



## **Ensaio de Práticas de Gestão Organizacional com base em Incidente na Comercial Automotiva Verlanf**

Domingos Dalmolin, Julio Cesar Ferro de Guimaraes

### **RESUMO**

Este caso de ensino foi desenvolvido com base em um incidente organizacional ocorrido, para que a situação apresentada seja útil ao apontar tópicos para estudo, procurando relacionar estes tópicos a teorias já existentes. A partir da história e de um incidente verificado na empresa denominada Comercial Automotiva Verlanf, é esperada contribuição em cursos de graduação e pós-graduação em Administração, Direito e Psicologia, particularmente em: disciplinas relacionadas à administração de recursos humanos, comportamento organizacional, responsabilidade civil, comportamento do consumidor, práticas de gestão, administração estratégica, direito civil, direito do trabalho, governança corporativa, teoria das organizações e empresas familiares. Aos acadêmicos, é pretendido auxiliá-los a desenvolverem conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o sucesso gerencial, familiarizá-los com as organizações, seus ambientes e seus agentes e permitir que desenvolvam habilidades para efetuar análises, sínteses, julgamentos e resolução de problemas.

**Palavras-chave:** Organizações; Gestão; Comportamento; Percepção de Responsabilidade.

### **ABSTRACT**

This teaching case was developed based on an organizational incident that happened, so it would be useful to select topics for studies, aiming to associate those topics with already existing theories. Based on a history and on an incident that happened in the company Comercial Automotiva Verlanf, it is intended contribute with graduate and postgraduate courses of Management, Law and Psychology, especially in disciplines like human resource management, organizational behavior, civil responsibility, consumer behavior, management practices, strategic management, civil law, labor law, corporative management, theory of organizations, and family company. For the academics, the intent is to help them to develop knowledge, abilities and necessary attitudes for the managerial success, to familiarize them with the organizations, their environments and their agents, developing abilities to analysis, syntheses, judgments and problem solving.

**Keywords:** Organizations; Management; Behavior; Responsibility Perception.

## **1 INTRODUÇÃO**

Foi notável o número de pessoas advindas da Europa que chegaram para povoar a região da serra e planalto do Rio Grande do Sul, Brasil, no início do século XX. Em local onde nada existia, implícito à ação de povoar, estava a necessidade de formar uma nova sociedade, com seus valores e princípios de convivência social.

Durante todo o século, esta construção social foi tomando forma, à qual foram progressivamente incorporados conceitos práticos de economia e mercado, como forma de disciplinar e ordenar as relações entre os habitantes. Em Weber (2000), tem-se que a ação social se orienta pelo comportamento dos outros, seja este passado, presente ou esperado como futuro, em que os outros podem ser indivíduos e conhecidos ou uma multiplicidade



indeterminada de pessoas completamente desconhecidas. Para Weber (2000), dinheiro significa um bem destinado à troca, porque sua opção está orientada pela expectativa de que muitos outros, porém desconhecidos e em número indeterminado, estarão dispostos a aceitá-lo também, por sua parte, num ato de troca futuro.

Esta nova sociedade adotou como um dos seus sistemas de funcionamento, os princípios da economia. Segundo Parkin (2009), a economia pode ser definida como a ciência social que estuda as escolhas que as pessoas, as empresas, os governos e sociedades inteiras fazem ao se defrontarem com a escassez e com os incentivos que influenciam e conciliam essas escolhas.

A sociedade em formação passou a ofertar oportunidades de ocupação dentro dos moldes da liberdade econômica, que, para Mises (1993), significa que é dado às pessoas que a possuem o poder de escolher o próprio modo de se integrar ao conjunto da sociedade. Mises (1993) identifica a economia livre como sendo a economia de mercado, o sistema em que a cooperação dos indivíduos na divisão social do trabalho se realiza pelo mercado, considerando que esse mercado é também um processo, através do qual as pessoas, ao venderem e comprarem, produzirem e consumirem, estão contribuindo para o funcionamento global da sociedade. Para Lewis (1968), no curso do desenvolvimento econômico, a economia se torna mais complexa e o mercado normalmente descobre e aproveita estas oportunidades e se encarrega de contribuir na maioria das situações que implicam interdependência.

Neste contexto, especialmente na segunda metade do século XX, surgiram muitas novas empresas nas regiões citadas, consolidando e integrando empresas e população às condições do mercado. Segundo Kotler (1998), é o conceito de troca que leva ao conceito de mercado, em que determinado mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham necessidades ou desejos específicos, com disposição e habilitação para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.

Contudo, a gestão das empresas apresenta desafios e conflitos de toda ordem, desde as oscilações de mercados, a preocupação com vendas, a gestão financeira, a relação com fornecedores e, em particular, a necessidade de lidar com relacionamentos interpessoais permeados por interesses econômicos e financeiros, incluindo relações com sócios, familiares (algumas empresas apresentam características de empresas familiares), e, especialmente, colaboradores. Segundo Limongi-França (2008), o melhor grau de dinâmica organizacional não é dado pela ausência de conflitos, mas sim pela possibilidade de explicitá-los, manejá-los e resolvê-los dentro do limite institucional, pelo grau em que eles são realmente assumidos por seus atores e interessados no curso de suas tarefas e funções; e os principais resultados de um processo de entendimento entre empregado e empresa são: compromisso responsável, ajuste de interesses e previsibilidade.

Neste sentido, são reportados a seguir a história e o incidente ocorrido na empresa Comercial Automotiva Verlanf, que compõem este caso de ensino.

## **2 DESCRIÇÃO DO CASO**

Os irmãos Jorge Verlanf e Paulo Verlanf nasceram no interior de um município da região do planalto do Rio Grande do Sul, Brasil, nos anos 40 do século XX. Concluíram o curso primário numa escola da própria comunidade onde nasceram. Depois, embora continuassem residindo no interior, passaram a se deslocar até a cidade para continuar os estudos. Então observaram que, a cada certo tempo, um novo negócio se instalava naquela cidade, oferecendo um novo tipo de produto ou serviço, como por exemplo, um novo posto de combustível oferecendo uma nova marca, uma loja de móveis e eletrodomésticos, uma nova loja de confecções, uma revenda de tratores agrícolas, uma relojoaria, uma segunda farmácia, um novo médico, uma agência bancária; e assim por diante.



Entusiasmados com a onda de crescimento, Jorge e Paulo resolveram participar deste desenvolvimento. Como primeira ação, obtiveram emprego num posto de combustível - morando, fazendo refeições no próprio posto e tomando banho no banheiro que o posto disponibilizava para os caminhoneiros. O objetivo de Jorge e Paulo era juntar um volume de recursos para iniciarem um negócio próprio. Contudo, perceberam que só o acúmulo do dinheiro que recebiam por seu trabalho não seria suficiente para torná-los futuros empresários: era necessário estarem preparados para administrar o negócio. Durante cinco anos frequentaram curso superior de economia, numa cidade próxima, à noite, enquanto durante o dia continuavam trabalhando no mesmo emprego. Com o andamento do curso superior, passaram a trabalhar no escritório do posto de combustível, com o que conheceram rotinas administrativas e controles financeiros.

A combinação do estudo com a convivência em rotinas administrativas passou segurança para Jorge e Paulo, que viram amadurecer a demanda no seu município por uma revenda autorizada de automóveis. Assim, compraram um terreno na rua principal da cidade, que na época ainda apresentava preço acessível. Em seguida, passaram a sondar determinada fábrica de automóveis para obter concessão. As tratativas tiveram êxito nos anos 70. O capital de Jorge e Paulo naquele momento foi suficiente para a construção de loja no formato mínimo exigido pela concessionária; e para a compra de dois veículos básicos standard, mas de cores diferentes, para iniciar o estoque. Jorge e Paulo ficaram muito satisfeitos com esta conquista e aí surgiu a Comercial Automotiva Verlanf. Esta concessionária se mostrou excelente opção de negócio, que foi acompanhando o próprio crescimento da cidade e da região. De fato, o esforço de Jorge e Paulo foi recompensado.

Jorge se casou dois anos após a instalação do negócio, e seis meses depois, Paulo também se casou. Tempos depois, nasceram: Bernardo Verlanf, filho de Jorge; e Camilo Verlanf, filho de Paulo.

Com boa situação econômico-financeira, Jorge e Paulo não tiveram dificuldade em construir, nos anos 90, uma nova, ampla e moderna sede para a concessionária de veículos, ao tempo em que familiarizavam os filhos Bernardo e Camilo com as atividades administrativas, e enquanto estes últimos também faziam seu curso superior em economia. No ano de 2010, Jorge e Paulo passaram a gestão da Comercial Automotiva Verlanf para os respectivos filhos, os primos Bernardo e Camilo.

Bernardo assumiu a área comercial, em especial coordenando a equipe de vendas, enquanto que Camilo passou a cuidar da gestão administrativa e financeira. Nesta configuração o funcionamento geral da empresa fluía a contento, com satisfatório volume de vendas, embora a situação financeira, para ser apenas estável, dependia de um bom esforço na gestão de recursos, especialmente por parte do gestor financeiro Camilo.

Bernardo casou e teve uma filha, para a qual convidou Camilo para ser padrinho; Camilo também casou e teve um filho, para o qual convidou Bernardo e esposa para serem padrinhos.

A equipe de Bernardo tinha cinco vendedores e três veículos novos para teste drive num entardecer em que o vendedor Antúrio atendeu um cliente que era pessoa idônea e muito conhecida na cidade. O cliente disse que gostaria de fazer, sozinho, um teste drive com a camionete top de linha da revenda. Antúrio consultou o chefe Bernardo, que autorizou o cliente a efetuar sozinho o teste drive. Antúrio desbloqueou a chave e liberou a camionete, com a qual o cliente se retirou da agência.

Não havia dúvidas sobre a idoneidade daquele cliente, tanto que Bernardo e Antúrio continuaram com suas atividades normalmente. Neste intervalo de tempo, coube a Antúrio atender uma cliente jovem, educada e simpática, que estava à procura de um veículo urbano compacto. A simpática cliente disse ser médica recém-formada, que utilizaria o veículo no seu trabalho e que gostaria de fazer um teste drive. Neste caso, Antúrio acompanharia a cliente,



pois ela não era conhecida e ainda não havia feito cadastro para compra do veículo. No momento em que Antúrio estava embarcando no veículo para acompanhar a cliente, o senhor idôneo, retornou com a camionete top de linha, mas disse que havia recebido um telefonema urgente e que não poderia tratar da compra do veículo naquele momento. Pelo fato de Antúrio já estar ligeiramente afastado do escritório, quase embarcando no outro carro com a outra cliente, o senhor idôneo acenou e deixou as chaves liberadas da camionete sobre o balcão da revenda e foi embora apressadamente. E Antúrio acompanhou a simpática cliente no teste drive com um veículo compacto.

A nova cliente, alegando ter obtido apenas recentemente a habilitação para condução de veículos automotores, demonstrou pouca agilidade ao volante. Por isso, o teste drive demorou um tempo considerável, e, como já estava anoitecendo, quando do retorno à revenda, todos os demais vendedores já haviam ido embora, inclusive o chefe Bernardo, que tinha uma tradicional partida de futebol com os amigos, a qual só perdia em casos muito justificados. A simpática cliente preferiu dizer a Antúrio que iria pensar sobre a compra do carro compacto, que voltaria num outro dia e foi embora. Antúrio, que estava atrasado para o mesmo jogo de futebol com o chefe Bernardo, não entrou de volta para o escritório; apenas pediu para o vigilante, terceirizado, desligar a calculadora de mesa e jogar na gaveta os papéis que eventualmente estivessem sobre a sua mesa de atendimento.

No dia seguinte, ninguém foi trabalhar na revenda, porque era feriado municipal. No outro dia, ninguém foi trabalhar na revenda, porque era domingo. Contudo, a segunda-feira iria requerer decisões importantes.

É que na segunda-feira de manhã notaram a falta da camionete top de linha utilizada para fazer os testes drives. Foram observar as gravações das imagens das câmaras de segurança e verificaram que, logo depois do senhor idôneo ter deixado as chaves liberadas sobre o balcão, uma pessoa, à qual ninguém havia prestado atenção, vestindo um boné que encobria quase totalmente a face, apanhou naturalmente as chaves e saiu da revenda. Constataram que esta pessoa teve seu serviço especialmente facilitado porque o senhor idôneo, apressado, havia deixado a camionete estacionada na rua, portanto, fora das instalações da Comercial Automotiva Verlanf.

Desta forma, o boletim de ocorrência policial foi registrado três dias depois do incidente: a polícia nada pôde fazer. A companhia seguradora não amparou o incidente: alegou que a cobertura era noturna, quando a revenda estivesse fechada. Camilo se irritou e responsabilizou Bernardo pelo incidente. Bernardo se irritou e responsabilizou Antúrio. Antúrio se irritou e responsabilizou o vigilante. O vigilante se irritou e responsabilizou o senhor idôneo como responsável por ter iniciado o incidente.

Assim, algumas tomadas de decisão importantes deveriam ocorrer:

- a) Bernardo deveria decidir se: Antúrio continuaria trabalhando na Comercial Automotiva Verlanf; se seria demitido sem justa causa; ou se seria demitido por justa causa. Ainda Bernardo deveria decidir se indenizaria à Comercial Automotiva Verlanf por um dano pelo qual poderia ser responsável.
- b) Camilo deveria decidir se a Comercial Automotiva Verlanf iria suportar um prejuízo pelo qual, aparentemente, o seu sócio, o primo Bernardo seria responsável. Camilo também deveria decidir se a própria continuidade da sociedade em empresa de origem familiar iria se sustentar.
- c) Os fundadores irmãos Jorge e Paulo, mesmo afastados da Comercial Automotiva Verlanf, deveriam decidir se iriam interferir em conflito de sócios que poderia pôr em risco a própria continuidade da sociedade.
- d) Outra questão que Bernardo deveria tratar refere-se à manutenção do contrato com a empresa de vigilância terceirizada; ou se, no mínimo, solicitaria a substituição do vigilante que havia atuado na sexta-feira anterior.



- e) Se ainda houvesse entendimento entre Bernardo e Camilo, eles deveriam implantar ou aperfeiçoar as práticas de controle existentes da empresa.
- f) Quanto ao senhor idôneo que fez o teste drive sozinho, ele deveria decidir se iria permanecer cliente leal à Comercial Automotiva Verlanf ou não.

### 3 NOTAS DE ENSINO

#### 3.1 UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O presente estudo de caso pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação em Administração, Direito, Psicologia, em disciplinas relacionadas à administração de recursos humanos, comportamento organizacional, responsabilidade civil, comportamento do consumidor, práticas de gestão, administração estratégica, direito civil, direito do trabalho, governança corporativa e teoria das organizações.

#### 3.2 OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

- Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o sucesso gerencial.
- Familiarizar estudantes com as organizações e seus ambientes.
- Ilustrar aulas expositivas.
- Desenvolver habilidades para a resolução de problemas.
- Permitir a divisão da classe de aula em grupos de três ou quatro integrantes cada, para debate dentro do grupo, com posterior apresentação de soluções e desdobramentos possíveis, a todos os estudantes da classe, passando para debate coletivo.
- Possibilitar vínculo entre ambiente de ensino e o mundo real das organizações.
- Desenvolver capacidade de análise, síntese e julgamento.
- Tornar os alunos protagonistas de tomadas de decisão.
- Permitir a percepção de múltiplas possibilidades, nas quais mais de uma resposta pode ser resposta correta.
- Permitir a tomada de decisão dentro de um tempo limite para a resolução de problemas.
- Manipular e juntar informações que podem estar dispersas, cuja combinação pode apontar solução para o problema.
- Verificar a aplicabilidade de regras, métodos, conceitos, princípios, leis e teorias.

#### 3.3 SUGESTÕES DE QUESTIONAMENTOS PARA DISCUSSÃO

Para o uso em sala de aula, sugere-se algumas alternativas de questões:

- a) Como o conflito gerado entre os primos sócios pode comprometer a continuidade da sociedade como empresa familiar?
- b) Quais as implicações caso o conflito desencadeie a divisão da sociedade? Em caso de divisão, como a empresa se desenvolveu, visto que esta concessionária exige parâmetros mínimos de estrutura e um sócio teria que ter condição financeira de comprar toda a parte do outro; ou ainda a possibilidade da empresa buscar um terceiro para participar da sociedade?
- c) Seria correto o Bernardo indenizar voluntariamente a sociedade? (justifique).
- d) Seria correto a Comercial Automotiva Verlanf cobrar da empresa de vigilância terceirizada o prejuízo que teve com a perda da camionete top de linha? (justifique).
- e) Se a empresa não tivesse traços de empresa familiar teria um controle maior? (justifique).



## 4 POSSIBILIDADES PARA ANÁLISE DE CASO

### 4.1 FACILIDADES E DIFICULDADES DAS POSSÍVEIS DECISÕES

- a) Caso cada um dos atores diretamente envolvidos tivesse, individualmente, um senso maior de percepção de sua própria responsabilidade, este senso contribuiria para que o dano não fosse finalizado. A possibilidade de pulverizar a responsabilidade para cada um dos diversos atores envolvidos dispersa a definição de quem foi efetivamente responsável pelo dano para a empresa.
- b) A otimização dos processos de tomada de decisão tornaria as decisões de todos os envolvidos no episódio mais efetivas e provavelmente impediriam o dano para a empresa. Tomadas de decisão precárias ou a própria omissão da decisão se mostram prejudiciais às organizações.
- c) A elaboração de planos estratégicos que contemplem sistemas de controle de riscos ajuda muito as organizações a estancar ou reduzir perdas. No caso específico, a simples implantação de um controle de saída e retorno de veículos do teste drive provavelmente teria evitado a perda ocorrida.
- d) Caso o vendedor tivesse consciência de que um risco por ele assumido causaria danos à empresa, teria recolhido a camionete em habitat organizacional seguro antes de acompanhar a nova cliente em um novo teste drive. Diferentes atitudes em relação ao risco na ótica do empregado e do empregador podem resultar em danos para as organizações e estes danos poderão ser revertidos em diferentes intensidades para o empregado.
- e) A conduta adequada esperada dos gestores é de que promovam a obtenção ética do melhor retorno possível do investimento feito, para os acionistas e proprietários das organizações. No caso específico, os dois gestores da organização presenciaram incidente que promoveu uma redução expressiva de retorno sobre o investimento.
- f) Uma atenção personalizada ao senhor idôneo quando do seu retorno do teste drive permitiria que as chaves fossem recebidas em mãos por um vendedor, pelo gerente de vendas ou por outro membro da organização, o que provavelmente evitaria o dano e ainda estreitaria mais o relacionamento, estimulando que o cliente posteriormente finalizasse a compra da camionete. Contudo, a situação verificada de carência de atenção para com aquele cliente e o desgaste decorrente da ocorrência de perda da camionete pode ter induzido este cliente a não finalizar a compra naquele estabelecimento.
- g) O estabelecimento de rotinas inteligentes de gestão visa assegurar controle sobre bens e direitos da organização para evitar perdas e prejuízos. A falta de rotinas inteligentes expõe organizações e seus bens e direitos a vulnerabilidades.
- h) Comportamentos podem ser influenciados por características pessoais dos agentes das organizações, onde podem contribuir para um adequado resultado para as organizações. Contudo, as organizações podem também sofrer danos ou não finalizarem resultados positivos por conta deste mesmo fenômeno.

### 4.2 RESPONSABILIDADE CIVIL

O caso relatado permite questionar sobre a percepção de responsabilidade por parte de alguns atores, entre os quais o vendedor, o gerente de vendas, o vigilante e o cliente.

Para Crespo e Freire (2014), o conceito de responsabilidade possui um significado múltiplo e ambivalente, estando etimologicamente vinculado à resposta, à exigência, tanto aos



demais quanto à própria pessoa, frente a uma interpelação a respeito de uma ação e sua repercussão. Atribuir e assumir responsabilidades são processos mutuamente vinculados e têm a ver com o processo de construção dos sujeitos envolvidos; responsabilidade e sujeito se constituem mutuamente em um processo, não se tratando de definir territórios de responsabilidades e sim entender as distintas posições de sujeito possíveis (CRESPO; FREIRE, 2014).

Rosenkrantz (1998) aborda a percepção de responsabilidade pelos riscos impostos e a responsabilidade por danos efetivos, ressaltando que a responsabilidade decorre pelo que é feito, em que agentes efetivos de determinada ação são os responsáveis por ela. Para que um agente seja obrigado a compensar a outro, têm sido necessários os requisitos culpa, isto é, que a conduta do agente tenha sido censurável; dano, isto é, que uma parte tenha sofrido prejuízo; e a existência de uma relação causal que conecte a conduta censurável com o dano (ROSENKRANTZ, 1988).

A mensuração da variável responsabilidade percebida com base em Freeman (2004) demanda assinalar o grau de concordância, para as afirmativas: i) procuro agir de forma que minhas atitudes gerem efeitos, sobre as outras partes interessadas, como se estes efeitos fossem sobre mim; ii) procuro entender os comportamentos de todas as partes interessadas, incluídas as partes relacionadas ao contexto societário da empresa (acionistas ou proprietários); iii) saber o que estou fazendo e para quem estou fazendo determinada atividade facilita meu sucesso nesta determinada atividade; iv) consigo planejar novos procedimentos de trabalho levando em conta todas as partes interessadas; v) os interesses de todas as partes envolvidas sempre devem ser considerados.

#### 4.3 EMPRESAS FAMILIARES

O incidente verificado ocorreu no âmbito de uma empresa de origem familiar. Harms (2014) observa que não apenas estruturas legais e a interpretação do termo família, mas também questões culturais justificam porque ainda existem ambiguidades na definição do que sejam empresas familiares, e considera que alguns pesquisadores levam em conta, para tal, circunstâncias específicas de contexto, do ambiente cultural e político e do momento temporal em que tais organizações estão inseridas.

Wright (2011), ao tratar da teoria da agência e gestão e da governança aplicáveis às empresas familiares, demonstra particular preocupação com o desenvolvimento de conselhos diretores, com a natureza do ciclo de vida da empresa familiar e com a resposta a mudanças conjunturais, particularmente: empreendedorismo e inovação; desenvolvimento de recursos e capacidades; e capital social

Segundo Knátek (2012), as empresas familiares fazem parte de todos os sistemas econômicos saudáveis, e seus gestores (começando pelo fundador) têm a possibilidade de treinar seus sucessores passando informações sobre as atividades da companhia, demonstrando os atributos positivos do negócio.

Para Grassi e Gianmarco (2008), o planejamento sucessório é crucial para a continuidade de todo negócio familiar, particularmente se o gestor tiver planos para se retirar em dez anos ou menos. Uma vez completo o processo de sucessão em empresa familiar, ocorre estabilidade e tranquilidade para os negócios da firma e para os seus principais colaboradores, além de satisfação pessoal para os membros da família e de novas oportunidades para o negócio da firma familiar em si. Estudo de Molly et al. (2010) observou que a transferência de empresas familiares da primeira para a segunda geração influencia negativamente o desempenho financeiro da firma, enquanto transferências nas gerações posteriores apresenta efeito inverso. A pesquisa de Molly et al. (2010) também indicou que a taxa de crescimento das firmas familiares reduziu após a primeira transição de gerações, não



tendo sido identificadas interferências no nível de crescimento nas demais sucessões. Além disso, Molly et al. (2010) não constataram evidências de que a lucratividade das empresas familiares tenha sido afetada pelas sucessões familiares, o que demonstrou, segundo aqueles autores, que a sucessão não deve ser vista necessariamente como efeito negativo no ciclo de vida das empresas familiares.

#### 4.4 PRÁTICAS DE GESTÃO

Para o caso relatado, ocorreram práticas de gestão envolvendo tomadas de decisão, muitas delas relevantes e decisivas. Entre elas, a própria decisão de constituir a empresa, passando pela transferência da administração da sociedade para os filhos dos fundadores, e abrangendo aspectos rotineiros, a exemplo da tomada de decisão do vendedor em preferir fazer novo teste drive com a nova cliente sem finalizar de forma completa o atendimento ao cliente anterior.

Para Tversky e Kahneman (1981), um problema de decisão é definido como a existência de um conjunto de ações ou de opções entre as quais se deve escolher, a avaliação dos possíveis resultados destes atos, e as contingências ou probabilidades condicionais relacionadas aos resultados dos atos. Estes autores tratam da estruturação da decisão ao se referirem à concepção dos atos dos tomadores de decisão, resultados e contingências associadas com uma particular opção; a estrutura que os tomadores de decisão adotam é controlada parcialmente pela formulação do problema e parcialmente pelas normas, hábitos e características pessoais do tomador de decisão, com o que é possível, muitas vezes, estruturar em mais de uma maneira um mesmo problema de tomada de decisão. Os mesmos autores observam que indivíduos, face a questões para decidir, em função de suas preferências: podem ter diferentes preferências em diferentes estruturações do mesmo problema; de um modo geral, não estão a par das estruturas de alternativas e seus potenciais efeitos na relativa atratividade de opções; desejam que suas preferências sejam diferentes da estruturação, mas têm incertezas sobre como resolver inconsistências detectadas.

Tomadores de decisão consideram decisões menos atrativas quando estão providas com informações de diagnóstico que eles não sabem como utilizar, mesmo comparado com quando eles não dispõem de muitas informações (FOX; WEBER, 2002). Estudo feito por Fox e Weber (2002) demonstrou que, na ocorrência de ambiguidades em momentos de tomada de decisão, esta é expressivamente afetada por características do contexto em que é tomada.

Por sua vez, para uma eficiente tomada de decisão, o ambiente organizacional deve contar com os insumos de informação oportunos, exatos e fidedignos, os quais interagem com o conhecimento tácito dos funcionários para desenvolver melhores decisões (MADRID, 2008).

March (1991) aponta que pesquisas em organizações observaram numerosa incidência de racionalidade limitada em tomadas de decisão, na medida em que estas são decorrentes de preferências prévias e de expectativas sobre conseqüências, o que é limitado pela importância individual atribuída e pelas limitações organizacionais existentes em encontrar e implementar uma solução ótima.

De acordo com os autores Fox e Tversky (1995), as teorias de decisão se diferenciam entre: prospecção de riscos, onde as probabilidades associadas com os possíveis resultados são assumidas e conhecidas; e prospecção de incerteza, onde as probabilidades não são conhecidas.



#### 4.5 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

No incidente ocorrido na Comercial Automotiva Verlanf, parece ter havido carência em gestão estratégica pela aparente ausência de sistemas de controle de riscos, especialmente no momento em que as chaves da camionete permaneceram sobre o balcão da agência.

Percepção de risco é a avaliação subjetiva da probabilidade de um específico tipo de incidente acontecer, combinado com o nível de preocupação existente em relação às suas consequências; o ato de perceber o risco inclui fazer avaliações de probabilidades e consequências de um resultado negativo, podendo ser também argumentado como sendo o que afeta determinada atividade (SJÖBERG; MOEN; RUNDMO, 2004).

#### 4.6 DIREITO CIVIL

O vendedor, no momento do incidente, era um agente que estava atuando em nome de um principal, a revenda de automóveis e seus proprietários.

Para Ross (1973), a teoria da agência trata de uma relação que surge entre duas ou mais partes, onde uma parte designada de agente age para, ou em nome de, ou como representante, para a outra parte, designado principal, em um particular campo de problemas de decisão. Eisenhardt (1989) detalha que a teoria da agência está preocupada também em resolver problemas que podem ocorrer nas relações de agência, incluindo a partilha dos riscos quando o principal e o agente apresentam diferentes atitudes em relação ao risco.

#### 4.7 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os proprietários investidores da Comercial Automotiva Verlanf constituíram a sociedade com o objetivo de obter o melhor retorno possível sobre o investimento, com o que era esperada, especialmente dos dois gestores, conduta alinhada a este objetivo, inclusive no momento em que o incidente em questão ocorreu.

Para Núñez, Oneto e Paula (2009), a governança corporativa consiste nas formas como os aplicadores de fundos para as empresas buscam assegurar a obtenção de um retorno sobre o investimento; por exemplo, de que maneira os aplicadores de capital de investimento, tais como acionistas e credores, propõem que os administradores lhes regressem ao menos parte das utilidades, que não lhes desapropriem o capital e que não invistam em projetos pouco rentáveis. Afinal de contas, a governança corporativa versa sobre como os aplicadores de capital disciplinam os gestores para que atuem em seu interesse (dos aplicadores) e, dessa maneira, assegurar a sua rentabilidade; em outras palavras, a governança corporativa tenta mitigar a possibilidade de uma conduta oportunista de parte dos administradores (NÚÑEZ; ONETO; PAULA, 2009). Já no entendimento de Bonazzi e Islam (2007), o efeito da governança corporativa na performance das empresas tem sido de grande interesse de financistas, economistas, cientistas comportamentais, juristas e operadores de negócios. Não foi comprovado consenso sobre qual constitui um eficaz mecanismo de governança corporativa que induza agentes ou gestores a agir de forma consistente no interesse da otimização do valor das ações ou do capital da organização; além disso, agentes ou gestores podem nem sempre agir no melhor interesse dos acionistas quando o controle da companhia é separado de seus proprietários (BONAZZI; ISLAM, 2007).

#### 4.8 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Não sabemos se o incidente ocorrido inibirá o cliente senhor idôneo de ter comportamento favorável à compra ou não.



Para Filip e Anghel (2009), a lealdade do cliente se torna um importante indicador utilizado para avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas organizações; para aqueles mesmos autores, a lealdade é uma construção composta por componentes comportamentais e psicológicos. Ainda segundo pesquisa de Filip e Anghel (2009), os níveis de lealdade são suportados por fatores como satisfação, atitudes para com os clientes, confiança na organização ou em seus funcionários em assegurar os interesses dos clientes, e também pelo compromisso das organizações com o cliente.

Segundo Pascale e Pascale (2009), a confiança é um dos elementos essenciais na construção das relações humanas, um fenômeno complexo e abstrato; e um dos principais bens da economia porque, em decisões econômicas, procura reduzir a percepção de risco em situações de incerteza. Para os mesmos autores, a confiança é conquistada através da certeza de que são compartilhados os mesmos valores com a outra parte, porque assim é reduzida a percepção de risco, tanto entre pessoas quanto entre instituições e sistemas. Para Mayer, Davis e Schoorman (1995), confiança é a disposição que tem uma parte de estar vulnerável pela expectativa de que outra parte desenvolva ações relevantes independentemente de monitoramento ou de controle mútuos. Segundo Morgan e Hunt (1994) relacionamentos negociais de sucesso requerem compromisso e confiança; e a confiança existe quando uma parte tem confiabilidade na segurança, fidedignidade e integridade da outra parte com a qual está exercendo intercâmbio de negócios. Para os mesmos autores, a disponibilidade para agir está implícita na contextualização da confiança e uma parte não pode identificar o parceiro de negócios como confiável se não estiver disposta a aceitar ações sem as quais poderia correr riscos.

#### 4.9 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

O estabelecimento de rotinas inteligentes de gestão que visem assegurar controle sobre bens e direitos da organização pode evitar perdas e prejuízos.

Enfoques sobre inteligência organizacional são abordados por Kates e Galbraith (2007) a partir do design organizacional, por eles definido como sendo: o processo deliberado de configurar estruturas, processos, sistemas de recompensa e práticas de pessoal para criar uma efetiva organização com capacidade de alcançar a estratégia do negócio; assim, seguem os autores, um dos principais objetivos do design organizacional é alinhar as motivações individuais com os interesses da organização, tornando fácil para cada funcionário individualmente tomar decisões corretas diariamente, além de tornar o trabalho coletivo complexo uma tarefa fácil.

No caso em análise, o vendedor Antúrio, ao preferir fazer um novo teste drive com uma nova cliente, deixou de finalizar o atendimento com o cliente anterior. A respeito das ordens temporais, March (1991) refere à situação em que indivíduos atendem a algumas coisas e, assim, não atendem a outras.

#### 4.10 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL, ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E DIREITO DO TRABALHO

Observa-se que muitos comportamentos são influenciados por características pessoais dos agentes da organização.

Hambrick e Mason (1984) mencionam que as organizações são o reflexo de seus gestores, onde os resultados organizacionais, comportamentos de escolha e níveis de performance, são, em parte, previstos através do conhecimento das características pessoais do quadro gestor.



Para Robb e Woodyard (2011), tanto o conhecimento objetivo (relativo a dados medidos) quanto o subjetivo (relativo a percepções) influenciam no comportamento financeiro; especialmente, o conhecimento subjetivo apresenta um maior impacto relativo neste âmbito.

De outra parte, segundo Kolstad (2006), comportamentos no sentido de maximizar retornos para sócios e acionistas são percebidos largamente na maioria dos executivos corporativos, embora a responsabilidade social esteja na agenda da maior parte das corporações.

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), no comportamento organizacional, o poder é definido como a capacidade de conseguir que alguém faça algo que você quer que seja feito, ou a capacidade de fazer as coisas acontecerem do modo que você quer. Segundo aqueles mesmos autores, a essência do poder é o controle sobre o comportamento dos outros e o poder de referência é a capacidade de controlar o comportamento de outrem porque a pessoa quer se identificar com a fonte de poder.

De acordo com Fiorelli (2006), muitas vezes, o fato de o profissional exercer algum tipo de poder na organização gera no indivíduo a falsa crença de que é um líder e o comportamento dos que o rodeiam contribuem para reforçar esta crença. Ainda segundo Fiorelli (2006), medo e tradição se encontram relacionados ao poder que emana da autoridade transmitida familiarmente; filhos herdaram esse poder dos pais, antigos líderes carismáticos, e o peso da tradição estende a sombra dos fundadores sobre as imagens dos filhos; contudo, sua força possui limites que o comportamento dos herdeiros se encarrega de mostrar. Em significativa parte dos casos, as novas gerações não conseguem se colocar como líderes (FIORELLI, 2006).

Segundo Limongi-França (2008), o melhor grau de dinâmica da organização não é dado pela ausência de conflitos, mas sim pela possibilidade de explicitá-los, manejá-los e resolvê-los dentro do limite institucional, quer dizer, pelo grau em que eles são realmente assumidos por seus atores e interessados no curso de suas tarefas e funções. A autora também refere que os principais resultados de um processo de entendimento entre empregado e empresa são: compromisso responsável, ajuste de interesses e previsibilidade. Para Limongi-França (2008), a compreensão desse entendimento pode ocorrer a partir da observação a análise das expectativas com o modelo do Contrato Psicológico de Trabalho: o contrato psicológico é um fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entra em jogo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes. No caso do contrato empregado-empresa, os aspectos desenvolvidos são as habilidades, a performance e as características pessoais, os sistemas as políticas e os serviços organizacionais e os seus agentes são: a pessoa física, o empregado; e a pessoa jurídica, a empresa (LIMONGI-FRANÇA, 2008). As expectativas que geram o contrato psicológico surgem com a necessidade de mão-de-obra e com a divulgação de uma determinada vaga; na sequência, cada pessoa que se candidata a preenchê-la se sente competente para assumi-la, se submete ao processo seletivo e é aceita pela empresa - que promete um salário justo, benefícios sociais, e se propõe a investir na competência e permanência realizadora de seus empregados (LIMONGI-FRANÇA, 2008).

#### 4.11 OBTENÇÃO DOS DADOS

Registros de ocorrências de furtos de veículos em concessionárias têm sido noticiados pelos canais de informação. Um deles, a título de exemplo, foi divulgado no portal *g1.globo.com* na edição do dia 25.07.2014 relatando uma ocorrência da espécie no interior de uma concessionária de automóveis da região sul do Brasil.



## REFERÊNCIAS

- BONAZZI, L.; ISLAM, S. M. N. Agency theory and corporate governance. **Journal of Modelling in Management**, v. 2, n. 1, 2007.
- CRESPO, E.; FREIRE, J. C. La atribución de responsabilidad: de la cognición al sujeto. **Psicología & Sociedad**, v. 26, n. 2, 271-279, 2014.
- EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of Management. The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.
- FILIP, A.; ANGHEL, L. Customer Loyalty and its Determinants in a Banking Services Environment. **Amfiteatru Economic**. v. XI, n. 26, p. 288-297, 2009.
- FOX, C. R.; TVERSKY, A. Weighing Risk and Uncertainty. **Psychological Review**, v. 102, n.2, p. 269-283, 1995.
- FOX, C. R.; WEBER, M. Ambiguity Aversion, Comparative Ignorance, and Decision Context. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. v. 88, n. 1, p. 476-498, 2002.
- FREEMAN, R. E. The Stakeholder Approach Revisited. **Zeitschrift für Wirtschaft- und Unternehmensethik Journal for Business, Economics & Ethics**, v. 5, n. 3, p. 228-241, 2004. Disponível em <[http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/3\\_2004/Freeman\\_HansenBodeMossmeyer.pdf](http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/3_2004/Freeman_HansenBodeMossmeyer.pdf)> Acesso em: 06 jun.2015.
- G1. Quadrilha rouba carros dentro de concessionárias no Paraná. **G1.globo.com.br.**, 2014, disponível em: < <http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2014/07/quadrilha-rouba-carros-dentro-de-concessionarias-no-parana.html>>. Acesso em: 21 jul.2015.
- GRASSI, S. V.; GIAMARCO, J. H. Practical Succession Planing for the Family-Owned Business. **Journal of Practical Estate Planning**, February-March 2008, p. 39-49, 2008.
- HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of Its Top Managers. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.
- HARMS, H. Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Resarch. **International Journal of Financial Studies**, v. 2, p. 280-314, 2014.
- HNÁTEK, M. Succession Planing and Generational Transaction: The Greatest Challenges for Family-owned Business. **Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics**, v. 2012, p. 1-11, 2012.
- KATES, A.; GALBRAITH, J. R. **Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges**. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- KOLSTAD, I. Why Firms should not always Maximize Profits. **CMI – Chr. Michelsen Institute Working Paper**. WP 2006: 11, p. 1-8, 2006.



LEWIS, W. A. **Política econômica**: a programação do desenvolvimento. Tradução de Helga Hoffmann. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1968.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Psicologia do trabalho**: psicossomática, valores e práticas organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2008.

MADRID, E. P. Los insumos invisibles de decisión: datos, información y conocimiento. **Anales de Documentación**, n. 11, p. 183-196, 2008.

MARCH, J. G. How Decisions Happen in Organizations. **Human-Computer Interaction**. v.6, p. 95-117, 1991.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust. **The Academy of Management Review**. v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MISES, L. von. **As seis lições**. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. 4ª edição. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1993.

MOLLY, V.; LAVEREN, E.; DELOOF, M. Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. **Family Business Review**, v. 23, n. 2, p. 131-147, 2010.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**. v. 58, p. 20-38, 1994.

NÚÑEZ, G.; ONETO, A.; PAULA, G. M. **Gobernanza corporativa y desarrollo de capitales em América Latina**, 2009. Disponível em <[http://www.cepal.org/washington/noticias/noticias/3/40233/gobernanza\\_corporativa\\_final.pdf](http://www.cepal.org/washington/noticias/noticias/3/40233/gobernanza_corporativa_final.pdf)>. Acesso em: 04 mai.2015.

PARKIN, Ml. **Economia**. Tradução de Cristina Yamagami, 8ª edição. São Paulo: Addison Wesley, 2009.

PASCALE, P.; PASCALE, R. La economía en tiempos de desconfianza. **Quantum**, v. IV, n. 2, p. 74-91, 2009.

ROBB, C. A.; WOODYARD, A. S. Financial Knowledge and Best Practice Behavior. **Journal of Financial Counseling and Planning**. v. 22, n. 1, p. 60-70, 2011.

ROSENKRANTZ, C. F. El riesgo y la responsabilidad extracontractual: Algunas consideraciones filosóficas, jurídicas y económicas acerca de una difícil relación. **Revista Jurídica de la Universidad de Palermo**. Disponível em <[http://www.palermo.edu/derecho/publicaciones/pdfs/revista\\_juridica/n3N2-October1998/032Juridica02.pdf](http://www.palermo.edu/derecho/publicaciones/pdfs/revista_juridica/n3N2-October1998/032Juridica02.pdf)>. Acesso em: 25 abr.2015.

ROSS, S. A. The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. **Decision Making Under Uncertainty**, v. 63, n. 2, p. 134-139, 1973.



SCHERMERHORN, Jr., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Tradução: Sara Rivka Gedane. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SJÖBERG, L.; MOEN, B.; RUNDMO, T. Explaining risk perception. An evaluation of the psychometric paradigm in risk perception research. *C Rotundepublikasjoner*, n. 84, 2004, disponível em <http://www.forskningsradet.no/CSSStorage/Vedliegg/Psychomtric.paradigmm.pdf>. Acesso em: 26 abr.2015.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science, New Series*, v. 211, n. 4481, p. 453-458, 1981.

WRIGHT, M.; KELLERMANN, F. W. Family firms: A research agenda and publication guide. *Journal of Family Business Strategy*, v. 2, p. 187-198, 2011.