

1 Introdução

1.1 Contextualização do Problema

O papel do líder é muito relevante numa pequena empresa familiar. Isso se dá devido a vários fatores, dentre outros, deve-se enfatizar a dificuldade de criação de métodos para a profissionalização dos processos.

Em muitos casos é percebida uma forte centralização do poder nas mãos do líder. O líder em geral nessas empresas é o sócio fundador ou em outros casos mais remotos, uma pessoa de confiança dele. Muitas vezes não há espaço para duas lideranças nesse tipo de estrutura de empresa.

Os liderados são os funcionários da empresa familiar que se tornam seguidores do líder. Essas pessoas sofrem grande influência das atitudes de comando do líder e tem seus desempenhos afetados a partir dessa liderança exercida.

Não só os líderes e liderados, mas também os envolvidos internamente e externamente na empresa, sofrem influência da liderança do dono. Essas pessoas também reagirão de forma diferente a cada estilo de liderança afetando muitas vezes o desempenho da empresa.

A importância da pequena empresa no Brasil é tal que, segundo o SEBRAE (2006) existem 5,1 milhões de empresas no Brasil dos quais 98% são micro e pequenas empresas. Do total dessas empresas, 56% estão relacionadas às atividades de comércio e 30% aos serviços.

Outro dado que evidencia essa importância é a parcela do nível de ocupação do Brasil. De acordo com o site do SEBRAE (2009) os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços dos postos de trabalho no setor privado.

Abaixo seguem outros dados que reforçam a importância do tema em estudo relacionado às micros e pequenas empresas no Brasil de acordo com o SEBRAE (2009):

- Participação no total das empresas: 98%;
- Empregados com carteira assinada: 53%;
- Emprego no setor privado (formal e informal); 68%;
- Faturamento: 28%;
- Parcela do Produto Interno Bruto (PIB): 20%;

- Valor das exportações: 2,7%;

Dado que a influência da pequena empresa familiar no Brasil é de tal importância, como vista acima, há de se julgar que seu desempenho pode ser um assunto importante em pauta. Soma-se isso a questão da centralização do poder nas mãos do dono dessa empresa, tem-se que o tipo de liderança exercida nesse pode ser o ponto crucial para o desempenho da empresa. De que modo os estilos de liderança influenciam o desempenho da pequena empresa familiar? Existe algum estilo de liderança que proporcione melhores resultados que outros?

1.2 Definição dos termos

Segue abaixo uma apresentação breve dos conceitos e termos chave, que serão abordados e melhor trabalhados no referencial teórico.

Liderança: De acordo com Hersey & Blanchard (1986), liderança pode ser entendida quando alguém procura influenciar o comportamento de uma pessoa ou um grupo de pessoas para qualquer finalidade.

Existem duas principais vertentes do estudo de liderança que é a Comportamental e a Situacional. Como o nome já diz, a liderança comportamental busca entender o líder de acordo com o seu comportamento. Entre outras, destacam-se a teoria dos traços de personalidade e a teoria dos estilos de liderança. O presente estudo direcionará a pesquisa para a questão da liderança Situacional.

Liderança Situacional: A teoria situacional ou contingencial visa compreender o tipo de liderança relacionado à situação ou ambiente que o líder está inserido. Nessa teoria, as duas principais correntes, e alvo de estudo nesse presente trabalho, são a liderança transacional e a liderança transformacional.

Entende-se como liderança transacional à existência de relações contratuais implícitas ou explícitas entre os líderes e os liderados. É um processo de troca onde o preço pago pelo trabalhador terá de ser equivalente ao desempenho nas tarefas. A liderança exercida está muitas vezes ligada ao poder que o líder exerce sobre seus liderados. O líder pode gerir sua equipe por gestão por recompensa contingente, gestão por exceção ativa, gestão por exceção passiva e *laissez-faire*. Na liderança transformacional o líder procura transformar

e motivar a equipe em busca de objetivos em comum que beneficia tanto a empresa quanto a seus líderes e liderados. As metas são mais de longo prazo em detrimento às tarefas de curto prazo na liderança transacional. O líder pode possuir quatro características particulares nesse tipo de liderança: Influenciadores e Idealizadores, Inspiradores e motivadores, estimuladores e atenção individualizada (BASS et al, 2003; BASS & AVOLIO, 1993; BASS 1990; KARK, 2004).

Desempenho: O desempenho, por sua vez, pode ser medido de diferentes formas e diferentes métricas. No campo da administração, um dos significados para desempenho organizacional é o processo de quantificar da eficiência e eficácia das ações. Nas formas de se medir ele pode ser separado em desempenho financeiro ou desempenho não financeiro. O desempenho financeiro mede os resultados da empresa que tem a ver com os lucros e as vendas. Nas análises não financeiras ou qualitativas os resultados podem ser mercadológicos, de satisfação dos consumidores, satisfação dos funcionários, entre outros (NEELY et al, 1995; CARNEIRO et al, 2007; NATAL, 2005).

Pequena Empresa no Brasil: No Brasil, existem duas formas de mensurar o tamanho de uma empresa. De acordo com o Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, são os seguintes: - Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos); - Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais) (Portal Tributário, 2009).

Além desse critério, o Sebrae adota o conceito de número de funcionários nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números: - Microempresa: I) na indústria e construção: até 19 funcionários II) no comércio e serviços, até 09 funcionários. - Pequena empresa: I) na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários: II) no comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários. (SEBRAE; 2009)

Como o presente trabalho é de cunho organizacional, não financeiro, iremos trabalhar com a abordagem do número de funcionários.

Empresa Familiar: Para conceituar empresa familiar, Bornholdt (2005) afirma que é considerada como tal a organização cuja administração está sob

comando dos próprios sócios da família ou grupos familiares. Para isso, considera-se empresa familiar àquela que se enquadra em um ou mais dos fundamentos a seguir:

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

1.3 Objetivo Final

Para tratarmos do problema de pesquisa, este trabalho tem como objetivo final relacionar diferentes ou similares estilos de liderança e sua influência sobre a percepção do desempenho da empresa que será medido sobre os aspectos de participação de mercado, resultados financeiros e de clima organizacional.

1.4 Objetivos Intermediários

Para alcançar o objetivo final de pesquisa é necessário primeiro delimitar os objetivos intermediários que se encontram a seguir:

- Conceituar liderança e suas teorias pertinentes;
- Delimitar um método mais adequado da teoria de liderança para a análise do estudo em questão;
- Levantar as teorias de desempenho organizacional, classificar as métricas de desempenho e delimitar o método de análise mais conveniente;
- Contextualizar as empresas, suas estruturas, atuação e o papel do líder em cada um delas;

- Analisar o desempenho das duas empresas sob as óticas de mercado, financeira;
- Relacionar o desempenho medido nas três óticas ao estilo de liderança de cada líder;

1.5 Relevância do Estudo

O estudo presente serve como base de dados de interesse de pequenas e até médias empresas que são controladas por um pequeno grupo de pessoas em comum, muita das vezes familiares. O controle dessas empresas é a liderança de um membro que fundou a empresa ou uma pessoa que foi respaldada pelo fundador para ser o líder.

Essas pessoas exercem influência positiva ou negativa nos resultados da empresa e algumas vezes a responsabilidade do sucesso ou do fracasso está diretamente ligada ao estilo de comando do líder que afetará as pessoas que trabalham na empresa e os clientes que serão ou não bem atendidos.

O estudo também servirá de interesse para pessoas que pesquisam sobre liderança e gestão em pequenas empresas familiares servindo como insumo para aprofundamento da pesquisa sobre o tema.

1.6 Delimitação do Estudo

A proposta é analisar duas pequenas empresas familiares no ramo do comércio. Do ponto de vista geográfico, as duas empresas estão situadas na capital do Estado do Rio de Janeiro (Brasil).

A primeira empresa é do ramo de comércio náutico e trabalha com uma representação internacional de matéria prima estrutural para embarcações de pequeno porte e outras indústrias. Sua sede fica no bairro de Ipanema, no município do Rio de Janeiro e seu atendimento é via telefone ou visita ao cliente. Seus principais clientes são estaleiros de construção de barcos.

A segunda empresa é uma loja de comércio de embalagens situada no centro do Rio de Janeiro que vende para pessoas físicas ou lojistas que precisem de embalagem. Sua forma de venda é direta. Os funcionários atendem

diretamente os clientes que entram na loja para comprar. Poucas vezes há encomendas por telefone.

As duas empresas são do ramo de comércio, geridas por um pequeno grupo de pessoas que são de confiança da família e são de pequeno porte.

As pessoas entrevistadas foram os líderes das duas empresas primeiramente. Os funcionários foram posteriormente abordados com questionários. A ordem de preferência para a entrevista é dos funcionários que recebem ordens diretas ou indiretas do líder da empresa.

O estudo analisou as lideranças sob o ponto de vista situacional. Existem outras teorias de liderança como a teoria dos traços de personalidade e teoria dos estilos de liderança. No entanto, devido à melhor adequação ao caso, foi apenas analisada a teoria de liderança situacional, mais especificamente a liderança transacional e transformacional.

Devido à enorme gama e dificuldades de se medir o desempenho, este trabalho deu prioridade a três tipos de desempenho: o desempenho de mercado, o desempenho financeiro e o desempenho relativo ao clima organizacional ou satisfação dos funcionários. Outros métodos de desempenho também poderiam ser abordados, como a satisfação dos acionistas, parâmetros da concorrência, estratégias de marketing, Balanced Score Card e outros. As medidas de desempenho foram escolhidas devido à relevância do tema e a conveniência, visto que as pequenas empresas, em sua maioria, possuem dificuldades para medir o desempenho organizacional. A proposta de combinar métodos quantitativos e qualitativos acompanha as tendências de mensuração de desempenho organizacional.

O método utilizado para a pesquisa será o estudo de caso de duas empresas que estará investigando o perfil de liderança dos líderes e as medidas de desempenho conforme vistas acima.

O período de análise é o ano de 2009.

1.7

Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado e dividido em sete capítulos.

O primeiro capítulo é a introdução. Nesta seção é explicitada a contextualização do problema, a definição dos termos, os objetivos finais e

intermediários da pesquisa, a relevância do estudo, a delimitação do estudo e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo pretende levantar as teorias de liderança com suas abordagens e principais autores. A segunda parte desse capítulo analisará o desempenho e suas relacionadas formas de mensuração.

O terceiro capítulo é a metodologia do trabalho, onde será apresentados o tipo de pesquisa, a estratégia de investigação, o papel do pesquisador, o procedimento de coleta e registro dos dados e as limitações do método de pesquisa.

No quarto capítulo serão descritos os dois casos. As duas empresas serão analisadas de acordo com suas estruturas, formas de atuação, procedimentos, objetivos organizacionais e papel do fundador.

O quinto capítulo é a análise dos resultados das entrevistas com os líderes e das pesquisas com os liderados. Esse capítulo pretende expor os tipos de liderança de cada líder e o desempenho de mercado, financeiro e de clima organizacional. Os resultados serão expostos e consolidados nesse capítulo.

O sexto capítulo compreende nas conclusões do confronto do referencial teórico e dos resultados. Posteriormente às conclusões, serão abordadas as recomendações e agenda de pesquisa.

Para finalizar, no último capítulo serão apresentadas as referências bibliográficas.