

---

**Processo de mudança e adaptação estratégica  
em uma empresa familiar brasileira:  
o caso da Reunidas S/A**

*The process of change and strategic adaptation  
in a Brazilian family enterprise:  
the case of Reunidas S.A.*

*Proceso de cambio y adaptación estratégica en  
una empresa familiar brasileña:  
el caso de la Reunidas S/A.*

MAURICIO FERNANDES PEREIRA  
MARILUCE LEMOS GUETTEN RIBEIRO  
JULIANO LISONI  
SILVIO FERRAZ CARIO

**RESUMO**

O objetivo do trabalho consistiu em analisar o processo de mudança e adaptação estratégica da Reunidas S/A ao longo de sua existência. O esquema analítico fundamentou-se no ciclo de mudança dos negócios de Want (1990); na tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985); e no recorte teórico empírico sobre tipos de empresas familiares de Lodi (1998). Em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso de corte transversal, descritivo, com enfoque qualitativo, em que foi utilizada, como principal instrumento de coleta de dados, a entrevista semiestruturada. Utilizou-se análise da história da organização. Da análise histórica e interpretativa da organização, definiram-se cinco períodos estratégicos que

descrevem os principais eventos críticos ocorridos na empresa. Para cada período estratégico realizou-se uma análise suportada por abordagens que possibilitaram uma melhor explicação das mudanças e adaptações estratégicas. A explicação teórica constituiu-se, assim, um elemento emergente que possibilitou compreender os eventos e os significados atribuídos pelos membros da coalizão dominante. Em suma, o estudo de mudança e adaptação estratégica em uma empresa familiar demonstrou-se válido para a compreensão do processo evolutivo da organização pesquisada.

**Palavras-chave:** Adaptação estratégica – Empresas familiares.

#### **ABSTRACT**

The aim of this paper was to analyze the process of change and strategic adaptation of Reunidas S.A. throughout its existence. The analytical scheme was based on Want's business change cycle (1990); on Hrebiniak and Joyce's typology of organizational adaptation (1985); and on Lodi's empirical and theoretical approach on the types of family companies (1998). As to the methodological procedures, the research is characterized as a descriptive cross-sectional case study with a qualitative approach. The main instrument for data collection was the semi-structured interview and the analysis of the company's history. From the company's historical and interpretative analysis, five strategic periods were defined to describe the main critical events occurred in the company. For each strategic period we carried out an analysis supported by approaches that provided a better explanation of the strategic changes and adaptations. Thus, the theoretical explanation constituted an emerging element that enabled us to understand the events and meanings attributed by members of the ruling coalition. In short, the study of the change and strategic adaptation in a Family company has proved itself to be useful to understand the evolutionary process of the organization under study.

**Keywords:** Strategic adaptation – Family companies.

**RESUMEN**

El objetivo de este trabajo ha consistido en analizar el proceso de cambio y adaptación estratégica de la Reunidas S/A, al largo de su existencia. El esquema analítico ha sido fundamentado: en el ciclo de cambio de negocios de Want (1990); en la tipología de adaptación estratégica de Hrebiniak y Joyce (1985); y en el recorte teórico empírico sobre tipos de empresas familiares de Lodi (1998). Con relación a los procedimientos metodológicos, la investigación se caracteriza como estudio de caso de corte transversal, descriptivo, con enfoque cualitativo, en la que ha sido utilizada como instrumento principal de la recolección de datos la entrevista semiestructurada. Se ha utilizado el análisis de la historia de la organización. Del análisis histórico e interpretativo de la organización se han definido cinco períodos estratégicos que describen los principales eventos críticos que han ocurrido en la empresa. Para cada periodo estratégico se ha realizado un análisis sustentado por abordajes que posibilitaron una mejor explicación de los cambios e adaptaciones estratégicas. La explicación teórica se ha constituido, así, un elemento emergente que ha posibilitado comprender los eventos y los significados atribuidos por los miembros de la coligación dominante. En suma, el estudio de cambio y adaptación estratégica en una empresa familiar se ha demostrado valido para comprender el proceso evolutivo de la organización investigada.

**Palabras clave:** Adaptación estratégica – Empresas familiares.

**1. INTRODUÇÃO**

A mudança organizacional tem sido um dos principais diferenciais para que as empresas permaneçam em um mercado cada vez mais competitivo, trazendo, inclusive, reflexos no desenvolvimento econômico e social de uma região/país. Ela aparece não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência das pessoas e instituições. As informações se alteram com rapidez, e o mesmo acontece com as ideias. Encurta-se o tempo para planejar, experimentar e agir (MOTTA, 1998).

Schon (1971) considera que a mudança traz consigo uma reformulação nas fronteiras do conhecimento, que entra em choque com as capacidades atuais do indivíduo e da organização, suscitando a incapacidade para tratar com a série de mudanças que estão sendo geradas. A necessidade de introduzir e cultivar a noção de mudança deixou de ser apenas um modismo para se tornar uma questão de sobrevivência e sucesso.

Para se analisar e entender as mudanças organizacionais, deve-se considerar o caráter mutável e descontínuo do ambiente e, principalmente, dar ênfase ao monitoramento dessas incongruências ambientais, que com frequência interagem, consciente ou inconscientemente, com a estrutura interna da organização.

Tendo em vista o processo de adaptação estratégica da organização ao ambiente, Pettigrew (1987) preceitua que, embora sob forte pressão ambiental, as organizações possuem condições de fazer escolhas quanto às suas ações e estratégias, mesmo que sejam, de alguma forma, limitadas pelo contexto. Segundo o autor, os gerentes devem avaliar as mudanças nos contextos de suas organizações e, então, desenvolver e implantar novas estratégias para fazer frente a essas mudanças.

Vidigal (2000) afirma que por muito tempo a empresa familiar foi relegada nos estudos de administração de empresas. Recentemente ela tem sido objeto de importantes e sérias análises em destacadas universidades, como Harvard, nos Estados Unidos, o European Institute on Business Administration (Enseada) e o International Institute for Management Development (IMD), na Europa, que criaram cadeiras ou programas específicos para tratarem deste tema.

Diante disso, o presente artigo analisa o processo de mudança e adaptação estratégica em uma empresa familiar do setor de transporte coletivo, tomando como referência a Reunidas S/A, para dele extrair contribuições teóricas que possam servir de subsídio ao desenvolvimento do conhecimento científico nesse campo de investigação.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### *2.1. Mudança organizacional*

O mundo contemporâneo tem revelado que a mudança tornou-se uma dimensão natural e incorporada à vida organizacional. Ela

é cada vez menos um processo cíclico, ocasional e esporádico de reformar e transformar condições existentes e mais uma adaptação constante e diária para se moldar e se antecipar a alterações ambientais (MOTTA, 1998).

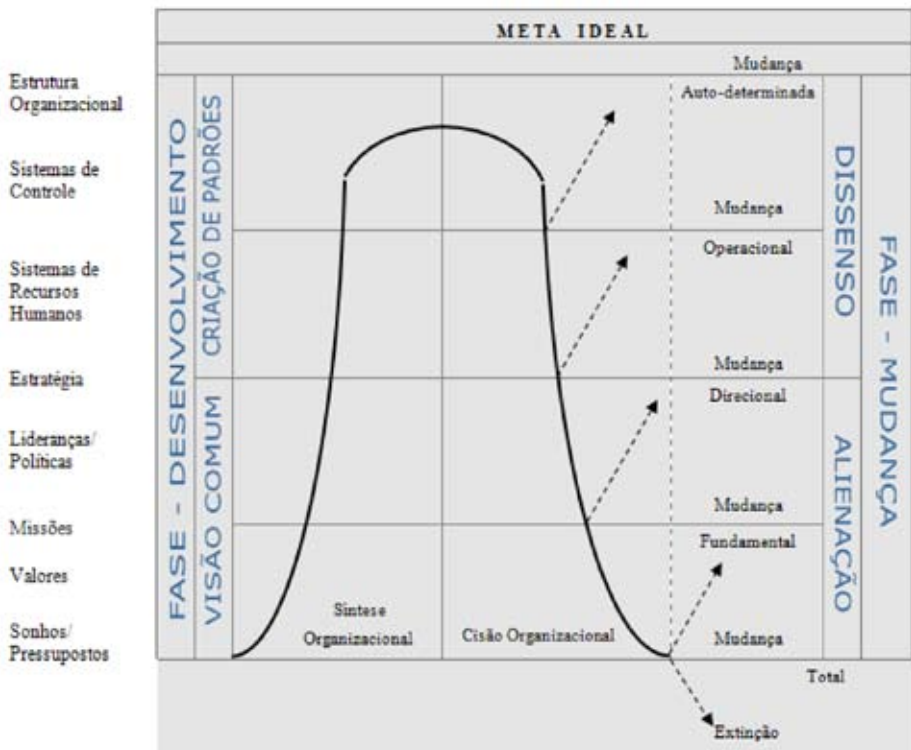
Estudar a mudança pressupõe (MOTTA, 1998) não apenas adotar um modelo de referência, nem tampouco procurar unidade e coerência entre modelos, mas, principalmente, enriquecer-se no conhecimento de suas diferenças e complementaridades. Considerar a simultaneidade de perspectivas é de fundamental importância para se construir o entendimento do real significado da mudança organizacional.

Para Chakravarthy (1982), a mudança estratégica não pode ser tratada como um fenômeno isolado, mas, sim, como um processo que envolve as percepções e a avaliação das condições ambientais pelos dirigentes organizacionais do contexto ambiental, possibilitando o surgimento de novas estratégias e consequente escolha.

Want (1990) adotou o conceito de ciclo de vida organizacional agregando a ideia de mudança. Criou, assim, um *Ciclo de mudança dos negócios* (Figura 1). Segundo ele, as empresas passam por duas fases de desenvolvimento: a) de crescimento, que poderia ser representada por uma curva ascendente; b) de mudanças, que poderia ser representada por uma curva descendente, iniciada no ponto limítrofe superior da curva anterior. A fase de mudança divide-se em cinco possíveis estágios: 1) *mudança autodeterminada*: ocorre quando a organização encontra-se próxima ao topo do ciclo e está potencialmente pronta para retomar a fase de crescimento ou realizar uma mudança; 2) *mudança operacional*: é a mais simples e corriqueira. Geralmente implica a introdução de novas tecnologias, produtos ou serviços em virtude de deficiências percebidas diante do ambiente ou dos concorrentes; 3) *mudança direcional*: inclui alterações relativamente profundas de estratégia, direcionamento ou valores organizacionais, implicando para a empresa uma identidade renovada; 4) *mudança fundamental*: ocorre geralmente em resposta a drásticas mudanças ambientais ou concorrenciais e implica um redirecionamento radical para a organização. Alguns exemplos são a venda de parte das unidades ou a alteração do ramo de atividade. É o tipo de mudança mais difícil e exige uma revitalização profunda da organização; 5)

*mudança total*: dá-se quando a empresa alcança situações-limite, em geral quando a própria sobrevivência encontra-se seriamente ameaçada. Envolve mudanças totais em aspectos essenciais, como a identidade e a orientação de negócios. Após a mudança, não raro apenas algumas poucas características permanecem inalteradas, a ponto de não mais se reconhecer a organização anterior na nova.

Figura 1. Ciclo de mudança de negócios



Fonte: Want (1990).

O modelo proposto por Want (1990) apresenta uma forma de categorização das mudanças e chama a atenção para algumas realidades complexas da mudança organizacional.

## 2.1. Adaptação estratégica

Existem várias definições para adaptação estratégica organizacional. Hrebiniak e Joyce (1985) consideram a adaptação um processo dinâmico que resulta da relativa força e tipo de poder ou dependência existentes entre a organização e o ambiente. Os autores afirmam que o determinismo ambiental e a possibilidade de escolha organizacional estratégica não são mutuamente exclusivos, podendo haver ocorrência simultânea.

Hrebiniak e Joyce (1985) desenvolveram uma matriz de determinismo e escolha estratégica, segundo a qual estes podem ser representados, variando de baixo a alto. Os autores propõem que a escolha estratégica e o determinismo são variáveis independentes que podem ser posicionadas separadamente, com o objetivo de desenvolver uma tipologia da adaptação organizacional.

As interações dessas variáveis, segundo os autores, resultam em quatro tipos principais: 1) seleção natural, com o mínimo de escolha e adaptação ou seleção; 2) diferenciação, com alta escolha e alto determinismo ambiental e adaptação com restrições; 3) escolha estratégica, com máxima escolha e adaptação por *design*; e 4) escolha indiferenciada, com escolha incremental e adaptação por chance.

Segundo Hrebiniak e Joyce (1985), esses tipos (Figura 2) influenciam o número e as formas das opções estratégicas das organizações, a ênfase decisória nos meios e fins, o comportamento político, os conflitos e a busca de atividade da organização em seu ambiente.

Os autores asseveram que essa abordagem segue a lógica da teoria de sistema aberto das organizações, segundo a qual este sistema tende a um estado de equilíbrio dinâmico com o ambiente por meio do intercâmbio contínuo de materiais, dados e energia. Tanto o sistema como seu ambiente pode afetar esse processo de intercâmbio e transformação, sugerindo suas independências e a importância de seus efeitos interativos. A escolha, portanto, pode ser separada do determinismo ambiental de uma maneira lógica, como se fosse uma característica definidora e necessária da organização como sistema aberto.

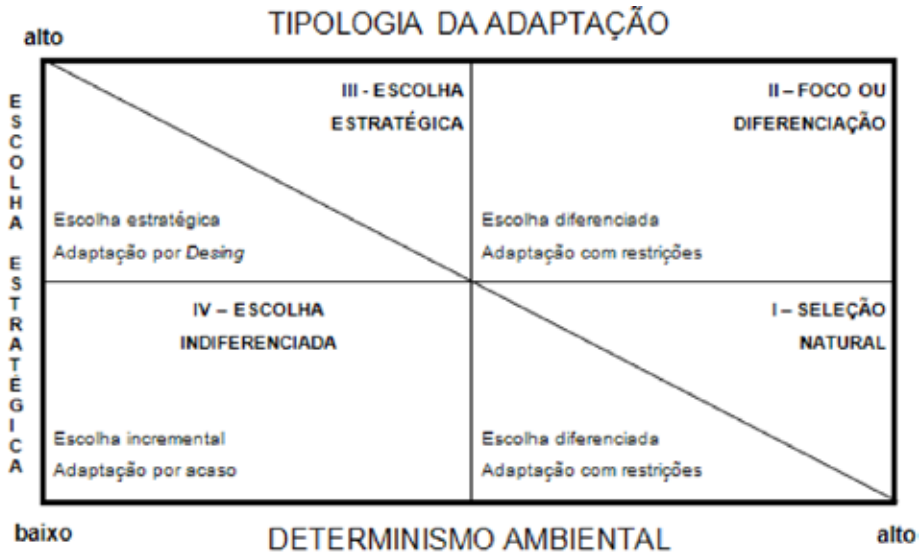
Com o objetivo de demonstrar e examinar as duas variáveis em interação, a escolha estratégica e o determinismo ambiental, os autores construíram a Figura 2, apresentada a seguir, que representa a capacidade da relação das escolhas estratégicas e o grau de determinismo ambiental na adaptação organizacional.

O quadrante I mostra as condições e fundamenta as suposições da

seleção natural para adaptação – escolha estratégica baixa e alto determinismo ambiental. A adaptação é determinada de fora, à medida que o meio seleciona as organizações e permite apenas aqueles modelos com variações apropriadas para ficar. A ação gerencial é claramente restrita no quadrante I, mas os indivíduos ainda podem tentar exercer opções que visem reduzir as demandas essenciais do meio. Ações propositais da organização, incluindo descobrimentos tecnológicos e outras inovações, podem alterar substancialmente a habilidade de competir no quadrante I, afetando a vantagem competitiva.

No quadrante II, tanto a escolha estratégica quanto o determinismo do meio são altos. Esta situação define um contexto turbulento para a adaptação. Sob estas condições, há claros fatores exógenos que afetam o processo de tomada de decisões, mas as organizações exercem escolhas. O ponto essencial é que as restrições externas e o alto determinismo ambiental não necessariamente previnem a escolha individual e o impacto sobre a adaptação estratégica. Embora a adaptação e a escolha ocorram dentro de limitações, estas organizações não podem desenvolver várias opções estratégicas.

Figura 2. Relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985, p. 339).



No quadrante III, as organizações contam com alta escolha organizacional e baixo determinismo do meio. A escolha estratégica determina o domínio organizacional, tendo a autonomia e controle como regra. Não há falta de recursos, há um pluralismo ambiental, e poucas restrições políticas, ou seja, ambientes favoráveis, nos quais a adaptação é feita por meio do *design*, favorecendo as inovações organizacionais e um comportamento proativo, em virtude das condições favorecidas do determinismo e da escolha.

Já o último quadrante revela que as organizações não são capazes de criar dependência ou exercer influência, pois possuem forças e competências inapropriadas às oportunidades e condições externas. Ou seja, um número insuficiente de capacidades internas que vão prevenir as ações, apesar da pouca ameaça do meio, considerado uma situação “plácida”. Compete à organização desenvolver as capacidades ou competências necessárias para tomar vantagem em relação às condições ambientais para alterar e escapar das condições deste quadrante.

Esta abordagem sugere que o processo de adaptação é dinâmico, podendo mudar a posição de uma organização, como resultado de escolhas estratégicas e/ou mudanças no ambiente externo. O controle sobre recursos escassos é central em uma relação entre escolha e determinismo e a escolha estratégica é possível em todos os quadrantes, embora a natureza qualitativa e o impacto do processo de decisão variem com o contexto organização-ambiente.

### **2.3. Empresa familiar**

A conceituação de empresa familiar baseia-se na história de uma empresa que tem sua existência ligada a uma família. “Empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família: ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios” (BERNHOEFT, 1991, p. 35).

Na percepção de Lodi (1998, p. 6) uma empresa familiar “é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Talvez o aspecto mais distintivo da empresa familiar seja o modo de lidar com o processo de sucessão. Esse ponto é tão importante que a maioria dos autores que estudam e pesquisam o tema privilegia esse aspecto em suas publicações (LODI, 1994, 1998; VIDIGAL, 1996; BERNHOEFT, 1991; FRITZ, 1993).

Bernhoeft (1991) comenta que a sucessão numa empresa familiar possui seis pontos focais: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade. Cada um deles deve ser considerado e analisado durante a preparação e o acompanhamento do processo sucessório.

Para ele, o sucedido geralmente é uma pessoa muito importante, tanto no âmbito organizacional quanto no círculo familiar. Seu estilo de vida, sua imagem na empresa e seu relacionamento com a comunidade externa são refletidos por suas ações. De certa forma ele se confunde com a organização. Quando tem início o processo sucessório, é extremamente importante que o sucedido sinta a necessidade de preparar seu sucessor.

Nas empresas familiares, o mais comum é que o sucessor seja um membro da família, e aí já está previsto o início de um conflito. Quem, dentre os inúmeros membros da família, será escolhido e preparado para ser o sucessor? Quais critérios serão usados para esta tarefa? Em relação ao sucessor, Bernhoeft (1991) argumenta que se deve considerar seu interesse pessoal, o relacionamento com o sucedido, sua ocupação no espaço familiar e no espaço organizacional.

A preparação para a sucessão segue alguns passos que incluem desde a preocupação com o sucedido, que deverá descobrir outras atividades para desempenhar fora do espaço organizacional; o treinamento e o desenvolvimento de habilidades do sucessor; bem como sua inclusão na cúpula da empresa (caso ainda não faça parte dela); o planejamento dos novos rumos que a empresa deverá seguir, até o acompanhamento das interferências destas mudanças no âmbito organizacional e familiar.

Apesar de muitas vezes relegada a um segundo plano, as relações familiares também devem ser monitoradas, já que a mudança de *status* ou papel de um ou vários membros da família se reflete na dinâmica de relações de toda a família.

Em relação a todo o processo sucessório, Garcia (2001) afirma ainda que a grande dificuldade é justamente abordar as diversas questões envolvidas, o que gera muita insegurança, pois não se sabe até que ponto o processo é administrável e, caso se perca seu controle, as consequências são ainda mais imprevisíveis e ameaçadoras. Sobre esta questão deve-se considerar também a assertiva de Lodi (1998), segundo a qual o êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai (que também é o presidente da empresa) preparou sua família para o poder e a riqueza. Quando está próxima a sucessão, o presidente que se retira deve estar alerta para seus próprios problemas existenciais, os quais podem retardar a decisão de afastamento.

Lodi (1998) afirma que são muitos os motivos pelos quais as empresas familiares podem falir em virtude do processo de sucessão, por exemplo: a atitude de dilapidação do patrimônio; o fundador concentrou suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa; a inexistência de um sucessor preparado ou falta de consenso na família sobre qual pretendente deve assumir. Estes são alguns dos possíveis motivos que tornam a sucessão familiar um processo extremamente complexo e desgastante.

Para Grzybovski e Lima (2004), a sucessão envolve preparação, profissionalização, forte vínculo, empatia, confiança e lealdade familiar; implica ter a carga do passado presente e as expectativas e obrigações futuras a materializar, a dinâmica da imitação/superação fazendo parte de seu cotidiano.

Segundo Bernhoeft (1991, p. 73), “para se ter sucesso no processo sucessório de uma empresa familiar é importante evitar um erro comum na condução deste processo: sucessor não é fundador”. Afirma, ainda, que é comum o fundador desejar que o sucessor tenha o mesmo perfil que ele. Quando o empreendedor prepara seu sucessor, procura desenvolver nele traços de sua imagem e semelhança. Porém, fundar uma empresa requer atitudes muito próprias, especialmente um espírito empreendedor, que pode não ser o mais adequado para quem vai dar continuidade a um negócio já existente e bem-sucedido.

O outro desafio é a profissionalização da empresa familiar. Segundo Lodi (1998), a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. É o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares. É a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores. É a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais. É a substituição de formas de contratação arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Segundo Bernhoeft (1991), profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. O processo de profissionalização tem de se iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou morte da empresa. Assim, a profissionalização passa pela dinâmica interligada entre a família, concepção presente e futura de propriedade e administração.

Lodi (1998) afirma que a profissionalização na empresa familiar implica três pontos básicos: a) o sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa; b) o sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais; e c) o sucesso em recorrer a consultoria e assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendados nas universidades e nos centros de pesquisa.

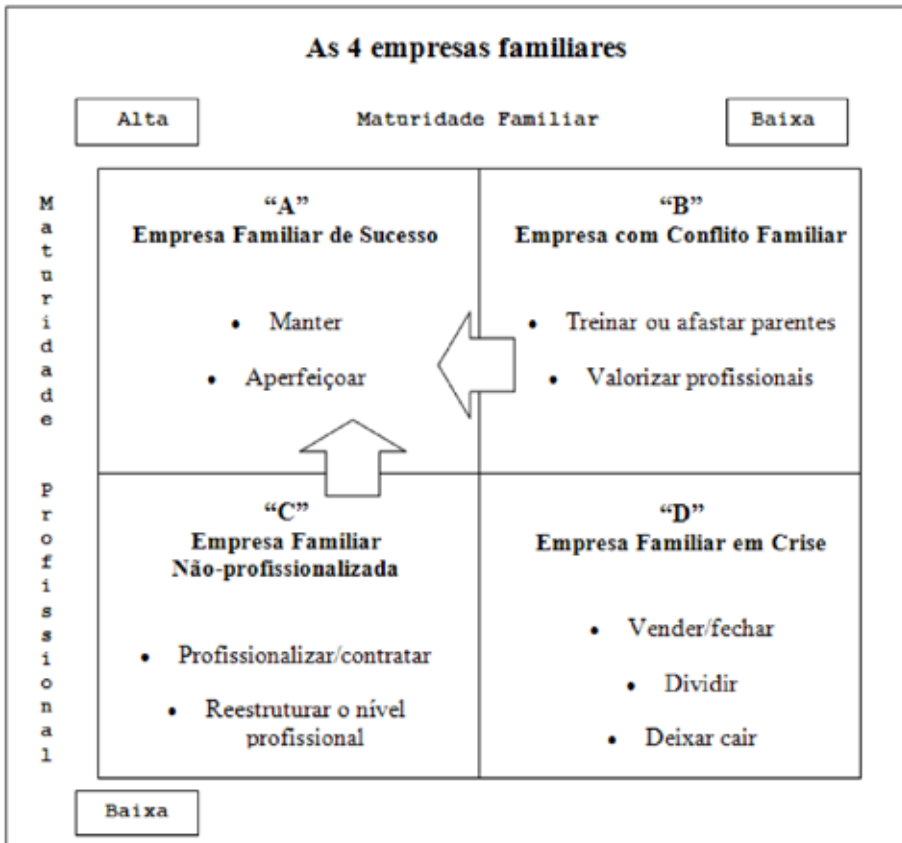
Existem quatro tipos de empresas familiares, conforme preleciona Lodi (1998). Cada qual possui características comportamentais específicas em cada situação, distintas quanto ao grau de maturidade familiar *versus* maturidade administrativa, como ilustra a Figura 3.

No quadrante “A” observa-se que o sucesso atinge alto grau de maturidade familiar e também alto grau de maturidade administrativa, sendo considerada uma empresa familiar exitosa, onde se deve manter a maturidade atingida e o aperfeiçoamento profissional contínuo.

No quadrante “B” tem-se a empresa com conflito familiar: baixo grau de maturidade familiar e alto grau de maturidade profissional. Caracteriza-se por diversos conflitos familiares, como disputa de poder, muitos parentes empregados na empresa, crise de liderança

e sucessão. É necessário treinamento ou afastamento de parentes e a valorização dos profissionais da empresa.

Figura 3. Tipos de empresas familiares



Fonte: Adaptado de Lodi (1998, p. 20).

No quadrante “C” ocorre o inverso do quadrante “B”: a empresa familiar não profissionalizada apresenta alto grau de maturidade familiar e baixo grau de profissionalização administrativa, necessitando reestruturar o nível profissional da empresa, profissionalizando seu quadro de funcionários ou contratando profissionais preparados.

E no quadrante “D”, a empresa em crise possui baixo grau de maturidade familiar e de profissionalização administrativa. Fadada ao fracasso, resta vender, fechar ou dividir o que sobrou da empresa.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa foi um estudo de caso descritivo-exploratório de natureza qualitativa. Foi um estudo de caso de corte transversal, por envolver informações e análises relativas ao período de 1949 (época de fundação da empresa Reunidas S/A) até 2006.

Os dados primários foram coletados diretamente junto aos membros da coalizão dominante da Reunidas S/A e foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada, aplicada a dez pessoas. O roteiro de entrevista serviu como um norteador das principais perguntas. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e transcritas pelos pesquisadores. Em algumas situações, após a transcrição, houve a necessidade de se confirmar informações, requerendo novo contato.

Tendo em vista que esta pesquisa tem uma abordagem de cunho qualitativo, os dados obtidos foram examinados por meio da análise de conteúdo, que é uma técnica utilizada para obter respostas diretamente relacionadas ao material analisado, coletando e classificando as informações. Na pesquisa realizada isto se concretizou por meio da análise de entrevistas e documentos buscando-se categorizar os conteúdos destes do tema sob análise. Com isto foi possível identificar a ausência ou presença de um conteúdo específico, a frequência e a inter-relação entre determinadas variáveis.

Com os dados transcritos, foram observadas as informações que se referiam a cada categoria analisada e, na sequência, reuniram-se todos os depoimentos levantados. Isto permitiu uma análise de todas as opiniões manifestadas nas entrevistas a respeito de uma determinada dimensão, possibilitando descrever e interpretar a realidade, tendo como base a percepção das pessoas entrevistadas e dados secundários obtidos.

As entrevistas com os membros da coalizão dominante do Grupo Reunidas foram realizadas na matriz da empresa, em Caçador, SC, em consonância com o roteiro detalhado e ocorreram em 2006.

Cada uma das conversas teve seu desenvolvimento em tempos diferentes, com no mínimo de 40 minutos, sendo que a maioria desenvolveu-se entre 75 e 90 minutos. A entrevista mais longa foi a primeira (com o vice-presidente, Sr. Selvino Filho), com duração

de 5h20. Nesta, a pesquisadora teve o primeiro contato com a organização e sua trajetória.

O clima encontrado foi de abertura e transparência; cada um dos entrevistados fez suas inferências com base no roteiro de entrevistas, de forma que os pesquisadores pudessem obter a maior amplitude possível dos temas em questão. Uma curiosidade observada ao longo da pesquisa foi uma coincidência de datas: a de fundação da empresa e a de nascimento do diretor financeiro: 09 de novembro de 1950.

Os membros da coalizão dominante, que foram entrevistados para a realização desta pesquisa, serão identificados pela letra S (sujeito de pesquisa) seguida por um número aleatório, por exemplo, S1, S2, S3. Para uma melhor compreensão e discussão dos conteúdos da pesquisa, a Figura 4 apresenta a caracterização dos sujeitos, bem como os cargos que ocupam na empresa.

**Figura 4.** Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Formação	Nível de Formação	Acionista	Parente	Cargo	Tempo de empresa
S1	61	Administração	Superior	Não	Não	Assessor da diretoria	42 anos
S2	41	Administração	Especialização	Sim	Sim	Vice-presidente	17 anos
S3	73	Administração	Superior	Não	Não	Assessor fiscal	43 anos
S4	44	Agronomia Direito	Mestrado	Não	Sim	Gerente de RH e TI	7 anos
S5	55	Administração	Especialização	Sim	Sim	Diretor financeiro	35 anos
S6	43	Agronomia	Superior	Não	Sim	Gerente de suprimentos	4 anos
S7	54	Administração	Superior	Sim	Não	Gerente comercial	25 anos
S8	61	Economia	Superior	Não	Não	Gerente comercial coletivo	20 anos
S9	51	Engenharia Mecânica Direito	Superior	Sim	Sim	Gerente de tráfego e manutenção	16 anos
S10	46	Direito	Especialização	Sim	Sim	Presidente	22 anos

Fonte: Quadro elaborado pelos pesquisadores.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. Caracterização da empresa pesquisada

Em 1949, a determinação de Selvino Caramori e a vocação para o transporte marcam a fundação da Empresa Caramori, fazendo a linha Caçador a Lages com duas viagens semanais. Já em 09/11/1950 cria-se a Empresa Reunidas Ltda. As décadas de 1960 e 1970 são cruciais para a expansão de suas atividades, incorporando empresas e possibilitando a ligação do oeste e planalto ao litoral do estado de Santa Catarina e ao sudoeste do Paraná. Em 1978 surge a Reunidas Transportadora Rodoviária de Cargas S/A que é hoje a maior empresa de transportes de encomendas no sul do País. Com grande esforço e dedicação, Selvino Caramori dirigiu a empresa até próximo de seu falecimento, em 1989.

Com a morte do fundador, assumiu a presidência (também em 1989) seu filho mais velho, Sandoval Caramori. Iniciou-se, então, a gestão da segunda geração de empreendedores. A década de 1990 foi crucial para a consolidação da empresa, como pioneira e a maior do setor de transporte de passageiros do sul do País, marcada pela exploração de linhas internacionais para a Argentina. Em 1990 foi adquirida e incorporada à empresa São Luiz, ligando a cidade de Caxias do Sul (RS) ao planalto catarinense. Em 1994, o Grupo adquire a Real Transporte e Turismo S/A, permitindo a ampliação da exploração do Rio Grande do Sul para Santa Catarina, Paraná, São Paulo, e criando a possibilidade de ligação com Tocantins, Mato Grosso e Bahia, proporcionando grande impulso ao crescimento da organização.

A empresa conta com linhas que atendem a cerca de 2.100 localidades nos estados brasileiros de São Paulo, Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Distrito Federal, Goiás, Tocantins e Bahia. Conta também com linhas internacionais ligando Brasil (Florianópolis e litoral de Santa Catarina) e Argentina (Eldorado, Posadas, Corrientes, Resistência, Reconquista, São Francisco e Córdoba), além de fretamento turístico para todo o Brasil e países do Mercosul. Estas linhas são operadas pelas duas empresas do grupo: a Reunidas S/A Transportes Coletivos e a Real Transporte e Turismo S/A.



No *ranking* das maiores empresas de transportes de Santa Catarina, a Reunidas ocupa o primeiro lugar. No *ranking* das empresas de transporte do sul do Brasil – tanto de cargas como no transporte coletivo –, figura entre as primeiras. No *ranking* nacional – segundo a Gazeta Mercantil – apresenta a seguinte posição: no transporte de passageiros a Reunidas S/A Transportes Coletivos encontra-se entre as dez maiores, variando entre a sexta e a oitava posições; a Reunidas Transportadora Rodoviária de Cargas S/A, isoladamente, encontra-se na 21ª posição. Estas posições caracterizam a importância da empresa no cenário nacional como uma das grandes no transporte coletivo e de cargas. A Reunidas é composta de 14.221 pessoas.

#### **4.2 Análise do processo de mudança e adaptação estratégica da Reunidas S/A: fases**

Para explicar o processo de adaptação estratégica da Reunidas S/A no período de 1949 a 2006, foram definidos períodos estratégicos, caracterizados por um conjunto de decisões que cria um padrão de comportamento estratégico característico do período, bem como identificado nos períodos de eventos críticos, ou seja, mudanças que têm influência decisiva no curso do processo de adaptação estratégica de uma organização e de maior relevância para a empresa.

Entre 1949 e 2006, foram identificados cinco períodos estratégicos: 1) crescimento da empresa e expansão dos negócios (1949-1972); 2) crises e expansão (1973-1988); 3) sucessão e expansão (1989-1996); 4) crises e contratação de consultoria (1997-1999); 5) profissionalização e diversificação dos serviços (2000-2006).

##### **PERÍODO ESTRATÉGICO I – CRESCIMENTO DA EMPRESA E EXPANSÃO DOS NEGÓCIOS (1949-1972)**

No período de 1949 a 1972, seis eventos críticos configuraram a fase de crescimento e expansão: fundação da empresa, início da profissionalização, recrutamento da família para trabalhar na empresa, entrada no mercado do Paraná, grandes aquisições e centralização das atividades na matriz em Caçador.

O período de recrutamento da família para trabalhar na empresa comprova a teoria de Davis et al. (1997). Neste estágio, o fundador, chama os familiares para ajudar a desenvolver o negó-

cio e esta entrada ocorre completamente sem critérios. Os irmãos são chamados para ajudar, pois o negócio começa a crescer, e isto caracteriza o estágio do eixo da família denominado “entrada na empresa familiar”.

Por este aspecto o período de 1958 a 1961 pode ser considerado um momento marcante na história da empresa. Neste período, a presença da família e propriedade na gestão era de 100% e todos eram detentores de capital.

Até 1971, a empresa apresentava-se totalmente descentralizada; cada filial agia de forma independente, com autonomia. Após este ano, todas as atividades foram centralizadas em Caçador, onde permanece até hoje. Para Davis et al. (1997), na fase em que a organização familiar entra na maturidade, ela pode adotar diferentes formas estruturais, variando de divisão funcional tradicional, unidades de negócio, com ou sem subunidades funcionais, ou experimentando diferentes modelos.

Nesta época o controle das decisões estratégicas estava totalmente nas mãos do fundador. Sua administração era totalmente centralizadora, corroborando a teoria de Davis et al. (1997) segundo a qual o controle acionário do fundador permite o controle das decisões estratégicas e operacionais.

Em 1962, quando a Reunidas atingiu a fronteira interestadual, passando a atuar no mercado do Paraná, ela adotou uma estratégia corporativa com a qual procurou um desenvolvimento de mercado (ANSOFF, 1977).

As décadas de 1960 e 1970 foram consideradas um período áureo para a empresa, caracterizado fortemente por uma postura empreendedora de franco crescimento dos negócios e muitas aquisições. O modo *empreendedor* de estabelecer estratégias (MINTZBERG, 1973) preponderou na dinâmica de gestão da empresa durante este período.

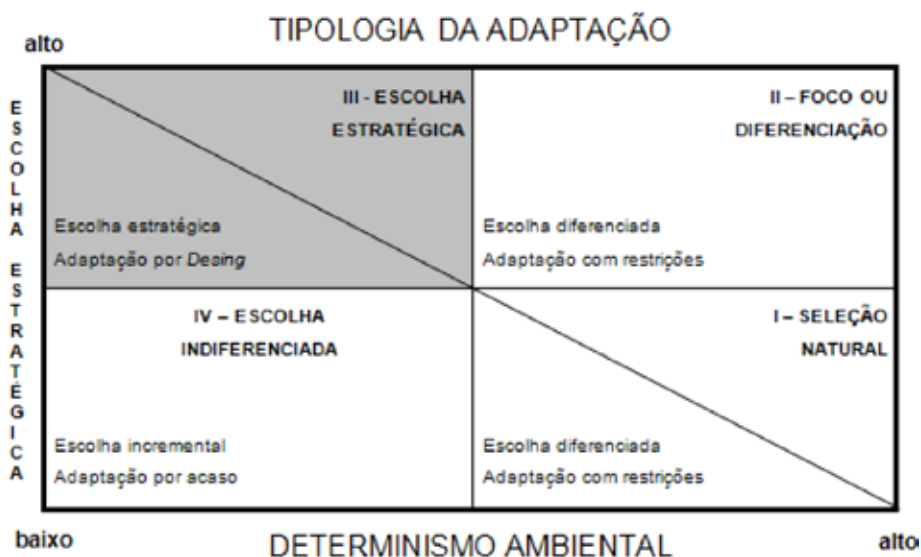
A busca ativa de novas oportunidades de mercado diante do ambiente, a presença de uma liderança forte que tomava decisões arrojadas e os objetivos dominantes de crescimento e expansão dos negócios que caracterizam o modo *empreendedor* estavam presentes neste período da empresa. Observa-se que o crescimento e a ampliação dos negócios da organização, por meio de aquisições, são fruto de uma visão eminentemente empreendedora do fundador, a

partir de sua capacidade de perceber as oportunidades emergentes no mercado.

Este período de crescimento no qual a Reunidas ampliou e expandiu seus negócios evidenciou, também, um padrão de comportamento estratégico que descreve o modo como a empresa buscou sua adaptação ao ambiente. A postura e o comportamento de crescimento agressivo e contínuo nos negócios, buscando e aproveitando as oportunidades que o mercado oferecia, caracterizaram a ação da empresa.

Na Reunidas, as oportunidades tornaram-se prioridades. O processo de crescimento e expansão via aquisições foi muito mais um processo de reação às oportunidades do momento do que propriamente uma estratégia deliberada, numa perspectiva de crescimento planejado nas aquisições em que se investiu.

**Figura 5.** Comportamento estratégico no Período I



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa.

O período I caracteriza a adaptação estratégica da empresa como escolha estratégica – quadrante III, conforme expressa a área sombreada da Figura 5 (HREBINIAK; JOYCE, 1985), quando a

Reunidas teve um comportamento proativo junto às condições do ambiente. Neste período a empresa atuou com alta escolha e baixo determinismo do meio. A inovação e o comportamento proativo foram favoráveis neste ambiente.

### **PERÍODO ESTRATÉGICO II – CRISES E EXPANSÃO (1973-1988)**

No período de 1973 a 1988 aparecem oito eventos críticos: crise do petróleo e dos pneus, capacitação dos motoristas, mecânicos e agenciadores, criação da Reunidas Processamento de Dados, falecimento de um dos sócios-fundadores, criação da Reunidas Cargas, substituição do padrão dos pneus, expansão e enchente em Santa Catarina.

A crise mundial do diesel foi a primeira grande crise externa vivida pela empresa e foi provocada pelo embargo ao fornecimento de petróleo aos Estados Unidos e às potências europeias, imposto em 1973 pelas nações árabes, membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP). A medida foi tomada em represália ao apoio dos EUA e da Europa Ocidental à ocupação, no mesmo ano, de territórios palestinos por Israel, durante a Guerra do Yom Kipur. Após o embargo, a OPEP estabeleceu cotas de produção e quadruplicou os preços.

Essas medidas desestabilizaram a economia mundial e provocaram severa recessão nos EUA e Europa, com grande repercussão internacional. Donos de dois terços das reservas de petróleo do mundo, países como Arábia Saudita, Irã, Iraque e Kuwait controlavam o volume de produção e o preço do produto desde 1960, quando criam a OPEP. Por causa do obstáculo iniciado em 1973, conhecido como o “primeiro choque do petróleo”, os países industrializados encerraram o ano de 1974 com um déficit de cerca de 11 bilhões de dólares e os subdesenvolvidos, de quase 40 bilhões de dólares.

Em julho de 1983, o estado de Santa Catarina foi atingido por uma das mais graves enchentes de sua história; foi a segunda e pior crise externa enfrentada pela Reunidas. Em Blumenau, que fica às margens do rio Itajaí-Açu, 70% do centro urbano ficou submerso. Dos 199 municípios que integravam o estado na época, 136 foram declarados em estado de calamidade pública e quase cem ficaram totalmente isolados.

A primeira grande resistência enfrentada na empresa foi à substituição do padrão dos pneus que ocorreu em uma época em que quase não se falava em mudanças. Para Calish e Gamache (1981), a resistência encontrada com esta mudança faz parte das barreiras emocionais, com hábitos ou comportamentos arraigados, e para amenizá-la é preciso um trabalho de longo prazo que exige grande habilidade gerencial. Foi o que fez a empresa, oferecendo cursos aos motoristas e levando-os para a linha de produção da fábrica da Pirelli e da Goodyear. Porém, foram necessários dois anos para que absorvessem a mudança. Já a passagem para o pneu radial sem câmara foi tranquila, sem nenhuma resistência.

As mudanças ocorridas neste período foram de natureza *estrutural* (MOTTA, 1998), procurando otimizar o desempenho organizacional pela otimização da estrutura, com a capacitação dos motoristas, mecânicos e agenciadores, e *tecnológica* (MOTTA, 1998) em virtude do processo de informatização da empresa, com a criação da Reunidas Processamento de Dados.

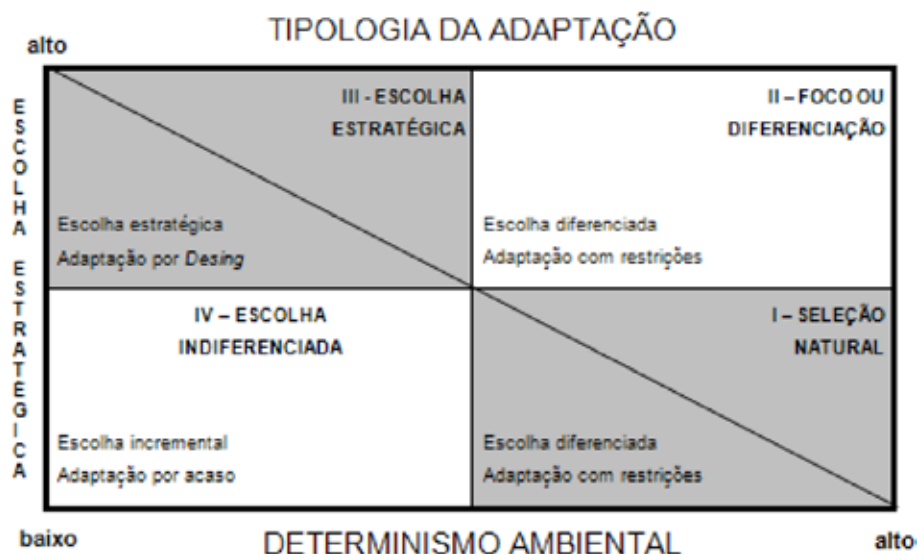
Desde sua fundação, a Reunidas sempre operou com transporte de pessoas e cargas, mas neste período optou por regularizar uma empresa somente para o segmento de cargas. Este posicionamento caracteriza uma estratégia de *diferenciação*, para a qual, segundo Porter (1986), são requeridas grandes habilidades de marketing, engenharia de produto, criatividade e grande capacidade em pesquisa básica com relação ao produto oferecido aos clientes.

A criação da Reunidas Processamento de Dados e a Reunidas Cargas levou a empresa a ter um comportamento adaptativo às oportunidades mercadológicas, experimentando respostas às inclinações emergentes do ambiente.

De acordo com a tipologia apresentada por Hrebiniak e Joyce (1985), na análise do II período (Figura 6), é possível identificar tipos de comportamentos variados. A crise do petróleo e dos pneus e a enchente em Santa Catarina, ocorridas neste período, encontram um comportamento organizacional reativo, que ocorre quando o ambiente em que a empresa está inserida impõe a ela restrições e algumas contingências. Caracteriza o modelo adaptado do quadrante I – Seleção Natural, pelo qual, segundo Hrebiniak e Joyce (1985), as escolhas são possíveis, porém limitadas pela falta de recursos e

pela força da organização ante o ambiente. A escolha estratégica é baixa e o determinismo ambiental, alto.

**Figura 6.** Comportamento estratégico no Período II



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa.

Já as iniciativas da Reunidas de capacitar os funcionários, criar a Reunidas Processamento de Dados e a Reunidas Cargas caracterizam a adaptação estratégica da empresa como escolha estratégica – quadrante III (HREBINIAK; JOYCE, 1985), quando se teve um comportamento proativo junto às condições do ambiente.

Por mais de três décadas, a Reunidas esteve fortemente ligada à ideia de expansão dos negócios em virtude das condições favoráveis do ambiente e da visão obsessiva de seu fundador com o crescimento da empresa. Apesar de não existir um sistema de planejamento e condições técnicas que permitissem um estudo mais elaborado em termos de políticas de expansão de negócios, a empresa cresceu muito, por força da capacidade empreendedora de seu fundador e das condições favoráveis do ambiente. Consolida-se, assim, um período de expansão dos negócios, com muitas aquisições.

### **PERÍODO ESTRATÉGICO III – SUCESSÃO E EXPANSÃO (1989-1996)**

No período de 1989 a 1996, merecem destaque dois eventos críticos que marcaram as mudanças estratégicas neste período: mudança da presidência na empresa e expansão.

Muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade (DAVIS, 1997). As organizações familiares geralmente se iniciam na figura do empreendedor, que a partir do crescimento do negócio passa a ser encarado como o proprietário controlador.

Era intenção do fundador que os filhos tivessem experiências profissionais para depois assumirem a direção da empresa. Para Lodi (1998), o sucessor deve ampliar seu currículo por meio de diferentes experiências profissionais, pois, segundo o autor, a escola de Administração ensina as teorias e as técnicas administrativas, ao passo que a arte de gerenciar deve ser aprendida em situações de convivência com o produto e com o cliente. Para Bernhoeft (1991), é importante que o futuro gestor comece a desempenhar atividades num grau crescente de exigência de competência, ou seja, das mais simples às mais complexas. Outro aspecto importante destacado pelo autor é que, sempre que possível, o gestor deve fazer curso superior correlato às suas atividades profissionais. Se isto não ocorreu, este deverá buscar alternativas para se preparar melhor para o exercício de suas funções. Bernhoeft ressalta também que o sucessor, de preferência, deve trabalhar não somente na empresa da família, mas, sempre que possível, buscar experiências profissionais em outras empresas, pois isto lhe permitirá ter uma visão mais abrangente de outros estilos de administração.

Com a morte prematura do fundador, a segunda geração entrou na empresa com o aspecto familiar muito mais forte do que o profissional. A maneira como ocorreu a sucessão na empresa corrobora a análise de Floriani (1999). A sucessão administrativa na empresa familiar é um processo que busca perpetuar o conjunto (família e empresa), por meio de um “plano sucessório”, cuja composição abrange inúmeras variantes interdependentes, resultantes de três itens fundamentais: a família, a propriedade e a administração da

empresa. O mesmo autor destaca que o planejamento para um processo sucessório é praticamente inexistente nas empresas familiares, sendo que isto decorre de dois grandes fatores: numa primeira fase, enquanto a empresa está crescendo, se expandindo e conquistando uma posição no mercado, o fundador passa a se preocupar mais com questões de expansão, diversificação e com os problemas de gestão que uma média ou grande empresa impõe e, novamente, não se atém à formulação de um planejamento adequado para promover a sucessão administrativa.

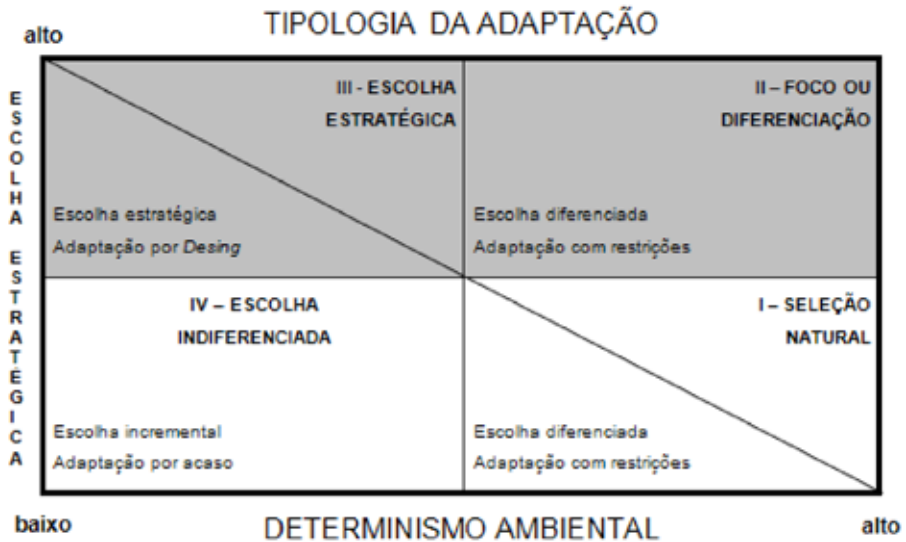
Segundo Bidigarat (1990), a preparação prévia para receber o sucessor em toda a sua plenitude é a principal condição para sua continuidade e para um bom trabalho. Caso contrário, quando não há essa preparação, tudo não passará do campo da abdicação e omissão, além da falsa delegação, o que o autor chama de “comer pelas mãos dos outros”, quando o sucessor precisa contar com a experiência de um “professor particular”, um “macaco velho” que esteja disposto a fazer o que o fundador não teve tempo: prepará-lo para dar continuidade a seu trabalho. Isso ocorreu na Reunidas. Com a morte prematura do fundador, seu filho contou com o apoio dos antigos funcionários e, principalmente, com a ajuda e experiência do vice-presidente, que conseguiu dar continuidade aos trabalhos. A grande maioria dos entrevistados analisa que o êxito da sucessão deve-se ao Sr. Zino, o “macaco-velho” da Reunidas.

Segundo Lodi (1998), um dos pontos positivos das empresas familiares, quando comparadas a outras, é a lealdade dos empregados, que é mais acentuada, pois os dirigentes são pessoas concretas e não eleitos por assembleias para mandatos. Um dos “fiéis escudeiros” da Reunidas foi o Sr. Zino, que entrou na empresa em 1955 e nela permaneceu até seu falecimento, em 1998. Ainda hoje, a empresa conta com muitos funcionários com mais de 20 anos de casa.

De acordo com a tipologia apresentada por Hrebiniak e Joyce (1985), na análise do III período (Figura 7) é possível identificar dois tipos de comportamentos. A sucessão caracteriza o modelo adaptado do quadrante II, segundo Hrebiniak e Joyce (1985), em que tanto o determinismo quanto a escolha estratégica são altos. A possibilidade de escolha é alta, porém seletiva ou diferenciada.



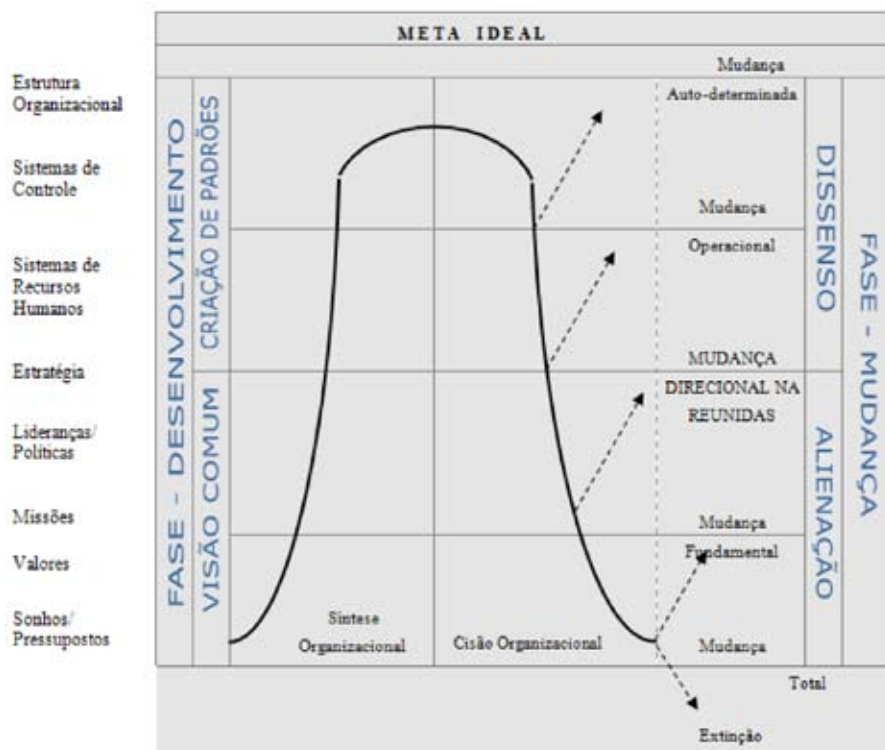
Figura 7. Comportamento estratégico no Período III



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa.

Já o período de expansão caracteriza a adaptação estratégica da empresa como escolha estratégica – quadrante III (HREBINIAK; JOYCE, 1985). O comportamento é proativo junto às condições do ambiente, há pouca dependência de recursos necessários e o número de opções estratégicas é maior. Percebe-se também uma identidade renovada (Figura 8) no ciclo de vida organizacional.

**Figura 8.** Ciclo de mudança de negócios no período III



Fonte: Dados primários.

Segundo o conceito de ciclo de vida organizacional agregando a ideia de mudança de Want (1990), no período da sucessão houve uma mudança direcional que incluiu alterações relativamente profundas de estratégia, direcionando os valores organizacionais e implicando uma identidade renovada para a empresa.

#### **PERÍODO ESTRATÉGICO IV - CRISES E CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA (1997-1999)**

No período de 1997 a 1999, dois eventos críticos se destacam: crise financeira e contratação de consultoria e crise societária.

O final da década de 1990 foi marcado por dificuldades financeiras. A crise se instaura na empresa, motivada pelo contexto externo

de recessão econômica vivido no País, a onda de “quebra-quebra” de empresas no Brasil. E a empresa também enfrenta a pior crise societária de toda a sua história.

O governo Collor, na década de 1990, desmantelou os órgãos concedentes em âmbito nacional, dando início ao transporte clandestino. A Polícia Rodoviária e a fiscalização foram absurdamente afetadas e prejudicadas, possibilitando o crescimento do transporte clandestino, que hoje está praticamente incontrolável. “Hoje isso é um inferno. A empresa legal é fiscalizada e deve pagar um grande número de impostos. No governo Collor o mercado do transporte vira uma bagunça. Há um crescimento da ilegalidade, da inobservância das normas, da regulamentação pública. No governo Collor há um desleixo com este nicho. Nos governos seguintes ganham mais atenção. No entanto, paulatinamente vão sendo ‘engessados’” (S1).

As dificuldades financeiras do período apontam para a necessidade de mudanças profundas na empresa para que ela consiga manter-se no mercado. Nessa época, a Reunidas tinha uma estrutura pesada e empregava 3.700 funcionários.

Com a crise financeira instaurada na empresa, a diretoria procurou ações para manter o equilíbrio e estabilidade. Dentre as ações de ajuste, visando ao saneamento financeiro, destaca-se a contratação de uma empresa de consultoria externa, que foi responsável pela reestruturação e enxugamento profundo na estrutura organizacional da Reunidas, demitindo 600 funcionários. Gorini Neto (2002) discorre que um dos objetivos da consultoria é a mudança, verificada pelo consultor (agente de mudança) em determinado problema. O fato de o consultor ser externo à empresa significa que ele está ali para resolver um problema específico, vindo de fora do sistema. Desta forma, a Reunidas conseguiu manter-se no mercado, manteve a posição no *ranking* das dez maiores empresas de transporte coletivo do Brasil, posição esta que a empresa ocupa desde a época de seu fundador. “Remamos muito forte para estarmos aqui ainda hoje” (S1).

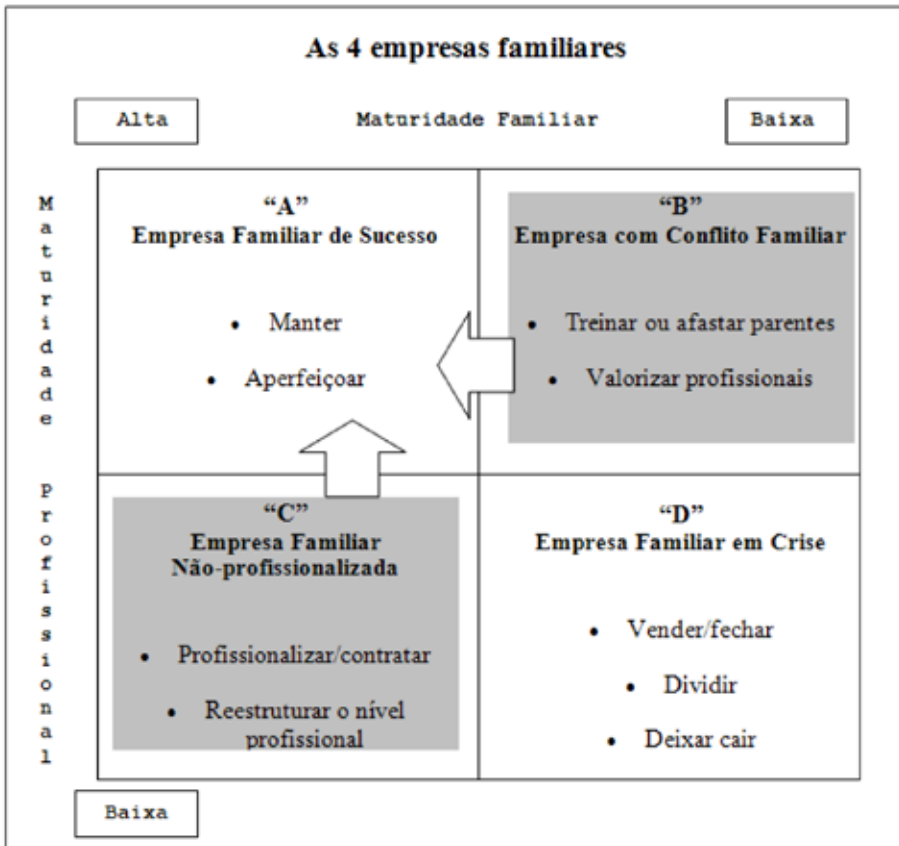
Segundo Gorini Neto (2002), para contornar o problema de gestão em empresas familiares, é comum a profissionalização da empresa familiar por meio da busca de competências externas, como a contratação de executivos ou especialistas em assuntos específicos

dentro da empresa. Porém, para o gerenciamento de tais competências não se pode deixar de levar em consideração, em nenhum instante, a necessidade de também capacitar profissionalmente os executivos de dentro da empresa familiar.

A partir da tipologia de empresas familiares de Lodi (1998), é possível enquadrar a Reunidas, neste momento de crise financeira e contratação de consultoria, no quadrante “C” da Figura 9. Neste quadrante, a organização se encontra numa situação em que se visualiza um baixo grau de maturidade administrativa e um alto grau de maturidade familiar. Tendo em vista a crise que o País atravessava, os diretores da empresa perceberam que não tinham mais condições de administrar essa nova complexidade, originária tanto da difícil situação financeira estabelecida quanto dos desafios que se impunham às empresas do ramo da Reunidas. Isso demonstra, de um lado, falta de capacidade profissional dos gestores (das famílias) para administrar os negócios da empresa e, de outro, a consciência destes diretores de que era chegada a hora de buscar profissionais mais capacitados e preparados para promover a reversão do quadro, antes que ele fugisse do controle da ação familiar.

Já na crise societária, os conflitos entre os sócios colocam a empresa no quadrante “B”: a empresa com conflito familiar apresenta baixo grau de maturidade familiar. A administração da empresa é caracterizada por diversos conflitos familiares, o que descreve claramente o momento vivido pela organização neste período.

Figura 9. Tipos de empresas familiares



Fonte: Adaptado de Lodi (1998, p. 20).

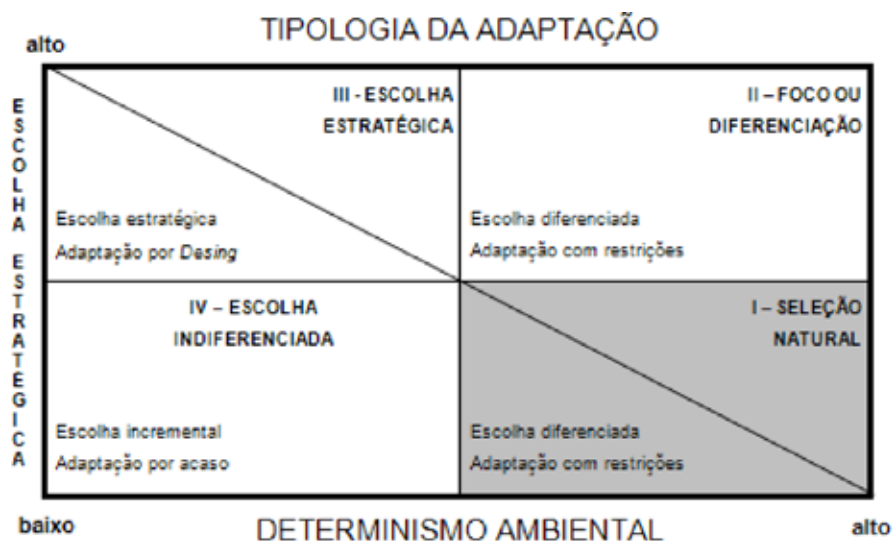
Bidigarat (1990) menciona a importância de se promover a profissionalização das empresas familiares, ressaltando que um cuidado especial deve ser dado à estrutura, que tende a inchar com o crescimento e expansão dos negócios ou com a chegada dos herdeiros. O autor alerta que o trabalho de reestruturação deve ser realizado, preferencialmente, por algum agente externo à organização, para que esta tarefa possa ser desempenhada com o profissionalismo que a situação exige.

Este período foi fortemente marcado pela situação financeira insustentável enfrentada pela empresa após o Plano Collor. A pers-

pectiva política apresentada por Motta (1998) vê a organização como uma grande arena política, dominada por interesses individuais. As pessoas agem de forma a maximizar seus interesses ou conservar seus recursos de poder.

Com relação ao modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), conforme expressa a área sombreada da Figura 10, infere-se que a Reunidas S/A, no período estratégico IV, encontrava-se no quadrante I. Este comportamento organizacional reativo ocorre quando o ambiente em que a empresa está inserida lhe impõe restrições e algumas contingências. As escolhas são possíveis, porém limitadas pela falta de recursos e pela força da organização ante o ambiente. A escolha estratégica é baixa e o determinismo ambiental é alto.

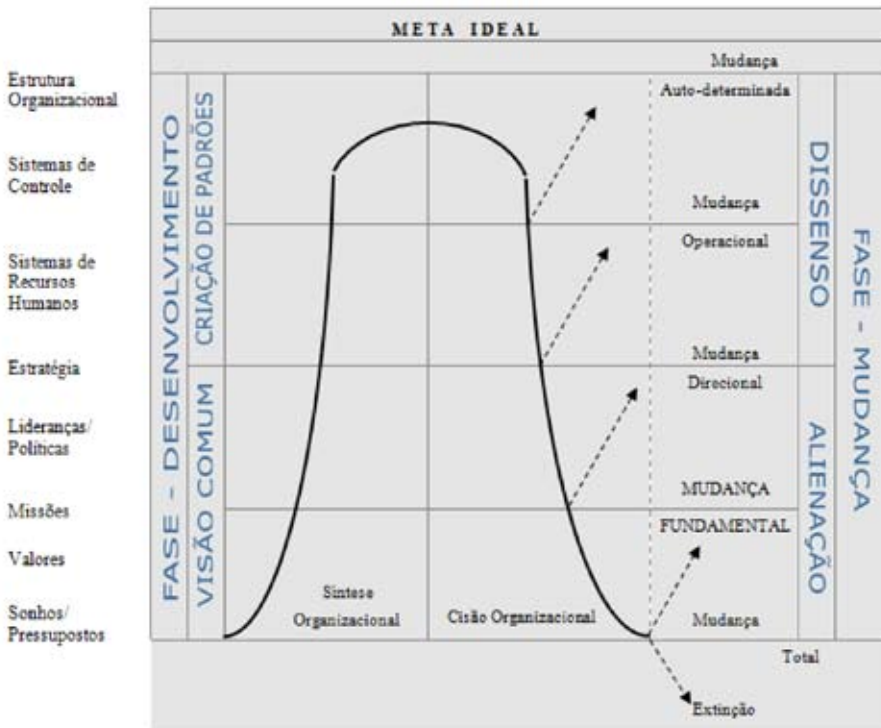
Figura 10: Comportamento estratégico no Período IV



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa.

De acordo com a tipologia apresentada por Want (1990), na análise do período IV (Figura 11) é possível identificar a mudança fundamental que ocorre geralmente em resposta a drásticas mudanças ambientais ou concorrenciais e implica um redirecionamento radical para a organização. É o tipo de mudança mais difícil e exige uma revitalização profunda da organização.

Figura 11. Ciclo de mudança de negócios do Período IV



Fonte: Dados primários.

**PERÍODO ESTRATÉGICO V – PROFISSIONALIZAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS (2000/2006)**

No período de 2000 a 2006, cinco eventos críticos se destacam: profissionalização, implantação do ERP, implantação do plano de cargos e salários, implantação do orçamento e criação da Reunidas Turismo.

O último período estratégico da Reunidas inicia-se com as turbulências decorrentes da crise societária do período IV, quando a empresa entrou em mais um estágio de transição. É um momento no qual a segunda geração passa a repensar seu papel dentro da empresa e começam as movimentações no sentido de profissionalizá-la.

A evolução pode significar a necessidade de uma profissionalização. E isto ficou muito forte a partir do ano de 2000, quando os diretores fizeram MBA, e em 2001, quando implantaram o RP,

em 2002, os cargos e salários e, em 2003, o orçamento. Para Lodi (1998, p. 25), “a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; [...] é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais”. Para Bernhoeft (1991), profissionalizar uma organização não significa retirar o controle familiar e simplesmente entregá-lo a um executivo. A empresa familiar pode ser viável como tal e sua profissionalização deve ser feita “de dentro para fora”. De acordo com Lodi (1998), a profissionalização não necessariamente descaracteriza a empresa familiar, pois os familiares mais aptos poderão permanecer como profissionais.

Numa mudança gerada pela profissionalização, a empresa familiar começa a funcionar de maneira diferente, geralmente afastando líderes de cargos anteriores com influência sobre as operações, modificando sistemas de apoio e implementando novas políticas e procedimentos. Profissionalizar uma empresa requer atrair novos empregados, investir em novas tecnologias ou introduzir sistemas de planejamento, controle e gerenciamento de desempenho. Para Lodi (1998, p. 43), “as pessoas e as organizações não mudam, apenas desenvolvem-se para serem cada vez mais elas mesmas”. Na medida em que evoluem, portanto, as empresas familiares comportam-se de maneira diferente. Diferentes estágios evolutivos podem requerer diferentes estruturas, sistemas, processos, estratégias, habilidades, pessoas de gestão e estilos de gerenciamento. Ou seja, a organização como um todo comporta-se de forma diferente.

Quando não havia o plano de cargos e salário, o aumento salarial era paternalista e as normas eram subjetivas. “O funcionário ficava no pé da escada esperando o seu Zino para pedir aumento. Era assim que ele conseguia” (S4).

Nesse período, a Reunidas foi influenciada por alguns fatores: a exigência de um planejamento de gastos com a implantação do orçamento e a adoção de inovação tecnológica com a implantação do ERP, com um custo de aproximadamente um milhão de reais. Esse período de reestruturação estratégica e profissionalização caracterizou-se por mudanças graduais, incrementais e contínuas (JENNINGS; SEAMAN, 1994), em que a empresa procurou resolver e melhor administrar seu negócio.

A empresa, buscando antever possíveis mudanças do mercado, valeu-se, segundo Mintzberg et al. (2000), de estratégias *deliberadas*,



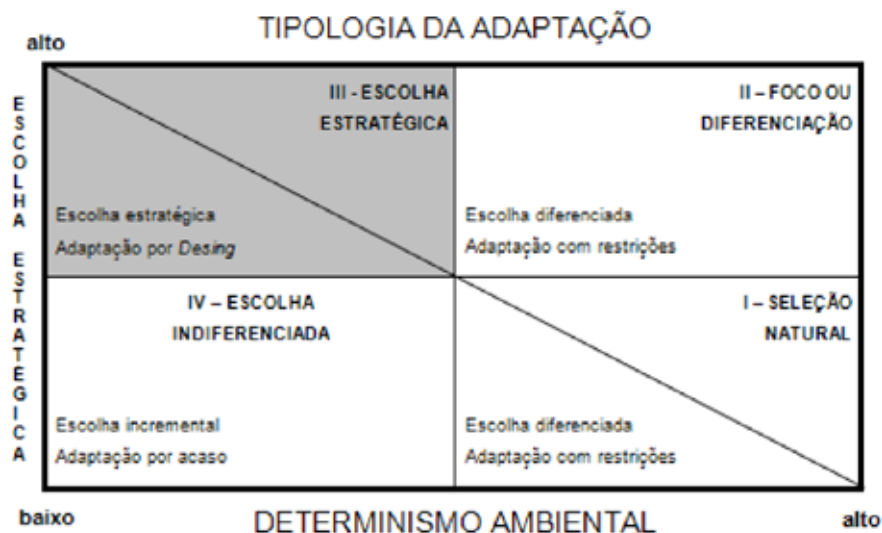
criando a Reunidas Turismo e procurando diversificar seu nicho de mercado. Com esse procedimento, a empresa adotou, segundo AN-SOFF (1977), uma estratégia de nível corporativo de *diversificação*.

No momento, a empresa está canalizando suas energias para entrar na área do turismo, com a criação da Reunidas Turismo. A estratégia de *diversificação* foi uma decisão da direção da empresa de entrar em outro nicho de mercado. Este posicionamento, segundo Porter (1986), requer grandes habilidades de marketing, engenharia de produto, criatividade e grande capacidade de pesquisa básica com relação ao produto oferecido aos clientes.

A decisão de diversificar, portanto, constituiu-se numa estratégia enquanto *plano* (MINTZBERG, 1973), porque envolveu deliberação e escolha intencional da parte de seus dirigentes, com o franco propósito de ampliar o mercado de atuação da empresa em outro segmento.

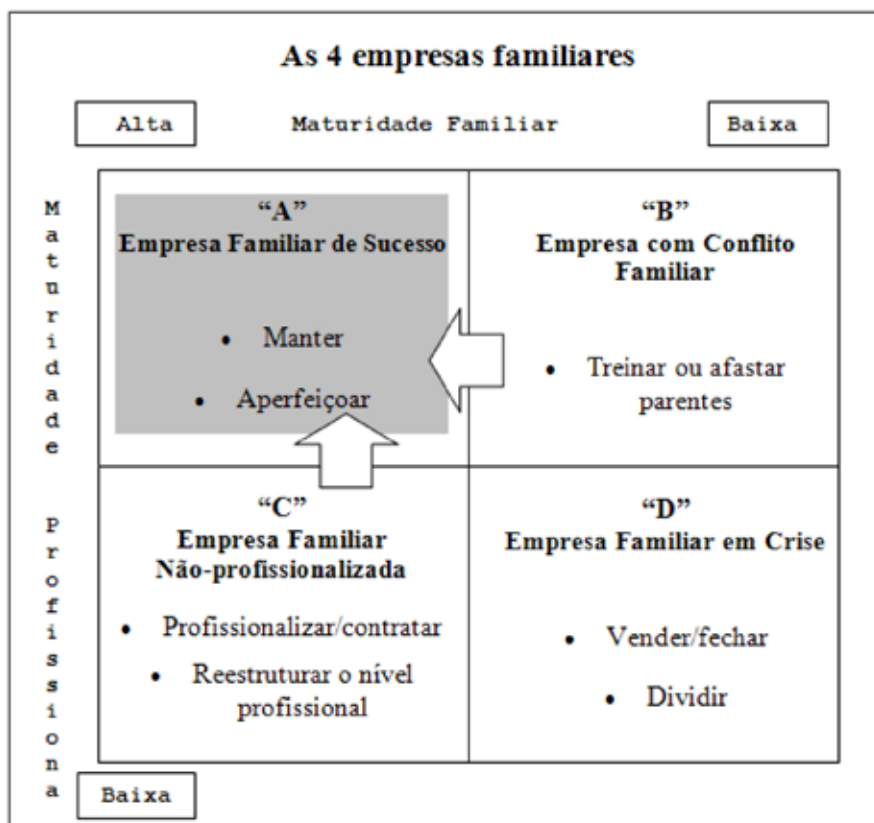
Utilizando-se da tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985), diferentemente do período anterior, infere-se que no período estratégico V a Reunidas encontra-se no quadrante III (Figura12), em que a inovação e o comportamento proativo são favoráveis nesse ambiente. Há uma preocupação maior com os meios, porém a ênfase maior recai sobre a efetividade organizacional. O foco é maior nas metas e na definição de critérios para otimizar os resultados organizacionais.

Figura 12. Comportamento estratégico no Período V



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa.

**Figura 13.** Ciclo de mudança de negócios do Período IV

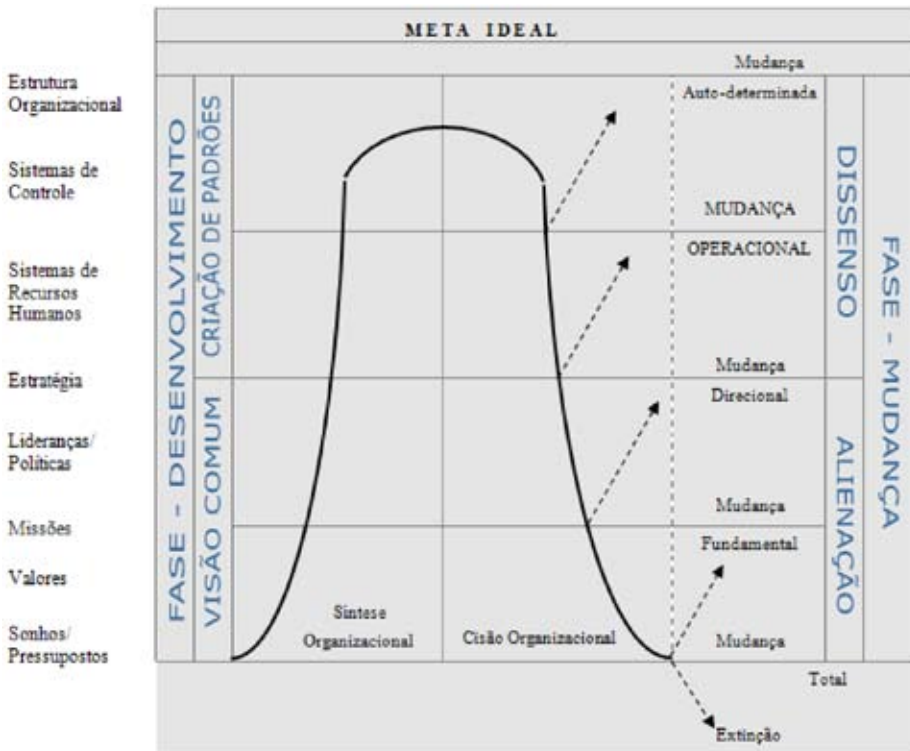


Fonte: Dados primários.

Em relação à tipologia de empresas familiares de Lodi (1998), é possível enquadrar a Reunidas, neste período, no quadrante “A”, no qual se observa (Figura 13) que o sucesso atinge alto grau de maturidade familiar e também alto grau de maturidade administrativa. Considerada uma empresa familiar exitosa, deve-se manter a maturidade atingida e o aperfeiçoamento profissional contínuo.

Segundo o conceito de ciclo de vida organizacional, conforme a ideia de mudança de Want (1990), no período V há uma mudança operacional na empresa, que é a mais simples e corriqueira. Geralmente, implica a introdução de novas tecnologias, produtos ou serviços em virtude de deficiências percebidas diante do ambiente ou dos concorrentes (Figura 14).

Figura 14. Ciclo de mudança de negócios do Período V



Fonte: Dados primários.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propôs-se a compreender, por meio da percepção da coalizão dominante, o processo de mudança e adaptação estratégica em uma empresa familiar, a Reunidas S/A, ao longo de sua existência, de 1949 a 2006. Realizou-se um levantamento das principais mudanças ocorridas e da forma como as mudanças e adaptações estratégicas ocorrem. Buscou-se também resgatar a história da empresa.

A atual estrutura da empresa é totalmente centralizada. Em linhas gerais, a empresa, tem sido guiada, desde sua origem, pelo controle direto, que segundo Davis et al. (1997) existe quando o principal executivo é um membro da família que controla a organização.

Em termos de sucessão, a teoria mostra que a mudança de um estágio para outro pode ser gradual ou drástica. De acordo com Davis et al. (1997), essa mudança pode ocorrer de forma súbita e, muitas vezes, em resposta a eventos provocadores. A Reunidas viveu claramente esta mudança brusca com o falecimento do fundador, em 1989. O mecanismo que deu origem à sucessão do fundador por seu filho mais velho corrobora a afirmação de Davis et al. (1997), que sustenta que a transição nas empresas familiares tende a começar com opções a respeito da participação acionária.

A Reunidas, como qualquer empresa familiar, passou pelo estágio de expansão e, ao passar pelas crises do final de 1990, deixou de crescer. Foi após esse período que a empresa começou seu processo de profissionalização. Foi a chegada da maturidade e o desafio da renovação (DAVIS, 2003). Essa profissionalização foi marcada por práticas administrativas mais racionais (LODI, 1998), representando o início da separação entre emoção e processo. Observa-se que, de acordo com Bernhoeft (1991), a família continua no comando, e o movimento foi “de dentro para fora”, mantendo os membros da família que se adequaram às novas regras.

Os valores que guiaram a trajetória da empresa mostram que o crescimento e a expansão foram os objetivos da empresa quando esta era administrada pelo fundador. O caso empírico confirma que estratégias relacionadas a investimentos e crescimento eram implantadas com melhor eficácia por gestores com predisposição ao risco e estilo inovador. Isso pode confirmar a percepção de que o fundador era um visionário e não media esforços para alcançar seus objetivos. A liderança exercida pelo fundador possui características carismáticas e personalistas; a estratégia era intuitiva, com decisão centralizada e processos informais. Isso está alinhado com Dyer (1986), que sugere que empresas familiares passam pelo estilo paternalista. Isto também se alinha à teoria de Gonçalves (2000), ao sugerir que as famílias tendem a adotar um comportamento paternalista em suas empresas. Na medida em que evolui, o comportamento dos proprietários é claramente no sentido de promover relacionamentos individualizados com os principais dirigentes (DAVIS, 1997).

Faz-se necessário destacar que a Reunidas poderá enfrentar problemas de conflitos familiares e de mando administrativo a partir

da terceira geração. Neste sentido, é importante que ela se faça valer, antecipadamente, de medidas como a criação de um Conselho Familiar que represente os interesses da família ou grupo de acionistas, pois caso um dos membros que estejam atuando como executivos venha a faltar temporária ou definitivamente, a empresa não sofrerá consequências prejudiciais à organização, sendo que este órgão também pode ser usado para resolver conflitos de ordem familiar relacionados à empresa. Para corroborar, Gorini Neto (2002, p. 26) afirma: “A família precisa entender que os parentes não são os melhores sócios, a família precisa, por meio de um conselho familiar, ajudar os seus membros que trabalham na empresa a desenvolver lealdade à empresa. Não há necessidade de se afastar a família, mas sim desenvolver o nepotismo esclarecido”.

O grupo está passando por um intenso processo de profissionalização, pela adoção de técnicas administrativas de vanguarda. Mantém uma equipe de profissionais que executa a reestruturação e modernização da empresa em um processo de gestão participativa, com intenso foco no futuro.

É importante ressaltar o caráter relevante e original da pesquisa em relação à investigação do tema “adaptação estratégica organizacional” em uma empresa familiar catarinense que hoje figura entre as dez maiores do Brasil. Também é preciso salientar o caráter contextualista e processual da pesquisa, cuja análise aborda fenômenos de uma maneira histórica, numa perspectiva de corte transversal, que contribui significativamente para o estudo das mudanças estratégicas organizacionais.

Este estudo também oferece contribuições gerenciais para o campo empresarial, oferecendo informações aos administradores, possibilitando a compreensão teórica do processo de adaptação estratégica e proporcionando aos gestores a possibilidade de reflexão e avaliação do comportamento estratégico adotado, como também subsídios para ações e decisões futuras.

Por fim, as abordagens teóricas adotadas na pesquisa procuraram demonstrar, de forma didática, os relacionamentos dos fatores externos e internos que intervieram no processo de adaptação estratégica na empresa objeto deste estudo, juntamente com a forma de interação que os administradores perceberam, interpretaram

e agiram em relação às contingências do meio, e as respostas da empresa às mudanças do ambiente, ao longo do tempo, consubstanciadas nas mudanças estratégicas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- BIDIGARAT, L. F. H. **Erros comuns das empresas nacionais**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 1990.
- CALISH, I. G.; GAMACHE, R. D. How to overcome organizational resistance to change. **Management Review**, Nova York, v. 5, n. 1, out. 1981.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, mai. 1982.
- DAVIS, J. et al. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.
- DAVIS, J. Uma radiografia da relação empresa+família+propriedade. **HSM Management**, v. 6, n. 41, p. 96-102, nov./dez. 2003.
- DYER, W. G. **Cultural change in family business**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- FLORIANI, O. P. **Sucessão empresarial: um estudo crítico das empresas familiares na região de Blumenau**. Projeto de dissertação, 1999.
- FRITZ, R. **Empresa familiar: uma visão empreendedora**. Trad. Maria Paro. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GONÇALVES, J. S. L. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.
- GORINI NETO, D. **Metodologia para coordenar equipes em fase de sucessão familiar**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. ENANPAD. 28. **Anais...** CD-ROM, 2004.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, 1985.
- JENNINGS, D. F.; SEAMAN, S. L. High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure and performance. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 459-475, 1994.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1973.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, nov. 1987.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SCHON, D. **Beyond the stable state**. Nova York: The Norton Library, 1971.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

\_\_\_\_\_. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr./jun. 2000.

WANT, J. H. Managing change in a turbulent business climate. **Management Review**, New York, nov. 1990.