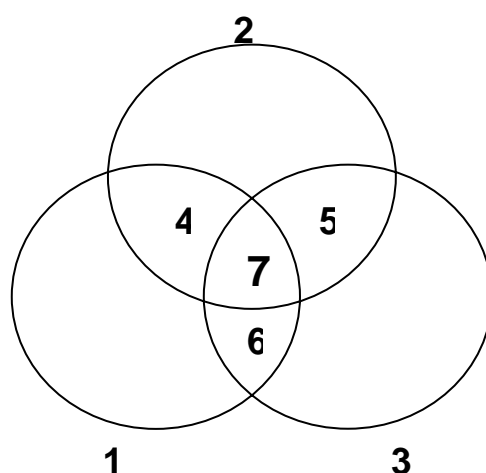


Figura 1: Desenvolvimento Tridimensional
Fonte: adaptação da figura de GERSICK *et al.* (1998)

O modelo de três círculos sobrepostos, inter-relacionados e independentes, define sete setores diferentes, nos quais as pessoas de uma empresa familiar possam ser alocadas. Os três círculos inter-relacionados são úteis para a compreensão das interações existentes no negócio de família, especificamente sobre o que as tornam peculiares e complexas. Na compreensão da dinâmica desses círculos, conforme Garcia (2001), enquanto a dinâmica da família é movida pelo afeto, a dinâmica entre sócios se dá pela proporcionalidade de participação no capital. Ainda segundo este autor, na empresa, o que deve prevalecer é a dinâmica de mercado, o que implica a necessidade de posicionamento de seus membros em relação aos interesses familiares. Independentemente do estilo de liderança em

exercício, quando a dinâmica do mercado é desconsiderada em favor de questões familiares, a sobrevivência da empresa fica em risco.

A análise deste modelo, a partir das considerações de Dalla Costa (2006), viabiliza melhor entendimento sobre os mecanismos inerentes à empresa familiar, isto é, a intenção de seus subordinados e a posição ocupada por familiares, proprietários e gestores nos respectivos papéis:

Setores:

- 1- familiares sem participação nos outros subsistemas;
- 2- sócios-proprietários não-gestores e não-familiares;
- 3- gestores não-proprietários e não-familiares;
- 4- familiares proprietários sem participação na gestão;
- 5- proprietários gestores não-familiares;
- 6- gestores familiares não-proprietário e, finalmente;
- 7- familiares, gestores e proprietários.

Nesta seqüência relacionamos os interesses dos integrantes da sociedade respectivamente.

Setores:

- 1- gozar de alguns privilégios
- 2- retorno do investimento realizado
- 3- os chamados profissionais. Crescimento de suas carreiras em compasso com o crescimento da empresa
- 4- nos resultados do negócio e retorno do capital aplicado
- 5- crescimento na carreira e do seu patrimônio
- 6- crescimento da empresa e viabilização de investimentos
- 7- crescimento da empresa e articulação dos seus três papéis

No setor 7 do modelo em estudo encontra-se o familiar que é sócio e participa da gestão. Esta é a posição típica do fundador, que tem que decidir, em certos momentos, colocando os três chapéus ao mesmo tempo: de pai, de sócio e de gestor.(Garcia,2001)

Este modelo é resgatado, porém com ampliações em termos de conteúdos inseridos no interior das esferas, a fim de descrever outros aspectos, de natureza ora individual, ou familiar, ou da empresa, e como tais elementos, em seu conjunto, delineiam os contornos do negócio familiar. Esta variação mais complexa foi proposta por Lambrecht (2005), cuja reprodução encontra-se a seguir:

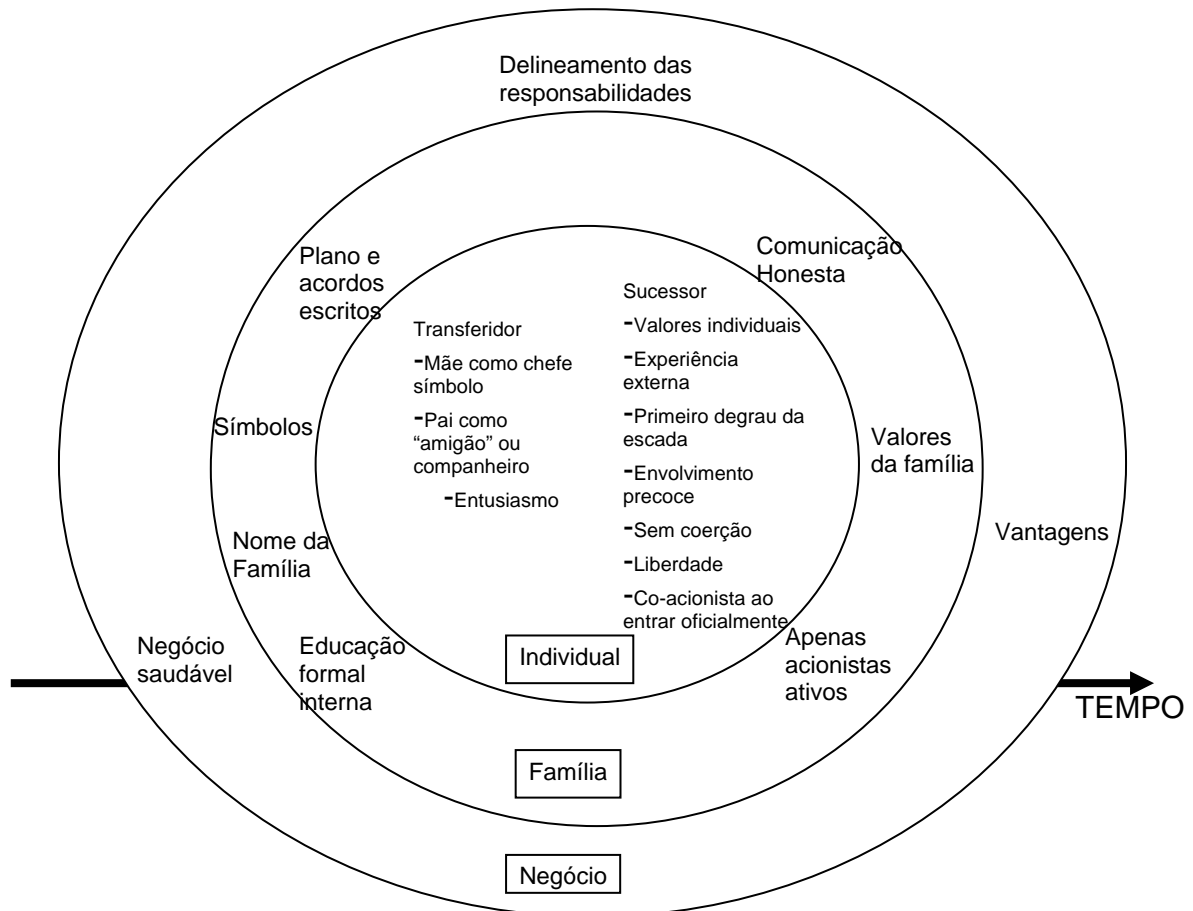


Figura 2: Modelo explanatório sobre transferência do negócio para futuras gerações.
Fonte: LAMBRECHT (2005, p. 280)

Conforme explicação de Lambrecht (2005), a intenção do artigo concentra-se na explicação da sucessão na empresa familiar por outras gerações, fundamentada a partir dos resultados de dez estudos de casos, fundamentais para a elaboração do estudo em discussão, em virtude da dinâmica e caracterização dos estágios da empresa familiar que ocorrem em função do tempo.

Além da elaboração deste novo modelo, Lambrecht (2005) afirma que a obtenção de credibilidade costuma ser associada com a liderança da geração seguinte, todavia, a liderança significa ter habilidade de delegar a empresa para a geração seguinte. Aqueles que têm a arte de transferir o cargo aumentam de maneira significativa a chance de uma sucessão bem sucedida.

Em relação a um processo de sucessão bem realizado, Venter et al. (2005) também sugerem um modelo de fatores relacionados ao sucessor que exercem uma boa influência. Este modelo, pela tradução oferecida abaixo, compõe-se da seguinte maneira:

1. Os círculos H2, H3, H4 correspondem a:

H2: recompensa pelo negócio

H3: confiança nas habilidades do sucessor e de suas intenções

H4: necessidades pessoais de alinhamento

2. H1, H5 e H7 são:

H1: disposição para assumir

H5: nível de preparação do sucessor

H7: percepção de sucesso do processo sucessório

3. H6 e H8 são:

H6: harmonia familiar

H8: relação entre gestor-proprietário e sucessor

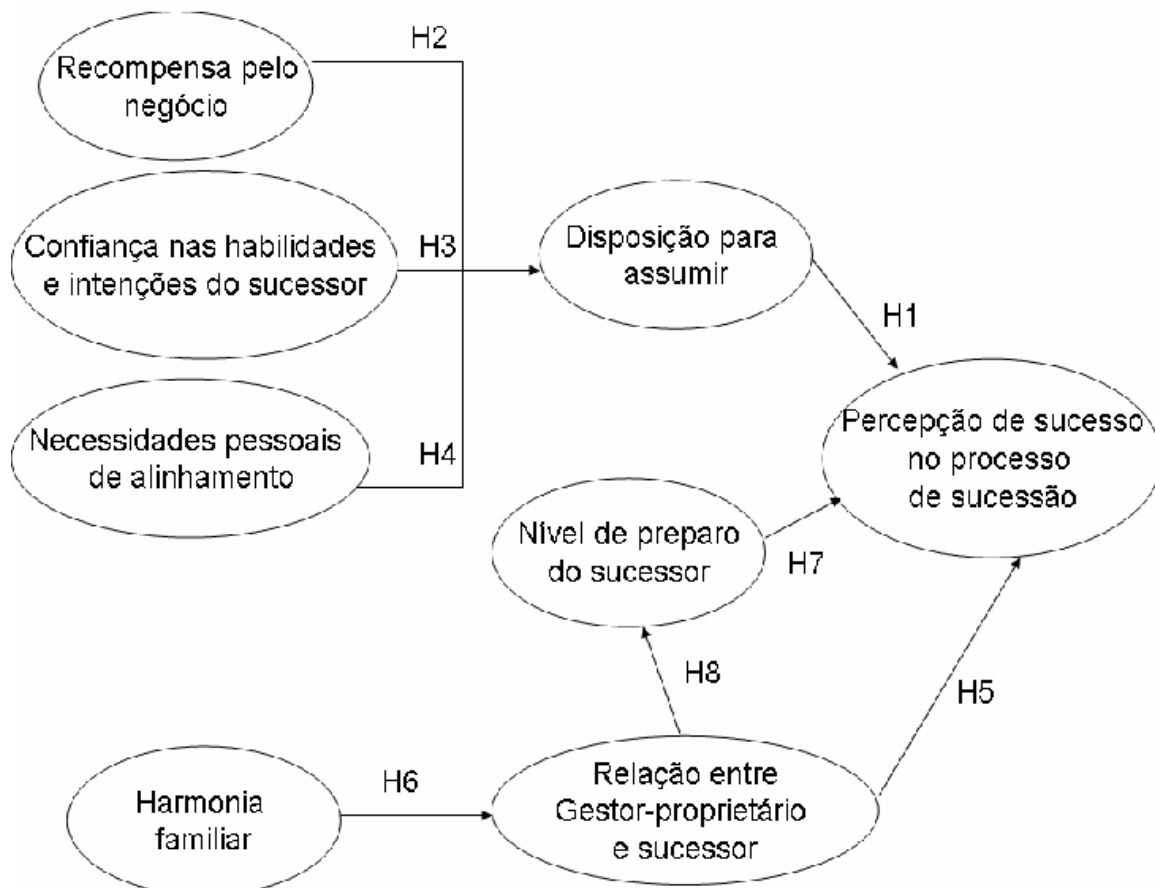


Figura 3 : Aspectos envolvidos na sucessão da empresa

Fonte: VENTER et al. (2005, p. 285)

Além da habilidade em delegar, tida como questão primordial para uma sucessão bem realizada, segundo Lambrecht (2005), outros estudos se voltam para os antecedentes do processo de transmissão do cargo. Além da disposição em delegar a função, é preciso que o herdeiro ao cargo tenha vontade de assumir a empresa.

Em um primeiro contato, há evidências facilmente identificáveis pela exibição de objetos nas salas dos gestores como fotografias dos sócios fundadores, quadros com fotos de equipamentos entrelaçados com os sócios, reportagens em jornais em que a empresa exhibe um produto ou serviço notável, logotipos e troféus espalhados em pontos estratégicos para sua visualização e destaque.

Nos contatos preliminares com fundadores não faltam histórias pitorescas sobre as origens da empresa, suas limitações e dificuldades. É freqüente ouvi-los com certa emoção como determinadas dificuldades foram ultrapassadas e transformadas de algum modo em êxito que contribui para a continuidade do negócio. No segundo nível, os “valores”, que correspondem aos “princípios operacionais” específicos e importantes que influem no estabelecimento de planos de ação ou decisão entre alternativas comparáveis, a empresa procura adequar-se a padrões de qualidade do mercado, diversificando os setores de atividades, adequando-se às mudanças com o intuito de reduzir o risco do negócio. Já o terceiro nível, o dos “pressupostos”, formado pelos fundamentos mais profundos de atuação da empresa, pode ser constatado pelos estilos de gestão e liderança na tentativa de superar obstáculos como:

- o crescimento da empresa e a sua forma de gestão;
- a dispersão do capital pelos sucessores;
- o processo de sucessão.

É relevante ressaltar que o papel do fundador na criação da cultura organizacional deriva de suas próprias experiências pessoais, de suas interpretações das circunstâncias de uma etapa da vida, interagindo de forma complexa com os valores e crenças que o restante do pessoal da empresa define e absorve em suas condutas de trabalho, experiências de vida e dos fatos (percepção ou interpretação).

Neste processo interativo, a “cultura do fundador” proporciona um impacto determinante na vida da empresa, influenciando o modo como o restante do pessoal da empresa resolve seus problemas de integração interna.

Ao se estabelecer uma relação com o ciclo de vida dos produtos e serviços, todas as empresas, a partir do momento em que são concebidas por seu fundador, passam por diferentes processos de desenvolvimento, o qual analogamente pode ser comparado ao do ciclo de vida de produtos e serviços. A esse respeito, vale recorrer às caracterizações de Kotler (2000) sobre o ciclo de vida do produto. Segundo Kotler, quatro pontos merecem ser observados de maneira especial:

1. Os produtos/serviços tem vida limitada;
2. A aceitação dos produtos/serviços pelo mercado atravessam estágios distintos, com desafios, oportunidades e problemas diferentes para o fornecedor;
3. Em cada etapa desse ciclo, os lucros sobem ou descem;
4. Os produtos e serviços requerem estratégias financeiras, de produção, de marketing e de recursos humanos diferentes a cada ciclo de vida.

O Ciclo de Vida de produtos e serviços é retratado normalmente por uma curva, em forma de sino, com suas quatro fases representadas no gráfico abaixo:

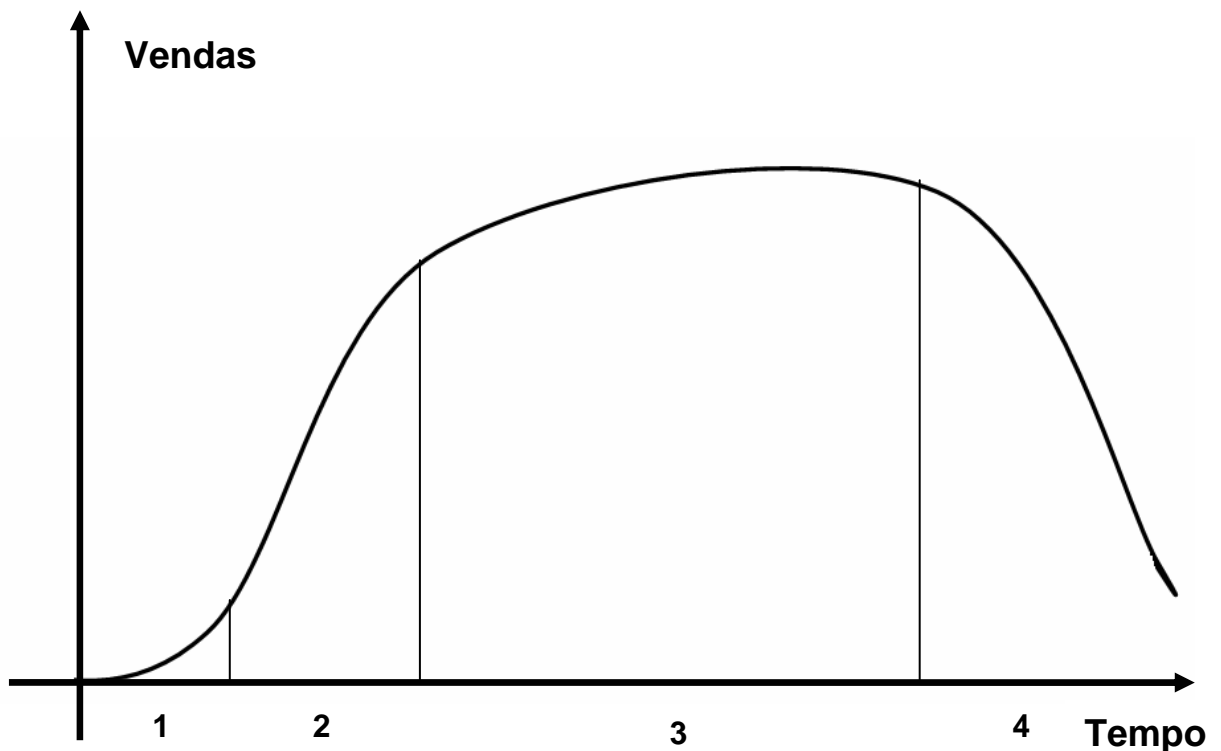


Figura 4: Ciclo de Vida do Produto

Fonte: KOTLER, P. (2000)

- 1- Introdução
- 2- Crescimento
- 3- Maturidade
- 4- Declínio

Até a empresa se transformar numa instituição consolidada, ela atravessa num processo evolutivo, etapas que devem ser superadas desde a sua criação.

Kaufmann (1990) observa que “a cada passagem de um estágio para outro, a organização enfrenta verdadeiras crises de crescimento ou crises de passagem”. Na visão de Kaufmann (1990), assim como os seres humanos, as organizações existem como organismos vivos para satisfazer as necessidades das pessoas que as compõem. De forma simples, conclui que satisfeita determinada necessidade, a mesma torna-se obsoleta. Na seqüência, Kaufmann afirma que “usualmente, em cada estágio de desenvolvimento da empresa, prevalece um perfil dominante no processo gerencial, incluídos aí, estrutura da organização, estilo de liderança, nível de burocracia e modelo de delegação de autoridade.”

De acordo com Lodi (1987), o conceito de ciclo de vida do produto aplicado à empresa está relacionado à parábola de quatro fases da vida do fundador: *fundação, crescimento, apogeu e declínio*. O ciclo de vida da empresa está ligado a biologia individual do fundador de sucesso que floresce e decai. A cada fundador cabe a habilidade de identificar o momento em que vive sua organização, compreender e diagnosticar os problemas e antecipar soluções.

Kaufmann (1990), por sua vez, analisa o processo de evolução de uma empresa ou ciclo de vida tomando como base quatro estágios de desenvolvimento:

- 1- Nascimento
- 2- Crescimento
- 3- Maturação e Institucionalização
- 4- Renovação

Ainda que se alterem as denominações, a maioria dos estudos sobre ciclo de vida contempla estes estágios. Nesse sentido, vale a pena transcrever o texto de Kaufmann (1990, p. 12). “usualmente em cada estágio do desenvolvimento de uma empresa, prevalece um perfil dominante no processo gerencial aí incluído, por exemplo, estrutura organizacional, estilo de liderança, nível de burocracia e modelo de delegação de autoridade. Em cada estágio, igualmente, são requeridas diferentes habilidades e capacidades, principalmente de natureza gerencial, para enfrentar os desafios típicos da idade.”

Os estágios de nascimento e crescimento têm fatores característicos como necessidade de sobrevivência e necessidade de novas especializações funcionais, respectivamente.

A fase de maturação, por ter maior relação com a continuidade da empresa será analisada com maior detalhamento. A diversificação, por meio da exploração de novos produtos, serviços e mercados, é marcante na organização. Nesta fase, a empresa ainda não é capaz de caminhar sozinha, mas perde características de “empresa do dono”, em que este está presente em todas as circunstâncias, ou seja, a organização transcende a figura do dono. Processos de conciliar o cotidiano administrativo com o gerenciamento do crescimento futuro se faz presente.

A continuidade da empresa, segundo Leone (2005), depende da capacidade de liderança de seus membros os quais terão de comprometer-se com os desafios abaixo, com o passar dos anos:

- Tornar a estrutura forte e coerente;
- Dotá-la de instrumentos e mecanismos de gestão eficientes;
- Conferir personalidade própria à empresa;
- Institucionalizar a cultura;
- Preservar os valores básicos.

O quarto estágio, a renovação, deve encontrar a empresa mais profissionalizada e menos dependente de talentos individuais. Personalidade própria, cultura interna e identidade externa deverão ser definidas e conhecidas. Alguns sinais indicam a necessidade de se pensar numa renovação, como por exemplo:

- Há excesso de sistemas, de informações sem utilidade e controles ineficazes de pessoas;
- Algumas unidades fortemente centralizadas e de comunicação difícil com o restante da empresa;
- Inibição por parte dos funcionários para criar e inovar processos.

Ainda segundo Leone (2005), pode-se enumerar as características desta fase:

- busca de um modelo mais aberto de operação em que a colaboração interpessoal supera a comunicação formal;
- Responsabilidades mútuas proporcionando espaço à criatividade e a inovação;
- Adaptação da cultura organizacional com vistas à redução de estruturas e decisões mais ágeis.

A renovação da empresa convive com um ambiente interno e externo muito diferente das fases anteriores. O líder da organização vive em função de institucionalizar a empresa, conferindo-lhe identidade para que ela possa se perpetuar. Ao contrário do fundador com seu empreendedorismo inato, que vive em função de fazer e construir, preocupando-se menos com a criação da identidade da organização.

2.4 Empresas de transporte de carga (ETCs) no Brasil: panorama histórico⁵

De acordo com o Anuário de Transportes da NTC (2006), com os dados do Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Carga (RNTRC), estão cadastradas apenas 110 mil empresas, sendo que destas, somente 20 mil têm sua denominação ligada a transportes. Isso ocorre devido à inserção – por parte da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), de uma grande legião de empresas de carga própria como indústrias, postos de gasolina, lojas, distribuidoras de produtos, construtoras e madeireiras. Para Geraldo Vianna, presidente da NTC, essa inclusão foi equivocada, pois, a seu ver “basta uma rápida leitura do artigo 14-A da lei número 10.233 para se concluir que quem depende do certificado do RNTRC

⁵ Dados complementares sobre comparativos das economias do mundo, população, extensão territorial, frota de veículos e outros dados relevantes ao panorama do setor de transporte de carga constam nos anexos desta dissertação.

para exercer a atividade são apenas os transportadores que operam por conta de terceiros e mediante remuneração.”

Em termos de um panorama sobre o transporte rodoviário, informações obtidas em uma publicação sobre o *Transporte no Brasil* (2003) indicam que é impossível falar em transportes no Brasil sem se referir a Irineu Evangelista de Souza, o Visconde de Mauá, que no século XIX criou o Banco do Brasil, a Companhia de Navegação e Comércio de Amazonas e a Estrada de Ferro de Petrópolis, só para citar alguns de seus empreendimentos.

Nas primeiras rodovias, precárias e sem pavimentação, circulavam veículos de tração animal. Na década de 1920, Washington Luís, então presidente da República, acenou pela primeira vez na direção do crescimento do transporte rodoviário. A partir de 1930, com Getúlio Vargas, o Brasil inicia seu processo de industrialização e, com forte vertente nacionalista, o governo dá início a uma reestruturação do estado brasileiro objetivando a integração territorial para atender a nova dinâmica da economia. Em 1937, elaborou-se o Primeiro Plano Rodoviário Nacional. Nessa época, a penetração estrangeira na economia era extensa. Transportes, energia, telecomunicações e saneamento entram em marcha de grande desenvolvimento e o PIB-Produto Interno Bruto médio anual crescendo em torno de 7%. O Brasil carecia de investimentos no setor de transportes e em 1945 foi criado o Fundo Rodoviário Nacional, que garantiu investimentos para a implantação da rede rodoviária nacional.

Os anos da década de 1950 consolidaram as rodovias como a modalidade de integração do território brasileiro.

Getúlio Vargas propõe um rompimento com as amarras da dependência das importações e a indústria do transporte viria a se instalar seguindo essa proporção.

Juscelino Kubitschek implanta na década de 1950 a indústria automobilística com a produção de 320.000 veículos por ano com um índice de nacionalização de peças de quase 90%. Metas de desenvolvimento do setor ferroviário não foram cumpridas na época por falta de investimentos e mudanças políticas.

O sistema rodoviário, nesse tempo, cresce, se transforma e a malha rodoviária se amplia vertiginosamente de 1955 a 1961.

A inauguração da cidade de Brasília em 1960 por Juscelino Kubitschek deu grande impulso à interiorização do desenvolvimento e ao sistema rodoviário. Abriram-se estradas e várias oportunidades de trabalho. Mercadorias encontraram consumidores e caminhões percorreram as longas distâncias do Planalto Central, carregados de todos os tipos de produtos.

Até o início da década de 1970, muitos investimentos públicos consolidam o processo de industrialização e de integração que acarretou um intenso crescimento da demanda por transporte inter-regional dentro de uma política expansionista.

A Transamazônica foi construída para ligar economicamente o Norte e o Centro do país. A partir de 1973, o foco da política de transportes se altera provocada pela crise mundial do petróleo obrigando o governo a redirecionar investimentos nos transportes hidroviários e ferroviário, estimulando a marinha mercante e a expansão da malha ferroviária. A queda de investimentos na década de 1980 nas áreas de infra-estrutura básica afeta radicalmente o setor de transportes rodoviários. A inflação crescente impõe rígido controle dos preços e das tarifas públicas. Os capitais privados se mostraram desinteressados por investimentos na infra-estrutura e seus longos períodos de retorno, em um momento internacional em que o mundo já estava regido pelos critérios e pela velocidade da globalização. O Estado diminui sua participação nas atividades produtivas e investimentos e infra-estrutura, o que impulsiona uma ampliação do papel da iniciativa privada na provisão de serviços, tanto de operação, como de infra-estrutura de transportes. Há ampliação das telecomunicações e da informática no cotidiano das empresas, do governo e da sociedade.

Consolidou-se um novo ciclo para o transporte de carga que passa para novo patamar tecnológico, identificando novas frentes de recursos e a crescente participação da empresa privada.

As práticas modais tradicionais são abandonadas e é imperativo a viabilização logística e os vários tipos de transporte integrados, atuando de forma conjunta. O Fundo Rodoviário Nacional é extinto em 2001.

A situação das rodovias federais é ruim obrigando a criatividade do brasileiro em superar os obstáculos estruturais.

O governo adota o modelo de concessões para as vias pondo em prática um processo de privatização e regulamentação do setor.

O transporte rodoviário de cargas atua por meio de milhares de empresas do setor desde motoristas autônomos com baixo preparo para o exercício da função até grandes e sofisticadas empresas com alto grau de profissionalização.

O setor TRC é segmentado em três tipos de categorias (FELTRIM, 2000):

- TCA (transportes de carga autônomos)
- TCP (transportadores de carga própria)
- ETC (empresas transportadoras de carga)

Conforme exposto no início deste trabalho, as empresas a serem analisadas nesta pesquisa são as ETCs. Essas empresas são consideradas as profissionais do setor e responsáveis pelos transportes de carga de forma organizada e estruturada. A remuneração se faz com base nos fretes negociados.

A parte bibliográfica sobre transportes se fez com base em livros técnicos, revistas especializadas, *sítes* da internet do Ministério dos Transportes, Associação Nacional dos Transportadores de Carga e Logística (NTC), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Confederação Nacional de Transportes (CNT).

KATO (2002) afirma que no Brasil encontram-se os cinco modais de transporte de carga - rodoviário, ferroviário, aquaviário, dutoviário e aéreo. Sua definição de modal (obtida da Agência Nacional de Transportes Terrestres) é a seguinte:

“Entende-se como modal, o meio de transporte adotado para movimentação de cargas. Cada modal possui custos e características operacionais próprias, que os tornam mais adequados para certos tipos de operações e produtos. O modelo de desenvolvimento adotado pelo Brasil na segunda metade do século XX privilegiou as rodovias como fator de integração econômica e social e como elemento de interiorização da ocupação territorial. Como consequência natural dessa escolha, a matriz de transporte de cargas foi direcionada para o modal rodoviário.” (KATO, 2002, p. 71)

Com base em dados extraídos de uma pesquisa IDET-FIPE/CNT, mencionada por KATO (2005) apresenta os dados sobre o volume de cargas transportadas pelo modal rodoviário nos anos de 2002 e 2003:

Tabela 4: Carga (em toneladas) transportada pelo modal rodoviário

MÊS	2002	2003
janeiro	35.400.356	37.761.462
fevereiro	34.373.145	36.667.575
março	36.646.401	36.330.543
abril	38.020.792	36.596.679
maio	37.017.202	36.813.175
junho	36.273.762	35.088.119
julho	38.054.676	37.133.341
agosto	39.179.065	38.557.121
setembro	38.697.984	37.013.917
outubro	40.676.392	39.821.017
novembro	39.964.318	37.826.027
dezembro	39.236.115	38.871.619

Fonte: IDET-FIPE/CNT (2004) apud KATO (2005, p. 70)

KATO (2005), na seqüência de suas observações sobre o setor de transportes, afirma que:

Com relação a dados e estatísticas sobre o setor, cabe à Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), como atribuições específicas relativas ao transporte rodoviário de cargas, promover estudos relativos à frota de caminhões, empresas e operadores autônomos, bem como organizar e manter o

Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas (RNTRC). O RNTRC (...) vai permitir o conhecimento do conjunto de operadores que atuam no mercado, facilitando a interação com os setores que se relacionam com a atividade de transporte sem interferir com sua fiscalização. O registro das Empresas de Transporte Rodoviário de Carga e dos Transportadores Rodoviários Autônomos vai permitir a identificação de pessoas físicas e jurídicas, quantidade, porte e distribuição, podendo, ainda, considerar informações estatísticas para o setor.⁶

Após a descrição desse escopo sobre a situação do setor do Transporte Rodoviário de Carga passamos, a seguir, a apresentar aspectos suscitados nas entrevistas com fundadores e/ou principais gestores de ETCs. No capítulo a seguir, procura-se articular determinados assuntos obtidos nas entrevistas com os estudos teóricos discutidos nos dois primeiros capítulos.

⁶ Agência Nacional de Transportes Terrestres apud KATO, 2005, p. 76.

CAPÍTULO 3

ENTREVISTAS COM FUNDADORES OU PRINCIPAIS GESTORES DE EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA

Conforme mencionado anteriormente, optou-se pela amostra de dez Empresas de Transporte Rodoviário de Carga (ETCs) brasileiras. A relação de tais empresas e dos gestores entrevistados é a seguinte:

Tabela 7: Relação de empresas e entrevistados

EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	ENTREVISTADO	CARGO
ARGOS	Barueri - SP	Manoel Sousa Lima Jr.	Diretor-presidente
UNITOWN	Barueri - SP	Domingos G. de Oliveira Fonseca	Diretor-presidente
TRANSPORTADORA 1040	São Paulo - SP	Paulo Pelúcio	Diretor-presidente
EXPRESSO MIRA	São Paulo - SP	Roberto Mira	Diretor - presidente
GAFOR LOGÍSTICA	São Paulo - SP	Roberto Maggi	Diretor-presidente
EXPRESSO JUNDIAÍ	São Paulo - SP	Romeu Natal Panzan	Diretor-presidente
BRASPRESS	São Paulo - SP	Urubatan Helou	Diretor - presidente
TRANSPORTADORA AMERICANA	Americana - SP	Carlos Panzan	Diretor - presidente
TRANSPORTADORA CONTINENTAL	Rio de Janeiro - RJ	Tânia Drummond	Diretora - presidente
JAMEF TRANSPORTES	São Paulo - SP	Adriano Depentor	Diretor-presidente

Fonte: Do autor

Após a realização de todas as entrevistas, as respostas serão analisadas, comparadas para posterior tabulação dos dados. A partir da tabulação dos dados será possível estabelecer a relação entre os resultados das entrevistas e pontos das teorias escolhidas sobre liderança e empresa familiar.

Como escreveu Quivy (1998, p. 69) é essencial que a entrevista decorra de uma forma muito aberta e flexível e que o investigador evite fazer perguntas demasiado numerosas e demasiado precisas. As perguntas elaboradas no questionário procuram ajudar o entrevistado na sua linha de raciocínio e evolução cronológica dos fatos, de forma a proporcionar maior conteúdo nas informações, haja vista que o tema abordado percorre acontecimentos ao longo de algumas décadas.

Nas primeiras entrevistas exploratórias com os fundadores das empresas observou-se que a amostra de dez empresas de transporte de cargas não se limitava apenas às operações de transferência de carga, que consiste na coleta na origem e na entrega da carga no destino. As dez empresas que compõem nossa amostra estendem as operações de transporte, incluindo operações de serviços de armazenagem, movimentação, gerenciamento de estoque, distribuição e gerenciamento de transporte.

Em função da extensão e complexidade desses serviços citados, a atividade anterior que originou a criação da empresa de transporte de carga tornou-se apenas uma das atividades desempenhadas pelas empresas pesquisadas. A empresa transportadora de cargas atuando nessas outras atividades passa a ser denominada de operador logístico.

Nas entrevistas identificamos que a adaptação operacional e comercial da empresa de transporte em operador logístico foi um procedimento importante à continuidade e competitividade da empresa no setor.

A atividade de operadores logísticos como extensão à simples transferência de cargas é bastante recente no Brasil. É um acordo que toma corpo por volta de 1994 (KATO, 2005), a partir do Plano Real e sua estabilização econômica. O

crescimento da atividade vem ocorrendo tanto pelo surgimento de operadores nacionais, quanto pela entrada no país de alguns dos maiores operadores estrangeiros globais. Como toda criatividade nascente, o segmento apresenta pontos fortes e pontos fracos.

KATO (2005) enfatiza que as oportunidades têm a ver com o potencial do mercado brasileiro, consequência da privatização da infra-estrutura e transportes e da crescente adoção do conceito de logística integrada ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimento, comumente referido pela expressão em inglês *Supply Chain Management*.

A partir de questões suscitadas pelas teorias expostas sobre liderança e empresa familiar pretende-se selecionar dez ETCs e entrevistar os fundadores e/ou sucessores das ETCs selecionadas. A elaboração do questionário baseia-se na realização prática de uma pesquisa qualitativa, cuja versão foi anexada a este trabalho. Apontamentos transcritos das entrevistas gravadas também foram anexados, a fim de proporcionar uma visão mais ampla do que foi debatido com os principais gestores das empresas pesquisadas.

3.1 A visão de liderança na perspectiva dos entrevistados

A coragem é a mais alta das qualidades humanas, pois é a qualidade que garante as outras.

Aristóteles (384-322 a.C.)

Pretende-se, neste item, analisar como os entrevistados avaliam questões referentes à liderança, ao seu estilo de gestão e outros assuntos pertinentes. A reflexão sobre o teor das respostas levará em consideração aspectos apontados pelos estudos teóricos comentados nos capítulos anteriores.

No conjunto das entrevistas, observa-se um tom entusiasmado por parte dos fundadores e/ou principais gestores ao comentarem sua trajetória nas empresas de transporte rodoviário de cargas.

Na entrevista com Domingos Gonçalves da Fonseca, da Unitown Ltda, à certa altura, ao responder sobre seu estilo de conduzir o trabalho, define-se como “motivador”, considera-se criativo, flexível e com uma visão para o futuro da empresa, que em suas palavras significa “*olhar depois da curva*”. A utilização dessa metáfora já sugere o envolvimento do fundador com seu negócio, uma vez que a construção dessa figura de linguagem se faz com elementos da área de transportes: rodovias, curvas, trajetória. “Olhar depois da curva” assemelha-se a um motorista ao dirigir prestar atenção às alterações no fluxo da estrada. Além disso, o entrevistado utiliza outros termos de impacto como: “foi preciso ter muita raça”, além de interpretar o sucesso de seu negócio como um misto de “competência, motivação e sorte”. Também acentua a importância da competência e de um trabalho bem sintonizado de equipe para a empresa ter sucesso.

De acordo com a visão de líder que Domingos apresenta em sua entrevista, nota-se uma semelhança com o que MUMFORD, Michael et al. (2000) discute sobre liderança eficaz, comentado no primeiro capítulo desta dissertação, ou seja, o líder é aquele que tem a capacidade de desenvolver e expressar suas habilidades e conhecimentos e de se fazer reconhecer dentro da organização; nas palavras de

Domingos *“o líder verdadeiro é aquele que sabe irradiar seu sucesso por toda a companhia.”*

Assim como Domingos, Romeu Natal Panzan, da Expresso Jundiaí São Paulo Ltda, utilizou expressões metafóricas ao descrever seu percurso na empresa. Logo no início afirma que *“desde o início foi preciso entender que ele era quem comandava o caminhão.”* Na situação anterior, citou-se uma expressão do contexto da prática do transporte rodoviário de cargas, isto é, a viagem na estrada, a necessidade de “olhar curvas”, ou seja, olhar o cenário, a paisagem que se vislumbra. Ao salientar a importância de entender quem “comanda o caminhão”, Romeu N. Panzan reforça a necessidade de comando, de direção, de levar adiante. Em outro momento, Romeu afirma que “a empresa teve que ser um trator”, indicando as dificuldades devido à falta de experiência no negócio.

Romeu também tem uma ligação muito forte com a empresa e um dos pontos que mais o preocupa é a sucessão; há dez anos ele e os irmãos têm se preocupado com o processo sucessório, pois isso é um grande desafio em seu ponto de vista.

A preocupação com a sucessão na empresa familiar é o centro do debate do artigo de BARRACK, Jeffrey A. et al. (1988, p. 49-54). Segundo os autores deste artigo, planejar a integração da geração mais jovem na empresa familiar é uma questão estratégica de suma importância, a qual oferece uma série de desafios.

Segundo Romeu, os jovens são ainda muito inexperientes e têm muito a aprender para poderem dar continuidade à empresa. No artigo de BARRACK, Jeffrey A. et al. (1988, p. 50) cita-se o comentário do dono da empresa: *“comecei nesta empresa para ganhar liberdade e segurança, o que não está disponível em qualquer outro lugar. O sucesso que obtive é algo que gostaria de passar aos meus filhos. Espero que um dia eles assumam a empresa, mas eles precisam ter paciência para aprender o negócio antes de assumi-lo.”* Nas palavras de Romeu seriam: *“o herdeiro tem que ter competência, ter estudo para dar seqüência.”*

Para Roberto Maggi, à frente da Gafor Logística, empresa do Grupo Gafor, há dois momentos distintos na maneira de comandar a empresa. No princípio, tudo

estava concentrado nas mãos do dono, “era tudo na raça”, como ele diz. Depois, à medida que surgiram transformações de ordem tecnológica e alterações drásticas na maneira de fazer negócios, teve que aprender a ouvir mais as pessoas, o que lhe proporcionou “*uma evolução no estilo de liderar*“. Esta evolução está relacionada a uma atenta observação nas transformações das relações de mercado, do ambiente de negócios e a habilidade de lidar com situações de instabilidade. As afirmações de Roberto Maggi também confirmam aspectos apresentados no artigo de MUMFORD, Michael et. al. (2000), sobre a necessidade de as organizações saberem administrar conflitos em momentos instáveis e adotar as medidas necessárias para enfrentar esse processo.

Ao finalizar a entrevista, Roberto Maggi faz o seguinte comentário:

“Para a continuidade do casamento, às vezes você precisa fechar um olho e deixar o outro meio aberto. Na empresa têm momentos que você deve fechar os dois olhos.”

A metáfora dos olhos cerrados ou semi-cerrados pode ser interpretada à luz dos estudos de Scott (1995), apud Leaptrott (2005), principalmente em suas observações sobre a estrutura cognitiva, na qual há controle do comportamento por meio da construção de uma identidade social; é preciso “fechar os dois olhos”, frear qualquer tentativa de comportamento precipitado, conter o impulso de dar um comando, quando no caso, é preciso se ajustar à oscilação das relações de mercado.

Em outra empresa, a Transportadora Americana Ltda., Carlos Panzan, destaca em seu relato a importância de se delegar tarefas e de se estabelecer um relacionamento de confiança com seus subordinados. Destaca em diferentes momentos a importância da satisfação do funcionário ao conduzir o trabalho, pois uma empresa não prospera com empregados que não se identificam com as atividades realizadas. O modo como Carlos Panzan salienta a ideia de satisfação do funcionário alude ao conceito de “*vocação no trabalho*”, discutido por WEBER (2004). Em contextos e momentos históricos distintos observa-se uma forte busca de demonstração ética: o reconhecimento da importância dos funcionários, de sua

satisfação com as atividades laborais e a possibilidade real de prosperidade do negócio.

A partir desta postura de Carlos Panzan em relação ao seu modo de conduzir o negócio nota-se, de forma quase unânime, que o fundador, ao longo do tempo de administração da empresa, adota espontaneamente um estilo mais democrático, dando as costas ao comportamento egocêntrico característico do início da empresa.

O desenvolvimento do negócio com vistas à sua continuidade pode estar relacionado a uma diminuição desse egocentrismo e a um aumento da consciência ou da capacidade de levar em consideração outras pessoas, lugares ou coisas e dessa forma, de torná-los prescindíveis, conforme Wilber (2000) Segundo Wilber (2000), a trajetória completa do desenvolvimento humano pode ser vista como o declínio contínuo do egocentrismo passando a uma fase denominada sociocentrismo que auxilia na adaptação às regras e aos papéis sociais.

Uma das empresas selecionadas para esta pesquisa foi a Transportadora Continental, comandada por Tânia Drummond. Durante a entrevista, Tânia explicou que os pais a convidaram para trabalhar na empresa porque um dos sócios era muito rude com os clientes. Sobre seu estilo de gestão, a entrevistada enfatiza que algumas de suas práticas foram adotadas intuitivamente e ressalta a importância da “lógica e do bom senso”. No seu ponto de vista, seu estilo de liderar teve um papel fundamental no desenvolvimento da empresa, pois “*buscou trazer para a empresa pessoas que ‘abrissem’ a visão dos diretores*”. Em relação à empresa familiar ressalta que há dificuldades entre não misturar aspectos pessoais e administrativos. Predomina em seu relato a demonstração da habilidade em gerenciar uma equipe; em determinado momento, o entrevistado menciona as dificuldades que a empresa sofreu durante o Plano Collor e que seus funcionários concordaram em trabalhar por salários menores por um período, até que os problemas fossem resolvidos.

Em linhas gerais, predomina no depoimento de Tânia Drummond a descrição de aspectos comportamentais de seu estilo de gestão. Muitos dos assuntos descritos por Tânia podem ser comparados aos argumentos defendidos pelo estudo de Eleni T. Stavrou et al. (2005) de que o comportamento do líder influencia

diretamente o processo da transmissão da empresa para o sucessor. Além disso, o estudo de Stavrou et al. (2005) resgata os tipos psicológicos de Jung, ou seja, pensamento, sentimentos, tato e intuição (*idem*, p. 188), sendo que os termos tato e intuição são mencionados por Tânia Drummond no decorrer de seu relato.

Ao ser convidada pelos pais a atuar na empresa, Tânia demonstra realmente que é atuante no negócio, que partilha dos mesmos valores, habilidades e motivações, o que também é defendido no artigo de Stavrou et al. (2005).

Assim como Tânia Drummond, Urubatan Helou, da Brasil Transportes Intermodal Ltda., conhecida como BRASPRESS, também destaca que não há uma maneira certa, exata de administrar a empresa. Ressalta, entretanto, que é preciso adaptar o estilo de administração de acordo com a época, a reação do ambiente de mercado. Apresenta, em seu relato, um panorama da trajetória da empresa; no início era bem menor e seu estilo de liderança impingia uma marca na BRASPRESS, depois devido ao crescimento, houve uma maior profissionalização, e as pessoas que ali trabalham se ajustam à cultura da organização. Diferentemente dos outros entrevistados, o Sr. Urubatan destaca que a Braspress não é uma empresa familiar, há uma preparação dos sucessores, uma preocupação com suas habilidades e competências para gerir o negócio, pois, segundo ele, *“as pessoas são transitórias, a empresa não”*. Além disso, afirma convictamente que *“uma empresa não depende da estrutura familiar para sobreviver”*.

A necessidade de cautela e de atenção às mudanças necessárias por questões advindas do ambiente de negócios também é salientada por Roberto Mira, da Expresso Mira. Em um relato muito envolvente, indicando as circunstâncias de transformações da empresa, Roberto Mira destaca as diferenças na maneira de conduzir negócio em tempos passados e atualmente. Afirma que antigamente, criatividade, iniciativa eram suficientes para fazer uma empresa ter sucesso. Hoje em dia, isso já não é assim. É preciso um planejamento bem adequado, estruturado para que não ocorram erros. Em termos de estilo de liderança, seu depoimento indica uma tendência centralizadora na tomada de decisões, uma postura autoritária consciente, até pelo uso de expressões como *“sou um general”*, *“estou no*

comando”. Em relação à sucessão, afirma estar preparando o filho e um irmão para assumirem a empresa futuramente.

Ao contrário de outros entrevistados, Paulo Pelúcio, da Transportadora 1040 Ltda., comenta problemas da participação da família nos negócios da empresa. Houve uma diluição da empresa em duas e ele atua sozinho. Em linhas gerais descreve os problemas que teve com os irmãos no gerenciamento da empresa, tais como, divergências de opiniões, disputa por ações de comando. Afirma que busca dar continuidade ao trabalho iniciado por seu pai. Em sua fala predomina a preocupação em ouvir outras pessoas e delegar funções administrativas a pessoal qualificado para tais tarefas.

Na décima entrevista, realizada com Adriano Depentor, da Jamef Transportes Ltda., há uma ênfase por parte do entrevistado em afirmar que adota um estilo descentralizador na empresa, busca por participação e por divisão das responsabilidades. Alega que mais do que um estilo de liderança, o sucesso da empresa está vinculado a questões de ordem financeira. Preocupa-se com a gestão comunicativa, na valorização das pessoas e a sucessão é um pensamento constante para ele. O envolvimento não só dele, mas de toda a equipe é constantemente reiterado em seu relato.

Ao se analisar o teor do conjunto das entrevistas, observa-se que os dirigentes das empresas selecionadas para esta dissertação não consideram que seus estilos de liderança possam efetivamente afetar a continuidade do negócio. Apesar de considerarem a liderança uma questão importante para o desempenho das atividades das companhias, os dirigentes reiteram que há outros fatores envolvidos no sucesso ou não dos negócios. Sendo assim, a hipótese adotada para esta dissertação não pôde ser confirmada, pois em nenhuma das entrevistas foram apresentados argumentos que efetivamente comprovassem que o estilo de liderança tivesse tido um papel sobressalente na desenvoltura da companhia.

Em relação às entrevistas, vale ressaltar também que os gestores, apesar das diferenças de estilos de gestão, do perfil de suas empresas, não se mostram como os principais responsáveis pelo sucesso das transportadoras; todos eles

apontam com termos distintos a importância do envolvimento dos funcionários na empresa, da harmonia da equipe e de outras questões que diretamente ou indiretamente contribuem para o bom andamento das atividades empresariais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo das observações realizadas nesta dissertação, em termos de discussão teórica e verificação prática por meio de entrevistas abertas com principais gestores de Empresas de Transporte Rodoviário de Carga (ETCs), constata-se um alinhamento entre as teorias debatidas e as afirmações dos dirigentes dessas empresas referentes à trajetória das atividades comerciais realizadas no decorrer do tempo.

Como se pôde verificar, a hipótese lançada por esta pesquisa foi confirmada em parte, pois apesar de os entrevistados salientarem a importância do papel do líder ao conduzirem os negócios, afirmam que estilo de liderança não é o fator decisivo na continuidade da empresa ou no sucesso que ela tenha adquirido com o tempo; segundo eles, outras questões contribuem para o sucesso ou não da continuidade da organização, como alterações no ambiente de negócios, instabilidade política ou econômica entre outras. Esta questão da continuidade da empresa pode depender da adoção pelo fundador, de estilos de liderança que priorizem o desenvolvimento das habilidades específicas dos herdeiros e na potencialização de suas capacidades mais eficientes e não apenas na base de um efeito magnético.

Entretanto, algo surpreendente se revela ao se analisar criteriosamente o teor das entrevistas: aspectos referentes a pessoas, procedimentos para atender metas, influência do líder no processo sucessório - salientados por estudos acadêmicos sobre liderança e/ou empresa familiar, dentre os quais os dos autores Mumford, Barrack, Stavrou e seus colaboradores - foram detectados nos relatos dos dirigentes, o que demonstra a atualidade de tais estudos e abrangência. Apesar de circunstâncias específicas do Brasil, problemas recorrentes em empresas familiares indicados pelos estudos desses acadêmicos também se comprovam nos depoimentos obtidos.

A leitura e a análise de textos teóricos de diferentes autores sobre assuntos relativos à liderança foram fundamentais para elucidar parte dos argumentos constantes das entrevistas. A abertura da reflexão sobre teorias de liderança, realizada com a exposição dos princípios que norteiam o conceito dos *tipos-ideais* de Weber (2004) oferece parâmetros para avaliar no conteúdo das entrevistas a maneira como os entrevistados enfatizam uma absoluta dedicação ao trabalho, uma *vocação profissional*, segundo Weber, a qual, nos entrevistados está relacionada à situação atual de sucesso de suas organizações.

De acordo com o que foi descrito sobre estudos de liderança no século XX, enfatizado particularmente por Mumford et al. (2000), mudanças ambientais devem ser continuamente observadas e as organizações que desejam prosperar precisam se ajustar constantemente a essas mudanças. Resgatando esta visão de Mumford et al. (2000), os entrevistados pontuaram que em função de constantes mudanças no ambiente externo dos negócios foi preciso fazer ajustes em suas empresas, para que elas acompanhassem aquelas tendências e continuassem ativas no setor.

Embora o estilo de liderança tenha sido reconhecido pelos entrevistados como um dos elementos que contribuíram para o sucesso de suas organizações, os relatos indicaram forte preocupação com o processo sucessório, delineando que este é algo complexo, que exige atenção e preparação cautelosa e essencial para a continuidade da organização.

Nas entrevistas com filhos de fundadores das empresas, estes pontuam em seus relatos o fato de partilharem dos mesmos valores, habilidades e motivações para participarem efetivamente dos negócios da empresa, ou seja, um dos aspectos norteadores do estudo de Stavrou et al. (2005). No caso específico do relato de Tânia Drummond, da Transportadora Continental, nota-se sua integração na empresa dos pais foi de suma importância em um momento de conflitos gerados por um dos sócios da companhia. Houve todo um planejamento para que conseguisse, efetivamente, assumir a empresa dos pais. A preocupação de Tânia em preparar duas sobrinhas para a sucessão reforça um dos argumentos de Barrack et al. (1988) sobre a sucessão como uma questão estratégica que oferece uma série de desafios

e pode afetar a continuidade de uma organização, caso não seja efetuada com a devida atenção.

O tom “apaixonado” das entrevistas, a maneira envolvente como os fundadores e principais gestores descrevem sua relação com a empresa, atrelando o sentido de suas realizações pessoais com o sucesso das organizações em seu comando vislumbram aspectos de *liderança carismática*, cuja abordagem teórica consta no primeiro capítulo com destaque aos estudos de Robbins (2005).

A organização desta dissertação de mestrado, com a apresentação de teorias da liderança em diferentes circunstâncias históricas e de autores distintos, seguida de estudos sobre o conceito e as características de empresas familiares e o panorama do setor de transporte rodoviário de carga no Brasil gera uma expectativa quanto ao conteúdo das entrevistas, ou seja, de que maneira os relatos obtidos de maneira informal dos gestores das empresas de transporte rodoviário de carga possam ser articulados com teorias e estudos selecionados para este trabalho.

Vale ressaltar que as entrevistas indicaram realmente pontos salientados pelos estudos e teorias descritos no primeiro capítulo, apesar de grande parte desses estudos acadêmicos ter sido conduzida por autores estrangeiros.

Estudos futuros, com utilização de estudos quantitativos e maior amostra de dados - envolvendo fundadores ou principais gestores e talvez outros membros da organização - podem indicar fatores intrínsecos das ETCs para determinar em qual(ais) situação(ões), a percepção do estilo de liderança é associada com a continuidade do negócio. Certamente, há muito ainda para se investigar sobre o escopo de empresas de transporte rodoviário de cargas e, principalmente, a respeito da percepção do estilo de liderança nessas empresas e os fatores primordiais para a continuidade de sua atuação no mercado.

BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON, Alistair R. et al. The role of family members in entrepreneurial networks: beyond the boundaries of the family firm. In: *Family Business Review*, v. XVIII, n. 2, June 2005. p. 135-154.
- BARACH, Jeffrey A. et al. Entry of the next generation: strategic challenge for family business. In: *Journal of small business management*, April 1988. p. 49-56.
- BARTLETT, Christopher A. & GHOSHAL, Sumantra. The myth of the generic manager: new personal competences for new management roles. In: *California management review*, v. 40, n. 1, 1997. 92-116.
- BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes, estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1996.
- _____. *A invenção de uma vida; reflexões sobre liderança e mudanças*. Rio de Janeiro: Campos, 1996.
- BERGAMINI, C. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.
- _____. *Governança na empresa familiar: gestão poder e sucessão*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- BERNHOEFT, R.; GALO, M. *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BORNHOLDT, Warner. *Governança na empresa familiar. implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CHATTERJEE, D. *Liderança consciente*. São Paulo: Cultrix, 2001.
- CHOWDHURY, Subir. *A era do talento*. São Paulo: Pearson, 2003.
- COVEY, R. Stephen. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. Pesquisa de Autônomos CNT 2002. Brasília: 2003 p.4 Disponível em <http://ww.cnt.org.br> Acesso em 27. jul. 2007.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. Modal Rodoviário de Carga no Brasil. Brasília: 2004 Disponível em http://www.fipe.com.br/indices/det_consulta.asp. Acesso em 20. jul.2007.

CRAIG, Justin B. L. & MOORES, Ken. A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. In: *Family Business Review*, v. XIX, n. 1, March 2006. p. 1-10.

CRAWFORD, R. *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas*. São Paulo: Atlas, 1994.

CROSBY, Philip B. *Princípios absolutos de liderança*. São Paulo: Makron Books, 1999.

CURIMBABA, M. C. *Governança Corporativa: Um estudo de sua aplicação na continuidade de empresas familiares brasileiras em gerações avançadas*. Dissertação de Mestrado Apresentada ao Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC/SP, São Paulo, 2002.

DAFT, R. L. *Teoria e projetos das organizações*. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

DAY, David D. Leadership development: a review in context. In: *Leadership Quarterly*, v. 11, n. 4, 2001. p. 581-613.

DALLACosta, Armando. *Sucessão e sucesso nas empresas familiares*. Curitiba: Juruá, 2006.

DIMAGGION, P. & POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective reality in organizational fields. In: *American sociological review*, n. 48, 1983. p. 147-160.

DONELLEY, R. G. *The family business*. Harvard Business Review. Harvard, v. 42, n. 4, jul/ago. 1964, p. 94-105.

DRUCKER, P. *Administração em tempos de grandes mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, P. *De líder para líder*. artigos da prestigiada revista leader to leader. São Paulo: Futura, 1999.

- DRUCKER, P. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 2000.
- DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Thomson, 2003.
- DRUMMOND, Virgínia S. *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007.
- FAHEY, L; RANDALL, R. M. *MBA curso prático estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FOCKINK, Harry G. *Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares*. Porto Alegre: Sulina, 1998.
- FRUGIS, L. F. *A gestão das terceiras gerações na continuidade das empresas familiares industriais*. Dissertação de mestrado Apresentada ao programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC/SP. São Paulo: PUC, 2002.
- GARCIA, V. Pereira. *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GARDNER, H. *Inteligências: um conceito reformulado*. Rio de Janeiro: Objetiva , 2001.
- GARDNER, H. *Mentes que lideram: uma anatomia de liderança*. Porto Alegre: Artes Médicas. 1996.
- GERSICK, K. E. et al. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio, 1997.
- HANDLER, W. C. *Succession in family business: a review of the research*. *Family business review*, v. VII, n.2, 1994. p. 133-157.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82, 1977. p. 929-964.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, v. 49, 1984. p. 149-164.
- HELOANI, Roberto. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.
- HERSEY, P. e BLANCHARD, K. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

HESELBEIN, Frances. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 2003.

HIENERTH, Christoph; KESSLER, Alexander. Measuring success in family businesses: the concept of configurational fit. In: *Family Business Review*, v. XIX, n. 2, June 2006. p. 115-134.

HODGSON, G. M. *Economia e instituições*. Oeiras: Celta Ed., 1994.

JAMES, Jennifer. *Pensando o futuro; as melhores técnicas de liderança para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1998.

KATO, Jerry Miyoshi. *Cenários estratégicos para a indústria de transportes rodoviários de carga no Brasil*. Tese de doutorado apresentada ao programa de pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Orientação do Prof. Dr. Emílio de Araújo Menezes. Florianópolis: UFSC, 2005.

KAUFMANN, Luiz. *Passaporte para o ano 2000; como desenvolver a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000*. São Paulo: Makron, 1990.

KESNER, Idalene F. & SEBORA, Terrence C. Executive succession: present, past & future. In: *Journal of Management*, v. 20, n. 2, p. 327-372.

KOTLER, P. *Afinal o que fazem os líderes?* Rio de Janeiro: Campus, 5. ed., 2002.

_____. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.

KOUZES, J. e POSNER, B. P. *O desafio da liderança*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus. 2003.

LAMBRECHT, Johan. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. In: *Family business review*, v. XVIII, n. 4, December 2005. p. 267-282.

LEAPTROTT, John. An institutional theory view of the family business. In: *Family Business Review*, v. XVIII, n. 3, September 2005. p. 215-228.

LEE, Jim. Family firm performance: further evidence. In: *Family Business Review*, v. XIX, n. 2, June 2006. p. 103-114.

- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo P. G. *Sucessão na empresa familiar*: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, n. 7. Brasília, 1997. Disponível em meio eletrônico em <http://www.bndes.gov.br>.
- LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- _____. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LONGENECKER, Justin G. e SCHOEN, John E. Management succession in the family business. In: *Journal of small business management*, s. d., p. 1-7.
- MACEDO, Kátia Barbosa. *Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão*. Goiânia: Terra UCG, 2001.
- MARINHO, ROBSON M. e OLIVEIRA, JAYR FIGUEIREDO de. *Liderança: uma questão de competência*. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MCNEIL, K.; MINIHAN, E. Regulation of medical devices and organizational behavior in hospitals. In: *Administrative science quarterly*, v. 26, 1977. p. 475-490.
- MILLER, Danny & LE BRETON-MILLER, Isabelle. Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities. In: *Family Business Review*, v. XIX, n. 1, March 2006. p. 73-87.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MUMFORD, Michael D. et al. Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. In: *Leadership Quarterly*, v. 11, n. 1, 2000. p. 11-35.
- MURPHY, Deborah. Understanding the complexities of private family firms: an empirical investigation. In: *Family Business Review*, v. XVIII, n. 2, June 2005. p. 123-133.
- PASSOS, Edio. *Família, família, negócios à parte*. São Paulo: Gente, 2006.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- PINCHOT, Gifford. *Intrapreneuring* São Paulo: Harbra, 1989.

- QUIVY, Raymond. & CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de investigação em Ciências Sociais*. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.
- ROBBINS, P. Stephen. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCOTT, R. W. The adolescence of Institutional theory. In: *Administrative Science Quaterly*, v. 32, n. 4, 1987. p. 493-511.
- SCOTT, R. W. & CHRISTENSEN, S. *The institutional construction of organizations*. London: Sage Publications, 1995.
- SELZNICK, P. Institutionalism "Old" and "New". In: *Administrative Science Quaterly*, v. 41, n. 2, jun. 1996. p. 270-277.
- SEVERINO, Antonio J. *Metodologia do Trabalho Cinetífico*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- SHERMAN, Herbert & ROWLEY, Daniel James. The reluctant manager. In: *Institutional Behavioral and Applied Management*, 2006. p. 320-329.
- SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- STAVROU, Eleni T. et al. Leadership personality and firm culture during hereditary transitions in family firms: model development and empirical investigation. In: *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 2, 2005. p. 187-206.
- TAYLOR, F. W. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas, 1970.
- TICHY, N.: Cohen, E. *Motor da liderança*. São Paulo: Educator, 1999.
- TRANSPORTE NO BRASIL: a opção rodoviária. São Paulo: Marca d'água, 2003.
- VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MASS, G. The influence of successor-related factors on succession process in small and medium-sized family businesses. In: *Family Business Review*, v. XVIII, n. 4, December 2005. p. 283-303.
- VIANNA, Geraldo. O mito do rodoviarismo brasileiro. São Paulo: NTC& Logística, 2007.
- VIANA, Geraldo. O modercarga e a renovação da frota. *Transporte Mundial*, São Paulo, n. 11, p. 4 ago/set. 2003.

WARD, John L. *Perpetuating the family business*. New York: Palgrave Macmillan, 2004.

WEBER, Max. *A ética protestante e o “espírito” do capitalismo*. Trad. José Marcos Mariani Macedo. Rev. Técnica, edição de texto, apresentação, glossário, correspondência vocabular e índice remissivo Antônio Flávio Pierucci. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WILBER, Ken. *Uma teoria de tudo*. São Paulo: Cultrix, 2000.

ANEXOS

Anexo 1

Questionário

Empresa: _____

Nome: _____

Título:

ESTILOS DE LIDERANÇA DE FUNDADORES DE EMPRESAS FAMILIARES DO SETOR DE TRANSPORTE DE CARGAS E A CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

QUESTIONÁRIO: O instrumento para a entrevista com os fundadores de empresa familiar.

1- Caracterização do objeto da pesquisa

- 1- Constituição jurídica da empresa, ano de fundação, alteração societária, mudou o nome?
- 2- Setor de atividade
- 3- Número de empregados
- 4- Tempo de mercado

2- Questões referentes às variáveis de identificação do dirigente (sexo, idade, estado civil, número de filhos, nacionalidade, naturalidade, nível de escolaridade)

- 1- Como você se tornou dirigente dessa empresa?
- 2 - Com que idade você começou a trabalhar?
- 3 - Com que idade você se tornou dirigente dessa empresa?
- 4- Número de horas semanais de trabalho dedicadas à empresa
- 5 - Tamanho da empresa:
número de caminhões,
número de filiais,
faturamento mensal,
idade média da frota.
- 6 - Você tem filhos que trabalham na empresa?
- 7 - O senhor acompanha de perto os resultados da empresa?

3- Entrevista qualitativa com base em perguntas abertas aos fundadores ou dirigente sucessor

- 1 - Como é seu jeito de liderar/comandar os negócios?
- 2- O estilo de liderança do fundador interfere na continuidade do negócio?
- 3 - Sempre foi assim?
4. Quais os principais problemas de conduzir uma empresa familiar?
- 5 - Como lidar com tais problemas?
- 6- O senhor pensa na sua sucessão?
- 7- Como líder da empresa, o que o senhor faz bem de fato?

Anexo 2

ENTREVISTAS

Entrevista 1

Unitown Ltda.

Realizada em 23 de maio de 2007

1.2 Transporte de Produtos Farmacêuticos

1.3 100 funcionários

1.4 31 anos

Fundador: Domingos Gonçalves O. Fonseca

63 anos

Casado

2 filhas

Nasceu em Portugal, naturalizado brasileiro

Graduação: Administração de Empresas, PUC-SP

Foi o criador da empresa, começou a trabalhar aos 14 anos e se tornou dirigente aos 32 anos.

Trabalha: 45 horas semanais, acompanha tudo de perto.

A empresa não possui filiais.

Frota: 60 caminhões.

Idade média da frota: 4 anos.

Faturamento mensal: R\$1.200.000, 00

Domingos tem uma filha que trabalha na empresa.

Ele trabalha com o objetivo de preservar a companhia. Comenta que no futuro pretende contratar alguém para tocar a operação e permanecer na direção geral.

Como líder da empresa acha que é motivador, corajoso, criativo e flexível. Sabe “olhar depois da curva”.

É seletivo e com foco em resultados. Gosta de dar o exemplo. Em todo seu tempo de empresa considera que seu estilo de liderança sempre fez a diferença.

Segundo ele, procura sempre o equilíbrio.

Acha que a liderança pode ser desenvolvida (aprendida) ao longo dos anos, mas é necessário desenvolver “um caldo de cultura”, o germe. Se o líder tem a semente da liderança no DNA, fica mais fácil.

Considera-se um líder e administrador democrático e ao longo do tempo foi aprendendo a ouvir mais as pessoas. Gosta de almoçar com os funcionários, cumprimenta todo mundo, é comunicativo. No início aplicava muito esforço físico, energia, não tinha capital.

Segundo ele, foi preciso de “muita raça” e determinação. Acha que o sucesso é a soma de competência, motivação e sorte.

Gosta de acompanhar fatos econômicos em geral.

Em suas palavras afirma à certa altura: “no início você não experiência do negócio e deve compensar com esforço.”

Acha que o líder deve exercer admiração nas pessoas. O estilo do líder é muito importante até um determinado momento da vida da empresa depois vai perdendo tanta importância.

Seu mérito foi enxergar a oportunidade do negócio, viabilizar o que era imaginação e realizar na prática. A verdade é a prática. É empreender.

Como é uma empresa familiar é muito difícil quando é preciso dizer ao herdeiro: “você não é tão bom quanto pensa que é”.

Mantém-se atento às coisas novas e deixa claro que a cadeira de chefe será ocupada por quem tiver mais competência. Pretende influir no processo de sucessão e criar mecanismos de cobrança.

Acha que o líder da empresa influencia em sua continuidade e muito, mas uma andorinha só não faz verão.

É preciso, no decorrer do tempo, “fazer a sua equipe”. Domingos cobra comprometimento acha que o que faz bem de fato é formar times vencedores.

Gosta de estimular as pessoas, acha que algumas são auto-motiváveis e outras estimuladas. Todos reagem.

Acredita muito no treinamento de pessoas. Treinar sempre.

Hoje se considera mais tolerante, mais paciente, sem ser benevolente.

Alterar seu estilo de liderar conforme a atitude que observa nas pessoas. O líder tem que ser letal quando necessário.

A liderança para ele tem um componente fundamental que é a naturalidade, quando você está diante do mérito ou da punição.

Ser um pouco controlador dá segurança aos funcionários. Gostam de saber que os relatórios serão lidos pelo presidente.

O líder verdadeiro sabe irradiar seu sucesso por toda a companhia.

Os momentos críticos foram durante os planos econômicos (lacônico)

Uma história:

Uma vez uma funcionária que fazia faxina disse:

“Quando o Sr. está com a cara amarrada toda a empresa sente.”

Aprendeu a ficar mais atento.

O humor do líder influencia o humor dos funcionários.

“O líder de verdade, comunicativo, dá bom dia até para a empilhadeira.”

Entrevista 2

Grupo Argos Ltda.

Realizada em 17 de maio de 2007

Fundação: 1983

1.2- Transporte Rodoviário de Cargas, Armazéns Gerais, Carga Aérea, Logística Internacional e Trading

1.3- 120 funcionários

1.4- 23 anos no mercado

Fundador: Manoel de Souza Lima Jr.

Tenho o estilo de liderar delegando responsabilidades. No início da empresa fui muito mais autoritário do que sou hoje.

Sou mais de delegar poder hoje do que no passado, no início de tudo, no começo da empresa se deve demonstrar muito entusiasmo pelo negócio e a persistência é muito importante. Acho que é o mais importante.

É claro que para liderar você deve saber negociar, mas ter muita persistência.

À medida que o cenário muda você também tem que acompanhar a mudança se quiser continuar liderando pessoas. É conforme a circunstância.

Acredito que para liderar você tem que ser líder nato, mas também tem que aprender meios de desenvolver a liderança. Acredito que dá para desenvolver líderes.

E é fácil identificar o líder pela sua postura, suas atitudes, sua personalidade.

A empresa não precisa ser administrada obrigatoriamente por um membro da família. Se ele tem na família pessoas com essas qualidades por que não deixar a empresa ser dirigida por ele?

No início da empresa as dificuldades eram muitas, as rodovias eram precárias, mas ao longo dos últimos 20 anos a comunicação evoluiu muito facilitando a gerência do negócio.

Atualmente a continuidade do negócio não está focada em cima de uma pessoa. Você deve ficar atento com a competitividade e atualização com novas tecnologias.

Acompanho o dia-a-dia da empresa. Leio relatórios semanalmente.

Meu estilo de tocar o negócio foi decisivo na continuidade do negócio, pois fez a diferença nos momentos mais críticos, e foram muitos ao longo dos anos. É no momento crítico que o líder demonstra que acredita no negócio.

Já estou pensando em minha sucessão e a maior dificuldade na empresa familiar é o bom entendimento com os sucessores, e fazer com que entendam a filosofia do fundador.

Ao longo dos anos me preocupei em me atualizar, abrir novos horizontes, me atualizar com as novas tecnologias.

Importante é não deitar em berço esplendido. Ser corajoso, arrojado. O fundador deve manter o ritmo.

Hoje a empresa se confunde comigo. No início a personalidade do líder é muito forte na empresa e com o tempo ela deve adquirir personalidade própria.

Procuro treinamento diuturnamente. Negócio bem. Faço planejamento com antecedência. Sou um negociador que não blefa.

Entrevista 3

Expresso Jundiaí São Paulo Ltda.

Realizada em 13 de dezembro de 2007

Fundação: 1959

1.2- Transporte Rodoviário de Carga Fracionada

1.3- 1050 funcionários

1.4- 48 anos de mercado

Fundador: Romeu Natal Panzan desde 1964 na empresa

65 anos

Casado

2 filhos

Nasceu em Jundiaí – SP

Graduado: Administração. Começou a trabalhar com 18 anos

Número de equipamentos (caminhões e semi-reboques): 550

Idade média da frota de veículos: 4 anos

Faturamento mensal: R\$ 12.000.000,00

2.6- Um filho trabalha na empresa.

Quando era rapaz, era autoconfiante, servi o exército que foi uma grande lição, pois aprendi sobre disciplina e a importância da hierarquia.

Comecei a entender que eu é que comandava o caminhão.

Meus irmãos ficavam na administração, na manutenção e operação.

Comecei a ter atritos com meu pai e um dia ele, vendo que o negócio crescia, deixou os filhos tocarem a empresa.

Estou à frente desde 1964.

Acompanha diariamente a vida da empresa a percebe que a empresa precisa dos diretores porque “somos nós que decidimos”.

“O diretor da empresa de transporte nunca morre de enfarte porque é susto todo dia e o coração se acostuma.”

3-1 Me espelho nas grandes empresas. Tento trazer o que vejo de melhor. Converso com os colegas do setor e desenvolvo uma equipe para todo mundo ajudar nas evoluções do negócio.

Desenvolvo equipes em todas as áreas e hoje sou um facilitador. O que foi planejado deve ser cumprido.

No início da empresa tinha que ser um trator e foi gostoso ver que estava dando certo. Nem sempre foi assim porque no começo conhecia pouco o setor de transporte. A experiência de 9 anos como líder sindical do setor de transportes me ajudou a conhecer muito o setor e aplicar os conhecimentos adquiridos na própria empresa. Essa experiência me deu uma visão geral do setor. Ajudou a ser competente. O grande problema é ter gente que toque o que você projeta.

O crescimento da empresa tem que ser sustentável no sentido de valorizar os clientes existentes. Gosto de cumprir o que prometemos para o cliente.

Acredito no treinamento constante das pessoas. Até as funções mais simples do nosso setor precisam conhecer hoje um pouco de informática, por exemplo. Conhecer a legislação.

A empresa hoje é uma escola, um local de aprendizagem.

O líder sozinho não proporciona o crescimento. Ele precisa de um time. E aqui somos em 3 irmãos. Sou o mais velho.

Já fui mais autoritário porque as dificuldades eram muito grandes. Situações difíceis obrigavam você a bater na mesa.

Desenvolvemos líderes dentro da empresa, com os mesmos objetivos. Todos sabem as responsabilidades seja em vendas, na administração e na operação. Deve haver o entrosamento. Somos uma empresa familiar que deu certo.

Investimos na educação dos herdeiros, mas ainda não delegamos muito. Falta experiência para os jovens. Estamos na fase de definir a sucessão ou contratar profissionais de fora.

Meus 2 irmãos e eu sabemos que os herdeiros não são obrigados a gostar do “brinquedinho do pai”.

O pensamento é: o herdeiro tem que ter competência, ter estudo para dar seqüência.

Há 10 anos já pensamos na sucessão da empresa. Acredito que a continuidade da empresa esbarre no principal problema. Sucessão.

3-4 Quando o herdeiro não tem experiência fora e também os fundadores não delegam pela pouca experiência.

Nos momentos críticos, as dificuldades eram divididas entre os irmãos. Nunca houve um racha.

Em 1964 houve a revolução e a economia parou. Ficamos sem serviço.

Tínhamos 4 grandes clientes que de uma hora para outra tiveram problemas diversos, confusões, concordatas, etc. Eram clientes âncoras. E nessa hora a garra para não perder a empresa foi importante. Esse episódio fez a empresa definir o seu foco de atividades, abrir filiais próprias.

Mas sempre eu dava a última palavra, mas respeitando a especialidade de cada um. Procurei ao longo dos anos observar a evolução das coisas, conviver com as vitórias e as derrotas. Achar que há espaço para todo mundo.

“Um passo para frente e dois para trás” é a dose certa em alguns momentos na empresa.

Hoje sou um facilitador, não deixo criar mitos, acredito na equipe.

O pessoal da limpeza é tão valorizado quanto o diretor.

Meu papel hoje, com a empresa maior, é afinar a orquestra, pensar sempre no todo e não individualmente.

Administrar bem pessoas. Nossos funcionários são nossos maiores vendedores.

Um ponto forte do Romeu é gostar do que faz. Gosto do que eu faço, porque meus pais me deram confiança.

Eu soube tocar a frente os valores passados pelo meu pai, por minha família.

Entrevista 4

Gafor Logística

Realizada em 10 de dezembro de 2007

Fundação: 1951

Houve várias alterações societárias

Desde 1987 só dirige a empresa os diretores atuais.

A Gafor Logística é uma empresa do Grupo Gafor.

Atua no transporte, manuseio e gerenciamento de produtos como: químicos, petroquímicos, gases, madeira, alimentos e bebidas.

1- Roberto Maggi

51 anos

Casado, 2 filhas

Brasileiro, São Paulo – SP

Graduado em Economia

1.3- 2500 funcionários

1.4 – 51 anos de mercado

21 com a direção atual no comando

2.5 – 30 filiais no Brasil e 1 na Argentina

Idade média da frota: 3 anos

1100 equipamentos

Faturamento mensal: R\$21.000.000,00

2.1 – Tornou-se dirigente por sucessão familiar. Trabalha na empresa há 32 anos, desde os 19 anos de idade.

Dedica aos negócios 60 horas semanais. Está sempre trabalhando, contatando pessoas.

2.6 – Não tem filhos que trabalham na empresa

2.7 – Acompanha de perto os resultados da empresa. Analisa relatórios e reuniões com os 3 irmãos que dirigem juntos a empresa.

3 – Sempre procuro dar o exemplo na administração da empresa.

Trato bem todo mundo.

Precisei evoluir, ser mais paciente, mais tolerante.

Precisei ouvir mais. No início era muito impetuoso.

O estilo de liderar tem que ser baseado na honestidade, visão, coragem, paixão pelo negócio.

É a coragem que entra em campo quando você vai comprar mais caminhões para a frota.

No início da empresa, era tudo resolvido na raça. O dono precisa resolver tudo. Os planos de anos atrás, os impostos altíssimos, a legislação trabalhista. Hoje você precisa contar com gente competente, que saiba informática, honesta e comprometida. Não dá para ser bom em tudo hoje. Tem que ter também uma boa dose de sorte.

Meu estilo foi marcado sempre pela persistência e tenacidade.

Acho que houve evolução no estilo de liderar. Precisei acompanhar o crescimento da empresa.

A necessidade faz você virar.

Você tem que ficar mais experiente no relacionamento com as pessoas. Sou capaz de identificar líderes capazes. Pelo histórico e também por traços de personalidade.

Cita a frase que não é de sua autoria: “Prefiro gente que preciso segurar a gente que preciso empurrar.”

O que a pessoa fez no passado pesa no que ela poderá fazer na empresa, no futuro. Ser íntegro é poder olhar no olho do funcionário todos os dias.

É intolerável pessoas sem iniciativas no trabalho. Era autoritário no começo. Hoje fico na retaguarda.

A sucessão é assunto difícil e delicado e já enfrentamos antes.

Dedico algum tempo para falar das decisões de sucessão com as minhas filhas.

Acredito que a pessoa já nasce com a habilidade de liderar, mas há meios de aprimorá-la.

Acredito no líder nato, mas acredito mais no aprimoramento.

As pessoas precisam de um líder.

Faz parte da natureza, da imperfeição humana.

Quem não se preocupa com aprimoramentos, já morreu. A visão deve ser aberta.

Liderar a empresa não precisa ser alguém da família. Tem que ter é competência. Preparar alguém para a sucessão leva mais ou menos quinze anos e tem que ter vocação.

Teve momentos difíceis que eu ia ao pátio da empresa no meio dos caminhões estacionados, subia num banquinho e falava com força: “ De algum jeito nós vamos dar a volta nisso.”

“Confia na gente! É melhor pingar do que secar.”

3.4 – Conciliar os interesses pessoais dos sócios é difícil. Ter regras iguais para todos. Saber dosar isso é o mais difícil.

O que faço bem de fato é passar credibilidade, é levantar oportunidades novas de negócios.

Nosso grupo atua em vários setores e acho que faço bem enxergar negócios futuros. Enxergo bons negócios para o nosso grupo, vou atrás, limpando as dificuldades.

Termina a entrevista com a frase: “Para a continuidade do casamento, às vezes você precisa fechar um olho e deixar o outro meio aberto. Na empresa têm momentos que você deve fechar os dois olhos.”

Entrevista 5

Transportadora Americana Ltda.

Realizada em 03 de janeiro de 2008

Distribuição de Carga Fracionada

Fundada em 1941 – 66 anos de mercado

Fundador: Carlos Panzan

59 anos, casado, nascido em Americana – SP

Curso superior: Agrônomo

Começamos com 4 sócios e hoje somos apenas dois.

472 equipamentos e 600 caminhões de terceiros.

Convidado pelo irmão mais velho para ser sócio em 1974.

Começou na empresa aos 26 anos, depois de trabalhar 6 anos como agrônomo.

Trabalha de 8 a 9 horas/dia. Recentemente, trabalhava de 2ª feira a 2ª feira.

Idade média da frota: 3,5 anos

Faturamento mensal: R\$ 14.000.000,00

2.6 – Não tem filhos que trabalham na empresa

2.7 – Acompanha tudo de perto por relatórios e reuniões mensais

O estilo é de delegar as tarefas, dou o planejamento e cobro os resultados de perto.

Discuto alternativas com os colaboradores.

Dá muita liberdade aos comandados.

Lidera as pessoas de forma democrática.

Deve haver um acasalamento da administração da empresa. Satisfação versus confiança.

Procuro sempre saber se o funcionário está satisfeito. Dois passos para frente e um para trás.

O segredo da parceria do chefe com o funcionário é confiança mútua e satisfação do funcionário no desempenho do cargo.

O administrador deve sempre perguntar: você está satisfeito com o que você faz na empresa?

Às vezes a pessoa trabalha muito bem, mas não está satisfeita.

Quando necessário seja duro, não passional, com os pés no chão.

3.4 – Já passamos por cisão na empresa.

O que importa é o resultado para os acionistas. Foco em resultados. Problemas com a vaidade das pessoas é muito sério.

Os acionistas não querem vir aqui trabalhar. No momento, precisamos garimpar um CEO com conhecimento global da operação, que é muito complicada, principalmente o assunto tributário, trabalhista e cuidados com o meio ambiente.

Hoje é fundamental você ser muito bem assessorado em todos os níveis. Problemas de sucessão sempre ocorrerão.

Por exemplo: a esposa do meu sócio acha que ele carrega a empresa nas costas. Acontece que a minha esposa acha que sou eu quem carrega. Ai começa o conflito no caso de se encontrar sucessor na família.

O importante é a empresa dar resultado.

Outro problema é ter que contratar um executivo que ganha salário maior que o pró-labore dos sócios. E isso hoje não é difícil.

A empresa precisa de assessoria precisa de gente para conversar, discutir tecnicamente.

Atualmente precisamos preparar alguém utilizando sempre nossa experiência de longos anos. Nossa empresa é formada de material humano e acaba perdendo gente boa para o mercado. O funcionário não está fiel à empresa.

Sou um líder transformador, tenho gerentes diferentes. Nas negociações prefiro o péssimo acordo que uma boa briga.

Não dá para ser muito flexível na administração. Você tem que cobrar resultados. O subordinado tem que saber que alguém acima dele cobra resultados.

Delego bastante, mas sou preocupado e quero controlar, porque antigamente se podia perder dinheiro, hoje você não pode mais.

Hoje tento ser um integrador.

Os caminhões começaram pintados de verde primavera, e são assim até hoje por que foi uma decisão conjunta dos sócios na época..

3.7 – O que o senhor faz bem de fato.

Amo aquilo que faço. Não consigo ficar longe das coisas.

O que eu faço é como uma caça, gosto de trazer melhorias, fazer *benchmarking*. Procuro não deixar ninguém de cara virada com o que foi decidido na empresa. Saiu da porta tá todo mundo bem.

Resolver o problema não deixando ninguém com o nariz virado. Tomo muito cuidado com isso. Tento evitar a discussão procuro ser transparente, acho importante o trabalho que desenvolvo com as pessoas.

Acredito na construção da comunidade TA e em torno dela: bem estar das pessoas, das famílias. Temos uma comissão de trânsito para não cometer injustiça com os motoristas por exemplo.

“O motorista deu uma raspadinha no caminhão e diz que foi uma fechadinha. Eu digo foi uma fechadinha de olho, isso sim.”

Acredito nas pessoas no lugar certo, na hora certa.

Me orgulho da ética da nossa empresa. Procuro me dar bem com concorrentes, fornecedores, todos. Falo com jeitinho as verdades sem me exaltar. Nada como um dia após o outro.

“Se a empresa quer ganhar muito, ele não vai ter o cliente por muito tempo, mas se ganhar pouco a empresa acaba quebrando.”

O equilíbrio é conquistado com entendimento entre as partes.

Entrevista 6

Transportadora Continental

Realizada em 8 de janeiro de 2008

Tânia Drummond, 58 anos.

Empresa fundada há 62 anos

Carga Geral

300 funcionários

8 filiais

Idade média da frota: 15 anos

Faturamento mensal: R\$2.200.000,00

São 2 sócios: Tânia 50%

Sócio 45%

Mãe 5%

Entrou na área de logística para ampliar as atividades.

Não tem filhos, brasileira nascida em Vitória – ES.

Formada em línguas, inglês e francês.

Foi modelo no exterior, sempre foi independente. Começou a trabalhar aos 17 anos em Relações públicas na Air France.

Em 1981 vim trabalhar na empresa, há 27 anos, a pedido de meus pais, porque um sócio era muito rude com os clientes.

Introduziu práticas administrativas de forma intuitiva sem nunca ter estudado administração. Criou e centralizou os primeiros controles. Aprendia com outros empresários e com um curso de administração na PUC. Se pautava na lógica e no bom senso.

Trabalha todos os dias. Já trabalhou 14 horas por dia e morou no próprio local de trabalho. O ritmo era mais intenso no início. Em 3 turnos. Na época da Páscoa, trabalhávamos intensamente, pois nosso maior cliente era um fabricante de chocolates. Sempre procurei modernizar a empresa.

Não tem filhos, mas tem 2 sobrinhas que estão sendo preparadas para suceder.

O estilo de liderar influenciou sensivelmente porque busquei trazer pessoas para a empresa que abrissem a visão dos diretores.

Procura motivar o pessoal. Procura liderar sem ameaçar. Não autocrática, mas as normas devem ser obedecidas. Costuma prever as circunstâncias.

Muito organizada. É muito franca, coerente e sempre se posiciona diante das situações.

Não aceita comportamentos contraditórios aos seus valores. Falta de lealdade e mentiras não são aceitas.

Conduzir uma empresa familiar é difícil para conciliar os pontos de vista e estilos de administrar.

Procura equilibrar o estilo de linha dura e o estilo coração grande herdados da mãe e do pai respectivamente.

Determinação, prática, mas tem um coração enorme que muitas vezes atrapalha. O lado humano prevalece, mas não sou indecisa. Decido rápido.

Os anos me fizeram mais tolerante e mais flexível com o sócio e funcionários. A situação exigia isso. Não tinha outro jeito.

A atuação nas atividades de classe como presidente de sindicato e federações me mostraram que meus pontos de vista eram bem aceitos.

Foi uma grande lutadora dos interesses da classe de transportadores no Rio de Janeiro e no Espírito Santo.

Me assustava que entre grandes empresários minhas broncas e argumentações eram aceitas. Diz as verdades facilmente. Tenho argumentos e sempre usa de franqueza.

Pensa na sucessão com as 2 sobrinhas e um executivo contratado no mercado. O objetivo é a continuidade da empresa.

3.8 – No plano Collor fiz sim a diferença. Tive que dispensar alguns funcionários e propor a outros deixarem a empresa e serem recontratado por um salário menor. Tudo com muita franqueza. “Me ajudem a superar esse momento. Estamos juntos no problema.”

Quando a situação na empresa permitiu, acho que fui uma pioneira na participação dos resultados da empresa pelos funcionários. Isso era motivador para o pessoal.

3.7 – Sempre fui muito respeitada, porque procuro conhecer o que faço. Nunca sofri discriminação nem na empresa e nem por pessoas do setor de transportes. Estou

junto das pessoas, sou muito ativa. Estive detida por 14 dias por defender os interesses e necessidades do transporte de carga.

Muita coragem pela certeza do meu posicionamento à frente da minha empresa e do sindicato. Tenho uma consciência social muito clara. Tenho orgulho dela.

Me orgulho do que fiz pela classe dos transportadores de carga do meu Estado.

“Procuro agir conforme o que digo. Dou o exemplo.”

Brasil Transportes Intermodal Ltda – Braspress

Realizada em 17 de dezembro de 2007

Fundador: Urubatan Helou

57 anos, casado, 2 filhos

Nasceu em Uberlândia – MG

Ensino médio

Empresa fundada em 24/03/1977

Urubatan tinha 26 anos quando começou a empresa

Nome da empresa baseado num filme da época chamado Orient Express

Setor de atividade: transporte de encomendas

836 caminhões próprios e mais 400 caminhões terceirizados

82 filiais

3.900 funcionários

Idade média da frota: 2,6 anos

900.000 entregas por mês

Faturamento mensal: R\$ 40.000.000,00

Antes da fundação da Braspress, tornou-se arrimo de família e começou a vida profissional trabalhando com transporte de carga.

Começou transportando rolos de filmes para cinemas, para uma empresa chamada Transfilme.

No início, com muito esforço e pouco capital a empresa começa a crescer rapidamente até 1980 até que houve uma maxi desvalorização da moeda brasileira.

Tínhamos comprado caminhões financiados com prestações atreladas ao dólar. O dólar se valorizou e nossas dívidas quase levaram a empresa à bancarrota.

Só em 1983 voltamos a crescer e abrir filiais pelo Brasil.

Trabalha na empresa cerca de 3 horas por dia porque a empresa está profissionalizada.

A gestão é feita por um conselho de administração.

Tenho um filho que trabalha na empresa.

Não existe um jeito específico de administrar a empresa. Nunca houve. Você vai é adaptando o estilo em função da passagem do tempo.

No início da Braspress eu exercia uma liderança muito forte. A empresa era a minha fotografia. Ela era aquilo que eu queria que ela fosse.

Ajudava ser assim porque a empresa era pequena, não havia um *staff*, diretivo, tudo girava em torno do dono.

Durante o crescimento as pessoas da empresa foram adquirindo a cultura da empresa, numa semiprofissionalização.

A partir de um certo ponto as decisões pelo *feeling* perdem espaço e são embasadas em tecnologia, por exemplo. A empresa deixa de ter personalidade do fundador e adquire sua auto personalidade. Essa nova personalidade não permite mais o autoritarismo e as decisões unilaterais para comprar caminhões, por exemplo.

A empresa do seu jeito passa a pedir aquilo que ela precisa, do jeito dela. As decisões são tomadas agora por um conjunto de gestores.

A decisão desses gestores é submetida ao conselho de administração.

No passado o estilo era centralizador, autoritário meio déspota.

Era assim também porque este era o estilo da época. Era esse o modelo. Não há espaço para flexibilidade. Há sim, espaço para o bom senso.

O bom senso você vai adquirindo antenado no que acontece no mundo ao seu redor, externo. Você traz coisas de fora.

Quando você vira presidente você passa a ter muitas responsabilidades a partir de suas decisões.

Você delega poderes mas não delega responsabilidades.

No passo em que nos encontramos hoje, você delega poderes e também responsabilidades. Tudo buscando sempre o resultado.

A empresa cria perenidade ou não dependendo da sensibilidade do fundador para descobrir o que mudar.

As pessoas são transitórias, e a empresa não.

A Braspress não é uma empresa familiar. Estamos profissionalizando os sucessores.

A empresa não depende da estrutura familiar para sobreviver. Ela sobrevive com seus próprios meios e já adquiriu uma cultura de profissionalização, adquirida a partir do momento que ela para de cultuar a personalização. A bandeira do presidente, da figura de alguém.

Ao longo dos anos passamos por dois graves momentos.

O de 1980, da maxivalorização do dólar e na entrada do plano Collor em 1990 em que o país sofria com índices de inflação altíssimos ao mês.

Nessa época a empresa já tinha um corpo estruturado e sentimos o golpe. O endividamento era alto e o freio na economia dificultou nosso negócio.

Nesse período nosso faturamento não pagava 20% da nossa folha de pagamento.

Demoramos quase um ano para nos recuperarmos das dificuldades financeiras.

Desativamos várias operações.

Só em 1994 considero que retornamos o ritmo de crescimento.

Atuei intensamente na empresa nesse período aos trancos e barrancos, até ela se sanear.

O meu DNA esteve sempre muito presente na empresa.

A partir de 2003 a empresa inicia uma autonomia de vida.

Hoje não sou o mesmo de 20 anos atrás.

Sou mais racional e mais responsável, uma visão diferente da empresa e do país, com relação à necessidade de distribuição de renda para todos ganharem.

No passado fui mais centralizador, mas as coisas eram implantadas por meio de times com comprometimento.

Hoje, também as decisões são tomadas por um colegiado.

Considero que chegar até aqui foi como uma prova de triatlo.

Hoje considero que sou bom em reunir talentos e motivar pessoas para o trabalho na empresa. Como acredito em equipes e equipes motivadas, procuro fazer bem esse trabalho de motivar pessoas. Tento fazer com que os funcionários se sintam também donos da empresa. Me considero uma pessoa convincente.

O carisma dos tempos feudais não funciona mais, o líder carismático que amedrontava. Hoje as empresas é que tem que ser carismáticas, as marcas é que tem de ter carisma. As pessoas não precisam ter carisma. As pessoas são importantes porque são elas quem criam as empresas, as marcas.

O que vale é o líder, que convence, que tem argumento, que tem conhecimento sólido. Precisa saber as tendências, pesquisar muito. A pessoa não pode ter preconceito. Deve estar aberta para ser convencida por bons argumentos.

Entrevista 8

Expresso Mira

Realizada em 5 de dezembro de 2007

Fundador: Roberto Mira

Fundação: 1978

Não houve alteração societária

2- transporte de carga geral e encomendas

3- 1000 funcionários

4- 30 anos

Fundador: Roberto Mira, 56 anos, casado, 4 filhos, brasileiro.

Formado em Administração

5- 460 equipamentos

27 filiais

Idade média da frota: 4 anos

6- tem 2 filhos que trabalham na empresa

7- acompanha o tempo todo todas as atividades da empresa

8- Começou a trabalhar muito cedo aos 9 anos de idade.

Tem boas lembranças do primeiro patrão. Foi uma japonesa que ensinou muito a ele.

Quando começou a empresa, começou com muita paixão, empolgação, criatividade, foco e determinação. Ineditismo.

Reunia todas as minhas forças para alcançar o que você quer.

Hoje tudo isso não é suficiente.

O governo de hoje pune os empreendedores principalmente do setor de serviços.

Não há incentivo aos empreendedores. A carga tributária é absurda.

Antigamente você trabalhava 24 horas por dia, usava criatividade e a coisa ia pra frente.

Hoje a dificuldade é muito maior.

O líder não pode errar no início.

“É como o corredor de 100 metros rasos. Se você começa a corrida com o pé um pouquinho para trás, você não ganha a corrida.”

Hoje tem que dar a largada com tudo planejadinho, estruturado, tomando muito cuidado.

O setor de serviços passa pela 9ª crise: mudanças de moeda, incapacidade dos dirigentes, planos econômicos.

Não temos líderes preparados para administrar o país.

Hoje o empreendedor tem que ter uma preparação razoável. Não é só saber ler e escrever. O tempo de aventureiro já acabou.

Nunca tirei 30 dias de férias. Nunca faltei um dia no trabalho quando fui empregado por 15 anos.

Em 1989 tive um enfarte, trabalhando, com 38 anos de idade.

A partir desse episódio tirei minhas primeiras férias.

No início fui muito sozinho na administração da empresa.

Fui muito e sou centralizador, um general, mas não tenho dúvida de que essa energia foi muito necessária e útil à empresa.

Empolgava todo mundo e conseguia vencer as crises.

Meus concorrentes quando perceberam que a minha empresa crescia muito, quiseram me quebrar. Mas na época, tivemos muita criatividade, audácia e garra. Nessa época começamos a entregar cargas com mais rapidez que a concorrência. Fiz a primeira propaganda de uma empresa de transporte na televisão e foi um sucesso.

Começamos a pegar carga até do setor aéreo para a cidade de Corumbá.

Cobrimos o centro-oeste inteiro e eu estava sempre à frente vendendo, carregando, coordenando os vendedores. Fazia um pouco de tudo do que ocorria na empresa.

Parava na estrada, ligava de orelhão para saber das coisas.

Hoje, com mais tecnologia, eu fui me adaptando. Deixei a corda e a lona de lado.

Você tem que ter, por exemplo, um bom organograma, certificação de qualidade; investimos forte em todos os colaboradores. Hoje muita gente na empresa faz acontecer, mas eu nunca deixei o comando.

Fui trazendo gente com preparo, estudo nos Estados Unidos.

Tenho 1 filho trabalhando na empresa.

Acredito na renovação da tecnologia.

Meu filho, eu e meu irmão já estivemos visitando as maiores empresas de transporte dos EUA e Europa.

Todos os dirigentes da empresa são da família. Não tenho nenhum tipo de problema de família na empresa.

Sou majoritário e sou um general.

Preciso de argumento para me convencer, se não sou eu quem implanta as coisas.

Dou a aprovação e a ordem final. Dois generais mandando traria conflito. Sou centralizador. Prevalece o que eu quero. Todos os meus funcionários me respeitam muito. No momento estou com muito gás e não falo em sucessão.

Estou preparando meu filho e meu irmão para serem empresários, aqui ou em qualquer outro lugar.

Ser herdeiro é fácil. Preparo empresários para, aqui dentro ou fora. Poderão ser ou não sucessores. A empresa não é eterna. Não sei o que ocorrerá no futuro. O transporte, o Expresso Mira é o berço, mas estamos olhando para as oportunidades do mundo. Se você frustrar a vocação do sucessor aí sim você terá um problema familiar. Na empolgação de seu relato, conta a história a seguir:

Um alagamento na região do Pantanal interrompeu a linha férrea até Corumbá.

Percebi que quando o trem parasse de realizar o transporte eu poderia transportar a carga com chatas.

Aluguei 18 chatas para transportar carga para o nosso maior cliente, Cimento Itaú. Fui buscar carga para essas chatas. Viajei a Santa Cruz na Bolívia e consegui carga da Bolívia para o Brasil porque a nossa empresa era a única que tinha a opção das chatas para o transporte. A notícia foi se espalhando e seguiu filas de caminhões deixando carga para nós entregarmos. Foi uma loucura.

Sempre tivemos criatividade para vencer dificuldades com as enchentes no rio Corumbá.

Chegamos a jogar carga no rio para aliviar o peso das chatas quando acontecia de encalhar. Para desencalhar, desde caixa de chicletes até máquina ia para a água para sair da enchente.

Um dia alguém vai encontrar chicletes, picareta da Tramontina e máquina no fundo do rio Corumbá.

Usamos a combinação do transporte rodoviário com o trem para levar a Corumbá, verduras, roupas e até chopp. Sempre com arrojo.

O que eu gosto mais de fazer na empresa é vender. Sei vender.

Sou o grande vendedor na empresa.

Tenho gente excelente aqui na empresa em todos os setores. Mas na venda sou eu.

É o que faço de melhor.

Mostra fotos da época em que a empresa alugava vagões de trem para levar carga, com o governador de Corumbá.

Fotos do rio Corumbá, as chatas carregadas, prontas para viajar.

Combinar o caminhão, o trem e as chatas foi uma grande sacada que deu um impulso enorme à empresa e me orgulho muito disso tudo.

Entrevista 9

Transportadora 1040 Ltda.

Realizada em 27 de novembro de 2007

Fundação: 1964. Não mudou a razão social.

Transporte de carga geral frigorificada

40 funcionários

Fundador: Paulo Pelúcio

Casado, 2 filhos, brasileiro, natural de São Paulo SP.

Graduação: superior incompleto

23 caminhões

1 filial

Faturamento mensal: R\$ 450.000,00

Idade média da frota: 3 anos

Não tem filhos que trabalham na empresa.

Acompanha a rotina da empresa diariamente trabalha até 50 horas por semana.

3.1- Sempre acompanho de perto tudo que acontece no dia-a-dia da empresa. Mas gosto de deixar espaço para as pessoas decidirem o que fazer. Algumas coisas mudam na forma de administrar, mas sempre fui muito amigo dos funcionários. Mas fico por trás de tudo.

Ao longo dos anos, com mudanças fiscais, por exemplo, as coisas mudaram. Terceirizo os assuntos que não conheço na parte da administração, porque sou mais da operação da empresa.

Meu foco principal sempre foi atender as necessidades do cliente e defino pessoas que confio para as atividades da empresa que eu não domino.

Cubro junto informações desse pessoal. Estou dando continuidade ao que meu pai começou. Hoje ele participa muito pouco da rotina da empresa. Tento manter o estilo dele até aqui.

Sempre quem está a frente da empresa é responsável pela continuidade.
Busco formar meus empregados no estilo de atender bem.
Coordeno esse processo para não atrapalhar o negócio.
Família é sempre complicado. Meus irmãos não trabalham comigo. Diluímos a empresa em duas e hoje trabalho sozinho.
A empresa antes que abrigava várias pessoas da família, hoje apenas eu sou da família que toca o negócio.
Os problemas surgem quando alguém da família se acha com mais direitos que o outro. Tendo mais razões, querendo mandar. Minhas idéias não batiam com as idéias dos meus irmãos. Achemos melhor nos separarmos, para preservar a harmonia familiar. Trabalhar junto, no nosso caso, não deu certo.
Meu pai interferiu e separou os irmãos em empresas diferentes. Não deu tempo para os irmãos amadurecerem juntos. Só o tempo é que vai dizer. O tempo não volta.
A continuidade do negócio depende de momentos importantes, no meu caso, do jeito que negocie alguns contratos com os clientes.
O meu estilo de levar os assuntos de forma bem aberta ajudou muito a empresa em boas negociações que eu fiz.
Eu falo direto com os clientes, me torno amigo deles. Faço a diferença. É difícil falar do estilo da gente.
Minha grande contribuição para a empresa é trabalhar no meu estilo amigo no coração da empresa que é a parte operacional, a mais importante.
Tenho funcionários há muitos anos. Funcionários que foram ajudantes, motoristas e alguns hoje são gerentes.
Um conjunto de coisas ajuda na liderança da empresa. Ser flexível, mas dinâmico na hora de fazer coisas para não perder tempo. Tempo ainda é dinheiro.
Saber contratar um motorista de caminhão que vai dirigir um bem que custa R\$300.000,00 é importante.
Nosso ramo é a carga frigorificada, de muita responsabilidade, tenho que escolher bem essas pessoas.
Eu contrato meus funcionários faço a seleção final e alguém da minha confiança me ajuda nesse processo.
Uso minha sensibilidade. Ela acerta em 90% dos casos. Se eu não gosto, não contrato.

Gosto mesmo e acho que faço bem é atender todo mundo, funcionários, clientes, fornecedores. Atendo mesmo quando o assunto não é da minha área.
Acho que o que eu sei fazer bem de fato é dar atenção às pessoas.

Entrevista 10

Jamef Transportes Ltda.

Realizada em 22 de fevereiro de 2008

1- Na fundação Transportadora Divinópolis

Fundação em 17 de maio de 1963

Em 1966 muda a razão social para Jamef Transportes Ltda.

2000 funcionários

Setor de atividade: encomendas urgentes e carga fracionada

Tempo de vida: 44 anos

2- Diretor-presidente: Adriano Depentor, 45 anos, casado, 2 filhos, brasileiro, natural de Belo Horizonte MG, graduado em Administração.

5. tamanho da frota: 360 caminhões próprios e 250 terceirizados

11 filiais

Idade média da frota: 2,8 anos

Faturamento mensal: R\$ 15milhões

6. não tem filhos que trabalham na empresa

7. acompanha de perto. Trabalha de segunda a sábado, 13 horas por dia

3.1- Tenho estilo bem descentralizador, participativo, divido as responsabilidades. Explico as metas, as necessidades. Trabalho com equipes. Deixo fazer, apoio idéias. Se deu errado fico por trás para segurar. O sucesso é de todos.

3.3- Sempre foi assim. Puxo a equipe quando visualizo alguma coisa boa. Sou empreendedor.

3.2- Interfere sobre maneira

A gestão muito centralizada, quando falta o gestor principal, as coisas emperram. Outros fatores influenciam a continuidade da empresa, sobretudo questões

financeiras. O otimismo e a persistência dos fundadores que sempre acreditaram no negócio foram fundamentais. O negócio nasceu para dar certo e tinha que dar certo. Tivemos sempre 3 opções na administração da empresa. A 1ª é ter que dar certo e a 2ª é ter que dar certo. A 3ª, tem que dar certo.

A empresa familiar começa a ter problemas não quando começa a operar no início de sua vida, na fase que predominam os problemas financeiros, pouco conhecimento do negócio e poucos relacionamentos. Os problemas surgem na fase madura. E isso é complicado.

A Jamef pensou nisso com muita antecedência.

Quando a 2ª geração iniciou atuação na empresa, a Jamef procurou facilitar a abertura de outros negócios não relacionados à empresa que ocupasse os herdeiros.

Não tivemos problemas maiores porque encaminhamos os problemas bem da raiz.

Nosso capital é fechado, dentro da família, mas o nível de prestações de contas é como uma empresa de capital aberto. A remuneração dos sócios é variável, por competências.

Sempre fomos atentos com as experiências de outras empresas do transporte e de outros segmentos.

Como líder da empresa procuro sempre o equilíbrio.

Nas situações difíceis, recuo, tiro o pé, lembro sempre que “atrás de morro vem outro morro”.

Sempre falo que tudo tem 2 lados. Tem que olhar o outro lado da moeda.

Gosto de planejar o que temos em mente. Trabalho em cima de análises anteriores.

6-Penso na minha sucessão amanhã mesmo. Não se pode pensar em sucessão, na velhice, na aposentadoria. Por isso sempre tenho gente próxima a mim. Olhando as coisas.

Treinar pessoas para mim é essencial. Um dos pilares da minha administração é o investimento em pessoas, na valorização do ser humano.

Procuro ter as pessoas trabalhando comigo com 80%, 90% de nível de satisfação.

Chegar em casa e esquecer os problemas do trabalho é mentira.

Chegar ao trabalho e esquecer os problemas de casa é mentira também.

7- Acredito que o que faço bem é me relacionar com as pessoas, obter fidelidade e dar credibilidade a elas. Passo confiança e sou transparente. Não jogo a bola nas costas de ninguém por qualquer que seja o problema, prefiro resolver.

Na prestação de serviços se você não tiver essas coisas com as pessoas você mata toda a tecnologia, por melhor que ela seja.

Comento, lembrando do fundador, que dizia: “como você consegue?”

Temos 2 ouvidos e uma boca para ouvir o dobro do que falamos. Ouço o recado dos meus 2 ouvidos porque o objetivo do recado é o mesmo. Filtro, analiso e faço o que acho melhor para a empresa. Não desconsidero o que é dito. Ouço e vejo o que é melhor.

Você pode ser um técnico maravilhoso, capaz, inteligente, mas se não tiver a capacidade de aglutinar as pessoas para o lado dele, pela naturalidade, não pelo lado da força do poder, não consegue.

O estar junto é diferente de mandar fazer. Aí é que entra o carisma da pessoa. Humildade e simplicidade são fatores chave das pessoas. Todos os dias ando pela empresa, cumprimentando todo mundo, 2 vezes por dia tomo café com o pessoal. Visito os dormitórios dos motoristas. Quero dar conforto.

Estamos vendo um trabalho na USP sobre desenvolvimento e análise do sono. Cada pessoa é de um jeito. Pergunto aos motoristas todos os dias se fez boa viagem e isso é natural porque sempre fiz assim.

Levo 2 horas todo dia para chegar à minha sala.

Diz no final: “Não acreditar nas pessoas não vale a pena.”

Anexo 3 – Dados complementares do Transporte Rodoviário de Carga

Quadro I – As Vinte maiores Economias do Mundo. O crescimento do comércio exterior, os superávits, a constituição de reservas em níveis sem precedentes, e o risco Brasil lá embaixo, demonstram o amadurecimento do Brasil perante o mercado globalizado.

Dentre as 20 maiores economias do mundo, com base nos respectivos PIBs nominais, em dólares correntes, o Brasil ocupa a décima posição.

Quadro III – Extensão Territorial (Km²) e Quadro IV – População (Habitantes).

Por entender que qualquer estudo de transportes e logística a extensão territorial e a população do Brasil retratam o potencial de desenvolvimento e a riqueza que é capaz de gerar.

Quadro V – Frota de Veículos Automotores (Unidades). Destaca que os caminhões a serviço do Transporte Rodoviário de Cargas representam 5% (algo em torno de 1.561.500 caminhões) do total de 31,2 milhões de veículos, como revelam os dados atualizados do RNTRC (Registro Nacional da Atividade) que é promovido pela ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres.

Quadro VI – Extensão Total de Rodovias (em Km). No caso do Brasil, classificado em quarto lugar, estão compreendidas todas as rodovias federais, estaduais e municipais, desde as auto estradas de primeiro nível, até as rodovias vicinais, pavimentadas ou não.

Quadro XV – A Matriz Brasileira de Transporte de Cargas em tkm (tonelada quilometro) evidencia a presença majoritária do modal rodoviário, comparado aos demais modais, aéreo, aquaviário, dutoviário e ferroviário.

Quadro XVI – Relação entre infra-estruturas das 3 Modalidades (comparativo entre as extensões das respectivas redes de cada país). Enquanto no Brasil temos 6,7 vezes mais rodovias do que ferrovias e 4,1 vezes mais rodovias do que hidrovias, eis as relações apresentadas pelos demais países de grande porte e pelos países denominados BRIC.

Este quadro contradiz a crença de que teríamos investido em demasia e transporte rodoviário e pouquíssimo nas outras modalidades, como pode ser comparado nesse quadro.

Fonte: VIANNA, Geraldo. O mito do rodoviarismo brasileiro. São Paulo: NTC & Logística, 2007

O Quadro I a seguir apresenta-nos as 20 maiores economias do Mundo, com base nos respectivos PIBs nominais, em dólares correntes.

Quadro I - As 20 maiores economias do Mundo
(PIB nominal, em dólares correntes – 2006)

Classificação	Países	PIB Anual (US\$ milhões)
1	Estados Unidos	13.210.000
2	Japão	4.883.000
3	Alemanha	2.872.000
4	China	2.518.000
5	Reino Unido	2.346.000
6	França	2.149.000
7	Itália	1.785.000
8	Canadá	1.088.000
9	Espanha	1.084.000
10	Brasil	1.067.000
11	Coréia do Sul	897.400
12	Índia	804.000
13	México	743.500
14	Rússia	733.600
15	Austrália	644.700
16	Holanda	612.700
17	Suíça	386.100
18	Suécia	373.200
19	Bélgica	369.600
20	Turquia	358.500

Fonte: World Bank (2007, dados de 2006) e Banco Central do Brasil (2006)

Quadro III - Extensão Territorial (Km²)

Classificação	Países	Superfície (Km²)
1	Rússia	16.380.980
2	China	9.327.430
3	Estados Unidos	9.158.960
4	Canadá	9.093.510
5	Brasil	8.514.876
6	Austrália	7.682.300
7	Índia	2.973.190
8	México	1.908.690
9	Turquia	769.630
10	França	550.100
11	Espanha	499.210
12	Suécia	410.330
13	Japão	364.500
14	Alemanha	348.950
15	Itália	294.110
16	Reino Unido	241.930
17	Coréia do Sul	98.730
18	Suíça	40.000
19	Holanda	33.880
20	Bélgica	32.820

Fonte: IRF (2006, dados de 2004) e IBGE (2007, dados de 2006)

Quadro IV - População (Habitantes)

Classificação	Países	População (Habitantes)
1	China	1.296.157.440
2	Índia	1.079.721.216
3	Estados Unidos	293.655.392
4	Brasil	184.184.264
5	Rússia	143.849.568
6	Japão	127.764.360
7	México	103.795.216
8	Alemanha	82.516.248
9	Turquia	71.727.048
10	França	60.380.328
11	Reino Unido	59.866.864
12	Itália	57.573.184
13	Coréia do Sul	48.082.164
14	Espanha	42.690.244
15	Canadá	31.974.364
16	Austrália	20.111.000
17	Holanda	16.281.733
18	Bélgica	10.421.121
19	Suécia	8.991.994
20	Suíça	7.389.581

Fonte: IRF (2006, dados de 2004) e IBGE (2007, dados de 2006)

Quadro V - Frota de Veículos Automotores (Unidades)

Classificação	Países	Frota (Unidades)
1	Estados Unidos	237.242.616
2	Japão	74.880.689
3	Alemanha	47.874.954
4	França	36.039.000
5	Itália	35.248.190
6	Brasil	31.231.043
7	Reino Unido	30.518.226
8	Rússia	25.393.700
9	Espanha	23.107.730
10	México	21.871.190
11	China	19.518.211
12	Canadá	18.423.745
13	Coréia do Sul	14.506.354
14	Índia	12.834.000
15	Austrália	12.795.000
16	Turquia	7.779.393
17	Holanda	6.797.000
18	Bélgica	5.515.272
19	Suécia	4.467.905
20	Suíça	4.127.529

Fonte: IRF (2006, dados de 2004)

Quadro VI - Extensão total de RODOVIAS (em Km)

Classificação	Países	Extensão Total de Rodovias (Km)
1	Estados Unidos	6.433.272
2	Índia	3.383.344
3	China	1.870.661
4	Brasil	1.610.081
5	Canadá	1.408.900
6	Japão	1.177.278
7	França	951.220
8	Rússia	871.000
9	Austrália	810.641
10	Espanha	666.292
11	Alemanha	644.400
12	Itália	484.688
13	Turquia	426.906
14	Suécia	424.947
15	Reino Unido	387.674
16	México	235.670
17	Bélgica	150.567
18	Holanda	126.100
19	Coréia do Sul	100.279
20	Suíça	71.214

Fonte: IRF (2006, dados de 2004) e ANTT (2005, dados de 2004)

Quadro XV - A matriz brasileira do Transporte de Cargas (em tkm)

MODO	(%)					
	1996	1997	1998	1999	2000	2005
Aéreo	0,33	0,26	0,31	0,31	0,33	0,40
Aquaviário	11,47	11,56	12,69	13,19	13,86	13,00
Dutoviário	3,78	4,55	4,44	4,61	4,46	3,60
Ferroviário	20,74	20,72	19,99	19,60	20,86	25,00
Rodoviário	63,68	62,91	62,57	62,29	60,49	58,00
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: GEIPOT (2001) e PNLT (2007)

Quadro XVI - Relação entre as infra-estruturas das 3 modalidades

(comparativo entre as extensões das respectivas redes, em cada país)

Países	Rodovia/Ferrovia	Rodovia/Hidrovia
Brasil	6,70	4,10
Austrália	7,06	168,48
Rússia	8,47	7,24
Canadá	11,59	883,22
Estados Unidos	18,31	101,18
China	20,37	12,23
Índia	25,36	110,60

Fonte: NTC&Logística (2007)