



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS 23**

Camila Carla Gomes Araújo

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.

**O DESAFIO NO PROCESSO DE MUDANÇA GERENCIAL EM UMA EMPRESA
FAMILIAR**

Camila Carla Gomes Araújo

Bacharel em Administração de Empresas pela
Universidade Potiguar – UnP, Natal/RN, Brasil.
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela UNIRN,
Natal/RN, Brasil.

Natal

2015.

O DESAFIO NO PROCESSO DE MUDANÇA GERENCIAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Introdução

Estamos encerrando mais um mês do ano de 2013, em meio a tantas preocupações que ocorrem em todo fim de mês. José acaba de ser promovido a Supervisor de Logística da LCN Industrial de Alimentos S/A.

José trabalha há 6 meses no setor de logística da indústria, no qual vem desenvolvendo trabalhos de natureza administrativa. Uma das razões para sua promoção foram as melhorias implantadas nos procedimentos do setor de suprimentos.

Como é de conhecimento de todos, José sempre foi subordinado ao Sr. Paulo Diretor Presidente da indústria, onde durante todo o mapeamento desenvolvido por ele, Sr. Paulo sempre cobrou os resultados e ações corretivas para os processos sempre funcionarem conforme estava sendo implantada.

Já sabendo que todo último dia de mês é corrido, Sr. Paulo ao chegar na empresa, chama José para uma reunião e o apresenta o novo organograma da empresa, passou a investir na descentralização dos processos de decisão que estava sendo conduzido por ele, delegando aos filhos a nova gestão de negócios e divisão de propriedade. No novo organograma, José terá que conduzir os processos do seu setor com o gerente de sua área e não mais está subordinado a direção como anteriormente estava.

O Desafio

Diante da nova gerência e estrutura organizacional apresentada, logo José começa a se questionar: Quais desafios enfrentarei na mudança dos processos e na cultura organizacional? Que ações poderão ser feitas para enfrentar e apoiar a nova condução da cultura organizacional? Como irei resolver os problemas do setor com o gerente? E para complicar a situação, como será a condução das atividades se o Gerente Mario já tem a seguinte ordenação: “Não me consulte e não me peça autorização sobre nada, resolva por si só e da melhor maneira possível as circunstâncias que foram surgindo. ”

A LCN

Em 1946 inicia a trajetória de Sr. Carlos, fundador da empresa, nascido no interior do sertão nordestino, um jovem estudioso, observador e cheio de sonhos. O seu grande sonho era ter seu próprio negócio. Com muita determinação, idealizou e empreendeu seus recursos na aquisição de uma fábrica fechada, que esta durante alguns anos proporcionou momentos de alegria de várias crianças, com a produção e comercialização de alimentos que fizeram presentes na vida destas pessoas, iniciando assim, sua trajetória de sucesso da LCN Industrial de Alimentos.

A LCN passa pela sua primeira realocização em meados de 1954, onde investiu em instalação e aquisição de novas máquinas e equipamentos, aprimorando a qualidade da produção e comercialização dos seus alimentos.

Com o contínuo crescimento da sua produção, dar-se-á início a expansão no seu mercado, atravessando as fronteiras do Nordeste e ingressando no mercado do norte do país.

Há exatos 22 anos de sua fundação, a empresa atinge seu grande marco e profundas mudanças foram introduzidas a partir da aquisição de uma nova sede, mais ampla, e o que possibilitaria a duplicação da capacidade produtiva, passando a atender o mercado nacional e com potencial para comercializar seus produtos no exterior, tornando-se uma sociedade anônima S/A.

A LCN consolidou sua imagem no mercado. E onde foi instalada sua primeira fábrica ainda guarda a memória dos tempos de inovação com que foi concebida, momentos felizes de muitas histórias e de muitas vidas que fizeram parte e assim cresceram juntamente com o grande idealizador Sr. Carlos.

Com sua trajetória de Sucesso, a empresa com seus mais de 40 anos de atuação, veem enfrentando ao longo dos anos todas as oscilações de mercado de maneira corajosa. Com anseios de desbravador vem atuando e comercializado seus produtos no Brasil e no exterior.

Processo decisório

Um dos objetivos institucionais designado por Sr. Carlos, consistiu no fortalecimento da empresa através do trabalho em equipe, fazendo com que todos fizessem parte deste sonho. Logo, eternizou-se na história e na memória do seu

Estado, desde sua primeira fábrica instalada, que despertaram e despertam até hoje o interesse de conhecer a produção dos produtos que continuam fazendo a alegria e despertando novas descobertas por meio de momentos felizes através dos sabores da vida que só a LCN têm.

Trabalhando com a essência da vida das pessoas, que recordam momentos de simplicidade ao apreciar seus produtos. Eis que de forma ativa Sr. Carlos passa a sucessão da sua gestão da empresa para seus filhos, Paulo, André, Gustavo e Maria deixando a direção dos negócios para seus herdeiros.

A Cisão

A nova gestão aguerrida de forma ímpar, continua a investir fortemente no aperfeiçoamento contínuo e em fortes investimentos nos negócios, eis que a segunda geração assume a gestão da empresa. Em meio a tantos desafios e sucessivas divergência de pensamentos, dá-se início a cisão da empresa, aos seus exatos 60 anos de atuação no mercado, criando assim um clima de instabilidade e um futuro incerto aos seus quase 1300 colaboradores.

Em 2009, foi afastada por ordem da Justiça toda a sua atual diretoria e, em seu lugar, foi nomeado interventor judicial, empossado no ato de cumprimento da medida liminar, para prevenir administração temerária. A intervenção judicial foi concedida após a análise dos documentos apresentados pelo o autor da ação, um dos irmãos do acionista majoritários e sócio da empresa, anuncia a realização de prática de atos irregulares pela atual gestão. A empresa foi constituída sob um alicerce de conceito de familiar.

A decisão tem o objetivo de salvaguardar a sociedade anônima e seu fim social. Todas essas intervenções foram movidas pois sr. Gustavo um dos sócios e diretor geral, não queria mais fazer parte do LCN, então exigiu que seus irmãos um preço acima das cotações de mercado para suas ações, o que gerou o desentendimento no negócio, e como não foram aceitos por parte de André e Paulo, deu início as intervenções, onde originou a desestabilização da gestão dos negócios, gerando incertezas aos clientes no mercado e insegurança aos funcionários.

Com diversas intervenções judiciais, nasce da LCN uma nova empresa a BIN industrial e comercio de alimentos, empresa que em sua formação é composta por Maria e Gustavo e um grupo de associados, dividindo assim a participação e atuação

no mercado, passando ser concorrente direta nas frentes de produção e comercialização de mercadorias.

No período da cisão, e reestabelecimento da gestão dos negócios, por meio de mandato de segurança, assume a direção da empresa Sr. Paulo.

Em meio a toda essa mudança, iniciou o processo de demissão, processo este motivado não por parte da atual diretoria, mais sim por parte dos colaboradores que estavam recebendo convite pela BIN e outros preferiam a gestão por parte de Gustavo. Para melhor reestruturar a empresa em meio a atual situação, a empresa passou agora a reestruturar toda a organização, ou seja, adequação da nova situação a real capacidade produtiva perante a toda essa transformação.

Setor de Logística

O setor de logística é composto por 50 colaboradores, deste 1 coordenador de logística de suprimento e expedição, 1 supervisor logística de expedição e 1 supervisor de logística de Suprimentos que compõem a equipe de apoio gerencial do setor. As atividades de logística de suprimentos está sob a supervisão de José responsável por todo processo de recebimento, armazenagem e expedição da mercadoria para processo produtivo.

José, responde pelo suprimento dos insumos primários ao processo produtivo, onde controla desde o credenciamento para carregamento dos veículos nos fornecedores, acompanhamento de liberação dos veículos para carregamento, roteirização, liberação de veículo, gestão de parte da frota, recebimentos, gestão e controle de estoque e gestão de equipe.

As atividades de recebimentos de mercadorias, armazenagem, controle de estoque, expedição e transporte, constitui a principal atividade da Logística da LCN, sendo um dos pontos críticos de sucesso.

A Mudança de Liderança

Até 2013, Sr. Paulo Diretor Presidente, sempre gerenciou as atividades da logística. As decisões sempre passavam por ele. A escala hierárquica entre o gerente, supervisão e coordenação era definida em linha reta, ou seja, o supervisor estava subordinado diretamente ao diretor.

O estilo de gestão de Sr. Paulo sempre foi uma gestão participativa, onde sempre compartilhou ativamente e ele prontamente fazia alguns questionamentos a José: Os caminhões já estão descarregados? Já seguiram viagem para carregamento? Qual a posição do estoque de hoje? Qual a previsão de chegada destes caminhões carregados? As Notas Fiscais já subiram para lançamento? Conseguiremos os créditos fiscais dentro da competência do mês? Como está o atendimento de materiais para a produção? Com tantos questionamentos José tem que responder e atender todas as metas do dia e ainda gerenciar toda rotina do seu setor e encerrar o fechamento do mês sem comprometer nenhuma de suas atividades, ou seja sem que tenha gargalos no processo.

É de fato as coisas mudaram. Hoje, após novo organograma e a descentralização da gestão de Sr. Paulo. A gestão da Logística, passou a ser oficialmente de Mário. José observa que agora se tem uma inexistência da gerência, ou seja, não se tem direcionamento destes processos de gestão.

Este ano, não só foi o marco para a nova supervisão de logística de suprimento mais como também para a Gerência. Mário, atual gestor assumiu a gerência no início do ano. Iniciando nesta gestão a terceira geração.

Percepção da Empresa pelos Funcionários

Sabendo da perda que o setor está enfrentando. Como já se sabe que na prática a gestão do setor de logística está sendo feita pelos supervisores e coordenador do setor. Reconhecendo a inversão dos papéis e as dificuldades que José está enfrentando no momento e a busca de alternativas para a resolução urgente dos problemas na gestão do setor, se toda decisão que for tomada gera impactos diretos com os outros setores que não aceitam a se relacionar com supervisor e coordenador e sim com o Gerente. Vale ressaltar que José de fato não tem autonomia para resolver tais assuntos e quando o gerente é comunicado este não quer saber, só quer saber dos resultados sejam sempre positivos e se durante o procedimento executado gerou algum gargalo fica extremamente estressado e demonstra que não gostou de ser interrompido para que ele intervenha na situação.

Observa-se a ausência de estilo de liderança do gestor, de modo que em certas circunstâncias, torna-se evidente que gerou situações críticas de insatisfação e instabilidade. Visto que, à gerência de Mario passou a ser cobrada pela direção,

sendo, portanto, que está por não participar ativamente dos processos, acaba gerando cobranças por resultados, o que ocasiona em um período instável no setor.

O problema

Tendo em vista, a cultura organizacional familiar, de modo a gerar muitas dificuldades para os processos atuais, comprometendo a eficaz atuação dos colaboradores. Então surge alguns questionamentos:

1. Como atender e participar do processo de mudança sem demonstrar quaisquer resistências?
2. Quais desafios percebidos no processo de gestão organizacional?
3. Quais os impactos dos conflitos familiares que interfere na gestão do negócio?
4. Qual o posicionamento que José deve ter?

Notas de Ensino

Resumo

Este caso aborda momentos peculiares da LCN, desde a sua fundação até os dias atuais. Uma das fases mais complexas, relatando a real situação de uma empresa familiar, envolvendo cisão, divisão de propriedade, mudança organizacional, preparações das gerações futuras para assumirem e darem continuidade a gestão do negócio, como todos os impactos ocorridos nesta transição da gestão familiar. O relato é narrado sob o ponto de vista do supervisor e colaboradores, que vivenciaram de perto todas as fases da organização com um ou mais de um membro da família no controle. Trata-se de uma empresa que está presente no mercado e sendo comandada pela terceira geração, de uma empresa ativa e aguerrida, sendo caracterizada como uma empresa de tradição familiar.

O presente estudo tem como objetivo investigar as variáveis presentes na gestão de empresa familiar, e toda sucessão familiar nas transições entre as gerações.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Gestão Familiar; Mudança de Liderança Reestruturação Organizacional;

Abstract

This case addresses peculiar moments of LCN, since its founding to the present day. One of the most complex phases, reporting the actual situation of a family business involving splitting, property division, organizational change, and the preparations of future generations to command and give continuity to business management, like all impacts occurring in this transition from family management. The story is told from the point of view supervisor and employees, who passed through all stages of organization with one or more than one family member in control. It is a company that is present in the market and being led by the third generation, high-level and competitive, it is characterized as a family tradition company.

The present study aims to investigate the variables present in family business management, and the whole family succession transitions between generations.

Keywords: Family Business, Family Management; Leadership Change; Organizational Restructuring;

Fonte dos dados

Os dados fundamentais para realização do caso, foram obtidos através da vivência de José e relatos de colaboradores da LCN, de modo que compuseram e fundamentaram o embasamento das informações, de modo a fortalecer a pesquisa.

O caso foi constituído através do total acesso às informações, perante a atuação José, com o enfoque na gestão de empresa familiar. O presente estudo de caso irá contribuir para outros estudos sobre o assunto.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula, sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação em administração e/ou de pós-graduação em Gestão Pessoas e Gestão de Empresas Familiares.

Demandando atender o seguinte direcionamento:

1. Com base neste caso, qual a postura de liderança deve ser apresentada pelo gerente? Por que?
2. Como deve-se preparar a equipe gerencial para o processo sucessório?
3. Qual avaliação pode ser feita perante as dificuldades existentes na gestão de negócios no setor de José?
4. Quais os desafios percebidos por José no processo de mudança gerencial?

Objetivos da Aprendizagem

O caso enfatiza as principais dificuldades apresentada na gestão de empresas familiares, na mudança de gestão entre as gerações e na inexistência da atuação da atual gerência perante a gestão do setor na frente dos negócios.

Análise do caso

A discursão da problemática do presente caso, inicia-se abordando as características de empresa familiar, as peculiaridades da liderança presente no contexto organizacional, e em que tipo e ambiente de empresa está configurada.

Deste modo, se faz necessário melhor compreender este contexto analisando e embasando o conceito de empresa familiar.

Empresa Familiar

A empresa familiar inicia-se com sua estrutura composta por valores institucionais familiar que se identifica com questões relativas a propriedade com um ou mais de um membro no controle.

De acordo com Bornholdt (2005, p. 34) “considera-se uma empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas”:

- a) O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) Os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) Os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) As crenças e os valores da organização se identificam com os da família;
- e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Logo, a organização familiar é um sistema com valores e crenças ligadas laços familiares que regem a gestão dos negócios.

Donnelley (*apud* MARTINS, MENEZES, BERNHOEFT, 1999, p. 33) “classifica como empresa familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações”.

Para se ter uma gestão eficiente, se faz necessário ter no comando da empresa, pessoas capazes de atender e gerir as mudanças advindas de gestões anteriores.

Para Ricca (1998, p.9), classifica empresas familiares como sendo:

“Aqueles em que a família detém o controle por pelo menos 2 gerações e nas quais existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos próprios da família”.

Deste modo, se faz necessário identificar qual o tipo de cultura organizacional é presente nestes tipos de empresas.

Cultura Organizacional em empresa familiar

Ter um agradável ambiente organizacional, que seja pautado por políticas e estratégias empresariais que propiciem um bom clima, de modo a, transmitir os valores que a organização possui, faz com que contribuía para o alcance dos objetivos e metas cultuados pela empresa.

Para Robbins (2005, p. 375): “Cultura Organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é um conjunto de características-chave que a organização valoriza”.

Segundo Oliveira (1999, p. 40), “a cultura organizacional é representada pelo conjunto de crenças, valores e percepções que consolida uma forma de ser da empresa, uma espécie de personalidade empresarial”.

A cultura organizacional é capaz de definir a formação do caráter ético bem como direcionar a conduta legal da empresa, com o foco nos princípios cultuados pela organização.

De acordo com Fleury (1987, p.10), "A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização".

Uma das características da cultura organizacional, refere-se a mudança, seja na organização ou seja nas pessoas que gerem e identificam as novas regras da empresa.

O Papel da Liderança

Pessoas não podem ser administradas... um inventário pode ser administrado, mas pessoas devem ser lideradas. H. Ross Perot (*Apud* Chandler, Steve; Richardson, Scott, 2008).

O planejamento sucessório advém da identificação de uma nova liderança. Portanto, o papel fundamental do líder na nova gestão perante a condução dos negócios, são as competências essenciais para gerenciar e desenvolver pessoas. De fato, exercer o papel de líder demanda, gerir todo o acompanhamento e exigência necessária a cada situação.

Baumotte, (2013, p.118) diz que:

O líder define atribuições dos liderados e lhes diz quais as tarefas que deverão cumprir e como, quando e onde elas deverão ser executadas. A resolução dos problemas e a tomada de decisão são transmitidas aos liderados: comunicação é basicamente de mão única, e a implementação é supervisionada de perto pelo líder.

Deste modo, gestão abrange processos constantes de mudanças e toda complexidade organizacional que envolve, conflitos, soluções, controle e planejamento.

Sucessão em empresas familiares

No planejamento sucessório nas organizações familiares, leva-se em consideração o plano de preparação do sucessor para todas as variáveis que envolve sobrevivência, expansão da empresa, bem como o desenvolvimento de competências do sucessor perante o cargo a ser assumido.

“O processo sucessório atinge as empresas familiares quando uma geração abre espaço à preparação da outra para assumir o comando” (LEONE e SOUZA, 1993, p. 10)

A sucessão precisa ser planejada e organizada de forma a evitar conflitos entre os familiares e promover a continuidade da empresa. Nesse ponto, torna-se de fundamental importância a atuação dos conselhos, que são órgãos que “contribuem para a boa prática da governança corporativa da empresa”. (BORNHOLDT, 2005, p. 79).

A sucessão familiar é onde ocorre a passagem do bastão para o novo líder. Deste modo, a sucessão precisa ser bem estruturada e planejada, para que o sucessor possa otimizar todos resultados futuros da empresa dando continuidade no comando gerencial familiar. Em alguns casos de sucessão familiar, gera um processo crítico de desgaste que impacta no futuro da empresa.

Conflito

Um dos principais motivos que originam o conflito é, a desconfiança gerada por uma das partes fazendo com o que o desentendimento aconteça. Por meio de divergência de pensamentos sobre o estilo gerencial, faz com que acabe afetando diretamente as relações gerenciais.

Segundo Robbins (2005, p. 326) “conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a outra considera importante”.

Saber negociar é uma importante estratégia no processo de administração de conflito, tendo como objetivo saber manter a estabilidade das relações familiares.

Para Bornholdt (2005, p. 44): A necessidade de administrar conflitos existe em qualquer instituição formada por duas ou mais pessoas. No contexto das empresas familiares, distinguem-se conflitos de interesses em função da tridimensionalidade dos sistemas de organizações familiares.

Segundo Leone (2005, p. 52), “a sobrevivência da empresa está na capacidade da família administrar suas relações formais e resolver os conflitos advindos do processo sucessório”.

Uma das principais fontes de conflitos, é a sucessão. E algumas alternativas poderão ser tomadas, tendo em vista a resolução de conflitos e as dificuldades perante o processo sucessório, fazendo com que seja delineado alternativas gerenciais estratégicas.

Alternativas de Ação

Estilo de Gestão

O desafio para o gerente Mario, está na gestão de pessoas, bem como envolve processos constantes, portanto, terá que gerenciar toda complexidade organizacional ao qual o cargo exige, desde resolução de problemas, planejamento, busca e alinhamento na gestão de pessoas, ou seja, terá que desenvolver o papel de liderança participando inteiramente de todo o processo.

Processo Sucessório

Demanda-se da atual gestão, que antes que seja passado o bastão, se faz necessário uma preparação da equipe gerencial, para que Mario possa administrar o setor e toda a complexidade que ele exige perante a gestão de negócios. As dificuldades enfrentadas pelos supervisores e coordenador denota da falta de preparação de Mario, como o estilo peculiar desenvolvido por ele.

Problemas gerenciais

O principal problema vivenciado por José foi a mudança de gestão. A ausência de uma gestão participativa e a despreparação da atual gestão, gerou impactos nos processos, comprometendo a eficácia e ocasionando em grandes desafios em virtude omissão de um perfil gerencial.

Lidando com o desafio da mudança gerencial

José encontrou um grande desafio profissional, tendo que aprender a lidar com mudança gerencial e todos os seus impactos perante seu setor. Desde o início da sua gestão, sempre esteve sendo comandado pelo diretor Paulo, que sempre teve um estilo de gestão peculiar, participativo e que sempre apresentou resultado bem-sucedido por encorajar positivas decisões rotineiras.

Referências

- BAUMOTTE, Ana Cláudia Trintenaro. **Gerenciamento de Pessoas em Projetos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CHANDLER, Steve; Scott, Richardson. **100 Maneiras de Motivar as Pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- FLEURY, Maria T. Leme. **Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho**. RAE -Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, v.27, n.4, out./dez. 1987
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra; SOUSA, Cleneide Clemente de. **Sucessão nas empresas familiares: a visão dos dirigentes de pequenas e médias empresas comerciais de João Pessoa**. Estudos avançados em Administração, v. 1, 1993.
- _____. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo, Atlas, 2005.
- MARTINS, Ives Gandra da Silva e MENEZES, Paulo Lucena e BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.