

**SISTEMA DE GESTÃO RELACIONADO AO GERENCIAMENTO, SUCESSÃO E
COMPORTAMENTO NAS EMPRESAS FAMILIARES**

Dionise Magna Juchem

Doutora em Administração e Direção de Empresas pela Universidade de León – Espanha,
Título revalidado pela USP, Professora/Pesquisadora da Faculdade de Economia,
Administração e Ciências Contábeis, Universidade de Passo Fundo
Rua Mascarenhas, 525/11, Bairro Boqueirão, Passo Fundo CEP 99025-040, RS,
Fones: 54 3137228 e 54 99729294, e-mail: dionise@upf.br

Suzana Domingas Lovatto

Bacharel em Administração de Empresas, Universidade de Passo Fundo,
Rua Marechal Castelo Branco, 106, Ibiaçá CEP 99940-0040, RS,
Fones: 54 3137228 e 54 99729294, e-mail: dionise@upf.br

RESUMO

O presente trabalho objetiva estudar o sistema de gestão relacionado ao gerenciamento, sucessão e comportamento nas empresas familiares, no que tange analisar o processo operacional de gerenciamento das empresas, identificar o processo de transferência do comando e contribuir com estratégias empresariais para a sobrevivência mercadológica. Para tal pesquisou-se as empresas familiares de Ibiaçá-RS com uma abordagem qualitativa-descritiva, com a utilização de questionário como instrumento de pesquisa contemplando desta forma a percepção dos agentes que têm relação direta com a organização. Os resultados indicam que nas empresas familiares de Ibiaçá ainda ocorre a centralização do poder por parte do gestor (fundador); que a maioria dos gestores que comandam as empresas familiares se preocupa em ter um sistema gerencial adequado; com relação à visão dos gestores referente à sucessão, percebe-se a necessidade e a importância de preparar alguém para assumir os negócios; por outro lado, o comportamento organizacional sugere a preparação voltada ao aprendizado real objetivando redimensionar a estrutura organizacional à sobrevivência no mercado.

Palavras-chave: Gestão, Empresa familiar, Gerenciamento, Sucessão, Comportamento.

1 INTRODUÇÃO

O cenário de incertezas e grandes transformações sociais, políticas e econômicas, ocorridas nas últimas décadas, tem requerido novos comportamentos do gestor, sendo que as empresas não podem ficar alheias a este novo entorno competitivo.

A estrutura social produtiva do país vem sofrendo constantes transformações a partir da década de noventa, plena era da globalização e competição entre mercados. Nesse momento se inseriram novos conceitos sociais e inovadoras técnicas de produção que resultaram em crescimento das empresas, mas isso apenas foi resultado das mudanças e ou aperfeiçoamento adquiridos com o passar do tempo.

A atual conjuntura socioeconômica e ou política mundial passa por reformulações ocasionadas por essa era de globalização e competição dos mercados, o que torna imprevisível um diagnóstico preciso dos acontecimentos econômicos e sociais que podem afetar todas as organizações no futuro, dificultando ainda mais aos administradores interpretar o presente, devido à pressão constante que as forças externas empregam sobre eles.

Nesse sentido, cabe ao gestor analisar o contexto empresarial como um só buscando estratégias que possibilitem a sobrevivência da organização, principalmente as empresas familiares, que são mais susceptíveis às mudanças mercadológicas pelo seu sistema de gestão, geralmente pautada por pessoas que possuem uma ligação afetiva muito forte com a organização por ter sido empreendido por ele próprio ou por seus familiares.

Assim, o sistema de gestão é fator responsável para o sucesso ou fracasso da empresa familiar e envolve o gerenciamento, a sucessão e o comportamento que adotam ao administrarem seus negócios, isto é, o papel do dono, gerente ou sócio torna-se diferente quando os mesmos são membros da família, tornando-os fiéis a princípios e valores, enfrentando com mais vigor as dificuldades, porque tem na própria família o dom de vencer os obstáculos da vida.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Na maioria dos negócios familiares observam-se as mais recentes modificações substanciais em sua forma de estruturação, como sendo ponto de equilíbrio do poder, pois o exercício deve estar associado à responsabilidade e tem sido um facilitador para o desenvolvimento das empresas familiares, sendo um estímulo às práticas que levam a desconcentrar o processo decisório e descentralizar responsabilidades.

Verifica-se, então, que é preciso haver normas claras a serem seguidas e que sejam respeitadas, evitando a confusão entre o que é patrimônio pessoal e o que é patrimônio da empresa.

Diante dessa constatação, formula-se o seguinte problema de pesquisa: *Quais as questões abordadas no sistema de gestão relacionado ao gerenciamento, sucessão e comportamento das empresas familiares de Ibiaciá?*

Objetiva este trabalho estudar o sistema de gestão relacionado ao gerenciamento, a sucessão e o comportamento nas empresas familiares de Ibiaciá, no que tange analisar o processo

operacional de gerenciamento das empresas, identificar o processo de transferência do poder e do comando; e contribuir com estratégias empresariais para a sobrevivência mercadológica.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar que na grande maioria se caracterizam como pequenas e médias, atualmente, representa uma parte significativa no conjunto das empresas existentes no país. Essa importância é evidente nos volumes de produção, nas quantidades geradas e nas marcas tradicionais de produtos comercializados no mercado.

A inexistência até 1991 de concorrência externa e a concorrência interna pouco expressiva fizeram com que as pequenas e as médias empresas esquecessem processos de atualização do controle da produção e da melhoria da qualidade, afirma (SAVIANI, 1994).

Observa-se que em muitas das empresas familiares o gestor é o próprio dono, nesse caso é necessário diferenciar os interesses da família com os da empresa, minimizando os conflitos. Verifica-se a importância de estabelecer critérios que irão nortear as decisões e postura dos gestores, proporcionando assim a longevidade da empresa.

Para Sônego e Pereira (2003), a gestão familiar representa a sua reputação, representa a quantidade de clientes que ela possui. A reputação traz retorno para acionistas, constrói e perpetua marcas fortes e desejadas, retém e atrai talentos e ainda faz com que a empresa seja admirada e reconhecida até mesmo em setores que estão fora de sua área de atuação. A base da reputação e do sucesso está no tripé finanças, marca e colaboradores. Construir a reputação de uma empresa é, provavelmente, um dos maiores desafios da gestão moderna. A reputação constrói-se através do que a empresa faz, do que a empresa comunica, da forma como comunica e da percepção que fica nos seus diversos públicos. Em uma economia globalizada as empresas que querem ser competitivas já não podem deixar que a percepção sobre a sua gestão/reputação se crie por si. Têm de ser pró-ativas na defesa da sua credibilidade e na construção de notoriedade. Tem de estimular a compreensão e a estima por parte dos seus públicos. Tem de transmitir uma atitude de inovação e qualidade na forma de abordar o mercado, pois este tem sido um dos maiores atributos da gestão da empresa familiar.

Na concepção de Lodi (1987), o processo de gestão familiar envolve mitos da empresa familiar, é a idéia de que o ambiente de trabalho deve reproduzir a harmonia do lar, sem conflitos ou disputas. Os vínculos são idealizados e a competição, embora latente, é negada, conforme (RICA, 2003). Para o autor, a negação dos conflitos termina gerando travamento nas decisões, já que os problemas nunca são de fato explicitados. É comum surgirem subgrupos dentro da empresa, dispersando a força da equipe e minando a estratégia coletiva. Esse quadro termina provocando estresse excessivo em todo o grupo, mas para que isso não aconteça o autor sugere, que ao invés de negados, os conflitos precisam ser encarados de forma profissional. Criar mecanismos claros de regulação e definir uma forma legítima de mediação dos problemas também ajuda na superação desse tipo de dificuldade.

Dessa forma Lodi (1987) sugere a criação de um conselho familiar como forma de superação das crises existenciais predominantes nas empresas familiares para moldar a estrutura empresarial sob as formas diversificadas do mercado, dando ênfase ao respaldo que

conselheiros de fora, quando bem escolhidos e com perfis e experiências adequados, trarão para a empresa uma melhor performance. Ainda como efeito da transferência direta da cultura familiar para a empresa, os familiares em cargos de gestão podem vestir a camisa do dono, centralizando as decisões em excesso, de forma autoritária. Nesse cenário, o desejo e a opinião pessoal tornam-se lei, uma reprodução do que acontece no ambiente doméstico. Os funcionários desenvolvem uma espécie de lealdade passiva, desempenhando suas funções mais por acomodação e inércia do que por motivação ou comprometimento, descreve (NETO, 2002). O autor cita que para superar esses efeitos é necessário que haja investimento na profissionalização dos familiares para que eles atuem menos como donos e mais como empresários. Também é facilitador contar com o reforço de executivos não familiares que ajudam a consolidar um tipo de autoridade não personalista. Acima de tudo, convém rever esse modelo de atuação centralizadora, investindo na gestão participativa e em outras ferramentas gerenciais adequadas.

Observa-se que o gestor precisa analisar e avaliar o contexto geral no qual a organização está inserida; descobrir tendências e imaginar cenários com o propósito único e exclusivo de desencadear estratégias que possibilitem a sobrevivência da organização. Desse modo, a preocupação empresarial básica passa a ser a obtenção de um ajuste entre as estruturas da organização e os processos produtivos em decorrência das exigências do ambiente - adaptação estratégica, a fim de propiciar condições de continuidade ao empreendimento.

Segundo Lodi (1998), as organizações empresariais atuais apresentam capacidade de ajuste, seja modificando suas estruturas e operações, seja manipulando o ambiente, a fim de manter ou melhorar sua eficácia. Assim, pressupõe-se que a maneira pela qual a organização realiza a adaptação estratégica está diretamente ligada à habilidade dos gestores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente. Tais ações poderão assegurar a sobrevivência organizacional, bem como as vantagens competitivas presentes na organização.

Porém, para Lethbridge (1997), as discussões em torno da capacidade ou não de adaptação estratégica por parte das organizações, em geral, parece ser muito condizente, uma vez que algumas empresas prosperam durante anos, superam longos ciclos de vida com produtos vencedores ou gerações de empresários líderes, outras no entanto, como a empresa familiar tradicional apresentam problemas próprios de continuidade, que envolvem questões de sucessão, gestão profissional e abertura de capital. Para o autor se a sociedade em geral vive uma fase de transição em razão do momento atual de reestruturação da ordem econômica internacional, também as empresas familiares estão expostas a tais movimentos. Pelas estatísticas disponíveis, verifica-se que cerca da metade das empresas familiares fracassam, quebrando ou sendo vendidas, mantendo uma expectativa de vida em torno de apenas 25 anos.

Se por um lado a mistura entre as dimensões da família e do negócio pode ameaçar a competitividade da organização familiar, é inegável que, por outro lado, esse tipo de empresa tem uma série de vantagens sobre suas concorrentes, não familiares, para (NETO, 2002). Para o autor a responsabilidade da gestão com parentes pode ser uma estratégia muito eficiente, desde que esses diferenciais sejam potencializados e os riscos, administrados com cuidado.

As bases da empresa familiar (patrimônio, valores, história) são compartilhadas, e isso mobiliza um sentimento comum de unidade. Os gestores estão ligados não só por interesses

profissionais, mas por laços afetivos, afirma (NETO, 2002). A partir disso, o autor cita os efeitos do patrimônio comum como: maior coesão, união nos interesses e na defesa do patrimônio e maior confiança e capacidade de revelar conflitos. Os cuidados que o autor ressalta são: a transparência em relação a pontos que podem gerar disputas (remuneração, benefícios, vantagens), interditando privilégios que produzam diferenças incômodas entre os familiares.

Para Osório (2003) caracteriza a ligação existente entre gestão e capacitação dos dirigentes para lidar com as demandas técnicas e ou entraves burocráticos que surgem diariamente, durante o manuseio das dificuldades intersetoriais determinantes para o sucesso ou o fracasso desses empreendimentos.

Afirma Rica (2003), o fator com maior correlação com as famílias bem-sucedidas, ou seja, o principal fator que ajuda no gerenciamento e na sobrevivência da empresa familiar em longo prazo, é a reconcentração, sendo que quanto mais a família restringe o crescimento do número de donos, maiores as chances de sobrevivência da empresa em longo prazo, estando a gestão nas mãos de alguns membros da família. Dessa forma o autor salienta que a motivação dos colaboradores pode participar como fator motivacional de um negócio próprio, e que a fonte de renda da família é um diferencial muito importante. Pode estimular um elevado senso de responsabilidade, pode fazer a empresa dar certo, e o maior comprometimento com a busca de resultados.

Nessa fase da vida empresarial, Lodi (1998) destaca que, são necessários disposição de fé, força de vontade, determinação, competência, fidelidade, amor, desvelo, sabedoria, todos são critérios de força vital individual, também fluem para a vida das instituições definirem, mas sem que o espírito das instituições impregne os padrões de desvelo e amor, instrução e treino, nenhuma força poderia emergir da seqüência de gerações.

A empresa familiar costuma ser uma referência para seus integrantes desde a infância. Quando os herdeiros crescem já se sentindo parte do negócio, identificam-se mais prontamente com os problemas e desafios da organização. A tradição de trabalho na organização familiar, quando estabelecida como valor sólido, torna-se um referencial para todos. Como efeito, tem-se solidez do projeto, maior domínio do negócio e base forte para o projeto profissional e motivação consistente, descreve (RICA, 2003).

Por outro lado Serra (2003) salienta que a empresa é uma coletividade e o que é mais importante são os objetivos de realização e ganho de sobrevivência, desde que haja um consenso entre crescimento, aumento da produtividade, maximização dos lucros e racionalização dos gastos. Essa postura implica em participar de modo constante, entusiasmado e voluntário nos planos, projetos e campanhas, não importando que dimensões ou importância sejam atribuídos à gestão.

2.1.2 Sucessão

Na questão da sucessão observa-se uma posição ambígua; podendo dar às empresas uma nova perspectiva de atuação ou pode ser a destruição aliada a falta de profissionalismo desta, afirma (LODI, 1987).

Por outro lado Grzybovski e Tedesco (2000) descrevem que é de vital importância investir na capacitação do novo líder sucessor, dando-lhe o treinamento suficiente para enfrentar os

desafios do futuro, tal qual uma criança que está aprendendo a andar por si só. Trata-se de fortalecer e dar suporte ao novo líder, com o objetivo de agregar valor à formação acadêmica e ou a prática dos negócios. As chances de sucesso aumentarão na medida exata desse Plano de Treinamento do futuro líder.

Segundo Lodi (1993), os principais conflitos que contaminam as organizações familiares são os problemas estruturais e culturais do processo sucessório, o qual, geralmente é o resultado do comportamento dos familiares atuantes na empresa, que possuem raízes há vinte ou trinta anos, determinados pela maneira como os pais educaram os filhos, preparando-os para a transferência do poder.

Uma pessoa sem informação não pode assumir responsabilidades. A pessoa ao qual foram dadas informações só resta agir, afirma (EHLERS, 2003).

É preciso humildade para perceber a hora de preparar os seguidores da missão, e é fundamental escolher a pessoa e a hora certa, referencia (CARLZON, 2003). Para o autor, cabe ao sucessor saber posicionar-se diante da oportunidade de crescer e levar adiante o empreendimento, deverá ter claro que talento empresarial não se herda e por isso terá a responsabilidade de aceitar se for a pessoa certa para tal, refletir sobre o seu potencial e, acima de tudo, optar. Opção consciente, como seu plano de vida e plano de carreira. Sendo assim, o sucessor, que poderá ou não se identificar com o sucedido, contribuirá na melhoria, adequação e perpetuação da obra que recebeu, e sua missão deve privilegiar a preservação dos valores, a representatividade da sociedade, a obtenção de resultados e a fidelidade, de acordo com a gestão.

Na visão de Carlzon (2003) suceder é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar-se da história e trajeto percorridos.

São fatores que fazem a diferença entre o sucesso e o trabalho em equipe, arraigados em cada empresa, onde a preparação de sucessores, passou a ser condição indispensável para o sucesso de seus empreendimentos, referencia (GOMIERO, 2003).

Para Drucker (1995) e Cunha (2003) na grande maioria das empresas brasileiras, a maior ameaça à sobrevivência não está nas mudanças trazidas pela globalização, no número crescente de concorrentes ou nas oscilações do mercado. Para 90% das empresas, as chamadas empresas familiares, o grande desafio consiste em tornar ou manter a organização competitiva, superando os conflitos e separando o âmbito familiar, do empresarial. Os números comprovam, não é uma tarefa fácil. De cada 100 empresas familiares bem sucedidas sob a gestão dos fundadores (primeira geração), apenas 30 continuam sob o controle da segunda geração e, destas, apenas 15 sobrevivem nas mãos da terceira geração. A sucessão mal conduzida acaba com a empresa familiar bem sucedida.

Já para Bernhoeft (1989), a transferência pode acarretar a transferência de crises caracterizando-se como um problema cultural, pois se trata da entrega do comando da organização descrevendo o processo de profissionalização como instrumento auxiliar de mudanças ambientais, que compõe os critérios ou razões inflexíveis existentes durante a formação dessa estratégia.

2.1.3 Comportamento

Um bom administrador sabe que os seus “colaboradores” trabalham com ele e não para ele. Essas são as pessoas mais importantes da empresa, pois farão a diferença, para melhor ou para pior. Para melhor, se forem tratadas verdadeiramente como as relíquias da empresa; para pior, se forem esquecidas e tratadas como simples máquinas de trabalho. No entanto, os tempos mudaram. O aprimoramento contínuo das ferramentas e programas, na busca de melhores resultados e maiores lucros, aliado à criação de estímulos geradores de motivação e satisfação profissional a seus funcionários dão ao empresário a certeza de um bom atendimento aos consumidores e a confiança que necessita para realizar projetos mais arrojados.

Hoje em dia, quase nada é certo. Antigamente, quando as organizações eram mais jovens, havia a sensação de que no curso devido chegaríamos a algum tipo de lei científica sobre o comportamento nas organizações, descreve (HANDY, 1998).

Portanto, contar com imprevistos, por mais improváveis que pareçam, é absolutamente obrigatório para as empresas que almejam manterem-se competitivas no mercado. Torna-se cada vez mais complexa a manutenção, de forma competitiva, da empresa no mercado. Não existe apenas um fator que determine essa condição. É necessária a compreensão dos diversos aspectos que colaboram para a gestão competitiva do negócio. Isso requer da empresa o desenvolvimento de capacidades, antes não exigidas, entre elas, a de entender, em toda a sua extensão o contexto em que os negócios estão inseridos e desenvolver especialidades próprias. No ambiente empresarial, essas especialidades tornam-se o diferencial competitivo. Assim, é preciso investir na identificação dessas especialidades, pois as empresas, como as pessoas, são diferentes umas das outras, aborda (MONTEIRO, 2003).

Gerenciar e administrar uma organização requer conhecimento, habilidade, informação e criatividade (criatividade + inovação). O gestor deve ser uma pessoa de visão que reconheça que os padrões de gerir de antigamente não são e não devem ser os de hoje. Sua atuação não está mais baseada em ações ordenadas e planejadas, além de seu processo decisório estar fundamentado no racional e impessoal. O trabalho gerencial é atípico. Até algum tempo, a idéia que se tinha sobre gestor era de que seria eficaz se simplesmente tivesse sua especialidade nos objetivos da organização e se tivesse a capacidade de comandar e coordenar um trabalho coletivo. O mundo moderno pede mais. Administrar sem levar em consideração as necessidades do ser humano, é ineficaz.

Além das relações humanas, um gestor do mundo moderno sabe que investir no treinamento contínuo dos colaboradores é fundamental, pois, aumenta a produtividade e, em consequência, a satisfação do cliente, da organização e do próprio colaborador, afirma (VIERA, 2003). Por outro lado descreve que, outro fator importante na gestão da administração é a delegação de tarefas. É deixar as pessoas terem iniciativa, idéias e inovações, enxergar e admitir que os colaboradores usem a sua criatividade, gerem soluções para os problemas do dia-a-dia, afinal, não só o gestor tem capacidade para pensar, planejar, decidir e agir por outra pessoa para o bem da empresa. Sabe que não perderá “poder”, se delegar tarefas. Existe sempre um público interno que necessita usar sua capacidade de iniciativa e ação para alcançar objetivos comuns.

Para tanto, devem ter conhecimento sobre fundamentos de liderança, técnicas de comunicação e habilidades interpessoais. É misturar arte com ciência. É a arte de pensar, de mudar e fazer acontecer, visando obter resultados. O gestor é parte do processo decisório de uma empresa, seu comportamento, assim como o de qualquer outro colaborador, é determinado por fatores internos e externos, só poderá competir no mercado se lembrar que a informação, a tecnologia e, principalmente as pessoas são a chave para o sucesso. Um gestor não pode disciplinar,

treinar, organizar e dirigir seu trabalho impondo tudo a “força”. Sua atuação, embora baseada em ações desordenadas, devem também ser norteadas por um processo de decisão marcado pela razão, comunicação e intuição, descreve (VIEIRA, 2003).

3 METODOLOGIA

A proposta metodológica compreende abordagem qualitativa-descritiva que, segundo Gil (2003), é aquele estudo que tem como preocupação identificar os dados que possam descrever a complexidade dos problemas organizacionais, bem como informações sobre determinado mercado. O universo da pesquisa foi formado por quarenta empresas familiares do município de Ibiacá, sendo que foram selecionadas dezesseis empresas, na área de indústria e comércio por serem consideradas as mais antigas, conforme dados obtidos junto a Prefeitura, onde a média de vida dessas empresas é de 14,2 anos, para a implantação do estudo. A pesquisa se realizou nos meses de Setembro/Outubro de 2003, com a aplicação de um questionário contendo dezessete questões com respostas objetivas e descritivas, sim, não e porquê, referindo-se ao gerenciamento, sucessão e comportamento das empresas familiares que compõem os setores da indústria e comércio. Primeiramente, foram selecionadas duas empresas e aplicado o pré-teste, retornaram os questionários não havendo necessidade de ajustes. Após, foram entregues aos gestores das empresas, ou seja, a pessoa no comando da organização das outras quatorze empresas, sendo que se atingiu um retorno de 99%. Os dados foram tabulados eletronicamente e feitas as análises dos resultados da pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando os resultados da pesquisa se percebe que a maioria das empresas familiares de Ibiacá apresenta características semelhantes de gerenciamento, devido a seu porte e mercado, pois 49,25% dos respondentes disseram que o gerenciamento familiar deve possuir uma automação do processo de decisão, a fim de proporcionar uma maior agilidade na busca dos seus objetivos e metas pré-determinadas. A centralização do poder ainda é percebida por 29,45% dos respondentes, mas que está perdendo sua ênfase, pelas constantes mudanças tecnológicas e organizacionais. Por outro lado, demonstra a preocupação de 43,48% dos respondentes sobre a importância desse sistema para a sobrevivência das empresas.

Porém, para 33,37% há uma preocupação em fidelizar o cliente, mas também, em equilibrar a vida social dos funcionários com seu trabalho, para assim estabelecer uma relação de afinidade com o seu colaborador; e a importância da atividade, o que corresponde a um índice de 23,15% .

Na percepção dos pesquisados pode-se chegar ao seguinte diagnóstico sobre como ser ou se tornar competitivo em um mundo de constantes mudanças econômicas e tecnológicas, pois uma empresa para permanecer no mercado, atualmente, deve ter uma política organizacional direcionada a três pontos cruciais, para os respondentes. Inovação tecnológica para 51,10%, estratégia competitiva para 31,75% e qualidade de produção para 17,15%.

Com relação ao processo decisório, verificou-se a importância dada às decisões em conjunto, sendo elas enfatizadas como um recurso para as decisões mais acertadas, com a participação de todos os envolvidos, para 57,50% das respostas. Também se observou que como as decisões são tomadas juntas, o sucesso ou o fracasso deve ser de todos para 33,12%, e quem decide é quem administra para 9,38%.

O avanço tecnológico e a conscientização de que a atualização tecnológica é uma ferramenta para a empresa ser mais competitiva no mercado, é questão importante na visão de 47,13% dos respondentes. Por outro lado, para 36,29% a importância dada a continuidade do pensamento e também o quanto representa para uma empresa familiar a falta de diálogo, que corresponde a 21,61% das respostas e o consenso de idéias faz com que haja uma continuidade de pensamento, mas isso só vai ocorrer se todos trabalharem juntos e com muito diálogo, justificam.

Com relação às dificuldades administrativas 50,70% declarou que as dificuldades ocorrem pelas divergências de idéias. Já 48,20% dos respondentes disseram que a flexibilidade é um fator bastante acentuado na maneira de administração da empresa.

Para 41,00% a sucessão gera uma certa preocupação em profissionalizar algum membro da família para ocupar o cargo no momento que for necessário, onde percebem uma certa dificuldade para que a empresa prossiga com os mesmos valores e princípios.

Levando em consideração os aspectos organizacionais, tais como: troca de idéias e decisão ágil, 39,40% dos respondentes vêem dificuldades de aceitação de opiniões e 36,5% o processo de decisão deve ser harmônico. Percebeu-se que a intimidade pode trabalhar no relacionamento dos familiares participantes (atuantes) da organização, gerando conflitos como demonstra a pesquisa, onde o grau de confiabilidade corresponde a 46,5% e comprometimento com 39,45% na concepção dos respondentes. O que se detectou é que o trabalho deve levar em consideração aspectos como, continuidade do negócio para 51,30%, qualificação profissional para 43,00%, como fatores importantes de oportunidade.

Com relação à preparação do sucessor, são pontos cruciais para a profissionalização empresarial, onde a construção de bases é importante para 41,90%; as pessoas não duram para sempre para 29,60% e continuidade do trabalho para 28,50% dos pesquisados.

Consultados se é importante ter um conselho familiar na administração, somente 21,70% responderam que é necessário e 18,30% não vêem como necessário para a administração da empresa familiar. Esta resposta, possivelmente esteja vinculada com a cultura empresarial brasileira.

Para 58,09% dos respondentes a qualificação de mão-de-obra é importante para a empresa; a falta de oportunidades ficou com 22,91% e novas oportunidades para 19,00%.

Com relação aos conflitos familiares, percebe-se que as relações entre os membros da família que constituem a organização são mantidas num nível de respeito, acima de qualquer divergência profissional, pois 62,15% dos respondentes disseram que a união familiar é um ponto importantíssimo para o sucesso e a continuidade da empresa familiar, mas para que isso aconteça é necessário a superação de conflitos para 20,85% e aceitação de novas idéias com 17,00%. Tudo gira em torno do administrador para 70,60%; contribuição falha do gestor (administrador) é visto por 15,00%; e fracasso ou crescimento relacionado a toda família para 14,40% como fator menos importante.

CONCLUSÕES

Para concluir o estudo se verifica a importância da gestão nas empresas familiares para o desenvolvimento econômico e social do País, devido ao considerável número de empresas,

compostas por famílias. Assim sendo se busca contribuir com estratégias de sobrevivência mercadológica das empresas familiares de Ibiaciá, tendo a certeza de ter contribuído com este trabalho e que precisa ser ampliado e aprofundado, pois é o início de um longo caminho a ser perseguido para se conhecer com maior profundidade o sistema de gestão da empresa familiar, no contexto geral.

Dessa forma, mesmo que ainda ocorre a centralização do poder por parte do gestor (fundador) nas empresas familiares pesquisadas, se nota que há consciência de que o negócio só poderá perpetuar, se houver conhecimento, flexibilidade e a profissionalização dos colaboradores.

Observou-se que a maioria dos empreendedores – gestores que comandam as empresas familiares se preocupam em ter um sistema gerencial adequado para que ocorra um controle sobre todas as atividades da organização.

Porém, a visão dos gestores referente à transferência de poder, ou seja, a sucessão, onde a grande maioria percebe a necessidade e a importância de preparar alguém para assumir os negócios, fazendo um bom planejamento, dando todas as ferramentas possíveis e disponíveis para àqueles que podem ser os futuros sucessores, alguns até se surpreenderam com o termo usado (sucessão), abordado na pesquisa, talvez por nunca terem pensado sobre o assunto.

Para que uma empresa familiar sobreviva por mais de três gerações, deve ter na mente de seus gestores a importância da criação de um conselho diretivo familiar, o qual irá ajudar a resolver conflitos e a escolher o sucessor, nunca esquecendo de profissionalizar seus colaboradores.

Por outro lado, como alternativas que sustentam as empresas familiares para a sobrevivência no mercado, sugere-se o treinamento voltado ao aprendizado real objetivando preparar e redimensionar a estrutura organizacional para a superação dos paradigmas existenciais.

Também, como aprendizado organizacional, o processo de transferência e ou aprendizado sistêmico no âmbito das competências da racionalidade administrativa moderna, desde que apresentem condições estruturais que ajudem a superar os mitos presentes, esta preparação deve indicar as condições e suas adversidades para as mudanças.

Finalizando, é importante que a empresa não invista apenas nos familiares atuantes na organização, mas também procure criar novas oportunidades para o restante da equipe que a compõe, ou seja, familiares e não familiares em termos de gerenciamento e sucessão, pois o comportamento organizacional e a sobrevivência estarão fortemente pautados pelas atitudes relacionadas a estes fatores. Essa análise apresenta como solução a implementação de um programa especial de desenvolvimento cultural que tenha o propósito de combinar cursos, leitura e viagens, liderança, motivação, comunicação e relações interpessoais, de acordo com as necessidades dos cargos ou das atividades desempenhadas na organização, tendo como consequência, certamente, uma gestão eficaz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- CARLZON, J. **Refletindo Sobre Sucessão**. Sala virtual de empresa familiar. Disponível em: <<http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>>. Acesso em 18 de novembro de 2003>.
- CUNHA, F. C. **Soluções Para o Futuro da Empresa Familiar**. Sala virtual. Disponível

<<http://notitia.truenet.com.br/desafio21/neqstorm.notitia.apresentação.ServletDeNoticia?>

Acesso em 21 de novembro de 2003.>

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995 a.

EHLERS, M.G. **A Empresa Familiar**. Sala virtual de empresa familiar. Disponível em:

<<http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>. Acesso em 18 de novembro de 2003.>

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2003.

GOMIERO, F. **Profissionalização na Empresa Familiar**. Sala virtual de Administrador de Empresa. Disponível em: <<http://www.virtnet.com.br/administração/artigos/artigo7.html>. Acesso em 18 de novembro de 2003.>

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: Ediupf, 2000.

HANDY, C. **Repensando o futuro**. Tradução: Maria Claudia Ratto, São Paulo: Makron Books, 1998

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. *Revista do BNDES*, Brasília, n. 7, jun. 1997, p. 15-18.

LODI, J.B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MONTEIRO E. **As Especialidades da Gestão Competitiva**. Sala virtual sobre a empresa familiar competitiva. <<http://www.notitia.truenet.com.br/desafio21/newstorm.notitia.apresentação.ServçetDeNotici?>

Disponível Acesso em 21 de novembro de 2003>.

NETO, R. S. **Familiar & Sucessão**. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>. Acesso em 28 de março de 2002.>

OSÓRIO, L. C. **A Micro-Empresa Familiar e Seu Papel na Conjuntura Atual**. Sala virtual A micro empresa familiar e seu papel na conjuntura atual. Disponível em: <<http://www.webcanal.com.br/clunas/negócios/Icocorio4.asp>. Acesso em 30 de outubro de 2003>.

RICA D. **Quem São As Empresas Familiares?** Sala virtual de Quem são as empresas familiares?. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo13-1.asp>. Acesso em 11 de outubro de 2003.>

_____. **Empresa Familiar- Sucessão Em Conflito**. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em: <<http://www.empresa familiar.com.br/artigo 13-1.asp>. Acesso em 11 de outubro de 2003.>

_____. **A Sobrevivência da Empresa Familiar**. Sala virtual de A. C. Vidigal Consultores. Disponível em: <http://www.acvidigal.com.br/acvidigal/acv/artigos/art2_out.htm. Acesso em 05 de outubro de 2003.>

SAVIANI, J. R. **Repensando as Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SERRA, F. **Todos São Responsáveis Pelos Resultados Da Empresa**. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/y5.htm>. Acesso em 15 de novembro de 2003.>

SÔNEGO D.; PEREIRA E. **A Nova Alma Do Negócio**. Sala virtual sobre a nova alma do negócio. Disponível em: <<http://www.balto.pt/public/Default.asp>. Acesso em 20 de outubro de 2003.>

VIERA, E. V. **Determinantes para o Sucesso Gerencial**. Sala virtual de determinantes para o processo gerencial. Disponível em: <<http://www.revistahotelnews.com.br/edição 304/secao12 304.htm>. Acesso em 20 de novembro de 2003.>