

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

Matheus Alberto Consoli^()*
*Dante Pinheiro Martinelli^(**)*

RESUMO

Neste artigo serão apresentados conceitos e aspectos importantes sobre as empresas familiares e como pode-se utilizar estes aspectos para se melhorar a administração de empresas familiares e obter vantagens competitivas de suas características.

Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos aprendem o negócio dos pais desde crianças, amigos montam seus negócios com ideais próprios. O sucesso desses negócios é almejado por esses empreendedores, que no fundo trabalham para deixar um caminho traçado aos seus filhos. As empresas familiares são hoje a forma mais predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande de nossa paisagem econômica e social que as pessoas de um modo geral nem se dão conta.

No entanto com a abertura dos mercados, e a globalização e competição acirrada, a administração das empresas familiares passa a necessitar padrões mais profissionais e dinâmicos, para se vencer dificuldades e aproveitar oportunidades oferecidas por suas características.

^(*) Graduando do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, administração e contabilidade da Universidade de São Paulo – *Campus* Ribeirão Preto. Bolsista de Iniciação Científica do CNPq, com estudos sobre Administração de Empresas Familiares E-mail: mconsoli@hotmail.com.

^(**) Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP – *Campus* Ribeirão Preto e Pesquisador do CNPq. E-mail: dantepm@zaz.com.br.

Conceitos de Empresa Familiar

Existem diversos conceitos de empresa familiar, levando-se em conta os tipos de empresas, tamanho, estágio no ciclo de vida, entre outras características. Alguns autores caracterizam as empresas familiares de uma forma muito restrita e outros de forma mais ampla.

Donnelley (1976), um dos pioneiros no estudo das empresas familiares considerava empresa familiar aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

Sob tal definição, as empresas familiares seriam poucas, visto que segundo Allred & Allred (1997) menos que dois terços de todas as empresas familiares nunca alcançam a segunda geração e Vidigal (1996), que concluiu que das empresas bem sucedidas inicialmente, sob a gestão do seu fundador, apenas 30% sobrevivem à mudança para a segunda geração. Além disso, tal definição não considera como empresa familiar aquela em que a família trabalha e convive com o fundador, nem empresa nas quais a família é apenas acionista e delega a administração para terceiros.

No entanto, Albi (1994), numa definição mais genérica, considera a empresa familiar como uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou, assumindo a propriedade da mesma, em seu nome ou em representação de um consenso familiar. E ainda considera outros fatores como:

- Em uma empresa familiar, a maioria, quando não a totalidade, da propriedade é definida por um conjunto de sócios ou participantes unidos, em alguns casos através de mais de uma geração, por vínculos familiares;
- Os interesses da família proprietária influem de maneira decisiva na tomada de decisões e na forma de dirigir a empresa ;
- Como garantia dessa influência, alguns membros do grupo familiar sentem-se en-

volvidos, como gestores, na direção da empresa.

De uma forma mais ampla e global, Vidigal (1996), comenta que a não ser as criadas pelo governo, todas as empresas, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas, portanto, foram familiares na origem.

Desse modo, pode-se englobar grande parte das empresas num conceito geral, para o qual se pretende avaliar algumas características e oportunidade que podem ser estudadas e utilizadas como fonte de melhoramento da administração deste tipo tão comum de empresas.

Características das Empresas Familiares

As empresas familiares, em função de, na maioria das vezes compartilharem os valores da família com os valores do negócio, apresentam algumas características comuns.

De acordo com Albi (1994, p. 18) as principais características que diferenciam as empresas familiares são:

- “Em uma empresa familiar os proprietários do capital e os acionistas são as mesmas pessoas. A função do proprietário consiste em estabelecer os objetivos básicos que a empresa tem que alcançar, assumindo o risco pelo patrimônio da empresa, ao mesmo tempo em que o diretor terá que projetar as linhas de atuação a curto prazo e o planejamento estratégico a médio e longo prazo, assim como a consecução dos objetivos prefixados. Em consequência, o empresário exercerá uma boa qualificação técnica e profissional com respeito à gestão empresarial, mas atuará como um assalariado da empresa sem assumir nenhum risco patrimonial caso tenha perdido o posto de trabalho ou o prestígio profissional.” Esta característica diz respeito à dupla função do empreendedor, como proprietário e empresário, que leva em conta os riscos assumidos pelo proprietário nas decisões de empresário, influenciando-se continuamente;

- “Em uma empresa familiar é muito comum uma sobreposição, total ou parcial, entre o papel do proprietário e do gestor e diretor da empresa, sem se esquecer que a propriedade do capital está limitada, e que a participação na empresa, como proprietário, se limite ao círculo familiar.”

Como observa Albi (1994, p. 18), as estruturas organizacionais são um conjunto de relações de autoridades, de coordenação e comunicação que regem a atividade empresarial interna e suas relações com o ambiente externo.

Esta estrutura organizacional, em seus aspectos mais gerais, tende a simplificar-se ao coincidir em uma pessoa ou grupo, o papel de proprietário e o de diretor, sendo diferentes o trabalho de decisão, coordenação e comunicação posta em prática ao existir alguns interesses empresariais menos dispersos.

Esta característica diferencia as empresas familiares dos outros tipos de empresa, por ocorrer, como já citado, a sobreposição de papéis, o que em parte facilita e agiliza a administração e tomada de decisões.

Existem também outros aspectos que podem facilitar a tomada de decisões nas empresas familiares. Para desenvolver seu pleno potencial, os negócios de família devem desenvolver algumas vantagens - chave (Davis, 1983 *apud* Longenecker et al., 1997,):

- Preservar o clima do local de trabalho. Uma empresa familiar pode demonstrar facilmente níveis mais elevados de preocupação e interesse pelos indivíduos do que aqueles encontrados em uma corporação típica;
- Enfocar o longo prazo. Uma empresa familiar pode deter-se na visão de longo prazo com mais facilidade que os gerentes corporativos que estão sendo julgados pelos resultados anuais;
- Enfatizar a qualidade. As empresas familiares há muito mantêm a tradição de oferecer qualidade e valor ao consumidor.

Essas características são parte de um conjunto de fatores de vantagens que as empresas familiares possuem. A empresa sela pelo nome da fa-

mília e seus clientes são beneficiados pelo tratamento “caseiro”, além disso, como foi citado, ela pode se preocupar mais com o longo prazo a fim de promover o desenvolvimento e continuidade do negócio.

Ainda, segundo Allred & Allred (1997), as empresas familiares de sucesso em seu negócio têm no mínimo quatro características de valores em comum:

- Amor e respeito mútuo que geram uma vontade de sacrificar desejos pessoais para o benefício de outros membros da família;
- Uma dedicação para maximizar o potencial de membros familiares individuais;
- Um entendimento de que integridade e família são mais importantes do que dinheiro;
- Um desejo de criar um legado de valor para ser passado para a próxima geração familiar.

O mais importante fator destacado nestas características é o fato de que deve-se priorizar a família ao dinheiro, além de que os esforços devem ser concentrados para o benefício familiar e para as gerações futuras.

Pontos Fortes e Pontos Fracos das Empresas Familiares

Como característica típica das empresas familiares, vários fatores externos aos negócios afetam sua estrutura e a maneira com que seu proprietários a administram. Esses fatores devem ser analisados e levados em conta na formulação de suas estratégias.

Assim, Donnelley (1976) destacou alguns pontos fortes a respeito das empresas familiares e algumas fraquezas a serem evitadas.

Dentre as fraquezas a serem evitadas propostas por Donnelley (1976) pode-se comentar:

- **Conflitos de Interesse.** Em geral, os conflitos entre membros da família pode causar a descapitalização da empresa, caso haja interesses financeiros divergentes; falta de disciplina e utilização ineficiente de gerentes não familiares; sigilo financeiro mal dirigido, diretrizes ingênuas; excesso de perso-

nalização dos problemas administrativos, nepotismo, e o que é mais grave, conflitos dentro da família;

- **Falta de Disciplina Quanto ao Uso dos Recursos.** Outro problema observado em empresas familiares (mas também comum em outras companhias) é a falta de disciplina relativamente aos lucros. Familiares podem querer grandes quantias de recursos sem se preocupar se a empresa os tem disponíveis ou não, e como já foi abordado, se será necessário realizar reinvestimentos futuros;
- **Marketing Imóvel.** A preocupação exagerada com interesses da família pode impedir que uma empresa aproveite o aparecimento de novos mercados ou boas oportunidades de desenvolvimento. Além disso, elas tendem a ser “míopes” ao pensarem que seu produto/serviço é superior, o que pode trazer surpresas desagradáveis para a empresa, caso um concorrente atenda melhor a satisfação de seus clientes;
- **Promoção de Parentes.** Promoção e valorização por favoritismo e não por competência e profissionalismo anteriormente comprovados, ou por critérios subjetivos de avaliação de desempenho administrativo. O grande problema da promoção de parentes é que eles poderão desempenhar de uma maneira ineficaz suas atividades ou a empresa terá que colocar um outro funcionário para completar seus serviços;
- **Falta de Controles Formais.** Devido à falta ou precariedade de sistemas de planejamento financeiro, apuração de resultados e outros procedimentos contábeis e de orçamento, os números obtidos e analisados pelos administradores podem não estar lhes fornecendo informações precisas. Além disso a falta de estruturação formal, principalmente em empresas novas, pode enfraquecer e dispersar as informações as decisões.

No entanto, as empresas familiares possuem também pontos fortes a serem conquistados e utilizados como vantagem sobre as outras empresas. Segundo Donnelley (1976) os principais pontos fortes das empresas familiares são:

- **Sacrifício Pessoal.** É paradoxal o fato de que o interesse familiar, fonte de debilidade financeira em algumas firmas, em outras circunstâncias é um fator importante de poderio financeiro. Muitas empresas familiares cresceram com base na tradição de dividendos mínimos e sacrifícios pessoais, principalmente em períodos difíceis, que sem estes recursos, levaria ao término das atividades;
- **Reputação Valiosa.** A reputação de uma família pode exercer uma influência benéfica nas relações com a comunidade e evidente nas operações da companhia. A reputação pode ser importante em negócios bancários e de grandes quantias;
- **Lealdade dos Funcionários.** Por poderem estar em contato direto com os proprietários e possuir uma comunicação mais aberta, a lealdade e comprometimento dos funcionários é facilitada na empresa familiar, principalmente se for desenvolvido um relacionamento amigável e participativo;
- **União entre Dirigentes e Acionistas.** Como geralmente fazem parte de uma mesma família, os acionistas têm interesse de manter a empresa em atividade, mesmo em situações de crises e perdas. Além disso, essa união facilita a comunicação, a distribuição de informações, e portanto a tomada de decisões;
- **Sensibilidade Social.** A família cria um certo tipo de raízes com o meio social e político que a cerca, tendo certa influência e, é por ele alimentado de informações. Assim, contribuindo o fortalecimento da empresa a longo prazo;
- **Continuidade.** A característica familiar geralmente cria o forte sentimento de continuidade dos negócios para outras gerações. Os fundadores tendem a apresentar vantagens como: dedicação, experiência, acesso incomum à direção geral e imunidade a pressões orgânicas para possibilitar o desenvolvimento e fomentar a sucessão. A geração anterior, se comprometida, tende a se desempenhar melhor e trabalhar duro para o sucesso do negócio.

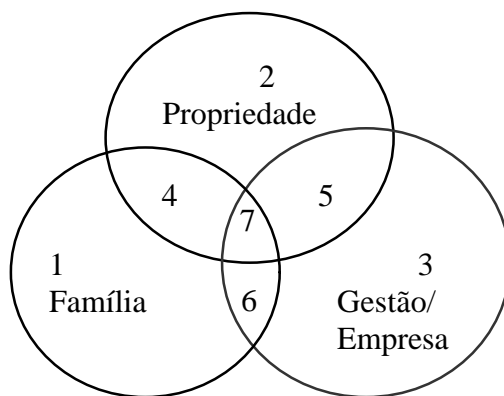
Além destes pontos aqui destacados, várias outras vantagens e desvantagens podem ser apre-

sentadas pelas empresas familiares, dependendo de sua especificidade, tamanho, estágio de desenvolvimento, e outros fatores que serão comentados no Modelo Tridimensional da Empresa Familiar.

Modelo Tridimensional da Empresa Familiar

Gersick et al. (1997) propuseram o Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar, que descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família.

Figura 1 – Modelo de Três Círculos



Fonte: Gersick et al. (1997, p. 6)

Considerando as dimensões citadas anteriormente, Allred & Allred (1997) propõem que a empresa familiar deveria ter quatro planos para sobreviver, obter sucesso e realizar sucessão, planos estes que são compatíveis com o modelo de Gersick et al.(1997).

- “Plano Familiar: Um plano geral de como a família se beneficia do negócio. Este plano deve ser desenvolvido e modificado por reuniões de negócio regulares da família.
- Plano Estratégico: Como o negócio compartilhará os objetivos financeiros da família e a administração. Gerentes familiares e não familiares do negócio devem estar envolvidos em desenvolver este plano. Planos estratégicos devem ter subplanos táticos para ser efetivos. Os subplanos táticos definem quem irá fazer o quê e quando.
- Plano de Sucessão: Este plano é que define quem será o novo dono e como que tal pessoa está sendo preparada. Os proprietários atuais é quem irão fazer este plano, e então comunicar para o resto da família.

- Plano de Propriedade: Este plano antecipa a saída de proprietários atuais e determina como problemas com a passagem de propriedade serão suavizados. Podem estar incluídos neste plano um advogado e um contador.” Allred & Allred (1997, p. 10)

Tais planos são úteis para que a empresa familiar enfrente de forma planejada as dificuldades da administração das empresas familiares advindas de suas características, de forma que os proprietários atuais possam planejar e ultrapassar tais dificuldades com sucesso.

Cada dimensão do Modelo Tridimensional possui suas características e desafios que devem ser superados.

A Dimensão de Desenvolvimento da Propriedade

“A primeira dimensão descreve o desenvolvimento da *propriedade* ao longo do tempo. Ela reconhece que as diferentes formas da propriedade da família resultam em diferenças funda-

mentais em todos os aspectos da empresa familiar. É claro que existe uma gama quase ilimitada de estrutura de propriedade nas empresas familiares. Algumas são de propriedade de uma só pessoa, ou de um casal, ou de dois sócios sem relação de parentesco. No outro extremo da escala de complexidade, estão as empresas de propriedade de combinação de membros de uma família, acionistas públicos, fundos e outras empresas. Para esta dimensão, como para as outras duas, o modelo procura ser simples e útil. Nenhum modelo de um fenômeno tão complexo pode apresentar categorias que sejam completamente exaustivas e superpostas”. Gersick et al. (1997)

No entanto, a estrutura de propriedade numa empresa familiar pode permanecer estática por gerações, mesmo quando mudam os acionistas. Normalmente, porém, depois da primeira geração a forma de propriedade, e não apenas os proprietários, muda de uma geração para outra. Com muita frequência, a propriedade torna-se cada vez mais diluída, a partir de um único proprietário majoritário, para poucos ou vários proprietários e depois uma distribuição muito mais ampla.

Para cada mudança na estrutura da propriedade ocorrem outras correspondentes, nas dinâmicas da empresa e da família, no nível de poder detido por acionistas funcionários e não - funcionários e nas demandas financeiras feitas sobre a empresa.

O Modelo sugere que a maior parte das empresas começa com um único proprietário. No entanto elas podem ser fundadas sob qualquer forma de propriedade, e na verdade, empresas são fundadas e possuídas por combinações de gerações de membros da família, que podem passar para várias outras combinações e formas de propriedade.

Com isso, Gersick et al. (1997) constataram que as questões centrais do desenvolvimento da propriedade estão bem captadas em três estágios:

Estágio do Proprietário Controlador

Segundo Gersick et al. (1997), quase todas as empresas familiares são fundadas como empresa de um Proprietário Controlador, nas quais a propriedade é controlada por um dono ou, em al-

guns casos, por uma casal. Outros proprietários, caso existam, possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa.

Os principais desafios deste estágio são:

- Capitalização;
- Equilibrar o controle unitário com contribuições de acionistas importantes;
- Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração.

Estágio da Sociedade entre Irmãos

No estágio de Sociedade entre Irmãos o controle é partilhado por dois ou mais irmãos e irmãs, que podem ou não ser ativos na empresa. Pode haver vários sócios, da geração dos pais ou entre os netos, mas eles não exercem influência significativa nesse estágio da empresa.

Neste estágio, outros desafios precisam ser superados:

- Desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios;
- Definir o papel dos sócios não-funcionários;
- Reter capital;
- Controlar a orientação das facções dos ramos da família.

Estágio do Consórcio de Primos

Segundo Gersick et al. (1997) em empresas neste estágio, o controle é exercido por muitos primos de diferentes ramos da família; nenhum ramo possui, sozinho, ações com direito a voto suficiente para controlar as decisões. Normalmente são necessárias três gerações para que a empresa atinja este estágio de propriedade. Assim, os Consórcios de Primos tendem a ser empresas maiores e mais complexas que os outros dois tipos.

Com o aumento da complexidade, os principais desafios passam a ser:

- Administrar a complexidade da família e o grupo de acionistas;
- Criar um mercado de capital para a empresa familiar.

A Dimensão de Desenvolvimento da Família

“Quando considera-se como as famílias mudam continuamente, fica claro por que é necessário uma abordagem desenvolvimentista para a compreensão das empresas familiares. Muitas das questões-chave enfrentadas por elas – a entrada de uma nova geração, a passagem da autoridade dos pais para os filhos, os relacionamentos entre irmãos e primos, os efeitos de casamento e da aposentadoria – somente podem ser descritos ao longo do tempo.” Gersick et al. (1997)

Gersick et al. (1997) basearam-se em duas perspectivas para aplicar ao modelo de desenvolvimento familiar: A primeira é o conceito de desenvolvimento normal do adulto proposto por Levinson (1996 *apud* Gersick et al., 1996), modelo este que estudou uma teoria abrangente do desenvolvimento dos adultos, que tratou das transições nas quais as pessoas reconsideram a estrutura de suas vidas – as prioridades, atividades, metas e valores que guiam o comportamento de todos os dias. A segunda perspectiva é o conceito de ciclos de vida familiar.

“A idéia básica de que uma família também passa por estágios previsíveis de desenvolvimento como unidade, é amplamente aceita. Em sua maioria, os modelos descrevem um ciclo que se inicia com a formação de uma nova família: casamento. Porém, além desse ponto, os teóricos e pesquisadores têm focalizado, em seus modelos, uma variedade de diferentes definições de estágios.” Aldous (1990, *apud* Gersick et al. 1997)

Outros examinam eventos ou realização de tarefas críticas, como estabelecer um lar, criar e educar filhos jovens, lançá-los em vida independentes e administrar a vida adulta mais avançada depois que os filhos começam suas próprias famílias. “Outros ainda enfatizam os aspectos cíclicos do desenvolvimento familiar, ou a interação do desenvolvimento individual com o sis-

tema familiar.” Furstenberg (1979 *apud* Gersick et al. 1997)

Desse modo Gersick et al. (1997) adaptaram e integraram esses conceitos de desenvolvimento de adultos e ciclos de vida familiares para aplicá-los às famílias que possuem empresas, utilizando a definição mais ampla do termo família. Os estágios no eixo da evolução da família são baseados nas tarefas comuns de desenvolvimento que surgem, independente do tamanho e da estrutura familiar. Propuseram assim, um eixo de desenvolvimento familiar de quatro estágios sequenciais.

“O eixo da família é diferente dos outros dois (propriedade e empresa), neste modelo. Como é regido pelo envelhecimento biológico dos membros da família, ele é mais de mão única do que os outros. Embora seja possível deter o desenvolvimento de uma empresa, ou ir adiante e para trás a partir de qualquer forma de propriedade, isso não pode ser facilmente feito com famílias.”

Esse estágio é o que requer maior atenção e planejamento para as famílias que possuem empresas, pois como já foi citado, não há como retardar o desenvolvimento familiar, e se o processo não for realizado com a união e participação da família a continuidade e o sucesso do negócio podem ser comprometidos.

Estágio da Jovem Família Empresária de Desenvolvimento Familiar

Neste estágio, Gersick et al. (1997) consideram que, a geração dos pais, tem menos de 40 anos e, se há filhos, estes têm menos de 18 anos. Este estágio pode abranger um longo período para a família, dos primeiros anos de vida adulta dos jovens empreendedores ou sucessores até adolescência de seus filhos. Isso inclui, em um só estágio, muitos daqueles outros das teorias tradicionais de desenvolvimento familiar: namoro, casamento, estabelecimento, nascimento do primeiro filho, nascimento de outros filhos e os primeiros anos escolares dos filhos.

Os principais desafios deste estágio são:

- Criar um “empreendimento casamento” viável;

- Tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família;
- Estabelecer relacionamentos com a família ampliada;
- Educar os filhos.

A Entrada na Empresa

Neste estágio, o proprietário-gerente e seu (sua) cônjuge estão tipicamente entre 35 e 55 anos, na meia-idade ou entrando nela, e ajustando à empresa sua estratégia de negócios e seu estilo de vida pessoal. A maior parte da nova geração é composta de adolescente e jovens adultos que mal começaram a trabalhar e estão tomando suas decisões iniciais de entrar na empresa. Se a família for pequena ou o trabalho na empresa for pesado, a geração mais velha poderá enfrentar uma tarefa de recrutamento para manter a administração familiar no futuro. Se a família for grande e os papéis executivos na empresa, atraentes, então a tarefa poderá ser de seleção. Em qualquer dos casos, a chegada da nova geração à maioria leva a empresa a redefinir-se.

Nessa fase, os desafios são:

- Administrar a transição da meia-idade;
- Separar e individualizar a geração mais nova;
- Facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreiras.

A Família que Trabalha em Conjunto

Durante este estágio, duas ou mais gerações estão plenamente envolvidas ao mesmo tempo na empresa da família. A geração mais antiga, tipicamente entre 50-65 anos, está no auge de sua autoridade no ciclo da empresa. Os membros da geração mais jovem estão entre 20-45 anos. Eles tomaram a decisão, pelo menos inicialmente, a respeito de ficar ou não na empresa. Os que resolveram ficar estão preocupados com a abertura de espaço para si mesmos, como adultos independentes e competentes no estabelecimento

dos pais. Na realidade, a família neste estágio se transformou numa rede de famílias, visto que a geração mais nova foi se casando e tendo seus filhos, e podem já começar a aspirar um lugar para estes no futuro da empresa.

Com o crescimento da família, certos desafios deverão de superados, como:

- Promover a cooperação e comunicação entre as gerações;
- Encorajar a administração produtiva de conflitos;
- Administrar as três gerações da Família que Trabalha em Conjunto.

A Família da Passagem do Bastão

Este estágio se inicia quando a geração mais velha chega aos 60 anos e dura até sua morte. Neste estágio a geração intermediária estará provavelmente atravessando a meia-idade, existe um complexo conjunto de descendentes com uma ou mais gerações de adolescentes. Há que se destacar, que poucas empresas atingem este nível de complexidade e conseguem realizar a sucessão, pois segundo Vidigal (1996) apenas 30% das empresas familiares atingem a segunda geração.

Neste estágio da complexidade familiar, os principais desafios são:

- Desligamento da geração mais velha da empresa;
- Transferência da liderança da família de uma geração para a outra.

A Dimensão de Desenvolvimento da Empresa

A Dimensão de Desenvolvimento da Empresa, é a que provavelmente relaciona o maior número de problemas técnicos e gerências.

O modelo de Gersick et al. (1997) leva em conta duas principais perspectivas sobre porque e como as organizações mudam com o tempo. A primeira perspectiva focaliza o efeito das forças externas, sociais e econômicas sobre as organi-

zações. “Esses modelos, inclusive as teoria institucionais, a dependência de recursos e a ecologia sugerem que examinemos o mundo em que a empresa está tentando sobreviver – mercados, custos de fornecedores, preferências de clientes, ciclos de negócios, características da indústria – para ver de onde estão vindo as pressões por mudanças.” DiMaggio & Powel (1993 *apud* Gersick et al. (1997, p. 109)

“Alguns desses modelos sugerem que as organizações são relativamente estáticas em sua capacidade para mudar. Existe um processo de seleção natural; assim, o campo global das organizações muda porque as empresas individualmente prosperam, ou morrem em consequência de fatores ambientais. Outros modelos propõem que as organizações podem adaptar-se ao ambiente desde que se lhe dediquem muita atenção o tempo todo e tenham uma liderança excepcional. Com esse foco em forças externa, é possível descrever o processo através do qual uma organização reage ao seu ambiente e a ele se ajusta, mas é muito difícil prever que mudanças acontecerão ou quando acontecerão.

A segunda perspectiva, por outro lado, vê as organizações mudando em uma seqüência previsível de estágios, motivados em parte por condições no ambiente externo, mas principalmente por diversos fatores maturativos, internos à organização. Esses modelos focalizam os ciclos de vida organizacional. Eles falam sobre as organizações como se fossem organismos biológicos: elas nascem, crescem, e mudam e, finalmente precisam lidar com a maturidade, ou irão declinar ou desaparecer.” Gersick et al. (1997, p. 108)

A esses tipos de modelos de ciclos de vida, pode-se comparar ao modelo proposto por Lodi (1987), que destaca os estágios da Fundação, Crescimento, Apogeu e o Declínio.

Assim, segundo esta visão de ciclos de vida, as empresas, como todos os organismos, passam por uma série de relativamente previsível de estágios em suas vidas, com cada um destes levando consigo um conjunto previsível de desafios.

Gersick et al. (1997), na criação de seu modelo de desenvolvimento da empresa consideram dois principais indicadores de desenvolvimento organizacional com base nos ciclos de vida. O primeiro é o crescimento. Um indicador relativamente fácil de quantificar e que tem apelo

intuitivo. Existem muitas maneiras de se medir o crescimento: volume de vendas, número de funcionários, valor do patrimônio, participação de mercado, linhas de produtos. Em conjunto, estes dados formam um indicador básico do estágio de desenvolvimento da empresa. “O crescimento é a medida pela qual os proprietários-gerentes avaliam o progresso da empresa no passado e projetam seu futuro a curto e longo prazos.

A outra medida do desenvolvimento, a complexidade, pode ser altamente correlacionada com o crescimento, mas capta um aspecto diferente de mudança. Numa teoria de estágios, trata-se de uma medida particularmente útil do desenvolvimento da empresa, porque as distinções de entre uma estrutura organizacional e outra são evidentes. Com freqüência, as empresas nos estágios iniciais adotam estruturas simples, com controle e sistemas de comunicação unitários e um gerenciamento próximo e individual pelo líder. Já as empresas que continuam crescer e a se diversificar desenvolvem estruturas mais complexas, com mais divisões ou empresas independentes.

Assim, se os proprietários e gerentes analisarem os conceito de desenvolvimento empresarial, e se as organizações mudam ao longo de progressões de desenvolvimento amplamente previsíveis na medida do seu envelhecimento, então seus gerentes poderão prever estas mudanças e estar preparados para elas.

A Empresa no Início

As empresas começam com novas idéias partidas de empreendedores, que se esforçam e se empenham para ver se suas iniciativas darão certo.

As empresas no início, independente da indústria, localização ou mercado, duas características comuns. A primeira é que seus proprietários-gerentes estão no centro de tudo, investindo um grande parcela de seu tempo, sua energia e, freqüentemente, a maior parte de seus recursos. As estruturas são mínimas e informais; os procedimentos são normalmente definidos quando necessários e são modificados muitas vezes. A maior parte da comunicação vai para o proprietário ou é feita por meio dele. A segunda é que, na maior parte dos casos, a empresa está focalizada

em um produto ou serviço. Ela está esperando encontrar um nicho o qual possa se agarrar o suficiente para se estabelecer a longo prazo.

Os principais desafios deste estágio são a sobrevivência e a análise racional *versus* o sonho.

- Sobrevivência. A sobrevivência e o sucesso do negócio são função de uma pergunta: O produto/serviço poderá encontrar um mercado de sucesso a um custo competitivo? Além disso, Gersick et al. (1997) destacam outras áreas que podem estabelecer chances de sucesso:
 - Entrada no Mercado;
 - Planejamento dos Negócios;
 - Financiamento.
- Análise racional *versus* o sonho. O desafio está em impedir que esperanças pessoais e objetivos familiares obscureçam o julgamento da viabilidade do negócio em si.

A Empresa em Expansão/Formalização

“Depois de sobreviver aos anos incertos do período inicial, a empresa pode progredir até um segundo estágio, caracterizado pela expansão em várias áreas (como vendas, produtos e número de funcionários) e por estruturas e processos organizacionais mais formalizados (adição de políticas de recursos humanos, diferenciação entre marketing e vendas, controles locais de produção).” Berenbeim (1984 *apud* Gersick et al. 1997, p. 118)

Neste estágio, pode ser que alguns problemas do estágio inicial ainda sejam enfrentados, como levantamento de capital ou conquista de clientes. Quando os proprietários-gerentes reconhecem ter criado uma empresa viável e que deverão enfrentar novos desafios é que acreditam ter passado pelo estágio inicial.

“A transição do Início para a Expansão/Formalização pode nem ser perceptível, ou pode ser marcada abruptamente pela abertura de novas instalações, pela contratação de gerentes profissionais ou pelo lançamento de um novo produto. Neste estágio, torna-se clara a importância do crescimento e da complexidade como

medidas de desenvolvimento. Algumas empresas podem crescer muito mas mudar pouco suas estruturas, enquanto outras podem ficar do mesmo tamanho, ou crescer lentamente, mas passar por reestruturações importantes para o longo prazo.” Gersick et al. (1997, p. 118)

Assim, neste estágio além das transformações nas estruturas que afetam o comportamento familiar e profissional, como já discutido, a administração e o planejamento tende a ser mais útil e necessário, podendo trazer problemas para aquelas organizações que não acompanharem gerencialmente seu desenvolvimento estrutural e financeiro.

Novamente, a complexidade traz outros desafios para a empresa:

- Evolução do papel do proprietário-gerente e profissionalização da empresa;
- Planejamento estratégico;
- Sistemas e políticas organizacionais;
- Administração de caixa.

A Empresa Madura

“De forma súbita ou gradual, uma empresa acaba entrando em outro estágio, algumas vezes final. A maturidade em relação ao mercado torna-se evidente quando as margens, antes saudáveis, começam a definir, os concorrentes se multiplicam, o principal produto não é mais distinguível de outros no mercado, ou quando as vendas de estabilizam ou declinam. Até mesmo uma empresa com um produto ou serviço bem sucedido enfrenta dificuldades cada vez maiores para manter seu desempenho. Algumas delas conseguem proteger uma participação de mercado suficientemente adequada para permanecer por muito tempo no estágio de Maturidade. Entretanto, na maioria dos casos, a organização precisa ajustar-se e renovar-se, ou enfrentar o declínio.” Gersick et al. (1997, p. 127)

Algumas empresas neste estágio podem permanecer estagnadas, com suas linhas de produtos e suas maneiras tradicionais de operar. Segundo Gersick et al. (1997) outras atravessam um seqüência de crescente complexidade, experimentando estruturas funcionais complexas,

outras com estruturas por processo, por produtos, por unidades de negócio, entre outras mais sofisticadas, como organizações planas ou triângulos invertidos.

No entanto, independentemente da forma organizacional, uma característica deste estágio é o objetivo de estabilidade; as expectativas de crescimento são modestas; e, especificamente nas empresas familiares, um grupo de gerentes detém autoridade e responsabilidade para muitas funções executivas sem interferência direta dos proprietários.

Mas a Maturidade também é um estágio, não um destino final. Em teoria, a empresa neste estágio está à espera da extinção. No entanto as empresas podem inovar, lançar novos empreendimentos e desdobramentos, antecipando as direções de mercado, modernizando-se, para evitar a obsolescência e o declínio. Infelizmente, poucas empresas atingem e permanecem por muito tempo no estágio de Maturidade. Segundo Gersick et al. (1997), em geral uma parte das empresas familiares começam a reciclar-se lançando um novo empreendimento ou adquirindo outras empresas em estágio anterior. No entanto sabe-se que outra parte realmente declina, são adquiridas por outras empresas, dependendo seu setor ou marca que possui, ou acabam fechando.

“As margens emagrecem, a concorrência é mais feroz e as antigas fórmulas para o sucesso transformam-se em ameaças à inovação. Para a geração mais jovem e gerentes, membros da família ou não, o problema é como manter a tradição e, ao mesmo tempo, ir além dela. Em parte, eles precisam respeitar a tradição porque devem satisfazer os proprietários da geração mais velha; entretanto, eles também precisam entender em termos analíticos quais foram as forças competitivas da empresa, para construir uma base sólida sobre a qual ir em frente.” Gersick et al. (1997, p. 131)

Assim, o sucesso futuro pode depender de três desafios-chave:

- Novo foco estratégico;
- Comprometimento da gestão e propriedade;
- Reinvestimento.

Outras Considerações Além dos Estágios de Desenvolvimento

Além das características dos estágios, também é importante considerar os fatores que aceleram ou retardam o ciclo de vida da empresa, ou levem-na a saltar a diante ou para trás. Embora cada empresa tenha seu próprio ritmo, fatores gerais irão influenciar o cronograma de desenvolvimento de qualquer uma, como fatores macroeconômicos, políticos ou restrições familiares, entre outros.

“Em primeiro lugar, os de ordem externa, como condições da indústria e o ciclo econômico geral, podem ter impacto determinante sobre o desenvolvimento da empresa. As indústrias variam amplamente em termos de ciclo de vida de produtos, dependência de novas tecnologias e natureza do ambiente competitivo. Em indústrias nas quais novas tecnologias são críticas, as exigências de investimento contínuo no desenvolvimento de novos produtos ou novas gerações de equipamentos podem restringir o crescimento pelo fato de engolirem todo o excesso de capital. Finalmente, a política do governo ou uma recessão geral pode elevar o custo de capital ou forçar atrasos prolongados nos planos de expansão. Curtos períodos de crescimento econômico geral podem levar as empresas a um crescimento rápido; paralisações em épocas de recessão podem retardar o desenvolvimento da empresa. O ciclo de vida de uma empresa familiar é muitas vezes determinado pela sorte em relação à evolução do ciclo geral de negócios.

Um segundo fator é a interação com os estágios de desenvolvimento nas dimensões da família e da propriedade, que pode controlar o desenvolvimento da empresa.” Gersick et al. (1997, p. 136)

Desse modo, na estrutura da propriedade, a forma com que os proprietários-controladores financiam seu negócio, com recursos próprios ou de terceiros, pode determinar o crescimento da empresa, de acordo com a quantidade de recursos e as possíveis disponibilidades. Na dimensão da família, o estágio que a família se encontra pode afetar e determinar as estruturas da empresa, principalmente, se no estágio da Passagem do Bastão, a geração mais velha for relutante em iniciar algo que não será capaz de terminar, ou atar as mãos se seus sucessores com dívidas, fa-

zendo com que empresas em expansão deslizem para a Maturidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS FUTURAS

Desse modo, considerando-se uma empresa familiar como uma unidade econômica não governamental, formada por um conjunto de fatores produtivos, físicos e humanos, constituídos ou não por pessoas de uma mesma família, desde que essas pessoas se empenhem e se esforcem como uma família para alcançar um objetivo comum de envolvimento, é fundamental que se realize uma análise objetiva do Modelo Tridimensional para se situar a empresa e analisar suas dimensões de desenvolvimento de propriedade, familiar e empresarial.

Assim, com o planejamento e análise dos estágios de desenvolvimento pode-se prever e superar as dificuldades do aumento da complexidade, tanto a nível empresarial quanto a nível familiar, que se fundem na empresa familiar, explorando corretamente seus pontos fortes e suprimindo os pontos fracos com uma boa administração, possibilitando um bom planejamento sucessório, de maneira a se manter a continuidade dos negócios e garantir seu sucesso frente à concorrência crescente.

No entanto, a administração das Empresas Familiares deve ir além da superação das dificuldades impostas pelos estágios de desenvolvimento. No decorrer da pesquisa teórica de iniciação científica, que foi a base deste artigo, serão propostas várias ferramentas de administração que podem melhorar o desempenho das empresas e garantir sua continuidade. Assim, será realizada uma pesquisa de campo onde se verificará a importância das ferramentas de administração e seus impactos no desempenho das empresas familiares.

BIBLIOGRAFIA

ALBI, Emílio. *Fiscalidad y Empresa Familiar*. Instituto de la Empresa Familiar. Espanha: 1994.

- ALLRED**, Roger. **ALLRED**, Russell. *The Family Business: Power Tools For Survival, Success, and Succession*. New York: 1997.
- DEGEN**, Ronald Jean. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DONNELLEY**, Robert G. *A Empresa Familiar*. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. n° 8, volume 2. São Paulo: Abril – Tec, 1976.
- DRUCKER**, Peter F. *Inovação e Espírito Empreendedor*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FRIEDMAN**, Michael, **FRIEDMAN**, Scott. *How to Run a Family Business*. 1ª. ed. Ohio: Betterway Books, 1994.
- GERSICK**, Kelin E. et al. *De Geração para Geração – Ciclo de Vida das Empresas Familiares*. São Paulo: Negócio, 1997.
- LODI**, João Bosco. *A Empresa Familiar*. 3. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1986.
- LODI**, João Bosco. *Sucessão e Conflito na Empresa Familiar*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1987.
- LODI**, João Bosco. *A Ética na Empresa Familiar*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.
- LONGENECKER**, Justin et al. *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PORTER**, Michael E.. *Estratégia Competitiva*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SANTOS**, Karina Lucia. *Problemas de Sucessão em Empresas Familiares*. Trabalho de Formatura – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 1997.
- SCHEFFER**, A.B.B. *Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas*. Dissertação de Mestrado. UFRS. Porto Alegre, 1993.
- RUIZ**, João Álvaro. *Metodologia Científica – Guia para eficiência nos estudos*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- VIDIGAL**, Antonio Carlos. *Viva a Empresa Familiar!*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.