

Área Temática: Administração Geral

EMPRESAS FAMILIARES NO SETOR MOVELEIRO EM GUARAPUAVA, PARANÁ

AUTORES

GEVERSON GRZESZCZESZYN

Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, PR
geverson@ymail.com

HILKA VIER MACHADO

Universidade Estadual de Maringá - UEM
hilkavier@yahoo.com

Resumo

A empresa familiar é uma organização complexa devido à existência de duas instituições num único ambiente: a família e a empresa, o que gera desafios característicos da empresa familiar, como a gestão de conflitos familiares, a profissionalização e a sucessão. Ademais, organizações familiares são importantes para o desenvolvimento econômico local, no entanto, são ainda pouco pesquisadas. Nesse contexto, este estudo visa descrever o perfil de empresas familiares do setor moveleiro da cidade de Guarapuava – PR, tendo em vista a importância do setor para a economia local. Para a realização deste estudo, de natureza quantitativa, usou-se um questionário com questões fechadas, que foi aplicado para 25 empresários. O perfil foi segmentado em: características das empresas familiares moveleiras, perfil dos proprietários, participação da família na empresa e visão sobre a sucessão. Os resultados mostram que, na maioria dos casos, a empresa é a principal fonte de renda da família, predominando micro e pequenas empresas. A escolaridade dos proprietários é baixa, mas a sobrevivência das empresas ultrapassa os 20 anos. Há envolvimento de familiares, principalmente esposas, e a sucessão não foi planejada na maior parte dos casos.

Palavras-chave: Empresa familiar. Indústria de móveis. Pequenas empresas.

Abstract

The family businesses is a complex organization due to the existence of two institutions: the family and the company, what generates characteristic challenges of the family company, as the administration of family conflicts, the professionalization and the succession. Beside this, family businesses are important to local development, but there is still few studies. In that context, this study seeks to describe the profile of family businesses of the furniture industries in Guarapuava city, Parana State, Brazil. For the accomplishment of this quantitative study, a questionnaire was used with closed questions, that was applied into 25 entrepreneurs. The results show that in most of the family furniture companies in Guarapuava the main source of family income is the enterprise, most of the companies are small and medium and they survive for 20 years. Families person are integrated in the enterprises, mainly wives and the succession is not planned in most of the situations.

Key-word: Family businesses. Furniture industry. Small companies.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares sempre exerceram um papel de grande relevância em todas as nações do mundo, desde a antiguidade até a contemporaneidade. A criação de novos negócios é facilitada pela estrutura familiar, que pode prover o capital e a força de trabalho iniciais para a organização e funcionamento da empresa. Gradativamente, essa empresa, que em geral se inicia com um empreendedor, acrescenta os familiares nas suas operações. Assim, o que torna a empresa familiar uma organização complexa é justamente a existência de duas instituições num único ambiente: a família e a empresa. Ressalte-se que a maioria das empresas no mundo são familiares e se caracterizam por serem, predominantemente, de pequeno porte, não obstante a existência de muitas médias e grandes corporações familiares. No Brasil, as empresas familiares representam mais de 90% da quantidade de empresas privadas.

Há uma dificuldade em definir o que é uma empresa familiar, que está alicerçada na complexidade da sobreposição dos fatores empresarial e familiar na organização. Entretanto, há três vertentes conceituais principais. A primeira é o fato de a propriedade da empresa ser de uma família; a segunda é que a gestão da empresa esteja nas mãos de familiares; e a terceira vertente é baseada na questão da sucessão, ou seja, a geração seguinte ao fundador encontra-se na empresa e tende a assumir o controle da organização (LEONE, 2005).

Entre os mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares estão mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade. Nesse sentido, há dois desafios principais que as organizações familiares enfrentam: a profissionalização e a sucessão. Ocorre que para atingir a profissionalização ou para transcender o processo de sucessão, torna-se necessário conhecer o perfil de empresas familiares, a fim de identificar os contornos dessas empresas, na fase que antecede à profissionalização e a sucessão.

É diante desse contexto que se desenvolveu este estudo, cuja questão norteadora foi: Qual é o perfil das empresas familiares do setor industrial moveleiro de Guarapuava, no Paraná? Isso, tendo em vista que a indústria moveleira é a principal atividade econômica do município.

Para atingir esse objetivo, foi realizado um estudo quantitativo junto a vinte e cinco empresas familiares moveleiras, sendo que o método da pesquisa, bem como os seus resultados são descritos, a seguir, após as considerações teóricas que balisaram a confecção do instrumento de coleta de dados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SURGIMENTO E IMPORTÂNCIA SÓCIO-ECONÔMICA DE EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares estão presentes na sociedade desde há muito tempo. A agricultura era a forma mais comum de empresa. Contudo, outros indivíduos logo perceberam que os fazendeiros não poderiam fornecer – ou não queriam fazê-lo – alguns produtos a si mesmos, tais como sapatos e roupas, artigos de vidro e cerâmica, ferramentas e armas. Em troca por esses produtos e serviços, o fazendeiro desejava negociar alimentos excedentes. Essa necessidade contínua de trocar um produto ou serviço por outro uniu as pessoas em pequenas comunidades, surgindo então o comércio. Esta foi a natureza da empresa durante centenas de anos. Tradicionalmente, os filhos aprendiam as habilidades dos seus pais, logo, se o pai fosse ferreiro, o filho se tornaria um também. Dessa forma, a empresa familiar era passada de geração para geração (FRITZ, 1993).

Corroborando com essa idéia, Bird et al. (2002) informam que as empresas familiares exercem um papel importante desde os tempos das civilizações antigas, como a Grécia e

Roma, inclusive nos tempos das descobertas e conquistas de novos territórios, e nas fases da revolução industrial, contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento das economias daquelas épocas até os tempos contemporâneos.

No Brasil, de acordo com Oliveira (1999), as empresas familiares surgiram com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após o Brasil ter sido descoberto por Portugal. Tais capitânias, nas mãos de uma família e por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. Dessas capitânias sucedidas pelos herdeiros ou parentes, surgiram vários outros empreendimentos necessários para a sua melhor administração, como para a construção de estradas e centros de distribuição. Anos depois, houve o incremento de empresas familiares com os movimentos migratórios de diversas etnias e com os próprios brasileiros.

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo (LEE, 2006). Elas ocupam uma parte tão grande da paisagem econômica e social que sequer as pessoas se dão conta (GERSICK et al., 2006; GONÇALVES, 2000). No Brasil, segundo a International Family Enterprise Research Academy, as empresas familiares correspondem a mais de 90% da quantidade de empresas privadas e respondem por 65% do produto nacional bruto (IFERA, 2003). São responsáveis também por mais de 60% dos empregos das empresas privadas (OLIVEIRA, 1999).

Em nível mundial, apesar de não existir estatísticas precisas a respeito do número de empresas controladas por famílias, até as estimativas mais conservadoras colocam a proporção dessas empresas entre 65 e 80% do total. As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias, e em alguns países chegam a compor a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais (GERSICK et al., 2006).

A International Family Enterprise Research Academy (IFERA, 2003) apresenta um panorama sobre a expressiva participação das empresas familiares nas economias de diversos países do mundo: Argentina: 65%, Brasil: 90%, Chile: 75%, Estados Unidos: 96%, Bélgica: 70%, Chipre: 80%, Finlândia: 80%, França: 60%, Alemanha: 60%, Grécia: 80%, Itália: 93%, Países Baixos: 74%, Polônia: 50 a 80%, Portugal: 70%, Espanha: 75%, Suíça: 79%, Reino Unido: 70%, Austrália: 75%. As empresas familiares e consequentemente as suas contribuições para a economia são significativas até mesmo quando o conceito usado nos estudos é bastante restritivo (MURPHY, 2005).

Dessa forma, “[...] os empreendimentos familiares são um dos maiores – senão o maior – propulsores do bem-estar social e econômico de todas as economias capitalistas [...]” (LANCK, 2001, p. 130).

2.2 CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

Apesar da existência significativa de estudos a respeito de empresas familiares (BIRD et al., 2002), um aspecto epistemológico importante ainda permanece sem consenso entre os pesquisadores: o conceito de empresa familiar (ASTRACHAN; SHANKER, 2003; GRZESZCZESZYN; MACHADO, 2006; IFERA, 2003; WERNER, 2004).

Não obstante, na maioria dos casos, a ênfase conceitual recai sobre três aspectos principais: a propriedade, a gestão e a sucessão. Para Leone (2005), é internacionalmente aceito que o conceito de empresa familiar congregue três grandes vertentes. A primeira vertente está no nível da *propriedade*, onde o controle da empresa encontra-se nas mãos de

uma família, que detém ou controla a maioria do capital. A segunda vertente está no nível da *gestão*, em que os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família, ou seja, o gerenciamento é influenciado pela família. E a terceira vertente está no nível da *sucessão*, onde a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente.

Assim, pode-se conceituar a empresa familiar como “aquela dirigida e administrada por um grupo de pessoas, as quais estão ligadas por relações parentais estabelecidas tanto por laços genealógicos, biológicos, quanto sociais, como por ocasião de uniões de casais com filhos oriundos de outros casamentos” (GRZYBOVSKI; LIMA, 2004, p. 7).

2.3 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares possuem características específicas, que as distinguem das demais, tornando-as dinamicamente complexas (DANES; OLSON, 2003). A razão principal dessa diferença é a presença do universo familiar mesclando-se aos processos organizacionais. Dessa combinação, surgem características que podem ser classificadas em pontos favoráveis ou forças da empresa familiar, bem como os desfavoráveis ou fraquezas. O quadro 1 apresenta as principais características forças da empresa familiar.

Forças	Autores
Exigência de comprometimento, dedicação, alta fidelidade por parte de membros da família e funcionários.	Welsh e Raven (2006), Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Sacrifício financeiro familiar em prol da empresa.	Auken e Werbel (2006), Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Investimentos de longo prazo, reinvestimentos.	Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000)
Estruturas enxutas.	Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Decisão/ação rápida, flexibilidade, capacidade de reação.	Gersick et al. (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993)
Conhecimento do negócio, do mercado.	Welsh e Raven (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Sentido de missão, visão única, existência uma forte liderança.	Gersick et al. (2006), Werner (2004), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Valorização da confiança mútua.	Lee (2006), Gonçalves (2000), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Laços afetivos fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.	Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Auken e Werbel (2006), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos.	Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Reputação que o nome da família pode ter no espaço geográfico onde atua, funcionando como uma espécie de segurança econômica e política.	Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Lodi (1998), Donnelley (1967)
A imagem de continuidade da administração ao longo do tempo, com valores familiares.	Gonçalves (2000), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Sensibilidade social e política do grupo familiar.	Lodi (1998), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Valores institucionais da empresa identificados com	Belardinelli (2001), Lodi (1998), Donnelley

a família.	(1967)
------------	--------

Quadro 1: Forças da empresa familiar

Fonte: Elaborado por Grzeszczeszyn (2007, p. 35) a partir de diversos autores

Do mesmo modo, potenciais fraquezas da empresa familiar são mencionadas por autores e são apresentadas no quadro 2.

Fraquezas	Autores
Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política ou o fato de ser da família do que a capacidade administrativa.	Lank (2001), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.	Lank (2001), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Dificuldades na separação entre a necessidade da empresa e o vínculo afetivo.	Gersick et al. (2006), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Gestão geralmente centralizada.	Welsh e Raven (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000)
Estruturas difusas, organização confusa e incompleta, autoridade indefinida.	Werner (2004), Gonçalves (2000)
Excesso de informalidade.	Werner (2004), Gonçalves (2000)
Cultura familiar interferindo negativamente nos negócios.	Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Conflitos de interesse entre família e empresa, falta de disciplina.	Auken e Werbel (2006), Lank (2001), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Descapitalização da organização, em função de o caixa da empresa ser usado como a solução para os problemas financeiros dos familiares.	Lank (2001), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Uso ineficiente de administradores não familiares.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Falta de sistemas de planejamentos em geral e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento.	Blumentritt (2006), Murphy (2005), Lodi (1998), Lank (2001), Donnelley (1967)
Resistência à modernização e falta de política atualizada de produtos e mercados.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Empregos e promoções de parentes por favoritismo e não por competência.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Conflitos entre parentes dentro da empresa.	Hubler (2005), Werner (2004), Danes e Olson (2003), Lank (2001), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)

Quadro 2: Fraquezas da empresa familiar

Fonte: Elaborado por Grzeszczeszyn (2007, p. 37) a partir de diversos autores

As forças e fraquezas, mencionadas nos quadros 1 e 2, foram observadas no processo de gestão de empresas familiares. Neste estudo, buscou-se conhecer detalhes do perfil de empresas familiares que participam da principal atividade econômica de um município paranaense.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta pesquisa, de caráter exploratória, foi identificar o perfil de empresas familiares da indústria moveleira da cidade de Guarapuava. Esta localiza-se na região centro oeste do Paraná e conta com aproximadamente 165.000 habitantes. A pesquisa exploratória é aquela que se caracteriza pelo desenvolvimento de idéias, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno. Esse tipo de pesquisa também é denominada de “pesquisa de base”, pois oferece dados elementares que dão suporte para a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema (GONSALVES, 2005). Trata-se de uma pesquisa de corte transversal, cujos dados foram coletados entre os meses de maio e junho de 2007.

Dada a natureza do problema, a abordagem quantitativa foi escolhida, com a coleta de dados primários realizada por meio de pesquisa de campo (VERGARA, 1998). A característica principal da pesquisa de campo é a busca de informações no seu contexto real. Isso foi feito por meio de questionário, o qual foi levado pelos pesquisadores até os proprietários das empresas familiares da indústria de móveis. De acordo com Richardson (1999), os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

Por meio de pesquisa preliminar feita em novembro de 2006, na Secretaria de Indústria e Comércio da Prefeitura Municipal de Guarapuava, obteve-se uma listagem com 44 indústrias moveleiras em Guarapuava. Os critérios empregados para identificar quais as empresas eram familiares foram: (i) a empresa ser de propriedade de uma família e (ii) a existência de pelo menos duas pessoas da família trabalhando na empresa. Identificou-se vinte e cinco empresas familiares do setor moveleiro.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários, com perguntas fechadas, voltadas ao perfil das empresas, dos proprietários e do envolvimento familiar na organização. O teste piloto ou pré-teste foi realizado em dez elementos da população pesquisada, com a finalidade de identificar necessidades de eventuais ajustes no instrumento, seja na sua forma ou conteúdo. Em geral, o pré-teste é um momento muito útil para revisar o processo de pesquisa (RICHARDSON, 1999). Não houve necessidade de alterações no questionário.

A tabulação e análise dos dados considerou a estatística descritiva, com o auxílio do software *Microsoft Excel®*, com a geração de gráficos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como já mencionado, o universo das empresas familiares do setor moveleiro de Guarapuava é composto por 25 empresas familiares. A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa.

4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA FAMILIAR MOVELEIRA

Cada uma das vinte e cinco empresas familiares pesquisadas pertence a uma origem familiar. Isto significa que nenhuma empresa caracteriza-se como multi familiar, tipo de empresa em que várias famílias (com históricos sócio-culturais diversos) são proprietárias e comandam a organização. Considerando a idade do município, com mais do que 100 anos e a participação das empresas na atividade econômica do município, nota-se que não ocorreu a concentração de capital no setor, o que provavelmente está relacionado ao fato das pequenas e médias empresas - PMEs serem familiares e terem persistido nos pequenos negócios para sobrevivência da família. Observou-se também que apenas 20% dos entrevistados têm familiares que possuem empresas moveleiras.

Em média, as empresas familiares do ramo moveleiro pesquisadas possuem 20 anos de existência, tendo empresas que iniciaram suas operações em 1955 até empresas que iniciaram

em 2006. De acordo com a pesquisa, apenas uma empresa não é formalizada. Do mesmo modo em relação à não concentração do setor, este resultado é significativo pela longevidade nas empresas.

Outro aspecto importante constatado é que, em todos os casos, a empresa é a principal fonte de renda para as famílias proprietárias. Esse fato pode explicar a sobrevivência acima da média para PMEs no Brasil e para que o setor não tenha concentrado o capital ao longo do tempo, como já mencionado.

Quanto ao modo como se tornaram proprietários das empresas, 14 empresários tornaram-se proprietários criando a organização; apenas 7 por meio de sucessão (28%); dois por aquisição ou compra da indústria e dois por arrendamento das instalações da empresa. O gráfico 1 ilustra tais informações.

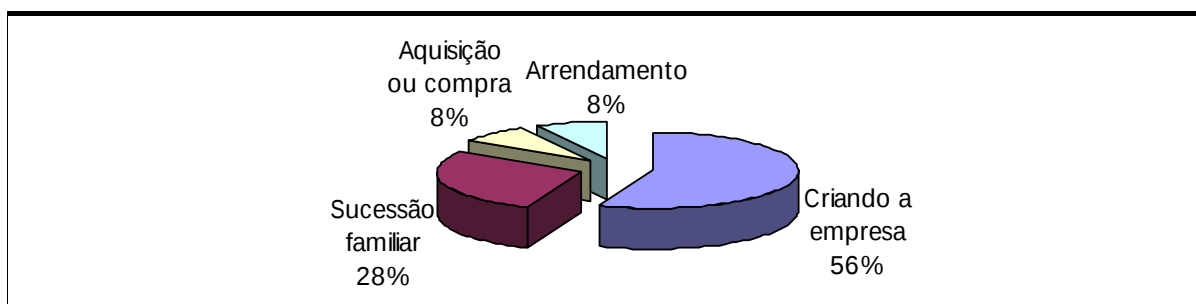


Gráfico 1: Modo como os empresários tornaram-se proprietários das empresas

Destaque-se também que a maioria das empresas, em número de 20, encontra-se no estágio do proprietário controlador, no qual o controle da empresa está consolidado em uma pessoa ou o casal. As outras cinco organizações classificam-se no estágio da sociedade entre irmãos, em que dois ou mais irmãos(ãs), de uma mesma geração, têm o controle acionário efetivo, conforme ilustra o gráfico 2.

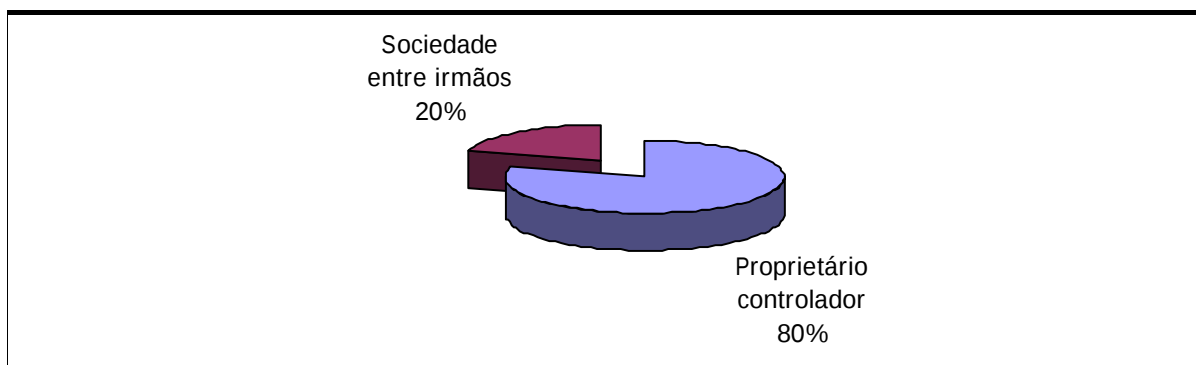


Gráfico 2: Estágio atual da empresa em termos de controle da gestão

Todas as empresas familiares moveleiras pesquisadas produzem móveis domésticos (para o lar). Mas, 12 delas, ou seja, 48%, também produzem de forma significativa, móveis para escritório, equilibrando a produção entre um tipo e outro. Quanto ao modelo de produção, constatou-se que a grande maioria produz móveis sob medida, ou seja, 23 empresas. Apenas uma delas produz tanto móveis sob medida quanto em série. E duas das 25 empresas pesquisadas, as maiores empresas em número de funcionários, produzem em série.

Os tipos de produtos fabricados pelas empresas familiares moveleiras variam entre armários para quarto e cozinha, kits de cozinha, camas, mesas, balcões, estantes, e demais móveis sob medida, além de três empresas que produzem estofados. Quatro dessas empresas produzem também portas e janelas. Destaque-se que das empresas que produzem em série,

uma delas é especializada em produzir mesas e cadeiras, e a outra, beliches. A matéria-prima das indústrias moveleiras é comprada, na maior parte dos casos, no estado do Paraná, sendo a cidade de Ponta Grossa como a principal fornecedora.

Quanto aos clientes das indústrias familiares moveleiras, a maioria é de Guarapuava e região. Apenas duas empresas que vendem para o Brasil, não vendem em Guarapuava, portanto, 88% das empresas possuem clientes em Guarapuava.

O canal de venda mais usado pelas empresas é a venda direta ao consumidor, mesmo porque a maioria produz móveis sob medida, o que exige o contato e a negociação com o cliente. Destas, uma possui um vendedor. E apenas duas empresas, aquelas que produzem em série, usam representantes. Apenas 9 empresas possuem marca própria, sendo que destas, poucas divulgam através dos móveis a marca.

Quanto às formas de divulgação dos produtos da empresa, verifica-se que grande parte das empresas (92%) utiliza a propaganda “boca-a-boca”. Essa forma de marketing, feita pelos clientes, justifica-se em função do modelo de produção predominante – móveis sob medida -, que exige a relação de confiança entre o cliente e o fabricante. Assim, as indicações de clientes satisfeitos a outros possíveis clientes é a principal forma de divulgação. Entretanto, duas empresas que produzem em série, apontaram os folhetos, folders e/ou catálogos, como principais meios de divulgação dos produtos.

Das vinte e cinco empresas pesquisadas, apenas 6, ou seja, 24% fizeram empréstimos ou algum tipo de financiamento para a organização. E, quanto à participação das empresas em associações de classe, sindicatos ou outros grupos, 19 empresários afirmaram não participar de nenhuma associação ou grupo.

4.2 PERFIL DOS PROPRIETÁRIOS DA INDÚSTRIA FAMILIAR MOVELEIRA

Quanto ao perfil dos proprietários das empresas, há 41 proprietários principais que atuam nas 25 indústrias familiares moveleiras pesquisadas. A média de idade dos proprietários é de 45 anos. Destes, 34(83%) são casados(as), 4 solteiros(as) (10%), 2 viúvos(as) (5%) e 1 divorciado(a) (2%).

No que diz respeito ao sexo dos proprietários(as) principais, observou-se a predominância do sexo masculino, representando 90% (37 proprietários do total de 41). Destaque-se que os 10% de mulheres proprietárias (4 mulheres) são consideradas aquelas que atuam diariamente nas atividades da organização, mesmo atuando em funções predominantemente administrativas, mas, dividindo, de forma efetiva, a gestão da organização com o esposo ou outro parente.

Com relação à escolaridade dos proprietários, observou-se que grande parte (42%) possui escolaridade até a 8ª série; em nível de 2º grau (completo ou incompleto) verificou-se 38% dos proprietários; e apenas 20% dos proprietários pesquisados chegaram ao 3º grau. Portanto, 80% do total possui escolaridade até o 2º grau. Constatou-se também que, considerando-se a duração média de cada ciclo de estudo, a média de tempo de estudo formal por proprietário é de 10 anos de escola.

Quanto à etnia, predominam as etnias polonesa, alemã e italiana, totalizando 78% dos respondentes. As demais etnias citadas são: ucraniana, com 10%; portuguesa, com 7%; e brasileiro, compreendendo aquelas famílias originadas de índios e bugres, conforme as respostas dos proprietários, representando 5% do total de pesquisados.

Quanto à quantidade de filhos, a maioria dos proprietários, representando 77% do total, possui até 3 filhos, conforme o gráfico 3. Os demais proprietários, 23%, possuem de 4 a 6 filhos. Assim, constatou-se que, em média, cada uma das 25 empresas pesquisadas possui 4 filhos. No entanto, em média, apenas um filho trabalha em cada empresa. Os demais filhos,

ou possuem outras profissões/atividades ou ainda não têm idade suficiente para trabalhar na empresa.

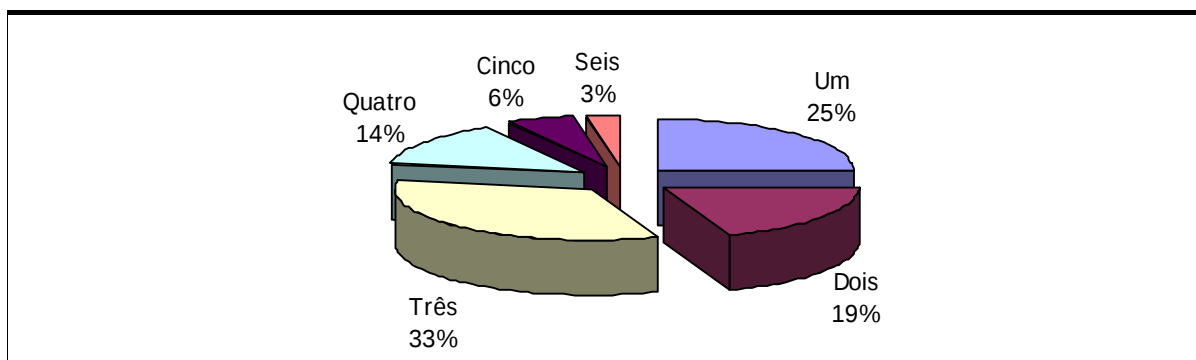


Gráfico 3: Quantidade de filhos dos proprietários

4.3. PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA EMPRESA

Quanto aos familiares que trabalham nas empresas, constatou-se que, em 40% das empresas, as esposas dos proprietários auxiliam nas atividades diárias da organização. Essas esposas, presentes em número de 10, das 25 empresas pesquisadas, possuem a idade média de 38 anos, com escolaridade predominantemente até o segundo grau. Esses resultados chamam a atenção para a participação significativo do cônjuge na empresa familiar, aspecto que tem sido pouco estudado.

Quanto aos demais familiares que trabalham nas empresas, em número de 31, constatou-se que a maioria deles (58%), é solteira; outros 39% são casados e um é viúvo. A média de idade destes familiares é de 26 anos, o que demonstra, de certa forma, o papel da empresa familiar de provedora de formação e iniciação profissional aos jovens da família empresária.

Dos familiares que trabalham nas empresas, verificou-se que a maioria é do sexo masculino, com 68% do total.

Quanto ao parentesco dos familiares que trabalham na empresa, constatou-se que a maioria (69%) são filhos e/ou irmãos dos proprietários, com destaque para os filhos representando 53% dos familiares, conforme gráfico 4.

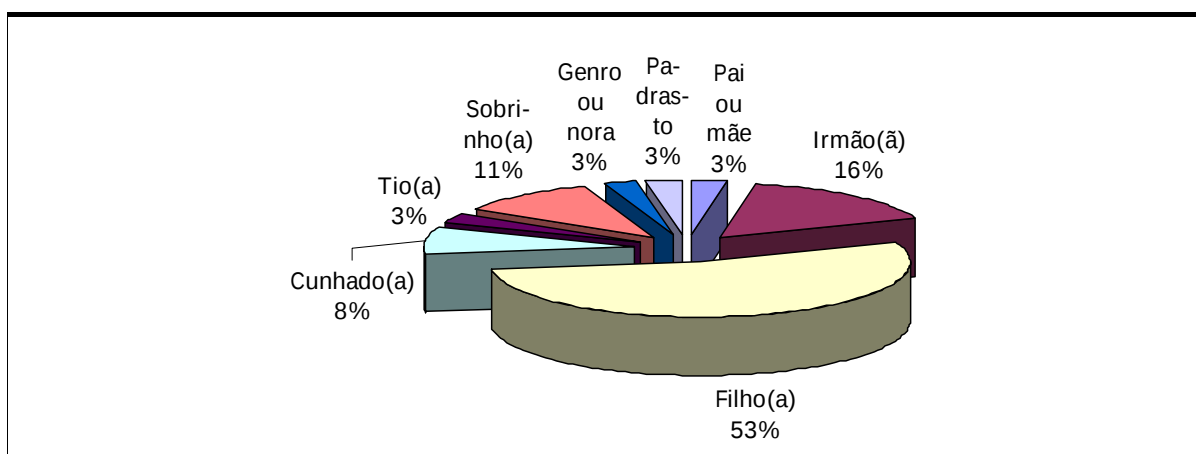


Gráfico 4: Parentesco de familiares que trabalham nas empresas

Quanto à quantidade total de pessoas que trabalha nas empresas, incluindo-se os familiares (proprietários e parentes), observa-se que, com exceção de 3 empresas, as demais possuem até 10 pessoas trabalhando, sendo que a média dessas empresas é em torno de 5

peessoas. Há três empresas que extrapolam esse número de funcionários: uma com 100 empregados, outra com 50 e outra com 25 (gráfico 5). A característica comum destas três organizações é a produção de móveis em série, não obstante uma delas, aquela que possui 25 empregados, produzir móveis sob medida também. A média geral de trabalhadores, de todas as empresas pesquisadas, é de 11 pessoas por empresa.

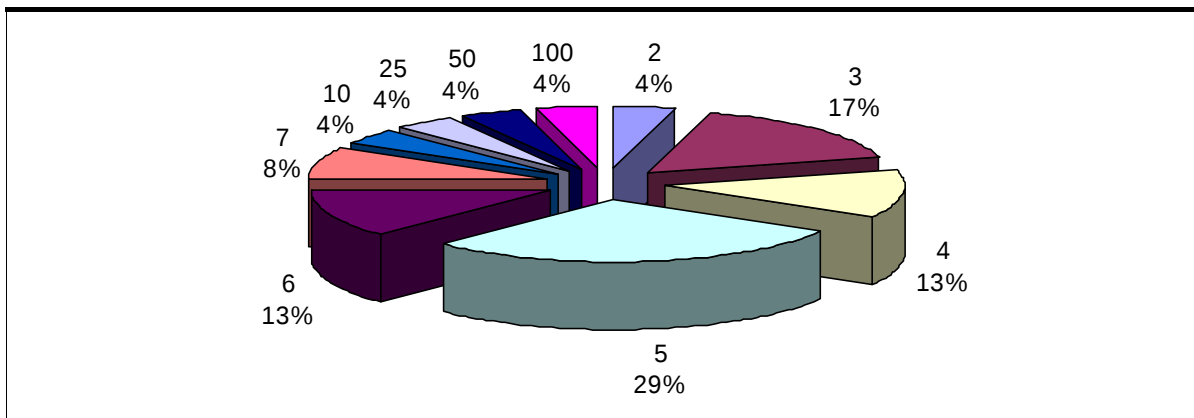


Gráfico 5: Quantidade de trabalhadores nas empresas

4.4. VISÃO SOBRE A SUCESSÃO

Quando questionados os proprietários se havia preocupação com a sucessão da empresa, somente cinco informaram que sim e que já foi planejada a sucessão; dez responderam que sim, mas não há nenhum planejamento; e dez responderam que não há preocupação com a sucessão da empresa, conforme o gráfico 6.

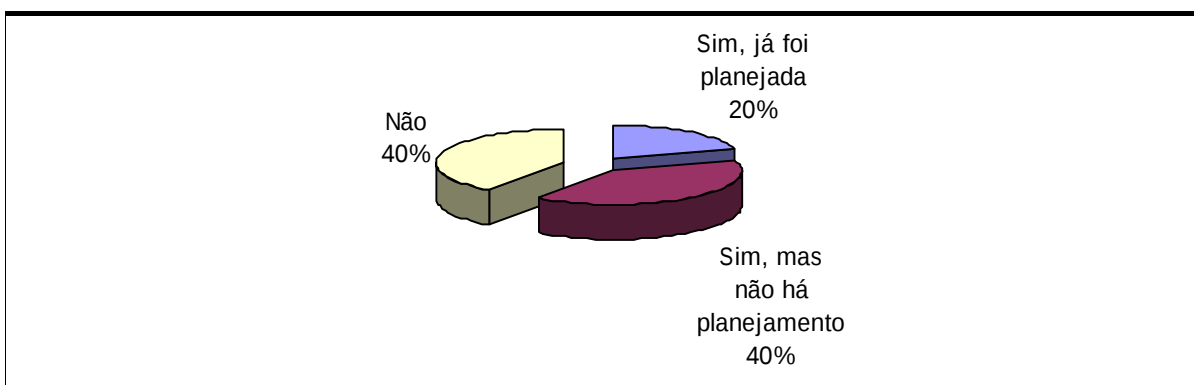


Gráfico 6: Preocupação com a sucessão da empresa

Esse resultado mostra-se importante para compreender a dificuldade da continuidade de empresas familiares, pois embora estudos anteriores mencionaram a dificuldade no processo de transição e sucessão, quer pela escolha de herdeiros, quer pela resistência dos sucedidos, neste estudo observou-se que grande parte das empresas familiares não pensam na sucessão, na medida em que somente 20% a planejam.

Quanto aos familiares que trabalham na empresa, há familiares que não gostam do trabalho que realizam, ou seja, não se identificam com a atividade que executam, em pelo menos 40% das empresas pesquisadas. Em 9 empresas, ou seja, 36%, os proprietários afirmam que parte dos familiares trabalham na empresa da família porque não conseguiram outro trabalho.

Apesar dessa constatação, a maioria dos proprietários (22 empresas) menciona que todos os familiares que trabalham na empresa da família têm as habilidades e competências necessárias ao cargo que ocupam, ou seja, sabem fazer bem o trabalho que executam, conforme mostra o gráfico 7. Entretanto, em duas empresas os proprietários afirmam que os familiares não estão preparados para exercer o cargo que ocupam, sendo necessário maior controle sobre o trabalho executado. Em outra empresa, a maioria possui as habilidades e competências necessárias ao cargo que ocupam, o que exige controle mais rigoroso sobre o trabalho de uma pequena minoria de familiares da empresa.

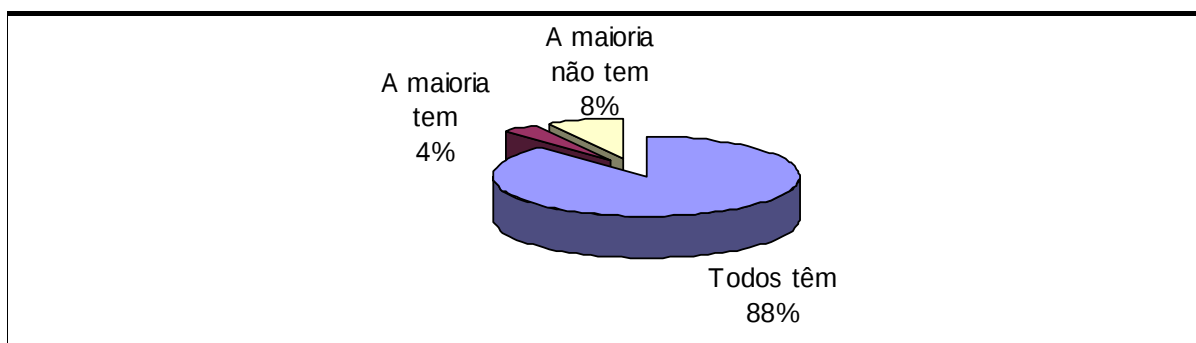


Gráfico 7: Competências e habilidades dos familiares que trabalham na empresa

Não obstante, todos os proprietários aspiram a continuidade da organização pelos familiares, quando do seu desligamento. Destaque-se também que somente 14 das 25 empresas teriam condições, hoje, de continuidade do negócio pelos familiares, caso o proprietário precisasse ausentar-se, conforme mostra o gráfico 8.

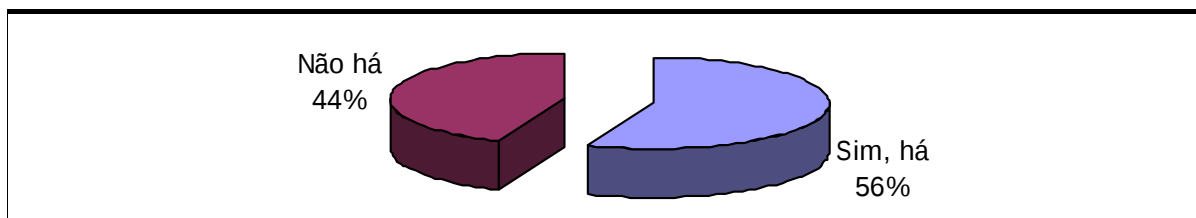


Gráfico 8: Existência de familiares capazes de continuar a empresa

Nesse contexto, os possíveis sucessores apontados pelos proprietários para continuar a empresa, são: primeiramente os filhos (7), seguido dos irmãos (5). Em menor proporção foram mencionados o cônjuge (2), o pai (1) e o cunhado (1), como consta no gráfico 9.

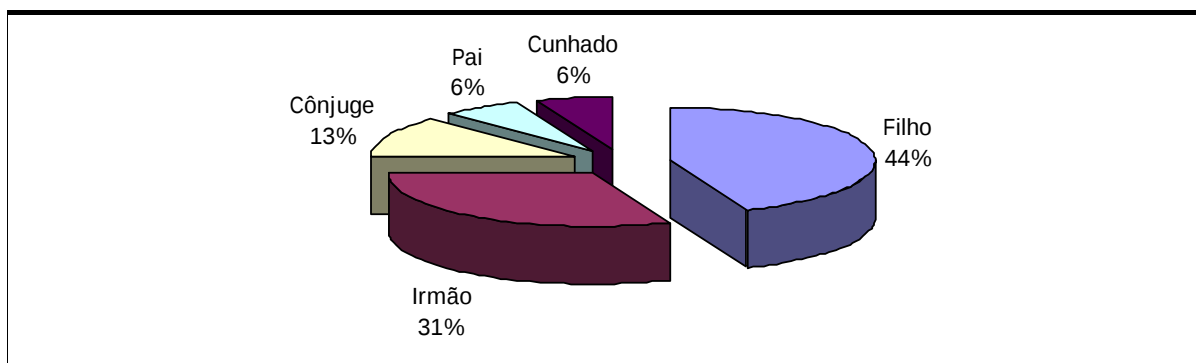


Gráfico 9: Possíveis sucessores

Sintetizando o perfil das empresas familiares do ramo moveleiro de Guarapuava, pode-se

resumir os seguintes aspectos:

- a) quanto às características gerais das empresas: a maioria são PMEs, com mais do que 20 anos e que estão na segunda geração (56% criaram a empresa). A maioria produz móveis sob medida e atua no mercado local.
- b) quanto ao perfil dos proprietários: a maioria são homens na faixa dos 45 anos, com baixa escolaridade..
- c) quanto à participação da família na empresa: em 40% dos casos as esposas estão presentes. A maioria dos familiares é constituída por homens.
- d) postura quanto à sucessão: 40% das empresas não pensaram na sucessão e o mesmo percentual pensou, mas não planeja ainda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo descrever o perfil de empresas familiares moveleiras da cidade de Guarapuava, Paraná, dada a sua relevância no contexto econômico local. Foram pesquisadas vinte e cinco indústrias do setor de móveis, identificadas como familiares, conforme os seguintes critérios: i) a empresa ser de propriedade de uma família e ii) a existência de pelo menos duas pessoas da família trabalhando na empresa..

Com relação ao perfil das empresas familiares do setor moveleiro de Guarapuava - PR, constatou-se que as empresas pesquisadas possuem, em média, vinte anos de existência, sendo a empresa, na maioria dos casos, a principal fonte de renda da família. Somente 20% dos empresários moveleiros planejaram a sucessão da empresa, o que pode indicar um problema para continuidade dessas organizações que não planejaram a sucessão. Porém, saliente-se que todas aspiram a continuidade da empresa por familiares, mas, somente 56% das organizações familiares possuem pessoas da família capazes de continuar a empresa, caso seja necessário. Os familiares preparados para assumir a empresa, na maioria dos casos, são os filhos e irmãos de proprietários.

Outra constatação relevante foi que somente 28% dos empresários tornaram-se proprietários por sucessão, sendo que, a maioria criou a empresa, representando 56%. Observou-se que em 80% delas o controle da gestão está nas mãos de apenas um proprietário controlador. Os proprietários das empresas familiares possuem uma média de idade de 45 anos, sendo a maioria, 83%, casados. Apenas 10% são proprietárias, mulheres.

Quanto à escolaridade dos proprietários, 80% possui baixa escolaridade, somente até o 2º grau, sendo que a média de tempo de estudo formal é de 10 anos, inclusive para as esposas de proprietários. As esposas dos proprietários atuam em 40% das empresas. Dos familiares que trabalham na organização, 68% são do sexo masculino, sendo que a grande parte são filhos (53%) e irmãos (16%).

Quanto à quantidade de pessoas que trabalham nas empresas, a média geral não ultrapassa 11 pessoas por empresa. Três empresas, entretanto, ultrapassaram esta quantidade de empregados: uma com 100 empregados, outra com 50 e outra com 25. A característica comum destas três organizações é a produção de móveis em série. Assim, 88% das empresas são marcenarias que atuam com o modelo de produção de móveis sob medida. A matéria-prima é comprada, principalmente da cidade de Ponta Grossa – PR e a maioria dos clientes, representando 64%, são de Guarapuava e região. Somente 36% possuem marca própria e a principal forma de divulgação das empresas é o marketing “boca-a-boca”.

Por esses resultados do perfil das empresas familiares verificou-se que há necessidade de ações políticas voltadas ao fortalecimento de PMEs familiares. Nota-se ainda a necessidade de pesquisas adicionais sobre perfil de empresas familiares em outros setores de atividades e em outras localidades, para ampliar o conhecimento sobre o perfil de empresas familiares no

Brasil, a fim de que elas possam ser mais fortalecidas, crescendo, sobrevivendo e promovendo o desenvolvimento das localidades onde se encontram inseridas.

6 REFERÊNCIAS

- ASTRACHAN, J. H.; SHANKER, M. C. Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look. **Family Business Review**. v. 16, n. 3, p. 211-219, set. 2003.
- AUKEN, H. V.; WERBEL, J. Family dynamic and family business financial performance: spousal commitment. **Family Business Review**. v. 19, n. 1, p. 49-63, mar. 2006.
- BELARDINELLI, S. The evolution of family institution and its impact on business and society. **Family Business Review**. v. 15, n. 3, p. 169-173, set. 2002.
- BERNHOFET, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BIRD, B. et al. Family business research: the evolution of an academic field. **Family Business Review**. v. 15, n. 4, p. 337-350, dec. 2002.
- BLUMENTRITT, T. The relationship between boards and planning in family businesses. **Family Business Review**. v. 19, n. 1, p. 65-72, mar. 2006.
- DANES, S. M.; OLSON, P. D. Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success. **Family Business Review**. v. 16, n. 1, p. 53-68, mar. 2003.
- DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 7, n. 23, p. 161-198, out./dez. 1967.
- FRITZ, R. **Empresa familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makon Books, 1993.
- GERICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2005.
- GRZESZCZESZYN, G. **Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava - PR**. 2007. 222f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Maringá, 2007.
- GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H. V. Empreendedorismo e empresas familiares: reflexões sobre a pesquisa. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2006.
- GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 3., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENEO, 2004.
- HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. **Family Business Review**. v. 19, n. 2, p. 135-145, jun. 2006.
- HUBLER, T. M. Forgiveness as an intervention in family – owned business: a new beginning. **Family Business Review**. v. 18, n. 2, p. 95-103, jun. 2005.
- IFERA – INTERNATIONAL FAMILY ENTERPRISE RESEARCH ACADEMY. Family businesses dominate. **Family Business Review**. v. 16, n. 4, p. 235-240, dez. 2003.
- LANK, A. G. Pessoas, famílias e equipes: como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S.; MUSYKA, D. F. (org.). **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001. p. 130-135.
- LEE, J. Family firm performance: further evidence. **Family Business Review**. v. 19, n. 2, p. 103-114, jun. 2006.

- LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MURPHY, D. L. Understanding the complexities of private family firms: an empirical investigation. **Family Business Review**. v. 18, n. 2, p. 123-133, jun. 2005.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- WELSH, D. H. B.; RAVEN, P. R. Family business in the middle east: an exploratory study retail management in Kwait and Lebanon. **Family Business Review**. v. 19, n. 1, p. 29-48, mar. 2006.
- WERNER, R. **Família & negócios**: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.