

Área temática: Administração Geral

MORTE E VIDA DAS EMPRESAS FAMILIÁRES

AUTORES

JOSANE LURDES PIETRESKI

Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO
josane@cnett.com.br

PEDRO ALEXANDRE GOMES

Universidade Estadual do Centro-Oeste do Parana - Unicentro
pedgomes@yahoo.com.br

RESUMO

Este trabalho analisa os fatores críticos de sucesso e pensamento estratégico em empresas familiares, gerando uma discussão sobre o comportamento e características decisórias de empresas conduzidas por uma lógica familiar. Trata-se de um estudo de caráter descritivo e exploratório, baseado em análise de multicase em oitenta e três empresas localizadas na região do centro oeste do Paraná. Obtiveram-se os resultados por meio de análises e combinações qualitativas e quantitativas da amostra, formando uma base de dados de aspectos estratégicos e organizacionais. Neste estudo consideram-se fatores como: profissionalização da gestão; planejamento; processo decisório; políticas de reinvestimentos; sucessão, entre outros. O principal objetivo do estudo foi a interpretação da realidade destas organizações, com a identificação dos principais aspectos que afeta processos de gestão e as estratégias corporativas. Os resultados confirmam a ocorrência de práticas comuns das empresas familiares como: centralização do poder, paternalismo, critérios informais, lealdade, emoção, e outras combinações conjuntas de gestão e relacionamentos comuns de grupo.

PALAVRAS-CHAVE – Estratégia, Empresa Familiar, Sobrevivência.

ABSTRACT

This work analyzes the critical factors of success and the strategical thinking in family organizations, creating a discussion about decision characteristics and behavior of companies managed by family logic. It is a study of descriptive and exploratory character, using multicase analysis in family based organizations located in the Central West Region of Paraná State. The results were obtained through qualitative and quantitative analysis combinations of the sample, resulting in a data base with strategical and organizational aspects. In this study several factors were considered such as; professionalism in managing, planning, decision process, reinvestment policies, succession and others. The principal goal was to obtain an interpretation of these organizations' reality, with identification of the most important aspects which affect the managing processes and the corporative strategics. The results confirmed the occurrency of common practices in family companies like power centralization, informal criteria, paternalism, loyalty, emotion, and other combinations related to managing and group relationship.

1. INTRODUÇÃO

O empenho e investimento de empreendedores ocasionaram o crescimento das empresas familiares que representam uma parte significativa dos empreendimentos existentes, no território brasileiro. São caracterizadas em sua maioria, como pequenos e médios empreendimentos, que em sua soma representam uma grande parcela do espaço econômico, respondendo por grande parte da receita e dos empregos nas empresas privadas brasileiras (OLIVEIRA, 1999).

As empresas, administradas por famílias, constituem uma forma organizacional com características peculiares, uma vez que há uma identificação paralela entre valores e tradições adquiridas no contexto familiar. Neste grupo encontram-se empresas mundiais como: *Wal-Mart Stores, Ford Motor, Samsung Group, LG Group, Carrefour*. No Brasil, as maiores empresas familiares estão presentes em atividades centrais, principalmente nos setores financeiro, de infra-estrutura e grande varejo. As relações familiares estão presentes nas grandes organizações e também em pequenos negócios, que beiram a informalidade, criando uma complexa rede de relacionamentos.

Em uma visão sistêmica, estas organizações representam uma forma, entre os vários modelos orgânicos e adaptáveis. Para DAFT (2000) com a identificação de níveis de fronteiras (sub-sistemas), componentes, processos e análises internas é possível identificar impactos das relações da organização com o seu universo e analisar os impactos das influências do mundo externo nas estruturas organizacionais, acrescentando efeitos dinâmicos e instáveis na lógica de gerenciamento dos negócios. Os estudos direcionados a este complexo contexto aumentam a necessidade de modelos administrativos tornando-se mais amplas e abrangentes as teorias e suas construções lógicas.

Os avanços da teoria administrativa demonstram que a gestão profissional permite um efeito de superação entre as formas. A intervenção gerencial possibilita a adaptação, combinando estrutura e estratégias, permitindo a construção de cenários que corrijam distorções entre as construções e suas formas de planejamento. Neste contexto esta pesquisa identificou atores, comportamentos e características específicas das organizações familiares criando um retrospecto de suas dimensões características e ainda especificações que justifiquem sua trajetória.

Além desta introdução, são revistos estudos anteriores, formando um retrospecto conceitual das teorias de administração de empresas familiares e de suas estratégias. Em uma terceira etapa são demonstrados e analisados os resultados estatísticos com a utilização de dados primários coletados em oitenta e três empresas pertencentes à cidade de Laranjeiras do Sul – Pr. e região, durante o primeiro semestre de 2006.

2. ORGANIZAÇÕES FAMILIARES: ESTRUTURAS E DEFINIÇÕES

Nesta pesquisa considera-se como empresas familiares as organizações constituídas, ou influenciadas diretamente por decisores que possuíram ou detêm níveis de relações familiares, com envolvimento de duas, ou mais pessoas da família no desenvolvimento de suas atividades. Segundo LONGENECKER, MOORE e PETTY (1997, p.135) “Falar de empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois, ou mais membros da família na vida e funcionamento dessa empresa”. Assim, pode-se considerar que quando um membro da família constitui um negócio e envolve seus parentes próximos neste processo, está fazendo parte da estatística de empresas familiares. (LODI, 1998) apresenta a

empresa familiar quando a consideração da sucessão da diretoria esta ligada ao fator hereditário em que os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família, ou com a figura de um fundador.

O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder. (RICCA, 1998, p.10) afirma que “durante a geração pioneira, a empresa é, na maioria das vezes, pessoal – ou seja, pertence ao fundador e empreendedor – e não familiar.”

Entre as principais características deste tipo de sociedade, na primeira geração, quando o fundador ainda está vivo, (BERNHOEFT, 1996) destaca que há uma união pelo trabalho, em que, de maneira informal, é criado um conjunto de valores, acordos e modelos que norteiam o empreendimento e irão construir a relação de negócio, trabalho e sociedade. No que se refere à consolidação da empresa, não há dúvida quanto à política de reinvestimento, pois de maneira geral, não existe distribuição de lucros em função do seu desenvolvimento. O autor destaca ainda, que na empresa familiar, a figura do “dono” tem um poder de arbitragem que se torna uma vantagem, devido este resolver conflitos de maneira mais rápida, pois ele é quem decide e manda. As estruturas são mais enxutas, uma vez que as pessoas tendem a ser mais “eccléticas”, não seguindo um organograma rígido, buscando soluções dos problemas que surgem, mesmo que não tenham uma relação direta com sua área ou desempenho. BERNHOEFT (1996) confirma ainda que os integrantes da empresa tendem a se envolver mais pessoalmente com as questões da organização e são cobrados pela lealdade, disponibilidade e dedicação.

Estas organizações caracterizam-se por demonstrarem: i) forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares; ii) laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; iii) valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; iv) exigência de dedicação; v) postura de autoridade; vi) expectativa de alta fidelidade; vii) dificuldades na separação entre o que é emocional e racional; (viii) jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa, formando um todo complexo, que cria redes de relacionamentos, informações, extensões da vida profissional e familiar que se fundem para dar origem a um modelo combinado de valores e posicionamento gerencial.

As características acima citadas permitem interpretações, no que se refere ao uso de vantagens competitivas, que fazem com este tipo de empresa sobreviva no mercado, bem como demonstração de algumas fraquezas que poderão desencadear seu fracasso. LODI (1998) destaca as forças deste tipo de organização, que servirão para traçar estratégias ofensivas para melhor posicionamento no mercado. Entre elas destaca-se a lealdade mais acentuada dos empregados, devido os colaboradores que se identificam com pessoas e personalidades concretas que estão na liderança. Outro fator está ligado à sucessão por familiares competentes, que origina um grande respeito pela firma.

Há união entre os acionistas e os dirigentes, de forma a sustentar a empresa mesmo quando há perdas. Este tipo de empresa tem um sistema de decisão mais rápido, pois não há muitos níveis hierárquicos acima do nível de execução. A sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente cria uma permeabilidade de influências aos interesses pessoais e regionais. A sucessão permite uma união entre passado e o futuro, preservando os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes: No quadro (1) são apresentadas as principais vantagens e desvantagens deste sistema:

2.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES

CATEGORIAS	CARACTERÍSTICAS
Valores	A sucessão permite uma união entre passado e futuro, preservando os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes.
Comportamental	A lealdade dos empregados, mais acentuada, devido a identificação dos colaboradores com as lideranças A sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente cria uma permeabilidade de influências aos interesses pessoais e regionais. Ocorrem dificuldades na separação entre família, propriedade e gestão. Risco de emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.
Rel. com a Comunidade	Proximidade do cidadão e da organização em seu meio
Sucessão	Uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa. Conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor. Dificuldades em demitir o executivo sucessor.
Tomada de Decisão	Sistema de decisão mais rápido, pois não há muitos níveis hierárquicos acima do nível de execução. Aumenta as opções e a capacidade de resposta diante da mudança Diminui as especulações improdutivas sobre o que está acontecendo; permite que se descubra a necessidade da mudança. Conflitos de interesses entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos.
Estratégia da Empresa	Continuidade das políticas administrativas; Resistência à modernização do marketing ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados. Carência de planejamento.
Treinamento	Responsabilidade de treinamento mais extenso e intenso.
Recursos Financeiros	Maiores disponibilidades de recursos em função dos sacrifícios feitos pela família e os padrões de comportamento ou de respeitabilidade que fazem com que estas empresas mantenham importantes relações comerciais e comunitárias. Falta de Regras; Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento.

Fonte: Elaboração própria a partir dos autores: Lodi (1998); Ricca (1998), Oliveira (1999), Ward (2003)

Uma das características principais destas organizações, está relacionada à existência de conflitos de interesses entre família e empresa, que podem gerar problemas como a: descapitalização, falta de disciplina, utilização ineficiente dos administradores não-familiares e excesso de personalização dos problemas administrativos. A grande dificuldade da empresa familiar acontece na hora da sucessão, pois esta dependerá de sua constituição e de como constituíram e educaram a família para o poder e a riqueza. OLIVEIRA (1999) destaca ainda, que nem sempre os herdeiros naturais terão um respaldo positivo no que se refere à competência e envolvimento com a gestão de negócios da empresa familiar.

BERNHOF (1996) destaca ainda que uma das maiores dificuldades na primeira geração é dar início ao processo que viabilize uma gradativa separação entre família,

propriedade e gestão. (WARD, 2003) comenta que uma das causas decisivas para o fracasso é a carência de planejamento, pois considera que este é fundamental para orientar a empresa e a família. Entre os principais argumentos do autor sobre o planejamento estão: i) aumenta as opções e a capacidade de resposta diante da mudança; ii) gera mais informações, iii) reduz incertezas; iv) aumenta a capacidade de organização para entender o funcionamento do negócio e diminui as especulações improdutivas sobre o que está acontecendo; v) permite que se descubra a necessidade da mudança; vi) aumenta a capacidade da organização em alcançar seus objetivos; confirma algumas hipóteses e questionam outras que devem ser modificadas.

De acordo com DRUCKER (2001) não há diferença nenhuma entre empresas administradas por profissionais ou por membros de uma família, em relação ao trabalho de marketing ou contabilidade. No que diz respeito à administração, porém, a empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes, as quais têm de ser estritamente observadas. Se não for assim, a empresa familiar não sobreviverá e muito menos prosperará.

Para o autor, a primeira regra é nunca admitir membros da família que não sejam no mínimo tão competentes quanto qualquer outro empregado. Segunda regra: não importa quantos membros da família façam parte da administração da empresa e nem seu grau de competência; um dos cargos mais altos será sempre ocupado por alguém de fora, que não é membro da família. A terceira regra diz que, exceto em empresas muito pequenas, é necessário ocupar um número cada vez maior de cargos-chave com profissionais não-parentes.

2.2 PENSAMENTO E ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

O modelo organizacional das empresas familiares é produzido pela interação entre a cultura, a história e outras instituições responsáveis diretas ou indiretas pela sua formação. Observam-se tendências comuns ligadas a fatores culturais e traços diferenciados gerados por processos históricos específicos. Estas organizações misturam um “*status*” da organização e da formação de uma família empresária. O contexto do desenvolvimento da estratégia competitiva destas organizações apresenta uma infinita quantidade de variáveis. Um grande número destas variáveis não estão previstos por modelos tradicionais de análise estratégica que estão baseados principalmente na existência da necessidade de planejamento a partir da identificação de um contexto empresarial.

Para empresas familiares, o processo de planejamento requer uma nova interpretação do sentido de tempo e valor, estas variáveis, com o passar das gerações, sofrem uma readequação, resultando em novas interpretações para um determinado objeto. Com o passar do tempo, as coisas tornam-se transitórias e descartáveis. Os valores não são mais os mesmos, exigindo um maior poder de percepção da realidade atual e de suas conseqüências.

“Uma empresa pode ou não ter estratégias explícitas, mas seguramente tem um perfil estratégico, que se baseia nas ações que adota e na forma como define seus propósitos e sua postura estratégica perante o ambiente empresarial.” (OLIVEIRA, 1991). ANSOFF (1965) destaca ainda, que a agressividade estratégica de uma organização está relacionada ao seu potencial de adaptação às mudanças, seja de forma reativa, antecipatória, inovadora ou criativa. O sucesso estratégico é alcançado pela otimização do potencial de desempenho, tendo como uma de suas premissas a necessidade de que a agressividade do comportamento da organização equipare-se à turbulência do ambiente.

De uma maneira geral, as organizações estão buscando novas formas devido às mudanças econômicas e sinais das revoluções tecnológicas, crescimento de alguns setores de

trabalho e declínio de outros, diversidade cultural mudanças de expectativas da sociedade, aumento do espírito empreendedor e clientes mais inconstantes e exigentes (ROBBINS, 2000).

Segundo WRIGHT; KROLOFF; PARNELL (2000), a administração estratégica é eclética e foi influenciada através de várias estruturas teóricas, tais como a teoria da evolução e da revolução, da organização industrial, da contingência, teoria baseada em recursos e teorias econômicas de Chamberlin. Na teoria da evolução e da revolução as empresas que não conseguem ou não se adaptam à mudança externa gradual serão superadas por seus concorrentes e forçadas a sair do negócio. A teoria da organização industrial pressupõe que a sobrevivência da organização depende de sua habilidade em adaptar-se às forças setoriais (forças particulares de seu setor).

A teoria de Chamberlin propõe que uma empresa poderia distinguir claramente seus bens e serviços dos de seus concorrentes, criando a diferenciação. A teoria da contingência existe dentro do contexto de mudanças ambientais, em que o desempenho organizacional é determinado pela correspondência entre as oportunidades e ameaças do ambiente e os pontos fortes e fracos da empresa. Na teoria baseada em recursos uma empresa que possua vantagens únicas dentro de um ambiente evolucionário pode continuar a competir eficazmente, realizando melhorias incrementais sobre sua base de recursos.

Para PORTER (1986), estratégia é sinônimo de tomar atitudes ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em um setor, a fim de lidar com as cinco forças competitivas, e assim, obter um retorno superior sobre o investimento. “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.” (PORTER, 1986, p.22) neste sentido, o autor destaca três tipos de estratégias competitivas: diferenciação do produto, enfoque e liderança geral de custos.

A diferenciação do produto consiste em oferecer um produto ou serviço que seja considerado único. Há vários métodos de diferenciação, entre eles, projetos ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, entre outros. A segunda estratégia competitiva é a liderança geral de custos, que consiste em atingir a liderança no custo total, através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. Para utilizar a estratégia de custos a empresa precisa ter alta participação de mercado com relação aos seus concorrentes ou então possuir outras vantagens, como o acesso favorável à matéria-prima, devendo ainda cortejar uma ampla base de clientes, não perseguindo nichos de mercado pequenos, conseguindo enfim, altas margens de lucro que bem investido pode assegurar vantagem competitiva. A terceira estratégia é o enfoque, que requer que a empresa decida conscientemente competir apenas em um pequeno segmento do mercado. Ao optar por esta estratégia a empresa foca um determinado comprador, linha de produto ou mercado geográfico. PORTER ainda aconselha que a empresa, ao escolher sua estratégia, dê ênfase somente a esta, não ficando num meio-termo, ou seja, sem estratégia de defesa.

O planejamento estratégico é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir os objetivos postulados, de forma a definir em que situação a organização se encontra, que tipo de organização ela é ou deseja ser. CERTO; PETER (1993) dizem que a organização pode obter diversos benefícios praticando a administração estratégica, entre eles: estabelecer objetivos, desenvolver estratégia, planejar a estrutura da organização, estabelecer procedimentos, padrões, programas de administração e planos operacionais, fornecer informação de controle, manter o pessoal ativo, providenciar pessoal, definir a missão, formar a filosofia da companhia, fornecer instalações e capital. Além disto, pode levar os membros da organização a se comprometerem com a realização de metas organizacionais de longo prazo. Portanto, a estratégia empresarial é o ajustamento da empresa

ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento. Assim, a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um esquema orientador dentro de um fluxo de decisões. (OLIVEIRA, 1991).

3. METODOLOGIA

Nesta pesquisa a coleta, a organização e a descrição dos dados foi realizada com a utilização de dados primários que através de inferência estatística permitiram a geração de resultados apresentados descritivamente e quantificados na análise das tabelas agrupadas em quatro dimensões gerenciais: i) Estrutura da tomada de decisão; ii) Gestão de pessoas; iii) Processos e Gestão; iv) Níveis de Influência da família. Assim, a análise e a interpretação dos dados estatísticos tornam possível o diagnóstico e a formulação de novas questões e resultados sobre os aspectos gerenciais destas organizações.

Esta pesquisa também pode ser considerada como uma pesquisa de caráter descritivo e exploratório, com a utilização de análise multicase. O roteiro de questões elaborado baseou-se em fatores proporcionados pela revisão bibliográfica, bem como em artigos científicos escritos sobre o assunto. Uma vez respondidos, traçaram um perfil administrativo adotado pelas empresas de Laranjeiras do Sul e região.

Os questionários continham 25 perguntas com questões que visavam identificar dados que descrevessem a complexidade dos problemas organizacionais, bem como apurar seus principais comportamentos administrativos, tais como: processo decisório, planejamento, profissionalização da gestão, políticas de reinvestimentos, critério de promoção de cargo, sucessão, entre outros.

Os questionários foram aplicados no período de 01 a 25 de março de 2006 e tabulados no final do mesmo mês. A análise dos dados propiciou a análise e conclusão que agora serão apresentados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando os resultados da pesquisa pode-se perceber que as empresas familiares da região do Centro Oeste do Paraná possuem algumas características semelhantes com as descrições feitas pelos autores ora citados na conceituação inicial deste artigo.

A tabela 1 apresenta uma análise da estrutura da empresa familiar, numa série de abordagens e interações que são realidade específicas de uma família, como a centralização do poder, quando a se figura no pai como mentor das decisões. Nas empresas analisadas, 61% das respostas confirmaram que o processo decisório tende a ser centralizado, confirmando que geralmente o gestor tem poder de arbitragem, o que pode facilitar na tomada de decisões mais rápidas, porém perder no que se refere a aproveitar ao máximo o conhecimento de sua equipe, bem como levar a organização a uma obediência servil que pode comprometer o crescimento da empresa.

TABELA (1): AMBIENTE ORGANIZACIONAL

ITENS QUESTIONADOS	1		2		3		4	
	#	%	#	%	#	%	#	%
O processo decisório tende centralização	14	16	20	23	52	61	0	0
Preserva clima organizacional, havendo a preocupação com indivíduos	3	3	5	6	76	89	2	2
Há preferência pela comunicação verbal e contatos pessoais	1	1	7	8	78	91	0	0
(1)Ocorrências raras (2) Poucas ocorrências (3) Ocorrências freqüentes (4) Não responderam								

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

Quando analisado o processo de gestão de pessoas, estas empresas reafirmam a tendência dos administradores em se envolverem mais pessoalmente com as questões da organização, sendo que 89% dos respondentes disseram ter preocupação com o clima organizacional e se preocupar freqüentemente com sua equipe de trabalho. Refletindo em outro aspecto questionado, 91% apresentaram preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais. Estes quesitos contribuem para formar uma administração mais voltada para os aspectos emocionais, em que os laços afetivos são fortemente considerados, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões dentro da organização.

Na tabela 2, observando critérios de gestão de pessoas, no que se referem às promoções, premiações e provisão de cargos, os critérios de confiança, lealdade e antiguidade são levados em consideração por 79% dos respondentes que a utilizam freqüentemente e apenas 6% dizem não usar este critério para definir cargos na empresa. Esta característica reafirma a forte tendência a preocupação com responsabilidade social, embora protecionista.

TABELA (2): GESTÃO DE PESSOAS

ITENS QUESTIONADOS	1		2		3		4	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Usa critérios lealdade/antiguidade nas premiações/promoções	5	6	10	12	68	79	3	3
Há diferença promoção parentes/não parentes	66	77	6	7	9	10	5	6
Consideraria admitir parente sem qualificação	52	61	14	16	9	10	11	13
(1)Ocorrências raras (2) Poucas ocorrências (3) Ocorrências freqüentes (4) Não responderam								

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

Um aspecto de gestão analisado foi a afirmação de que nas empresas familiares há uma forte tendência a valorização de parentes, o que muitas vezes, faz com que percam em profissionalismo. Contudo a pesquisa revelou que somente 10% consideram freqüentes a admissão de um parente sem qualificação e 16% consideram algumas vezes esta questão. No que se refere à promoção de cargos, 77% dos respondentes disseram não haver diferença entre a promoção de parentes e não parentes. Isso demonstra maior maturidade quanto à gestão uma vez que empresas que se preocupam em ter colaboradores com qualificação ganham em competitividade. Quanto aos critérios de promoção, é importante valorizar pessoas que se destacam na organização para tornar o ambiente de trabalho mais competitivo. Contudo pode-se fazer uma observação quanto à pesquisa, pois na região pesquisada, constituem-se, na grande maioria, de micro e pequenas empresas, as quais geralmente possuem poucos níveis

hierárquicos, limitando a análise quanto a promover pessoas de fora da família para cargos de confiança.

A tabela 3 analisa ferramentas de gestão utilizadas pelos administradores para tomadas de decisões e planejamento do futuro. Quando questionados se utilizavam planejamento financeiro, apuração de resultados e outros procedimentos contábeis e de orçamento para administrar suas empresas, a maioria (90%) dos respondentes responderam afirmativamente. Porém, quando perguntados se havia dificuldade em gerar e obter estes resultados, uma parcela significativa (38%) disse haver este problema algumas vezes e em 12% ocorrem com freqüência, demonstrando as dificuldades que sentem em levar adiante suas empresas sem ter uma noção de uma administração profissional, com recursos importantes para geração de informações precisas e concretas. Geralmente o empreendedor tem facilidade para desenvolver um negócio, mas à medida que este cresce e torna-se complexo, não sabe lidar com as necessidades que a estrutura requer.

TABELA 03: FERRAMENTAS DE GESTÃO

ITENS QUESTIONADOS	1		2		3		4	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Faz planejamento ações	5	6	9	10	72	84	0	0
Há dificuldades geração/captação resultados	39	45	33	38	10	12	4	5
Utiliza resultados financeiros/contábeis para administrar	2	2	7	8	77	90	0	0

(1)Ocorrências raras (2) Poucas ocorrências (3) Ocorrências freqüentes (4) Não responderam

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

O planejamento das ações representa um importante instrumento administrativo para toda e qualquer empresa. Nas empresas pesquisadas, 84% dos entrevistados disseram fazê-lo com freqüência. Contudo, verifica-se que as noções de planejamento são geralmente empíricas e não estão baseadas em ferramentas de gestão como, por exemplo, o planejamento estratégico.

Nas questões relacionadas à família, pôde-se verificar que nas empresas pesquisadas 52% dos entrevistados estão preparando herdeiros para a sucessão familiar, o que foi confirmado pela questão onde se perguntava como consideravam a criação de um legado de valor para ser passado para geração futura e 87% consideraram esta afirmação como muito importante. A empresa familiar tem a vantagem de seus herdeiros fazerem parte do negócio desde a infância, o que muitas vezes pode fazer com que os problemas sejam identificados prontamente pelo sucessor, tornando-se uma vantagem competitiva.

TABELA 04: INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NA EMPRESA

ITENS QUESTIONADOS	#	%	#	%	#	%	#	%
Família influencia rumos da empresa	34	40	31	36	24	24	0	0
Consegue estabelecer separação empresa/família	8	9	12	14	64	75	2	2
Há política reinvestimentos	8	9	11	13	63	73	4	5
Adota Pró-labore rígido	20	23	15	17	46	54	5	6

(1)Ocorrências raras (2) Poucas ocorrências (3) Ocorrências freqüentes (4) Não responderam

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

A Tabela 04 analisa a influência da família na administração. Caso a organização não tenha uma pessoa qualificada que otimize o processo diretivo, pode favorecer conflitos de interesse entre família e empresa, falta de disciplina, personalização dos problemas administrativos, uso indevido dos recursos da empresa por familiares; falta de sistemas de planejamento, entre outros. Nas empresas analisadas, 24% disseram ocorrer influência da família com frequência e 36% responderam que isto acontece algumas vezes. Dos respondentes, 74% disseram conseguir estabelecer separação entre questões familiares, de propriedade e empresa. Estas questões refletem-se também no reinvestimentos de lucros, quando 73% disseram haver uma política de reinvestimento para alavancar a empresa. Contudo, quando indagados se adotam um pró-labore rígido, uma parcela significativa (40%) disse utilizar raramente ou algumas vezes esse procedimento, revelando que no que se referem à administração de gastos, algumas empresas familiares encontram dificuldades em separar o que é da empresa e o que é da família.

Com relação à tomada de decisão, 24% dos respondentes disseram que em suas empresas é comum prevalecer freqüentemente aspectos emocionais na tomada de decisão e 36% responderam que acontece algumas vezes. Isso demonstra que ainda é muito comum a empresa ser influenciada pela emoção e não por ferramentas de gestão que direcionariam suas ações. Com referência ao aspecto emocional, 92% disseram ser muito importante o sentimento de integridade e família.

Entre os pontos fortes da empresa familiar estão os sacrifícios feitos pela família para conseguir disponibilidade de recursos financeiros ou administrativos. Esta característica benéfica da empresa familiar é comum nas empresas analisadas, pois 100% dos entrevistados afirmaram ser importante a união da família em defesa do patrimônio. É comum neste tipo de empreendimento, o sacrifício de desejos pessoais para beneficiar a família. Dos respondentes, 37% disseram fazer isso freqüentemente e 38% que isso acontece algumas vezes.

Do ponto de vista dos entrevistados, 63% disseram que o que define sua gestão é a lucratividade, 17% consideram a empresa apenas para sua sobrevivência, 11% administram pela participação de mercado e 6% a considera uma oportunidade de emprego para os membros da família. Consultados se venderiam sua empresa, 65% não a considerariam, demonstrando, realmente, a intenção de dar continuidade ao legado.

Quando solicitado aos administradores das empresas analisadas que indicassem o aspecto externo que mais contribui para a tomada de decisão, 61% responderam que são os clientes, 14% economia, 9% mudanças de mercado, 8% avanços tecnológicos, 5% concorrentes e 3% legislação/política. Observa-se que uma boa fatia das empresas diz direcionar suas ações para satisfazer seus clientes, por isso, é preciso oferecer produtos e serviços de qualidade para então chegar a meta de lucratividade.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O tema, empresa familiar, tem diversos nuances que geram outras inúmeras interpretações. O estudo teve o objetivo de demonstrar os fatores positivos que se traduzem em sobrevivência ao longo das gerações, bem como enfatizar os fatores negativos associados às práticas de empresas familiares que favorecem seu desaparecimento. Pode-se dizer que os dados coletados fornecem uma visão realista das características mais marcantes das empresas da região ora estudada.

As empresas analisadas, na maior parte das vezes, não dão importância a aspectos relacionados à administração baseada em técnicas, apenas agem empiricamente, ao sabor dos acontecimentos. Apesar de apoiarem uma gestão mais profissional, observa-se que ao serem questionados sobre este termo, muitos desconhecem sua verdadeira função.

Observou-se que nas empresas analisadas, o objetivo da administração tende a lucratividade, o que é considerado uma boa meta. Contudo, é preciso lembrar que para alcançar tal objetivo é necessário administrar profissionalmente, sem as interferências de sentimentos e emoções vindas da família.

Entre as características das empresas familiares listadas anteriormente, pode-se dizer que algumas delas fazem parte do cotidiano das analisadas, o que pode fazer com que percam competitividade. Paternalismo, centralização do poder, falta de disciplina, retirada de recursos da empresa, critérios de lealdade e antiguidade nas promoções, indicam gestões mais emocionais do que profissionais. Embora não sejam unanimidade, estes procedimentos causam, a longo prazo, uma queda de produtividade, interferem nos resultados e dificultam o seu crescimento.

A sucessão dentro da empresa familiar consta como um das principais barreiras a serem ultrapassadas para perpetuar o negócio. Entre os principais problemas estão: falta de preparo do sucessor, rivalidade entre parentes, falta de competência ou de aptidão para o negócio. Nas empresas analisadas verificou-se que há preocupação com a sucessão, embora em muitas empresas o administrador esteja mais atento a sobrevivência do que com a futura transferência de poder. É importante preparar o sucessor, educando herdeiros por meio de especialização no ramo da empresa, bem como através da experiência profissional adquirida pelo contato com o legado.

A capacidade de repensar suas atividades pode fazer as empresas sobreviverem a longo prazo. Ao agirem desta forma podem se reposicionar e adquirir novas fontes de idéias. Ao pensar estrategicamente, cria-se uma postura mais dinâmica, que poderá ser importante na tomada de decisões. Uma organização deve ir além das referências habituais, a fim de obter um ganho significativo, através da flexibilidade e profissionalização.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. H. - **Corporate Strategy** - McGraw Hill - New York - 1965.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). São Paulo: Editora SENAC, 1996.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.Paul., **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia** Tradução Flavio Deni Steffem Revisão técnica; Alberto Henrique da Cruz Feliciano. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

DAFT, R. L. **Administração**. 4.ed. Tradução de Fernando Gastaldo Morales, revisão técnica de Ana Akemi Ikeda. São Paulo:JC, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand **O melhor de Peter Drucker: a administração** Tradução de Arlete Simille Marques – São Paulo: Nobel, 2001.

LODI, João Bosco; **A empresa familiar**. 5 ed. Editora Pioneira São Paulo: 1998 (Biblioteca Pioneira de Administração e negócios).

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Estratégia Empresarial: Uma abordagem empreendedora** 2 ed. rev. E atual. – São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Trad. De Elizabeth Maria de Pinho Braga, 7º ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICCA, Domingos **Da empresa familiar à empresa profissional**, São Paulo: Editora CL, 1998.

ROBBINS, Stephen Paul **Administração: mudanças e perspectivas**, tradução de Cid Knipel Moreira, São Paulo: Saraiva, 2003.

WARD, John L. **Dossiê: Planejar para prosseguir**, Revista HSM Manegement nº41 Volume 06, Ano 7, novembro-dezembro 2003.

WIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John **Administração Estratégica: conceitos** tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Estevºs – São Paulo: Atlas, 2000.