



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Amboni, Nério; Bernardes de Andrade, Rui Otávio; de Lima, Arnaldo José

PRÁTICAS DE GESTÃO NO GRUPO CECRISA SA.

Revista de Administração da Unimep, vol. 9, núm. 3, septiembre-diciembre, 2011, pp. 1-23

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273721469001>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

PRÁTICAS DE GESTÃO NO GRUPO CECRISA SA.

MANAGEMENT PRACTICES IN GROUP SA CECRI SA.

Nério Amboni (UDESC - *amboni30@yahoo.com.br, Brasil*)

Rui Otávio Bernardes de Andrade (UNIGRANRIO - *andrade@novanet.com.br, Brasil*)

Arnaldo José de Lima (UDESC/ESAG - *e2ajl@udesc.br, Brasil*)

Endereço eletrônico deste artigo: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/Administra%C3%A7%C3%A3o>>

Resumo: O presente estudo tem por objetivo geral analisar as práticas de gestão adotadas pelo Grupo Cecrisa SA., nos diferentes estágios de desenvolvimento das décadas de 1980 e 1990 e seus reflexos no processo de profissionalização e de modernização. A pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva e avaliativa. A perspectiva é diacrônica e cross sectional. O método utilizado é o histórico interpretativo, enquanto que o modo de investigação é o estudo de caso histórico-organizacionais. As técnicas de coleta de dados utilizadas foi à entrevista não-estruturada, análise documental, a observação e a triangulação. Os dados e as informações são analisados de modo qualitativo. Os fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos das organizações mais, especificamente das empresas familiares e do ciclo de vida das organizações orientaram a elaboração da base teórica e a interpretação dos resultados. Os momentos vivenciados pelo Grupo Cecrisa S.A., no transcorrer das décadas de 1980 e 1990 são caracterizados por diferentes ciclos de vida consubstanciados por práticas de gestão com padrões culturais diferentes. O ciclo de vida da organização relativo à década de 1980 é caracterizado por uma sólida cultura personalista, fundamentada nos valores do mito vigente, enquanto que o da década de 1990 é dominado por uma cultura mais racional e profissional, em face de crise vivenciada pela organização e com a adoção de novas práticas de gestão, centradas no planejamento estratégico, na qualidade total e no orçamento.

Palavras-chave: prática de gestão, gestão da mudança, empresa familiar, cultura organizacional

Abstract: The present study aims at analyzing management practices adopted by the Group Cecrisa SA. In different stages of development of the 1980 and 1990 and their reflections in the process of professionalization and modernization. The research is characterized as exploratory, descriptive and evaluative. The perspective is diachronic and cross sectional. The method used is the historical interpretation, while the mode of inquiry is the historical case study and organizational. The techniques of data collection used was the unstructured interview, document analysis, observation and triangulation. Data and information is analyzed qualitatively. The theoretical and practical discussed by scholars of organizations more specifically of family businesses and the life cycle of organizations guided the drafting of the theoretical basis and interpretation of results. The moments experienced by Cecrisa Group SA, in the course of the 1980s and 1990s are characterized by different life cycle management practices embodied by different cultural standards. The life cycle of the organization on the 1980s is characterized by a strong personalist culture, based on the current values of the myth, while the 1990's culture is dominated by a more rational and professional, in the face of crisis experienced by the organization and the adoption of new management practices, focusing on strategic planning, total quality and on budget.

Keywords: practice management, change management, family business, organizational culture

1. INTRODUÇÃO

O campo do comportamento organizacional facilita a compreensão de diversos fenômenos que ocorrem dentro de grupos e organizações. A importância desse macrocomportamento se reflete na ênfase à adaptação da estrutura de organizações para atender às diversas restrições e pressões ambientais, criando culturas organizacionais para refletir a missão e as metas globais da organização.

No pensamento da administração clássica, as organizações eram vistas como sistemas relativamente fechados. A eficácia e o sucesso dependiam da eficiência das operações internas. As organizações e políticas administrativas eram criadas para realizar um conjunto estável de tarefas e metas organizacionais. (CHAMPION, 1979; PERROW, 1981). Para os estudiosos do pensamento clássico, não era relevante verificar a adaptação da organização às mudanças no ambiente externo.

As organizações estruturadas de forma mecanicista, segundo Morgan (1996), têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança, porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados; não são planejadas para inovação.

Circunstâncias de mudanças pedem diferentes tipos de ação e de resposta. Flexibilidade e capacidade de ação criativa tornam-se mais importantes do que a simples eficiência. É mais importante fazer a coisa certa no tempo preciso e de maneira certa do que fazer bem a coisa errada ou aquilo que é certo tarde demais. A organização mecanicista torna-se vítima do “segmentalismo” que Kanter (1992) mostrou e que acabou produzindo inquietações em muitas corporações modernas. A compartmentalização engendrada pelas divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções, papéis e pessoas tende a criar barreiras e obstáculos à aprendizagem e à inovação.

A organização vista como um sistema aberto e a importância dada à tecnologia nos anos de 1960 permitem considerar as características estruturais como reflexos das contingências ambientais e como respostas às mudanças ocorridas (LAWRENCE, LORSCH, 1973), às complexidades e incertezas (PUGH *et al.*, 1969), também, motivadas pela supremacia dos vínculos culturais, sociais e políticos entre organizações e ambientes.

Com o deslocamento da ênfase para a organização como sistema aberto, o ambiente passou a ser visto como todos os fenômenos que são externos à organização, e que a influenciam potencial ou realmente (HALL, 2004); ou como partes do meio que são relevantes ou potencialmente relevantes para que a organização estabeleça e atinja seus objetivos.

Percebe-se que os diferentes estágios de desenvolvimento podem levar as organizações a modificar e definir novos cursos de ação para que seus objetivos possam ser alcançados. (GREINER, 1972). Esse processo de mudança parece estimular a adoção de novas práticas de gestão. Isto porque, segundo Miller e Friesen (1984) na primeira etapa prevalece a figura do empreendedor, enquanto que na segunda a forma de burocracia formalizada e numa terceira à forma de conglomerados diversificados. Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar as práticas de gestão adotadas pelo Grupo Cecrisa SA., nos diferentes estágios de desenvolvimento das décadas de 1980 e 1990 e seus reflexos no processo de profissionalização e de modernização.

1 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares têm uma importância significativa para a economia. Isto porque segundo Lethbridge (2005), 70% das empresas espanholas são familiares, assim como 75% das inglesas, 80% das alemãs e 99% das brasileiras. Nos Estados Unidos, por exemplo, as empresas familiares empregam 62% da força de trabalho, respondendo por 64% do produto interno bruto e dois terços pela movimentação das bolsas. No Brasil, segundo Leite (2006) as empresas familiares representam mais de 99% da origem dos negócios, o que representa geração de emprego para 60% da força-de-trabalho.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997), quando se fala em empresa familiar está se querendo dizer que dois ou mais membros da família têm o poder sobre a vida e o funcionamento da empresa.

A família pode ser considerada a organização social mais primitiva, estruturada de maneira a funcionar de acordo com padrões culturais no decorrer do tempo, guardando mesmo assim um sentido de ser universal. (CATTANI, 1992; MEMEZES, 2008).

Lodi (1998) diz que o conceito de empresa familiar nasce, geralmente, com a segunda geração de dirigentes, já que o fundador pretende abrir caminho para seus colaboradores e, ainda, porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder. Ricca (1998) comenta que durante a geração pioneira, a empresa é, em maioria, pessoal, ou seja, pertence ao fundador e empreendedor, e não à família.

A empresa familiar é para Lodi (1998) aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário, em que os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

Golçalves (2000) menciona três situações para caracterizar a empresa familiar: a) a empresa é propriedade de uma família, possuidora de totalidade do capital ou a sua maioria de

Práticas de Gestão no Grupo Cecrisa SA.
Nério Amboni, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Arnaldo José de Lima

forma a deter o controle econômico; b) a família tem a gestão do negócio, cabendo a definição das metas, objetivos e diretrizes; c) membros da família são responsáveis pela administração do negócio, mas com a participação de algum executivo em posições mais elevadas.

Lanzana e Costanzi (1999), de forma mais analítica dizem que as empresas familiares podem ser consideradas sob três vertentes: a primeira considera a empresa familiar proveniente de empreendedores sonhadores e aventureiros, responsáveis pela criação de negócios bem sucedidos; a segunda considera uma faceta menos positiva com relação ao aspecto da gestão empresarial, ou seja, à excessiva centralização das decisões e aos conflitos familiares que, segundo os autores, dificultam a sobrevivência das empresas familiares no ambiente concorrencial dos últimos tempos; a terceira vertente considera as empresas familiares como participantes de um processo de adaptação, garantindo sempre sua posição na economia de um país.

Na empresa familiar há união pelo trabalho, em que, de maneira informal, é criado um conjunto de valores, acordos e modelos que nortearão o empreendimento e irão construir a relação do negócio, trabalho e sociedade. Na empresa familiar, a figura do dono tem um poder de arbitragem, pois ele é quem decide e manda. As estruturas são mais enxutas, uma vez que as pessoas tendem a ser mais ecléticas, não seguindo um organograma rígido, buscando soluções dos problemas que surgem, mesmo que não tenham uma relação direta com a sua área ou desempenho. Os integrantes da empresa tendem a se envolver mais pessoalmente com as questões da organização e são cobrados pela lealdade, disponibilidade e dedicação (BERNHOEFT, 1996; MEMEZES, 2008).

De modo geral, segundo Bernhoeft (1996) e Menezes (2008) as empresas familiares são caracterizadas por possuírem: (a) forte valorização da confiança mútua, independência de vínculos familiares; (b) laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; (c) valorização da antiguidade; (d) exigência de atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; (e) exigência de dedicação; (f) postura de autoridade; (g) expectativa de alta fidelidade; (h) dificuldades na separação entre o que é emocional e racional; (i) jogos de poder, em que, muitas vezes, mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa, formando um todo complexo, que cria redes de relacionamentos, informações, extensões da vida profissional e familiar que se fundem para dar origem a um modelo combinado de valores e posicionamento gerencial.

Donelley (1976) enumera as seguintes características a respeito da empresa familiar brasileira: (a) forte valorização da confiança mútua; (b) laços afetivos influenciando

Práticas de Gestão no Grupo Cecrisa SA.
Nério Amboni, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Arnaldo José de Lima

comportamentos e decisões; (c) valorização da antiguidade; (d) exigência de dedicação; (e) postura de austeridade; (f) expectativa de alta fidelidade; (g) dificuldades de separar o emocional do racional e (h) jogos de poder.

Lodi (1987) a partir de seus estudos e experiências aponta alguns pontos fortes das empresas familiares, quando comparadas com empresas não-familiares: (a) a lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar; (b) o nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política; (c) a continuidade da administração - a sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela firma; (d) a união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas e, também, facilitando a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembléia dos Acionistas; (e) o sistema de decisão mais rápido; (f) sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente e (g) as gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Lodi (1987) comenta que essas e outras características determinam a “profissionalização” da gestão, o que implica em três pontos básicos para dar certo: (a) o sucesso em integrar profissionais familiares na Direção e na Gerência da empresa; (b) o sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais; (c) o sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho, já utilizados em empresas mais avançadas ou recomendados nas universidades e nos centros de pesquisa.

O mesmo autor, analisando o processo sucessório em empresas brasileiras, destaca três tipos de crises que geralmente estas organizações costumam passar. A primeira crise, da sucessão, ocorre por ocasião da passagem do bastão do fundador para seu sucessor, pelo fato do primeiro enfatizar extremo culto à personalidade, ser autocrata, concentrar decisões, sacrificar a família, criar obstáculos à profissionalização e ter dificuldades em treinar e avaliar os filhos. A segunda crise ocorre com a passagem da segunda e terceira geração. Em geral, esta etapa coincide com o crescimento e a multiplicidade dos negócios da organização, gerando a crise de liderança entre os diversos sucessores ou entre o sucessor e o seu sucedido. A terceira crise é caracterizada pela perda da identidade da empresa. Tal crise coincide com o acúmulo de dinheiro e gigantismo da organização.

Com o crescimento e a expansão da empresa, torna-se extremamente difícil à transferência da intuição gerencial ou espírito empreendedor próprios do fundador para os

seus sucessores, levando muitas empresas a optarem pela profissionalização como forma de garantir a sua continuidade (LODI, 1998).

3 CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

A ideia de ciclo de vida organizacional e de que existem estágios significativos de desenvolvimento das organizações foi muito influenciada pelo livro de Estratégia e Estrutura de Chandler (1962). Para Steiner e Miner (1981), está ficando cada vez mais claro que as estratégias de uma organização são influenciadas por sua posição numa seqüência de desenvolvimento e que os estilos administrativo-organizacionais apropriados também variam de acordo com o estágio de desenvolvimento.

Greiner (1972) comenta que o progresso do crescimento organizacional passa por cinco estágios de evolução e revolução, a saber: (a) *Fase 1: Criatividade* - caracterizada pela criatividade dos fundadores da organização, que aplicam sua energia na elaboração de produtos e conquistas de mercados. Nesta fase, o *design* corresponde à estrutura simples, centralizada, destacando-se a comunicação informal entre os níveis; (b) *Fase 2: Direção* - a crise de liderança é resolvida. O novo líder, fortalecido, formaliza a comunicação, cria sistemas contábeis, de controle de estoques, leva a empresa para o *design* burocrático, introduzindo especializações através da separação das atividades de produção e marketing. O novo diretor-geral e seus principais supervisores assumem a maior parte da responsabilidade pela direção da organização, enquanto que os administradores de nível inferior são tratados mais como especialistas em suas funções do que como dirigentes que tomam suas próprias decisões; (c) *Fase 3: Delegação* - com a descentralização de decisões, os gerentes intermediários e de linha possuem autonomia e a alta administração pode se dedicar às questões estratégicas de longo prazo, enquanto o sistema de controle desenvolve métodos de monitoramento das decisões gerenciais tomadas nas diferentes unidades; (d) *Fase 4: Coordenação* - a crise de controle é solucionada pela criação de *staffs* voltados à revisão, avaliação e controle das unidades gerenciais, por grupos de atividades e produtos, facilitando a coordenação. Cram-se novos problemas, associados aos conflitos entre as linhas de *staff*, consumindo tempo e esforço. Contudo, uma falta de confiança começa a surgir gradativamente entre a diretoria e a média gerência, bem como entre o escritório central e os representantes e (e) *Fase 5: Colaboração* - a solução da crise anterior exige forte colaboração interpessoal entre os membros da organização. A forte cultura substitui controles formais e grupos tarefa são constituídos para resolver problemas e a estrutura se torna mais orgânica. O controle social e a autodisciplina assumem os rédices entre mantidas pelo controle formal.

Esta transição é particularmente difícil também para os diretores que confiavam nos métodos formais para encontrar as soluções.

Bretas Pereira (1991), por sua vez, discute três estágios da vida de uma organização: (a) estágio inicial ou carismático – acontece o impulso criativo de alguém que detém ideias ou valores que propiciam o surgimento de uma atividade; (b) estágio transacional ou de profissionalização – uma organização é criada para cumprir determinadas funções e (c) estágio de legitimação e institucionalização – é natural uma organização querer sobreviver e crescer.

Machado-da-Silva *et al.* (1998, p. 81) sugerem três formas de organização que seguem uma seqüência histórica, baseado nos modelos conceituais elaborados por Cameron e Quinn (1987) e do trabalho de pesquisa de Miller e Friesen (1984) como sendo: do empreendimento (calcada na figura do empreendedor) passando para a forma de burocracia formalizada, tendendo numa terceira etapa à forma de conglomerados diversificados.

No estágio do empreendimento, flui na organização a atividade empreendedora e a estrutura como tal é fluída, com uma ênfase na captação e ordenação dos recursos. Na formalização, elaboram-se as regras, os procedimentos e a institucionalização organizacional, chegando ao estágio de flexibilização, o alcance da maturidade.

Já Adizes (2004) apresenta dez estágios do ciclo de vida das organizações: (a) namoro (ideias, fazer planos); (b) infância (busca de oportunidade, assumir riscos); (c) Toca-Toca (desenvolvimento ou crescimento rápido, foco em vendas); (d) adolescência (propriedade *versus* liderança); (e) plenitude (equilíbrio entre controle e flexibilidade); (f) estabilidade (controle absoluto); (g) aristocracia (descansa sobre os louros); (h) burocracia incipiente (paranóia e caça as bruxas); (i) burocracia (a empresa morta-viva) e (j) morte (acabou o dinheiro).

Independente do ciclo de vida da empresa familiar, Casillas, Diaz e Vazquez (2007) comentam que a gestão do patrimônio familiar nas empresas familiares de pequeno porte pode gerar: a) o risco de confusão entre o patrimônio familiar e empresarial; b) o alto risco de confusão entre as finanças da empresa e as da família e; c) uma consciência limitada da necessidade de realizar um adequado planejamento jurídico (civil, comercial e fiscal).

2. METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida junto ao Grupo Cecrisa SA, localizado no Sul de Santa Catarina no final da década de 1990. A atividade principal é a indústria Cerâmica. Possui, atualmente, em funcionamento, cinco Unidades Industriais, a saber: Unidade Industrial

Práticas de Gestão no Grupo Cecrisa SA.
Nério Amboni, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Arnaldo José de Lima

INCOCESA - Tubarão/SC; Unidade Industrail - CEMINA - Anapolis/GO; Unidade Industrial - Eldorado - Criciúma/SC; Unidade Industrial - Portinari - Criciúma SC; Unidade Industrial - CEMISA/Santa Luzia MG.

A pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva e avaliativa. A perspectiva é diacrônica e *cross sectional*, já que os reflexos das práticas de gestão adotadas no Grupo Cecrisa SA., no processo de profissionalização e de modernização foram estudados ao longo dos estágios de desenvolvimento da organização predominantes nas décadas de 1980 e 1990. O método utilizado é o histórico interpretativo, enquanto que o modo de investigação é o estudo de caso histórico-organizacionais. (YIN, 2005; PETTIGREW, 1986; VAN DE VEN, 1992).

As técnicas de coleta de dados utilizadas são a entrevista não-estruturada, análise documental, a observação e a triangulação.

A entrevista não-estruturada do tipo focalizada, aplicada em coleta dos dados, ocorreu por meio de uma conversação informal junto aos dirigentes de todas as áreas do Grupo Cecrisa SA. A mesma pode ser alimentada por perguntas abertas, com o intuito de proporcionar maior liberdade ao informante. Mesmo sem obedecer a uma estrutura formal pré-estabelecida, utilizou-se de um roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa.

A análise documental envolveu a verificação e a análise de documentos tais como: arquivos históricos, registros estatísticos, diários, atas, biografias, jornais, revistas, entre outros disponíveis na organização. Ela favoreceu o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica e o de campo.

A observação ajudou a verificar a realidade com muito mais cuidado, ou seja, observar se os dados e informações coletados representavam realmente a realidade da organização.

A técnica da triangulação abrangeu a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão das práticas de gestão adotadas pelo Grupo Cecrisa SA., nas décadas de 1980 e 1990, bem como seus reflexos na profissionalização e de modernização da gestão. Isso porque é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macrorealidade social (TRIVINOS, 2006).

Os dados e as informações são analisadas de modo qualitativo (PUNCH, 1998), por meio de quadros com fatores de caracterização, para facilitar o entendimento das práticas de gestão adotadas pelo Grupo Cecrisa SA., nas décadas de 1980 e 1990.

4. PRÁTICAS DE GESTÃO NO GRUPO CECRISA SA.

O Grupo Cecrisa S.A. passou por vários estágios de desenvolvimento, nas décadas de 1980 e 1990, caracterizadas pelos períodos de expansão e de produção (década de 1980, o da crise e o de profissionalização, recuperação, reestruturação e modernização (década de 1990). Para tanto, a organização implantou novas práticas organizacionais, gerenciais e operacionais mais ofensivas para fugir à decadência.

4.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DO GRUPO CECRISA SA. NA DÉCADA DE 1980

As práticas de gestão adotadas pelo Grupo Cecrisa SA., na década de 1980, estavam centradas nos valores dos fundadores, ou seja, apenas os membros da família é que tinham conhecimento do que se passava no âmbito das unidades industriais. De acordo com as informações coletadas e relatórios pesquisados: (a) a estrutura era altamente familiar, onde apenas dois diretores é que detinham o poder absoluto das áreas comercial, financeira e industrial; (b) todas as decisões eram tomadas pelo dono da empresa e pelos dois diretores; (c) a informalidade prevalecia e quase nada era divulgado, ou seja, nenhum número da empresa acerca do custo, rentabilidade etc. era repassado para os empregados; (d) a planilha de custo era feita de forma manual; (e) os empregados eram vistos como meros executores; (f) a comunicação era altamente precária entre os membros da organização; (g) a capacitação técnica dos empregados deficiente; (h) ênfase na produção e sem preocupação de satisfazer o cliente; (i) pouca utilização da tecnologia da informação; (j) seleção de pessoal sem critérios uniformes e (k) perspectiva de carreira não definida. (CECRISA, 1997).

As características das práticas de gestão predominantes, no período 1980 a 1989, no Grupo Cecrisa SA., retratavam os fundamentos que deram suporte à cultura personalista, ou seja, a cultura do “mito vigente”. A função desse mito vigente, segundo McGill e Slocum Júnior (1995), é dar significado a uma experiência, mais precisamente fazer com que a empresa gire em torno de sua própria experiência com o intuito de não aumentá-la e muito menos promover a mudança.

Conforme depoimentos coletados junto aos dirigentes do Grupo Cecrisa SA:

os gerentes não podiam comunicar-se entre si (...); tinham que ficar isolados em seus gabinetes (...); a comunicação horizontal inexistia (...); o gerente tinha de cumprir o que

Práticas de Gestão no Grupo Cecrisa SA.
Nério Amboni, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Arnaldo José de Lima

era determinado pelos fundadores e pelos dois diretores". Além do mais, os empregados "só precisavam executar (...); atuavam como meros executores de programas pré-determinados pelos níveis superiores (...); eram altamente especialistas já que não deveriam ter a visão do todo interconectado...

A organização, em vez de responder com novas regras e regulamentos demandadas pelo crescimento e expansão (modelo burocrático de gestão), preferiu reenfatizar seus próprios valores essenciais, promovendo mudanças por meio da ampla compreensão da cultura da organização vigente (modelo personalista de gestão).

Uma maior atenção à cultura possibilitou a previsibilidade e controle, não por meio de regimentação excessiva característica do modelo de gestão burocrático, mas através do entendimento básico do que a empresa valorizava. Todavia, as variáveis de mercado alteraram-se de modo significativo, demonstrando que o ciclo único de realimentação predominante no Grupo Cecrisa SA. não deveria ter continuado em prática nos períodos de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade.

O problema se agravou ainda mais porque o Grupo Cecrisa SA. não possuía planejamento estratégico e nem valorizava o estudo de mercado para evitar o maior ou menor impacto das variáveis do ambiente externo sobre as decisões tomadas pelos seus dirigentes. Esta radiografia é confirmada pelos próprios fundadores do Grupo Cecrisa SA, no momento em que se discute o período de crise, ou seja, a fase concordatária por que passou a organização no início dos anos de 1990.

4.2 A CRISE: A FASE CONCORDATÁRIA

Na década de 1980, em função da alta demanda do mercado e apostando na manutenção desta procura, o Grupo Cecrisa S.A. investiu fortemente na construção e aquisição de unidades industriais, expandindo sua capacidade de produção e atingindo uma capacidade instalada de 60 milhões de m²/ano, tornando-se a maior produtora mundial de revestimentos cerâmicos. (CECRISA, 1997).

Conforme depoimento do Presidente do Conselho de Administração, Dr. Manoel Dilor Freitas (*apud* ANAMACO, p. 25/26, 1997):

Muitos erros cometidos pelo Grupo Cecrisa provocaram o período de crise com o estabelecimento de 08 concordatas. Temos que realmente aprender com esta experiência. Por isso todos nós sabemos que a Cecrisa ousou muito nos investimentos a partir de 86, dobrando de tamanho, mas não se preocupou em ter um plano estratégico e estudos de mercado que dessem sustentação a grandiosidade destes investimentos.

Práticas de Gestão no Grupo Cecrisa SA.
Nério Amboni, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Arnaldo José de Lima

Como a vida inteira a Cecrisa tomou atitudes intuitivas e até, então, acertadas não se previu a crise de mercado. A Cecrisa cresceu muito e não modernizou a forma de se gerenciar. E esta fórmula - investimentos ousados sem gestão - não funciona, segundo Maciel Neto (*apud* ANAMACO, p. 25/26, 1997).

Maciel Neto (*apud* BRIDI, 1996/1997), comenta, ainda, que a empresa, fundada em 1971, cresceu muito, adquirindo outras empresas e chegando à marca das maiores produções mundiais de revestimentos cerâmicos, em 1988. Desde 1986, com isso, as dívidas do grupo foram se acumulando.

Com a crise do mercado interno (ABREU *et al.*, 1992), resultante do Plano Collor (redução dos preços das mercadorias e dos serviços e salários, aluguéis e mensalidades escolares; imposto sobre operações de crédito, câmbio e seguro relativo a títulos e valores imobiliários; suspensão de vários benefícios fiscais; estabelecimento de alíquota de 30% para o lucro decorrente de exportações de manufaturados e serviços que criaram a incidência do Imposto de Renda sobre alíquota de 25% para os ganhos líquidos nas bolsas de valores, de mercadorias, etc), o quadro se completou dois anos depois, com as dificuldades nas exportações. Em 1991, oito empresas do grupo estavam concordatárias, totalizando uma dívida de curto prazo de US\$180 milhões, distribuída entre 1240 credores.

Para Maciel Neto (*apud* MUNDO CERÂMICO, 1996, p. 26) “esse problema administrativo aconteceu devido às falhas de planejamento e, também, a desatualização dos métodos de gestão”.

4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO GRUPO CECRISA SA. NA DÉCADA DE 1990

O processo de recuperação do Grupo Cecrisa começou para valer em 1991, logo depois das concordatas, quando os acionistas da empresa decidiram implantar mudanças profundas que propiciassem a reestruturação de toda a organização, visando a profissionalização e a modernização da gestão.

De acordo com Maciel Neto (*apud* BRIDI, 1997, p.26):

A primeira etapa, coordenada pelo Cláudio Galeazzi, foi muito importante e fundamental neste processo, pois foi o início do enfrentamento dos problemas. Durante dois anos, Galeazzi renegociou algumas dívidas, fechou fábricas, enfim, fez o que chamamos na Cecrisa de UTI. Agora, você sabe como um sujeito sai da UTI? Sai vivo, mas com uma série de seqüelas. Foi neste ponto que encontrei a empresa, em agosto de 1993. Tínhamos uma série de bancos para renegociar as dívidas, as oito concordatas ainda estavam presentes, o quadro ainda era complicado, mas fundamentalmente a empresa precisava ganhar condições para competir.

Práticas de Gestão no Grupo Cecrisa SA.
Nério Amboni, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Arnaldo José de Lima

Após um processo de recuperação financeira e reestruturação interna, a Cecrisa sai de uma posição deficitária para uma situação superavitária. Bradesco e Banco do Brasil negociam a dívida por debêntures conversíveis em ações preferenciais.

Depois de cinco anos de trabalho, a Cecrisa, uma das líderes brasileiras em revestimentos cerâmicos, pôde respirar aliviada. No último dia 16 de julho de 1996, foi anunciado o levantamento de suas oito concordatas decretadas no início de 1991.

Esse momento foi o início de um grande esforço para a recuperação da empresa. As famílias proprietárias - Freitas e Arns - decidiram profissionalizar a direção dos negócios, assumindo o Conselho Administrativo.

Com a saída de Galeazzi, assume em 1993 a Presidência do Grupo Cecrisa Antônio Maciel Neto. A principal missão do novo Presidente estava voltada à reestruturação financeira da empresa, elaborada em várias etapas.

Conforme declaração do novo Presidente Maciel Neto (*apud MUNDO CERÂMICO, 1993, p. 31*):

o antecessor preparou terreno (...) Enfrentou a animosidade de fornecedores aos quais a empresa devia US\$ 8,5 milhões. Sua estratégia consistiu em fazer rapidamente caixa enquanto reduzia custos, vendendo bens que estavam fora do negócio como as ações da RCE (empresa que controla emissoras de rádio e TV do grupo), que renderam US\$ 22 milhões. Conseguiu montar parcerias de fornecimento, reduzir níveis hierárquicos dando mais poderes ao gerente geral de cada fábrica, desburocratizar a empresa, cortar custos e enxugar estoques. Para fazer caixa não teve dúvida em reduzir os preços de venda. A ação de redução de custos conseguiu um nível de 235 em comparação com o período imediatamente anterior à concordata. Com isso recuperou o mercado da empresa. Numa segunda etapa estava renegociando a dívida de US\$ 50 milhões com 20 bancos privados, não menos exigentes. Os resultados apareceram: o faturamento no primeiro semestre de 93 foi de US\$ 78 milhões com um crescimento real de 29% sobre o mesmo período anterior.

Diz, ainda, o Presidente Maciel Neto (*apud BRIDI, 1997, p.30-31*):

Estou concentrando o meu tempo em quatro blocos de questões. No curto prazo o saneamento financeiro da empresa, através de um acompanhante diário do trabalho de vendas e da redução de custos de forma inteligente, atacando caso por caso e cuidando das negociações com os fornecedores para preparar a saída da concordata. Numa outra direção estamos preparando o Programa de Qualidade Total na empresa (...) Fizemos já um curso de 8 horas ministrado pela Fundação Cristiano Ottoni com 140 gerentes. Faremos a seguir um curso de uma semana de imersão total para os 60 principais gerentes da empresa. Somente isto representa 2% do tempo anual em horas em treinamento. Um indicador que pouquíssimas empresas brasileiras podem exibir. Entendo que este seja o primeiro passo. Um forte esforço de conscientização e treinamento do qual participem o conselho de acionistas, a administração e a diretoria sinalizando que este caminho é para valer, participando de eventos, dos cursos, dos grupos de trabalho. Como primeiro resultado, a organização toda estará ligada no assunto, discutindo casos de outras empresas, lendo a respeito. Isto gera uma grande motivação interna. (...) O terceiro ponto com o que me ocupo é o Planejamento Estratégico. Há uma proposta em avaliação pelo Conselho que procura colocar um horizonte de 5 a 10 anos para a empresa. Os valores devem ser bem definidos para que todos remem naquela direção com uma administração aberta e moderna. E por último, tenho dedicado metade do meu dia para conhecer as pessoas e os problemas da empresa.

Práticas de Gestão no Grupo Cecrisa SA.
Nério Amboni, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Arnaldo José de Lima

Procuro ouvir colaboradores, clientes, principais fornecedores. Eu acredito que as parcerias são as alternativas de sucesso (...).

Para consolidar tal proposta de recuperação, reestruturação e modernização, os dirigentes da organização implantaram novas práticas de gestão, baseadas nos princípios modernos de administração estratégica, constituído de três elementos fundamentais: o Planejamento Estratégico, a Qualidade Total e o Orçamento.

Maciel Neto (*apud* BRIDI, 1997, p.3) comenta:

o plano estratégico definiu como gostaríamos de ver a empresa no futuro. Este plano uniformizou a visão de futuro da empresa. A segunda parte do tripé - planos diretores - implementou em áreas específicas (recursos humanos, informática, energia, marketing, etc...) a visão do plano estratégico. Como temos de ser bons de plano e de implementação, entra em ação o programa de qualidade total, fazendo os planos se tornarem realidade. Este é o modelo de gestão utilizado no meu período e que levou a empresa até o estágio atual.

O Planejamento Estratégico, implantado formalmente desde 1993, teve a finalidade de proporcionar uma visão de longo prazo para todos os membros do Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Gerentes da empresa. Foi elaborado mediante um processo participativo e sistemático.

As decisões táticas e operacionais são tomadas tendo o planejamento estratégico como referencial básico. Nas revisões anuais os participantes procuram fazer análises pormenorizadas dos ambientes sócio-político, econômico e concorrencial. São efetuados estudos dos mercados interno e externo, bem como das tendências da indústria de revestimentos cerâmicos e dos movimentos dos principais concorrentes nacionais e internacionais.

De acordo com José Paulo Silveira (*apud* MUNDO CERÂMICO, 1995), Diretor de Desenvolvimento do Grupo Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S.A., algumas perguntas devem ser feitas para que seja estabelecida a estrutura do plano.

É fundamental saber quem somos e o que queremos: 1) Missão - Qual a razão de ser da sua organização? 2) Visão - Como transmitir a idéia do gestor para o público interno e externo? 3) Valores - Quais os atributos que são os pilares básicos da organização? 4) Opções - Quais são as melhores alternativas de que sua organização dispõe? 5) Objetivos e estratégias - Quais são suas metas e como chegar a elas? (...) Destacou que além de saber o que se pretende, é necessário ter clareza sobre o que não será feito, eliminando-se a tendência de “querer fazer tudo”, o que é impossível (...) Na análise estratégica o ambiente externo é importante. Mais pela necessidade de compreendermos como as coisas se relacionam, do que pelo objetivo de prever mudanças.

A Qualidade Total Cecrisa é o sistema através do qual todos os colaboradores da empresa são orientados quanto ao modo de execução das diversas atividades. Abrange aspectos técnicos relacionados ao gerenciamento da rotina, com vistas ao aumento da eficiência e melhoria da qualidade da produção, e aspectos administrativos, que visam a melhoria da estrutura organizacional, da comunicação e da participação dos colaboradores.

Práticas de Gestão no Grupo Cecrisa SA.
Nério Amboni, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Arnaldo José de Lima

gerenciamento das diretrizes, para implementar as orientações estratégicas da empresa em todos os níveis da organização.

Compreende simultaneamente aspectos comportamentais disseminados entre todos os colaboradores, através de intenso programa de treinamento e esquemas participativos de soluções de problemas e melhoria da eficiência. Em 1996, foram realizadas 157,8 mil horas de treinamento para seus 1910 colaboradores, representando 3,8% do total de horas trabalhadas. Trata-se de um índice muito superior à média brasileira e compatível com os alcançados pelas melhores empresas internacionais nos diversos setores.

A Qualidade Total Cecrisa, por meio de comitês de melhoria, programas 5S e elaboração de procedimentos, criou a base necessária do processo de certificação ISO 9000. Obteve a certificação de seu sistema da qualidade, conforme os requisitos da norma ISO 9002, em março de 1995, sendo pioneira entre as empresas de pisos e azulejos cerâmicos da América Latina.

O engajamento no QTC - Qualidade Total Cecrisa - é expressivo. Em 1996, estiveram em atividades, 46 (quarenta e seis) grupos MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), aperfeiçoando processos e reduzindo custos em geral. As atividades do programa 5S tiveram continuidade.

O Orçamento Anual define as fontes e a alocação de recursos, tendo por base as diretrizes extraídas do planejamento estratégico e as premissas arbitradas, a partir da conjuntura econômica esperadas para o ano. Compreende os planos de venda, produção, investimentos e despesas operacionais, com responsabilidades claramente definidas para todas as unidades gerenciais. O acompanhamento da execução orçamentária é feito mensalmente.

Como estratégia de consolidar as novas práticas de gestão, o Grupo Cecrisa SA., decidiu pela implantação de uma nova estrutura organizacional. O novo arranjo estrutural procurou contemplar a flexibilidade e a agilidade para a organização ter rapidez nas respostas às necessidades dos clientes internos e externos. Também, os membros da família não atuam mais diretamente sobre os rumos da organização, ou seja, passaram a integrar o Conselho de Administração.

O novo arranjo estrutural passou a valorizar os membros da Diretoria Executiva através do processo de delegação e de descentralização, isentando-os do compromisso de atender à vontade dos fundadores. Os integrantes da Diretoria Executiva são profissionais da própria empresa com suporte técnico de assessores externos.

Práticas de Gestão no Grupo Cecrisa SA.
Nério Amboni, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Arnaldo José de Lima

As novas práticas de gestão consagradas pelo planejamento estratégico, qualidade e orçamento motivaram a profissionalização da gestão culminada com a implantação do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, levando o Grupo Cecrisa SA., na adoção de outras mudanças, a saber:

- mudança no mix dos produtos: a organização alterou “radicalmente” o mix de produtos, ou seja, passou a investir mais em pisos e na nobreza dos produtos, procurando nichos mais específicos.
- fechamento de unidades industriais: o grupo decidiu fechar duas fábricas consideradas obsoletas: a Cesaca e a Klasse. O Grupo reexaminou seus planos de investimento, devido à queda de atividade no setor, optando pela concentração de forças em produtos de maior valor agregado, cortando os custos pela raiz.
- transparência das informações financeiras e recuperação do crédito: a publicação de balanços auditados pela empresa Coopers & Lybrand. O procedimento foi uma exigência da Comissão de Valores Monetários (CVM), imprescindível para que o Grupo Cecrisa SA obtivesse o registro de abertura do seu capital, até então denominado integralmente pelas famílias Freitas e Arns.
- informatização e tecnologia da informação: Sistema de Faturamento Automático, Intranet Cecrisa; EDI-Eletronic Data Interchange; correiro eletrônico da CECRISA em 31.12.96 conectava em tempo real 63% dos colaboradores da empresa (1220 colaboradores conectados), com senhas próprias. A escolha do “case”, “Networking Company Aplicated” pela Revista Informática Exame, como o melhor de 1996, fez com que a empresa ganhasse o prêmio Tecnologia da Informação.
- estrutura comercial: foram nomeados representantes em todo o Brasil. As contas especiais passaram a ser atendidas com maior atenção, na presença praticamente diária dos gerentes da própria equipe da Cecrisa. A pulverização das vendas foi estimulada ao mesmo tempo em que os grandes clientes passaram a receber serviços com melhor qualidade. Uma gerência especial estruturada passou a apoiar e supervisionar os trabalhos de vendas junto às construtoras. O país foi dividido em gerências Regionais, conferindo maior velocidade no processo decisório.
- desenvolvimento de novos produtos: esforço de reposicionamento da empresa, privilegiando a agregação de valores, especialmente através do “design competitivo”, com lançamento de 224 novos produtos, sendo 96 azulejos, 41 pisos e 87 peças especiais.

Todos esses produtos constituem ambientes completos, são modulares e componíveis.

Também as parcerias com os colorícos foram ampliadas

- meio ambiente: questão ambiental é um compromisso com a comunidade, além de uma oportunidade econômica. As principais atividades desenvolvidas foram, segundo registros constantes nos documentos legais da empresa:
- recursos humanos: o colaborador não é mais visto como um agente operacional como na década de 1980. Hoje ele atua como um agente multifuncional. Voltado para o futuro, o Grupo Cecrisa SA colocou em ação o Plano Diretor de Recursos Humanos: Desenvolvimento do ser humano, Manutenção do moral elevado e garantia da qualidade de vida, Desenvolvimento das relações trabalhistas na empresa, Capacitação do pessoal externo.
- modernização tecnológica da cadeia produtiva: foram investidos US\$20 milhões na instalação de quatro modernas linhas de produção de pisos cerâmicos, com capacidade total de um milhão de m² mensais. O ano de 1996 se caracterizou pelo alcance do domínio tecnológico dos processos de produção nos ultramodernos equipamentos instalados em 1995. Também foi concluída a introdução do GLP como fonte energética, substituindo o carvão vegetal. Parcerias com fornecedores foram instituídas para racionalizar o uso das matérias-primas e insumos.

4.4 DISCUSSÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ADOTADAS PELO GRUPO CECRISA S.A. NOS ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO NAS DÉCADAS DE 1980 e 1990

As novas práticas de gestão adotadas pelo Grupo Cecrisa S.A., indicam que a organização passou de uma gestão personalística para uma gestão centrada no planejamento estratégico, na qualidade total e no orçamento.

O modelo personalístico predominante no Grupo Cecrisa S.A., na década de 1980, está centrado na figura do mito vigente ou fundador da empresa. A função desse mito vigente, segundo McGill; Slocum Júnior (1995) é dar significado a uma experiência, mais precisamente, fazer com que a empresa gire em torno de sua própria experiência com o intuito de não aumentá-la e muito menos promover a mudança.

A cultura corporativa significou para as organizações e mais, especificamente, para o Grupo Cecrisa S.A., na década de 1980, o que “a melhor maneira de se fazer” representou nos cem anos anteriores para as organizações de modo geral. Esta situação parece demonstrar que qualquer empresa de cultura forte acaba ficando limitada na sua capacidade de mudança pela

Práticas de Gestão no Grupo Cecrisa SA.
Nério Amboni, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Arnaldo José de Lima

Bernhoeft (1996) comenta que na empresa familiar há união pelo trabalho, em que, de maneira informal, é criado um conjunto de valores, acordos e modelos que nortearão o empreendimento e irão construir a relação do negócio, trabalho e sociedade. Na empresa familiar, a figura do dono tem um poder de arbitragem, pois ele é quem decide e manda.

A cultura organizacional é para Pettigrew (1979) um sistema de significados pública e coletivamente aceitos para um dado grupo, em certo período de tempo. Os símbolos, a linguagem, a ideologia, as crenças, os ritos e os mitos constituem os elementos expressivos da cultura organizacional.

Tavares (2002) comenta que no processo de formação dos padrões culturais, o fundador ou fundadores assume o papel de destaque, na medida em que imprimem à condução do negócio sua visão de mundo, seus valores e suas crenças nos papéis que a organização deve desempenhar, criando modelos e definindo cursos de ação com o objetivo de envolver os demais membros.

Schein (1992), na mesma linha de raciocínio diz que os fundadores constituem peças-chave no desenvolvimento cultural de uma organização, porque a maioria dos mecanismos de socialização se encontra em suas mãos, materializando-se por meio das recompensas, das formas de distribuição dos investimentos e das estratégias de modelagem de papéis por meio dos quais eles transmitem, tanto explícita como implicitamente, as suas concepções e pressupostos da organização como verificado no Grupo Cecrisa S.A.

As práticas de gestão adotadas, na década de 1980, pelo Grupo Cecrisa S.A., também reforçam os argumentos discutidos pelos estudiosos do ciclo de vida organizacional, como por exemplo, Greiner (1972) Bretas Pereira (1991), Quinn e Cameron (1987) e Miller e Friesen (1984). O primeiro ciclo vivenciado pela organização foi marcado pela criatividade dos fundadores e pela elaboração de produtos e conquistas de mercados. A comunicação era informal com uma estrutura simples, informal e centralizada.

Com o crescimento da produção e do número de unidades de negócios sustentadas por práticas de gestão personalísticas e por um ambiente instável, imprevisível e incerto, o Grupo Cecrisa S.A. passou por ‘momento de crise’, exigindo da organização a implantação de novas práticas de gestão centradas no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2006; ROCHE, 2002; MINTZBERG, QUINN, 2006), na qualidade total (FEIGENBAUM, 1994; CROSBY, 1988; DEMING, 1992) e no orçamento (WELSC, 1997; FREZATTI, 2006), além de outras práticas administrativas e organizacionais como discutido anteriormente.

Práticas de Gestão no Grupo Cecrisa SA.
Nério Amboni, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Arnaldo José de Lima

A implantação de novas práticas de gestão, como verificadas no Grupo Cecrisa S.A., confirmam os argumentos de Lodi (1987) quando menciona que em determinados momentos às empresas familiares passam a adotar novas estruturas, novos processos e práticas mais modernas ou racionais, tornando-as menos paternalistas ou subjetivas com a inclusão de profissionais não vinculados à família no corpo de trabalho.

A opção feita pelo Grupo Cecrisa S.A. ratifica os argumentos de Lodi (1998), quando comenta que, com o crescimento e a expansão da empresa torna-se, extremamente difícil a transferência da intuição gerencial ou espírito empreendedor próprios do fundador para os seus sucessores, levando muitas empresas a optarem pela profissionalização como forma de garantir a sua continuidade. A profissionalização implica a substituição de administradores familiares por gerentes contratados e assalariados que costumam levar a empresa a adotar práticas administrativas mais racionais e menos personalizadas. Em outras palavras, o Grupo Cecrisa S.A. se profissionalizou quando a gestão passou para as mãos de executivos profissionais, ficando os membros da família no Conselho de Administração.

Para McGill e Slocum Júnior (1995), a filosofia da ‘organização racional’ mostra que vários problemas devem ser solucionados por diagnose, análise e ação. As práticas de gerenciamento são programadas com soluções discretas e identificáveis para todo problema. Os gerentes procuram atuar como solucionadores astutos de problemas, através da identificação das questões, da coleta de dados, da identificação das causas para, posteriormente, solucionar o problema como aconteceu no Grupo Cecrisa SA., por meio de ações decorrentes do Programa de Qualidade Total.

5. COMENTÁRIOS FINAIS

Os momentos vivenciados pelo Grupo Cecrisa SA., no transcorrer das décadas de 1980 e 1990, são caracterizados por práticas de gestão com padrões culturais diferentes. Pettigrew (1979) argumenta que o interesse na cultura dirige atenção para as fontes de coerência e consistência da vida organizacional para as crenças dominantes ou as ideologias que fornecem os sistemas de significados do que se passa na organização.

A década de 1980 é caracterizada por práticas de gestão oriundas de uma sólida cultura personalista, fundamentada nos valores do mito vigente, no caso o fundador (dono) da organização em conjunto com seus dois diretores. A função desse mito vigente, segundo McGill e Slocum Júnior (1995), é dar significado a uma experiência, mais precisamente fazer

Práticas de Gestão no Grupo Cecrisa SA.
Nério Amboni, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Arnaldo José de Lima

com que a empresa gire em torno de sua própria experiência com o intuito de não aumentá-la e muito menos promover a mudança.

A organização, em vez de responder com novas regras e regulamentos demandadas pelo crescimento e expansão, preferiu reenfatizar seus próprios valores essenciais, promovendo mudanças através da ampla compreensão da cultura da organização vigente. Uma maior atenção à cultura possibilitou a previsibilidade e controle, não por meio de regimentação excessiva que caracteriza o modelo de gestão burocrático, mas através do entendimento básico do que a empresa valoriza.

A década de 1990 é caracterizada por uma cultura mais racional e profissional, em face de crise vivenciada pela organização e com a adoção de novas práticas de gestão centradas no planejamento estratégico, na qualidade total e no orçamento.

O planejamento estratégico proporcionou uma visão de longo prazo para todos os membros do Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Gerentes da empresa. A Qualidade Total Cecrisa abrangeu aspectos técnicos relacionados ao gerenciamento da rotina, com vistas ao aumento da produtividade e melhoria da qualidade de produtos e serviços, bem como ao gerenciamento das diretrizes, para implementar as orientações estratégicas da empresa em todos os níveis da organização. O orçamento anual serviu para a definição das fontes e a alocação de recursos, tendo por base as diretrizes extraídas do planejamento estratégico e as premissas arbitradas a partir da conjuntura econômica esperadas para o ano. Compreendeu os planos de venda, produção, investimentos e despesas operacionais, com responsabilidades claramente definidas para todas as unidades gerenciais.

As novas práticas de gestão denominadas de planejamento, qualidade total e orçamento incentivaram a organização a implantar um novo modelo arranjo estrutural com destaque para a criação do Conselho de Administração, Diretorias Executivas e Gerências, assim como outras práticas administrativas e organizacionais, visando assegurar a continuidade e o sucesso do Grupo Cecrisa SA.

A realidade estudada confirma os argumentos de Salama (1992), Pettigrew (1987) e de outros estudiosos da área, no sentido de que para se entender as práticas de gestão predominantes na organização, sem dúvida, deve-se olhar o passado para se entender o processo corrente. O conhecimento do atual estágio de qualquer organização é decorrente da verificação dos eventos que aconteceram no passado e no presente.

As reorientações estratégicas, a exemplo das novas práticas de gestão mais, especificamente, aquelas centradas no planejamento estratégico, na qualidade total e no

Práticas de Gestão no Grupo Cecrisa SA.
Nério Amboni, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Arnaldo José de Lima

orçamento, evidenciaram que este ocasionou reflexos nas dimensões, estratégicas, estruturais, gerenciais e operacionais para o Grupo Cecrisa SA. buscar novos desafios.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. de P. *et al.* (org.). **A ordem do progresso:** cem anos de política econômica republicana, 1889-1989. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ADIZES, I. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ALENCAR, J. **O Brasil e o seu futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). São Paulo: Senac, 1996.
- BRETAS PEREIRA, M. J. L. **Mudança nas instituições.** São Paulo: Nobel, 1991.
- BRIDI, B. É hora de descapitalizar: entrevista. **Revista Anamaco**, São Paulo, v.6, n.60, p.24-30, dez.96/jan.97.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation.** Londres: Tavistock Publications, 1961
- CASILLAS, J. C.; DÍAZ, C.; VAZQUEZ, A. S. **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CATTANI, M. A. **Empresa familiar:** mandatos e mitos no comando de uma empresa. 1992. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1992.
- CHANDLER, A. D. **Strategy end strutures:** chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: Mit Press, 1962.
- CAMERON, K. S.; KIM, M. U.; WHETTEN, D. A. Organizational effects of decline and turbulence. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, n.32, p.222-240, 1987.
- CECRISA revestimentos cerâmicos. **Relatório do Grupo Cecrisa SA.** 1997.
- CECRISA sai da concordata. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.3, n.28, p.26-27, agosto, 1996.
- CHAMPION, D.J. **A sociologia das organizações.** São Paulo: Saraiva, 1979.
- COMO ser competitivo. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.3, n.19, p. 14-16, jul/ago., 1995.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.
- DEMING, W.E. **Qualidade:** a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- DONNELEY, R.G. **A empresa familiar.** São Paulo: Abril-Tec Editora, 1976.
- ESMALTAGEM sem ar. **Mundo Cerâmico**, São Paulo, v.2, n.12, p.28-31, nov./dez., 1993.

Práticas de Gestão no Grupo Cecrisa SA.
Nério Amboni, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Arnaldo José de Lima

- FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total.** São Paulo: Makron Books, 1994. v.1
- FREZATTI, F. **Orçamento empresarial:** planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2006.
- GONÇALVES, S. de C. **Patrimônio, família e empresa:** um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.
- GREINER, L.E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.4, n. 50, p.37-46, 1972.
- HALL, R. **Organizações:** estrutura e processos. São Paulo: Pearson Education, 2005.
- KANTER, R.; STEIN, B.; JICK, T. **The challenge of organizational change.** Nova York: Free Press, 1992.
- LANZANA, A.; COSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P.L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras:** perfil e perspectivas. São Paulo: Negócios, 1999. p. 31-52.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente:** diferenciação administrativa. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LETHBRIDGE, T. O desafio de trabalhar com o pai. **Revista Exame.** São Paulo: Abril, ano 39, n.5, edição 838, p. 22-35, 16 de março de 2005.
- LODI, J. B. **A empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1998.
- LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1987
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas:** ênfase na gerencia empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. M. F.; DELLAGNELO, E. H. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 5, n. 11, p. 77 - 103, jan./abr., 1998.
- McGIL, M. E.; SLOCUM JÚNIOR, J. W. **A empresa mais inteligente:** como construir uma empresa que aprende e se adapta as necessidades de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MENEZES, M. M. **Acontece nas melhores famílias:** repensando a empresa familiar. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MILLER, D; FRIESEN, P. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. **Management Science**, USA, v.30, n.10, p.1161-1183, oct., 1984.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia** Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

Práticas de Gestão no Grupo Cecrisa SA.
Nério Amboni, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Arnaldo José de Lima

- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- PIETRESKI, J. L., GOMES, P. A. Morte e vida das empresas familiares no Centro Oeste do Paraná. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, Paraná, ano 2, n. 1, p. 539-552, ago., 2007.
- PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. **Modelo de gestão:** uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- PERROW, C.B. **Análise organizacional:** um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1981.
- PETTIGREW, A. On Studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.24, n.4, p.570-81, 1979.
- PETTIGREW, A.. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p. 649-70, 1987.
- PUGH, D.S. *et al.* The context of organization structure. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, n.14, 1969.
- PUNCH, K. **Introduction to social research:** quantitative & qualitative approaches. London: Sage, 1998.
- ROCHE, F. P. **Gestão desportiva** - Planejamento Estratégico nas Organizações Desportivas. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional.** São Paulo: CL, 1998.
- RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. V. **Gestão do conhecimento:** reinventando a empresa para uma sociedade em valores intangíveis. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.
- STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa.** Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey Bass., 1992.
- TAVARES, M.G.P. **Cultura organizacional:** uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualtymark., 2002.
- THOMPSON, J. D. **inâmica Organizacional:** fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 2006.
- VAN DE VEN, A.H. Suggestions for studyind strategy process: a research note. **Strategy Mnagement Jurnal**, v.13, p. 169-188, 1992.

Práticas de Gestão no Grupo Cecrisa SA.
Nério Amboni, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Arnaldo José de Lima

VAN DEN DAELE, L. D. Qualitative models in developmental analysis. **Developmental Psychology**, v.1, n.4, p. 303-310, 1969.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Editora Bookman; 2005.
