

Antonio Cesar Amaru Maximiano

# Teoria Geral da Administração

---

SÃO PAULO  
EDITORAS ATLAS S.A. – 2009

# 1

## Significado da administração

### Objetivos

---

Ao completar o estudo deste capítulo, você deverá estar preparado para:

- Esclarecer o significado da palavra *administração*.
  - Esclarecer o papel e a importância da administração para todos os tipos de organizações sociais.
  - Explicar as relações entre a teoria e a prática da administração.
  - Sintetizar os principais eventos e idéias da história da administração e o contexto das organizações no início do Terceiro Milênio.
- 

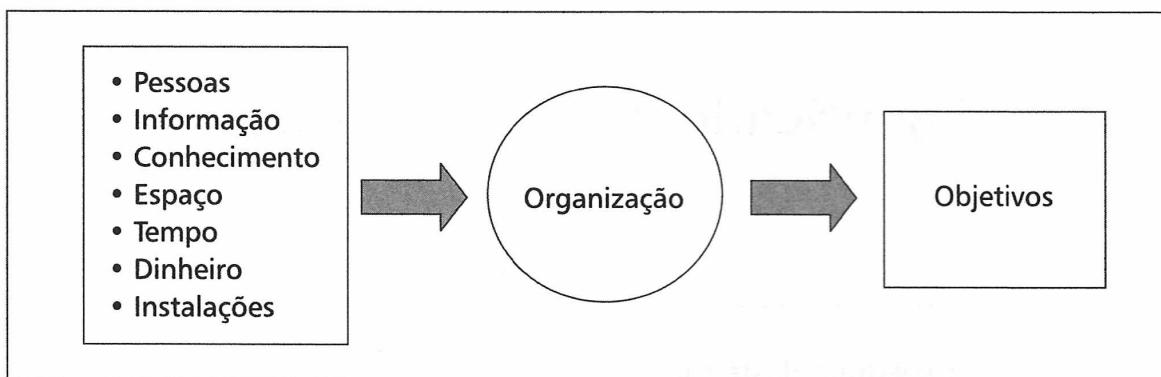
### 1 Organizações

A sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades das pessoas. Serviços de saúde, água e energia, segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis – praticamente tudo depende de organizações.

- Objetivos e recursos são as palavras-chaves na definição de administração e também de organização. Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho (Figura 1.1).
- As organizações fornecem os meios de subsistência para muitas pessoas. Salários, abonos, lucros distribuídos e outras formas de remuneração são fornecidos às pessoas, em retribuição por seu trabalho ou seu investimen-

to. São esses rendimentos do trabalho e de investimentos que permitem às pessoas adquirir os bens e serviços de que necessitam.

- O desempenho das organizações é importante para clientes e usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e para a comunidade em geral. Para atender a todas essas expectativas, as organizações precisam ser bem administradas.
- É a administração que faz as organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos.



**Figura 1.1** Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos.

Pronto, você já começou a estudar administração. Ou será que devemos dizer gestão, gerenciamento ou gerência? Tanto faz, você verá logo em seguida.

## 2 Eficiência e eficácia

As organizações transformam recursos em produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas de seus usuários e das pessoas que as criaram. Duas palavras são usadas para indicar que uma organização tem desempenho de acordo com as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizaram os recursos: *eficiência* e *eficácia*.

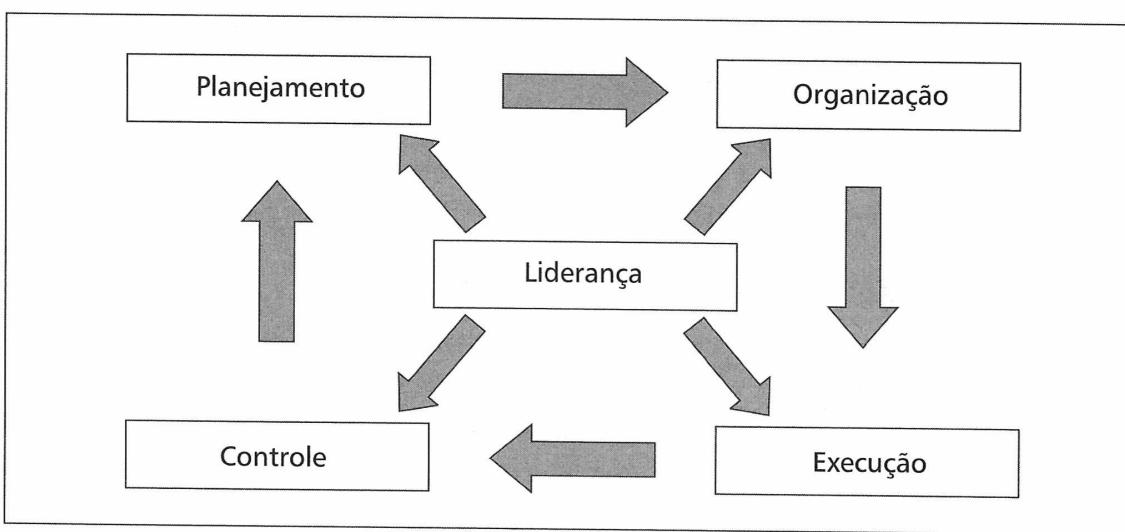
- *Eficácia* é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.
- *Eficiência* é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é.

As organizações podem ser eficientes e eficazes, ou ineficientes e ineficazes, e criar problema em vez de resolver. Tudo depende da forma como as organizações

são administradas. O papel da administração é assegurar a eficiência e a eficácia das organizações.

### 3 Administração: conceito e importância

Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: *planejamento, organização, liderança, execução e controle* (Figura 1.2).



**Figura 1.2** As principais funções do processo de gestão.

#### 3.1 Administração e organizações

A administração é importante em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos – individual, familiar, grupal, organizacional ou social.

Para melhor aproveitar o estudo da administração, você precisa pensar em situações práticas em que haja pessoas utilizando recursos para produzir bens e serviços. Pense em organizações próximas, como padarias, supermercados, a prefeitura de sua cidade e outras, com as quais você tem contato direto. Pense também em organizações distantes, mas que têm influência sobre sua vida: a rede de televisão a cujos programas você assiste, as empresas que fabricam os produtos que você usa (como roupas e automóveis) e as companhias fornecedoras de serviços, como telefone, água e esgotos e energia elétrica. Pense na organização em que você trabalha. Pense na maior de todas as organizações, o Governo. Pense em si próprio e em sua família como administradores de recursos e tomadores de decisões.

### 3.2 Importância social da administração

Embora o processo administrativo seja importante em qualquer contexto de utilização de recursos, a razão principal para estudá-lo é seu impacto sobre o desempenho das organizações. As organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. Há poucos aspectos da vida contemporânea que não sejam influenciados por alguma espécie de organização. A sociedade moderna é uma *sociedade organizacional*.

Organizações bem administradas são importantes devido à influência sobre a qualidade de vida da sociedade. Por isso, administradores competentes são recursos sociais importantes. A predominância das organizações e sua importância para a sociedade moderna, bem como a necessidade de administradores competentes, justificam e fundamentam o desenvolvimento e o estudo da teoria geral da administração. Agora é o momento de explicar o que são as teorias da administração.

## 4 Teorias da administração

As teorias da administração são conhecimentos organizados, produzidos pela experiência prática das organizações. A *teoria geral da administração* é o conjunto dessas teorias, que são designadas por meio de diferentes termos, explicados a seguir.

- *Teorias* são explicações, interpretações ou proposições sobre a administração e as organizações. Por exemplo: teoria da burocracia e teorias da motivação. A própria definição da administração como processo de planejar, organizar, executar e controlar é uma teoria.
- Um *enfoque*, também chamado pensamento, abordagem ou perspectiva, é um aspecto particular das organizações ou uma forma de estudá-las. Por exemplo: enfoque sistêmico, enfoque comportamental.
- *Escola* é uma linha de pensamento ou conjunto de autores que usaram o mesmo enfoque, escolheram o mesmo aspecto específico para analisar, ou adotaram o mesmo raciocínio: escola das relações humanas, escola japonesa.
- *Modelo de gestão* (ou de administração) é um conjunto de doutrinas e técnicas do processo administrativo. Muitas vezes, o modelo está associado a uma base cultural: modelo japonês de administração.
- *Modelo de organização* é um conjunto de características que definem organizações e a forma como são administradas. Por exemplo: modelo burocrático (ou mecanicista) de organização.

- Uma *doutrina* (ou preceito) é um princípio de conduta, que contém valores, implícitos ou explícitos. As doutrinas recomendam como agir, orientando os julgamentos e as decisões dos administradores. Por exemplo, o movimento da administração científica tinha uma doutrina da eficiência.
- As *técnicas* são soluções para problemas. Organogramas, metodologias de planejamento, estudos de tempos e movimentos e sistemas de controle são exemplos de técnicas.

A mesma idéia pode ser, e normalmente é, designada de diferentes maneiras: teoria, escola, pensamento ou enfoque e assim por diante. Neste livro, esses termos serão usados alternativamente. Às vezes um, às vezes outro, dependendo do contexto. Os principais enfoques, escolas e modelos de administração que este livro examina estão relacionados na Figura 1.3.

Idéias Clássicas	1900-1925	1925-1950	1950-1975	1975-2000
<b>Produção de massa, enfoque da eficiência</b>	Administração científica, linha de montagem		Sistema Toyota de produção	Modelo japonês, empresa de classe mundial
<b>Humanismo, enfoque comportamental</b>	Características individuais	Relações humanas, dinâmica de grupo, liderança	Administração participativa	Gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho, ética
<b>Escola da qualidade</b>	Controle estatístico da qualidade	Administração da qualidade	Qualidade total, qualidade no Japão	Sistemas da qualidade, qualidade garantida, Normas ISO
<b>Escola do processo administrativo</b>	Enfoque funcional da administração, políticas de negócios	Processo decisório, administração por objetivos	Planejamento estratégico	Administração de projetos, papéis e competências gerenciais
<b>Enfoque sistêmico</b>	Gestalt, teoria geral dos sistemas	Cibernética	Pensamento sistêmico	
<b>Teorias das organizações</b>	Tipo ideal de burocracia	Teoria das organizações	Modelos de organização, aprendizagem organizacional	Imagens das organizações, administração por processos

**Figura 1.3** Principais enfoques estudados neste livro e os períodos em que se desenvolveram.

## 5 Qual idéia é melhor?

Qual é o melhor modelo, enfoque ou escola? Escola da eficiência, modelo japonês, enfoque humanístico, estilo participativo – qual é melhor?

Tudo depende.

Algumas teorias procuram oferecer soluções universais para todos os problemas ou situações. Era essa a proposta dos primeiros autores da administração e dos primeiros grandes empresários da moderna era industrial. Eles definiram técnicas e estruturas que deveriam funcionar em todos os casos. Outras teorias oferecem aos administradores a possibilidade de escolher entre modelos de gestão ou estilos, cada um apropriado para uma situação.

Certas idéias são úteis em determinadas situações, mas não em outras. Algumas teorias servem para determinados gerentes, mas não para outros. Isso fez surgir uma escola de pensamento chamada teoria da situação ou *teoria situacional* (*contingency theory*). A teoria situacional estabelece que não há maneira de administrar que seja melhor que outra. A solução “melhor” depende do ambiente da organização, de sua tecnologia e de vários outros fatores. Em resumo, depende da situação. Assim, a teoria da situação procura auxiliar os administradores a decidir qual é a melhor maneira de enfrentar cada situação. Há diversas teorias situacionais na administração. Em outras partes deste livro, serão feitas referências a teorias situacionais específicas, como a teoria da liderança situacional e o enfoque situacional na escolha da estrutura de organização.

## 6 Linha do tempo da administração

A moderna teoria geral da administração, que você estuda hoje, tem muitos conceitos que foram criados pelos primeiros administradores. Esses conceitos, ao longo dos séculos, evoluíram continuamente, influenciados pelas circunstâncias de cada momento histórico. Apesar de os problemas de um momento serem semelhantes aos de outros, as soluções são diferentes, porque o contexto muda constantemente.

A linha do tempo da administração, a seguir, apresenta eventos importantes da história da administração e das organizações, bem como idéias que deles surgiram e os influenciaram. A linha do tempo fornece a visão de conjunto das teorias que são analisadas no restante do livro.

Período e local	Evento
3000 a.C., Mesopotâmia	Civilização suméria. Escrituração de operações comerciais. Primeiros dirigentes e funcionários administrativos profissionais.
Século XXVI a.C., Egito	Construção da Grande Pirâmide. Evidências de planejamento, organização e controle sofisticados.
Século XXIV a.C., China	O Imperador Yao usa o princípio da assessoria para dirigir o país de forma descentralizada.
Século XVIII a.C., Babilônia	Código de Hamurábi. Escrituração meticolosa de operações. Evidências de ênfase no controle.
Século XVI a.C., Egito	Descentralização do reino. Logística militar para proteção das províncias.
Século XII a.C., China	Constituição da Dinastia Chow.
Século VIII a.C., Roma	Começo do Império Romano, que duraria 12 séculos. Os embriões de todas as instituições administrativas modernas são criados nesse período.
Século VI a.C., China	Confúcio expõe uma doutrina sobre o comportamento ético dos cidadãos e dos governantes.
Século V a.C., China	Mêncio procura sistematizar princípios de administração.
Século V a.C., Grécia	Democracia, ética, qualidade, método científico, teorização e outras idéias fundamentais.
Século IV a.C., China	Sun-Tzu prescreve princípios de estratégia e comportamento gerencial.
Século III a.C., Roma	O Exército romano é o modelo para os exércitos nos séculos seguintes. Esse modelo influenciaria outros tipos de organizações.
1494, Gênova	Luca Pacioli divulga o sistema de partidas dobradas para escrituração contábil no livro <i>Summa de arithmeticā, geometriā, proportioni et proportionalitā</i> (Obras Completas de Aritmética, Geometria, Proporções e Proporcionalidades).
Século XVI, Veneza	O Arsenal de Veneza usa contabilidade de custos, numeração de peças inventariadas, peças padronizadas e intercambiáveis e técnicas de administração de suprimentos. O Arsenal também utiliza uma linha de montagem para equipar os navios. Em 1574, durante uma visita de Henrique III da França, um navio foi montado, equipado e posto ao mar em uma hora.

Período e local	Evento
Século XVI, Florença	Maquiavel publica <i>O príncipe</i> , um tratado sobre a arte de governar, em que são enunciadas as qualidades do dirigente.
Meados do século XVIII, Inglaterra	Início da Revolução Industrial.
1776, Inglaterra	A riqueza das nações, de Adam Smith, descreve e elogia o princípio da divisão do trabalho e a especialização dos trabalhadores.
Século XVIII, Estados Unidos	Thomas Jefferson descreve para o Congresso a fabricação de peças intercambiáveis para a produção de mosquetes na França.
Final do século XVIII, Europa e Estados Unidos	Desenvolve-se a produção baseada em peças padronizadas e intercambiáveis.
1800, Inglaterra	A Fundição Soho, na Inglaterra, criada por James Watt para fabricar a locomotiva a vapor, é uma coleção de inovações administrativas: procedimentos padronizados de trabalho, especificações de peças e ferramentas, previsão de vendas e planejamento da produção, salários de incentivo, tempos padronizados, festas e bonificações de Natal para os empregados, sociedade de socorros mútuos para os empregados, contabilidade e auditoria.
1810, Escócia	Robert Owen inicia uma experiência de administração humanista na fiação de New Lanark.
Início do século XIX, França	Primeiros sistemas de participação nos resultados para os trabalhadores.
Início do século XIX, Inglaterra	Primeiros sindicatos de trabalhadores.
1832, Inglaterra	Charles Babbage publica <i>On the economy of machinery and manufactures</i> , obra que adianta alguns princípios da abordagem científica no estudo e na prática da administração.
Final do século XIX, Alemanha	Wilhelm Wundt cria a psicologia experimental.
1881, Estados Unidos	Joseph Wharton funda a primeira faculdade de administração.
Final do século XIX até os anos 10 do século XX, Estados Unidos	Movimento da administração científica.

Período e local	Evento
Início do século XX, Estados Unidos	Hugo Munsterberg, discípulo de Wundt, radicado nos Estados Unidos, seguidor de Taylor, estabelece a psicologia aplicada à administração.
Anos 10, Estados Unidos	Em 1910, Henry Ford estabelece a primeira planta dedicada exclusivamente à montagem final, em Kansas City. Em 1912, o conceito de linha de montagem, sem mecanização, é aplicado à fabricação de motores, radiadores e componentes elétricos. No começo de 1914, a Ford adota a linha de montagem móvel e mecanizada para a montagem de chassis. Ford também adota o dia de trabalho de oito horas e duplica o valor do salário, para cinco dólares por dia.
Anos 10, Alemanha	Max Weber desenvolve estudos sobre a burocracia.
1912, Alemanha	Wertheimer propõe a Gestalt, a teoria da forma, uma das bases do enfoque sistêmico.
1916, França	Fayol publica <i>Administração industrial e geral</i> .
Anos 20, Estados Unidos	Pierre du Pont e Alfred Sloan organizam a Companhia DuPont e a General Motors e criam as bases das grandes estruturas.
1927, Estados Unidos	Shewhart cria o controle estatístico da qualidade.
Final dos anos 20, Estados Unidos	Experimento de Hawthorne. Surge a escola das relações humanas.
Final dos anos 30 e Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos	Expansão do movimento do controle estatístico da qualidade na indústria da guerra.
1938, Estados Unidos	Chester Barnard publica <i>As funções do executivo</i> .
1946, Inglaterra	Emery e Trist desenvolvem a idéia dos sistemas sociotécnicos.
Anos 50, Estados Unidos	Feigenbaum propõe a idéia do departamento de controle da qualidade.
Anos 50, Japão	Especialistas americanos, como Deming, visitam o Japão para ministrar cursos de controle da qualidade. A Toyota aprimora o sistema Ford de produção de automóveis, ajustando-o a suas necessidades por meio de técnicas como <i>just in time</i> , <i>kanban</i> e prensagem flexível de chapas de metal. Em 1957, o primeiro automóvel Toyota chega à América. Kaoru Ishikawa propõe o <i>company-wide quality control</i> .

Período e local	Evento
Anos 50-60, Estados Unidos	Guerra Fria entre União Soviética e Estados Unidos. Desenvolvem-se os grandes programas de exploração espacial e defesa nacional. O campo da administração de projetos consolida-se como disciplina.
1961, Estados Unidos	Feigenbaum apresenta a idéia de controle de qualidade total.
1967, Estados Unidos	Lawrence e Lorsch desenvolvem os conceitos de diferenciação e integração, uma das bases da chamada teoria contingencial (situacional) da administração.
Anos 60-70, escala global	Começa a aplicação intensiva de computadores para o tratamento de problemas administrativos, como administração de pessoal, contabilidade e controle de suprimentos.
1969, Estados Unidos	Fundação do Project Management Institute (PMI).
1973, Estados Unidos	Mintzberg publica <i>The nature of managerial work</i> .
Anos 70-80, escala global	Dissemina-se o modelo japonês de administração.
Anos 80, escala global	Tem início a aplicação em larga escala de microcomputadores ao trabalho de fábrica e escritório, às escolas e atividades domésticas.
Anos 80, Estados Unidos	General Motors e Toyota associam-se na New United Motor Manufacturing Inc. (Nummi), que passa a funcionar na antiga fábrica da GM em Fremont, Califórnia, tornando-se em pouco tempo uma unidade exemplar. A Nummi consolida o modelo japonês no Ocidente.
1982, Estados Unidos	Peters e Waterman publicam <i>In search of excellence</i> ( <i>Vencendo a crise</i> , no Brasil).
1992, Estados Unidos	Peter Senge publica <i>The learning organization</i> .
Anos 80-90 até passagem para o século XXI	Acelera-se a utilização de tecnologias de tratamento de informações e comunicação, possibilitando a pulverização de operações das empresas. Computadores, telefones, fax e televisão tornam possível trabalhar, comprar e usar o banco sem sair de casa.
	Abertura das economias nacionais, enxugamento do Estado, programas de estabilização econômica, mercados globais, nações interdependentes, necessidade de mecanismos de coordenação global, Internet.
Terceiro Milênio	Aumento da ênfase no meio ambiente, terceirização em larga escala, fim do emprego, empreendedorismo, qualidade de vida no trabalho, autogestão, administração no Terceiro Setor.

## 7 Administração no presente

No limiar do século XXI, mudanças em todos os tipos de ambientes – competitivo, tecnológico, econômico, social – levaram ao surgimento de novos conceitos e técnicas para administrar as organizações. Essas inovações na teoria e na prática são chamadas novos paradigmas da administração. *Paradigmas* são modelos ou padrões que definem uma época ou contexto. Sucintamente, algumas das mudanças de paradigmas no limiar do século XXI serão examinadas a seguir.

- **Mudança no papel dos gerentes.** Em busca de maior eficiência na utilização de seus recursos e redução de custos, as organizações achataram a hierarquia, simplificaram seus processos de trabalho, promoveram o aumento da produtividade e diminuíram seus quadros de chefes, transferindo poderes de decisão para os funcionários operacionais (*empowerment*).
- **Competitividade.** No início do século XX, a palavra-chave era eficiência. No início do século XXI, a palavra-chave é competitividade. A expansão das empresas multinacionais, a facilidade de transportes, a eliminação de restrições alfandegárias e tributárias e a formação de blocos econômicos, como o Nafta, a União Européia e o Mercosul, criaram um mercado competitivo em escala mundial.
- **Interdependência.** Ao mesmo tempo que incentivou a competitividade entre empresas, a economia globalizada também tornou os países e as economias nacionais interdependentes. Problemas econômicos de um país com economia frágil deixaram de ser localizados, para provocar um efeito sistêmico que afeta inúmeros outros. A sociedade global criou necessidades de administração global.
- **Administração informatizada.** A tecnologia da informação passou a estar presente em todos os processos administrativos e produtivos. Os exércitos de contadores, auxiliares de escritório e operários do passado foram substituídos por computadores. Algumas funções de controle, que os gerentes precisavam realizar pessoalmente, também foram absorvidas pelos computadores.
- **Administração empreendedora.** A perda das perspectivas de emprego duradouro e de carreira nas grandes organizações estimulou muitas pessoas a procurarem ser seus próprios patrões. Com isso, a administração empreendedora (complementando a tradicional administração formadora de empregados) tornou-se uma tendência social importante. Ao mesmo tempo, as grandes empresas procuraram estimular o espírito dos empreendedores internos, as pessoas capazes de descobrir e implementar novos negócios.
- **Foco no cliente.** No início do século XX, o administrador não precisava preocupar-se tanto com o cliente, como seu colega de 100 anos depois. O

consumerismo surgiu nos anos 60, da necessidade de evitar os riscos para a vida, causados por produtos (especialmente o automóvel). Rapidamente, transformou-se em doutrina de conduta das sociedades em relação a seus fornecedores de produtos e serviços. Essa conduta é amparada pela legislação que há em muitos países para proteger o consumidor.

- **Meio ambiente.** À medida que os problemas provocados pelos danos ao meio ambiente tornaram-se mais graves, afetando a saúde e o bem-estar das pessoas, a sociedade reagiu. Uma consequência importante, que marcou os anos 60 do século XX, foi a legislação que limita a liberdade de decisão e ação das empresas. Inúmeras decisões, como localização de empresas, construção, projetos e embalagem de produtos, o administrador moderno deve tomar levando em conta essa legislação.
- **Qualidade de vida.** Questões que no passado seriam irrelevantes, muitas delas ligadas à administração de recursos humanos, assumiram dimensão considerável para o empregador do presente. Saúde e educação do empregado e de sua família, benefícios, participação nos resultados da empresa, stress do executivo, entre outros, são assuntos que fazem parte da agenda do administrador moderno.
- **Emergência do terceiro setor.** Com o aumento dos problemas sociais e a incompetência do Estado para resolvê-los, a sociedade organiza-se para cuidar de si própria. Consolidam-se as organizações não governamentais (ONGs), que se tornam parceiras das empresas em programas de assistência social, proteção do meio ambiente e outros, de defesa de interesses específicos. As ONGs, que constituem o terceiro setor, representam agentes econômicos expressivos, com necessidade de serem administradas com eficiência. A administração do terceiro setor torna-se uma disciplina com vida própria.

A Figura 1.4 apresenta um resumo das principais mudanças de paradigmas que ocorrem na passagem para o terceiro milênio. No último capítulo deste livro, novos conceitos e técnicas específicas serão analisados.

## Estudo de Caso

---

### Afinal, quem manda aqui?

Recém-casado, Ricardo abandonou o emprego para iniciar uma loja de materiais esportivos em uma rua de grande movimento, de um bairro comercial da Capital. A empresa cresceu rapidamente. Em poucos anos, Ricardo abriu filiais da loja e comprou uma pequena malharia, para fabricar seus próprios uniformes esportivos. A malharia tornou-se um negócio muito lucrativo, porque Ricardo passou a fornecer para outras lojas indepen-

Paradigmas tradicionais	Paradigmas do Terceiro Milênio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revolução industrial – substituição e potencialização do trabalho humano por máquinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revolução digital – substituição e potencialização das funções humanas de decisão, comunicação e informação por computadores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classe operária numerosa, em conflito com uma classe de patrões e gerentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhadores em serviços e do conhecimento e profissionais liberais mais numerosos que os operários clássicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhador especializado – operador de máquinas qualificado apenas para a realização de uma tarefa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de trabalhadores autogeridos e polivalentes, com educação de nível superior.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprego e carreira estáveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desemprego, empregabilidade, terceirização, economia informal, empreendedorismo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes estruturas organizacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturas organizacionais enxutas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na eficiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na competitividade.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse da empresa e do acionista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética e responsabilidade social, cidadania empresarial.</li> </ul>

**Figura 1.4** Mudanças de paradigmas na passagem para o terceiro milênio.

dentes, redes de lojas de material esportivo e diversos times. Finalmente, cerca de dez anos depois de começar, Ricardo abandonou o comércio para se dedicar integralmente à indústria.

A administração dos negócios tomava todo seu tempo e Ricardo precisou sacrificar seus estudos, interrompendo-os no primeiro ano do curso de Economia. Seus dois filhos, Sérgio e Alberto, porém, foram educados, desde pequenos, para assumir a empresa. Desde a adolescência, foram envolvidos pelo pai nos negócios. Ambos formaram-se em Administração, e Ricardo providenciou para que fizessem estágios no exterior.

Cerca de 25 anos depois de ter começado, Ricardo era o proprietário de uma grande confecção de uniformes esportivos, que agora tinha um novo tipo de clientes: outros fabricantes de materiais esportivos, que dele compravam para vender com sua própria marca. Diversos outros fornecedores concorriam pelos mesmos clientes. Estabilizada, a empresa era administrada, no dia-a-dia, por Sérgio e Alberto, que se dedicavam especialmente às atividades de marketing e finanças. Ricardo concentrava-se nas decisões de produção e escolha de produtos, além dos contatos com clientes grandes e tradicionais. Já não precisava, porém, dedicar-se tanto quanto antes.

Tudo correu relativamente bem para Ricardo e seus concorrentes, antes da era da globalização. Quando chegaram as grandes empresas multinacionais de material espor-

tivo, a competição tornou-se extremamente acirrada. Com grande poder de compra e fornecedores de baixo custo, agressivas na oferta de patrocínios para as equipes esportivas, e extremamente preocupadas com a competitividade, essas empresas passaram a moldar o mercado segundo seus interesses. Esse movimento coincidiu com a evolução da tecnologia nas fibras para tecelagem, que a empresa de Ricardo comprava de fornecedores multinacionais.

Ricardo foi obrigado a fazer grandes inovações em seu parque industrial, para acompanhar a evolução da tecnologia e os novos padrões criados pela abertura do mercado. Exigindo grandes investimentos, essas inovações obrigaram Ricardo a procurar financiamento, o que deixou a empresa em situação financeira muito delicada. No final da década de 90, uma grande parte da receita estava comprometida com o pagamento de juros. A crise econômica e a alta do dólar contribuíram para tornar a situação ainda mais difícil no mercado interno, embora tivesse facilitado a exportação, que a empresa fazia em pequena escala.

Nos últimos cinco anos, as relações entre Ricardo e seus dois filhos tornaram-se muito tensas, para desalento de Alice, a mãe, e do restante da família. Vendo a empresa deteriorar-se, Sérgio e Alberto pretendem, nada mais nada menos, que o pai abandone os negócios e deixe a empresa totalmente para eles. Eles alegam que estudaram e se preparam profissionalmente para administrar a empresa e que a época do pai já passou. Ultimamente, Ricardo está tendo sérios conflitos com os filhos por causa dessa questão. Depois de muita discussão, Alberto, o filho mais velho, convenceu Ricardo de que novos mercados poderiam ser explorados. Desenvolveu novos produtos e passou a fornecer para outros tipos de clientes, que vendem roupas de *griffe* em *shopping centers*. Esse mercado parece ter grande potencial. O êxito animou Alberto, que agora acredita ter um argumento forte para discutir com o pai. Querendo evitar que o conflito se torne mais agudo, Ricardo concordou em cuidar do suprimento de matérias-primas e da produção. No entanto, não consegue deixar totalmente de se ocupar dos problemas de desenvolvimento de produtos, vendas, finanças e administração geral da empresa, que os dois filhos disputam com ele. Há pouco tempo, eles tiveram uma séria discussão por causa da proposta que os filhos fizeram, de contratar um consultor de administração.

Ele anda se perguntando freqüentemente:

– Afinal, quem deve mandar aqui? Eu, que fiz esse negócio e meus filhos nascerem e crescerem, ou eles? Eles alegam que estudaram Administração e estão mais preparados do que eu para resolver os problemas da empresa. Dizem até que minha experiência não vale mais nada hoje em dia. Não quero aumentar o conflito, mas também não quero abandonar a empresa totalmente. E que história é essa de trazer um consultor? O que esse cara pode saber, sem nunca ter se envolvido nos negócios?

## Questões

---

1. Quais as causas principais do conflito entre Ricardo e seus filhos?
2. Quem deve “mandar” na empresa?
3. Qual o peso relativo da experiência e da educação formal, no processo de administrar a empresa?

4. Você acha que um consultor é necessário? Que papel teria um consultor? Como você convenceria Ricardo da necessidade de um consultor?
5. Quais as consequências previsíveis de Ricardo continuar administrando a empresa?
6. Quais as consequências previsíveis de os filhos ficarem com a empresa?
7. Quais as consequências previsíveis de não haver um acordo entre as duas partes?
8. Você conhece casos semelhantes a este?
9. Em caso afirmativo, qual foi o desfecho?