MODELO DE GESTÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS FAMILIARES

Cherillo Dalbosco[1]
Débora Maria Zitkoski[2]

RESUMO

O presente artigo relata os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo geral avaliar o modelo de gestão adotado por empresas familiares, visando conseguir a viabilidade de seus empreendimentos. Em termos específicos buscou-se caracterizar os gestores e as empresas; descrever e comparar os modelos de gestão adotados pelos estabelecimentos pesquisados e compará-los com os modelos de gestão arrolados para o estudo; e, propor melhorias no seu processo de gestão. A pesquisa realizada quanto aos fins, caracterizou-se como exploratória e descritiva e, quanto aos meios, como bibliográfica e de campo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário. Constatou-se que as empresas pesquisadas apresentam um sistema de gestão focado nas experiências pessoais vividas, fundamentado na manutenibilidade do empreendimento, sendo fortemente centrado na figura do

[1] Mestre em Administração UFSC – SC.
[2] Especialista em Gestão Empresarial Unoesc – SC.

fundador e com um baixo nível de profissionalização. Evidenciou-se a necessidade de melhorar o processo de gestão, buscando a sua profissionalização. O planejamento deve ser melhorado e as estratégias adotadas para a manutenibilidade da empresa devem ser mantidas, mesmo que o desenvolvimento da propriedade e da família são igualmente importantes em termos de empreendimentos de cunho familiar.

Palavras - chave: Empresas familiares; modelos de gestão; desenvolvimento.

ABSTRACT

This paper presents the results of a research whose general objective was to evaluate the management model of family businesses in order to find out the feasibility of these companies undertakings. In this manner, the research includes the characterization of managers and businesses, the description and comparison of management models adopted by the studied family companies, the confrontation between their models and the management models selected for this research, and the suggestion of improvements in their management processes. With regard to its methods, the study was carried out according to the procedures of bibliographic and field research towards descriptive and exploratory ends, and the collection of data was accomplished by a questionnaire. The obtained data reveal that the management system of the analyzed family businesses is focused on past personal experiences, based on the maintainability of the undertakings, strongly centered on the founder's image and has a low level of professionalization. As a conclusive comment, the research points out the evident necessity of a better planning, professionalization and improvement of the management process

and the preservation of the strategies adopted for the company maintainability, always considering the high importance of the property development in family undertakings.

Key Words: family businesses, management models, development.

1 INTRODUÇÃO

O processo de gerenciamento da pequena empresa familiar é caracterizado pelo elevado grau de informalidade, dificultando o mapeamento dos indicadores de desempenho para controle de sua gestão. Assim sendo, a busca de competitividade e o alcance de efetividade organizacional são tarefas difíceis de serem cumpridas num contexto em que nem sempre existe capacidade gerencial e tecnológica para gerar informações e tomar decisões eficazes.

Dados indicam que a vida média das empresas americanas não familiares é quarenta e cinco anos, enquanto que nas familiares, é de vinte e quatro anos. No Brasil, a média de vida é de nove, sendo que apenas 30% completam sete anos. Levando-se em consideração que muitos empregos estão em "jogo", existe um problema social para ser resolvido. (OLIVEIRA, 1999)

O presente estudo possui características que justificam sua importância para o contexto acadêmico e social por estudar um segmento empresarial representativo que envolve as micro e pequenas empresas de cunho familiar. No contexto teórico científico percebe-se a importância da pesquisa pela possibilidade de se formular um instrumento de análise e avaliação empresarial, pois os estudos realizados nas décadas de 60 e 70 analisavam basicamente o contexto negativo da empresa familiar, tais como a briga entre gerações e a centralização do poder. Apenas na década de 90 as empresas familiares aparecem no contexto social com o

seu devido respeito perante a sociedade e os órgãos governamentais, porém, tratadas ainda com certo desdém pela comunidade acadêmica. (RICCA, 2004)

A pesquisa também se tornou relevante pela possibilidade de vislumbrar um contexto pouco explorado, ou seja, o modelo de gestão em pequenas empresas de cunho familiar e como este as mantém com relativo patamar de combatividade no âmbito de seus negócios. Desta forma, foi possível analisar as peculiaridades das mesmas, no que tange ao foco de estudo adotado.

Ademais, este trabalho procurou também organizar e sistematizar as idéias de empreendedores, possibilitando entender modelos que orientem o processo de tomada de decisão. Conhecer esse contexto pode representar oportunidades para entender estatísticas sobre a mortalidade empresarial no município de Maravilha - SC e no próprio cenário nacional. Segundo Blecher (2003), um estudo elaborado pela empresa de consultoria *Bain & Company*, em uma lista dos 200 maiores grupos empresariais do país, 76 são controlados por famílias e respondem por quase um terço do faturamento brasileiro.

Segundo Ricca (2004), artigos sobre empresas familiares fazem várias suposições a respeito do número de empresas controladas por famílias, mas mesmo as estimativas mais conservadoras as colocam entre 65 e 80% do total. É verdade que muitas delas são pequenas propriedades que nunca crescerão ou serão passadas de uma geração para outra. Muitas, porém, estão entre as maiores e mais bem sucedidas do mundo. Segundo este autor, estima-se que 40% das 500 maiores empresas listadas pela revista *Fortune* (2004) sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas. As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto 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 nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais.

Num cenário histórico de decadência e prosperidade de pequenos e médios empreendimentos familiares, torna-se indispensável pesquisar o modelo de gestão adotado por esses empreendedores para conseguir a sustentabilidade de seus empreendimentos, tendo-se como foco principal à empresa familiar do município de Maravilha localizado na região oeste do estado de Santa Catarina.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A empresa familiar

A empresa familiar é uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade, sendo a mais comum, a propriedade rural. Com o passar do tempo, os indivíduos perceberam que faltavam produtos, como roupas, ferramentas, etc. Para satisfazer todos os seus desejos e necessidades, houve a troca de um produto pelo outro, originando, dessa forma, o comércio. (DONATTI, 1999).

Para Oliveira (1999), a empresa familiar se caracteriza pela sucessão do poder decisório da maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias, criada pela figura de um empreendedor, ou no mínimo um ser audacioso que inicia seu negócio com a ajuda da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples de empresa familiar. Gersick et al. (1997) destaca que as empresas

familiares apresentam como característica central a forte ligação a uma família que as tornam um tipo especial de empresa.

Bernhoeft (1991) afirma que a empresa e a família continuam sendo instituições antagônicas, envolvidas em um jogo de soma nula. Segundo o mesmo autor, a incompatibilidade é mais expressiva quando as mesmas se confundem entre o chefe e o pai. Desta forma, o autor destaca que a família se caracteriza por três aspectos relacionados entre si: entrelaçamento das histórias pessoais dos indivíduos; a intensa afetividade entre as relações; e, a indissobilidade dos vínculos existentes.

Esse autor descreve, também, que a origem da empresa familiar no Brasil está ligada às Capitanias Hereditárias, quando o Rei de Portugal, D. João III, em 1543 percebeu de que tinha em mãos uma empreitada difícil. Desta forma, mesmo não sabendo ainda a dimensão das terras descobertas por Cabral em 1500, existia consciência de sua parte de que seria difícil manter a soberania sobre as mesmas, a menos que fossem utilizadas estratégias de ocupação das terras através propriedade privada.

Nestes primeiros empreendimentos familiares prevalecia a primogenitura, preservando-se a unidade da propriedade. Mais tarde as famílias adotariam o sistema mais afetivo, dividindo a herança igualmente entre todos os filhos, o que viria gerar o desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, facilitando a fragmentação, decadência e morte. (BERNHOEFT, *et al.*, 1999). Esse autor descreve, também, que a imigração européia iniciada nas décadas finais do século XlX, trouxe um novo impulso à modernização da economia brasileira, substituindo mão-de-obra escrava e impulsionando negócios familiares.

Segundo Oliveira (1999), a estruturação organizacional da empresa familiar representa uma otimizada organização e alocação dos vários recursos (humanos, financeiros, materiais e tecnológicos), visando alcançar objetivos, desafios e metas, bem

como operacionalizar as estratégias estabelecidas. Sua operacionalização sofre influência de alguns fatores como a qualidade dos recursos humanos e o parentesco. Portanto, no desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente, eficaz e efetiva, deve-se levar em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que terão de desempenhar as funções que lhes são atribuídas. Para esse autor, o que pode auxiliar a organização do empreendimento familiar são os objetivos em comum e os meios utilizados para alcançá-los com qualidade.

A autoridade pode ser formal ou informal, sendo estabelecida pela estrutura hierárquica que pode ser necessária, mas não suficiente ou adequada na administração familiar, pois existem dificuldades de se estabelecer seu equilíbrio, o que muitos gestores desejariam desenvolver, mas nem sempre conseguem, pois pode acarretar problemas de convívio entre familiares. Em muitos casos busca-se uma autoridade funcional, pois caminha junto com a responsabilidade, onde se percebe uma melhor distribuição de tarefas ou poder. (OLIVEIRA, 1999).

Segundo esse mesmo autor, uma sugestão para otimização deste processo é o de se consolidar uma estrutura de divisão de tarefas e poder, onde se vislumbre as perspectivas da empresa e o que se realizará para alcançá-las, onde os membros da família se sintam envolvidos. A criação de conselho de sócios ou conselho de família, a adoção de mecanismos para facilitar as alterações no quadro societário, desenvolver critérios para admissão e promoção de gestores parentes, ter o controle sobre as mordomias que os mesmos possuem, tentar desenvolver a separação entre a família e a empresa, bem como ter uma empresa do tamanho adequado, são alternativas que podem ser utilizadas.

Porém, não se pode deixar de relatar as relações familiares dentro de uma empresa, pois as mesmas exercem uma função de sobreposição das duas instituições, a família e a empresa. Este fato torna as empresas familiares difíceis de serem dirigidas, pois

esta sobreposição de papéis contribui para a sua complexidade. (LONGENECKER *et al.*,1998).

Outra figura que acomete as empresas familiares é o papel do cônjuge empreendedor onde o homem ou mulher, desenvolve um papel de apoio, buscando estar informado sobre o que ocorre na empresa. Este, deseja receber essas informações, pois a falta delas pode ocasionar problemas familiares, ou comprometer o papel de mediação entre os filhos e o gestor do negócio. (LONGENECKER *et al.*, 1998). Esse autor também sugere como saída para este impasse, é criação de um conselho de família que é um grupo organizado de membros que se reúnem periodicamente para discutir questões ligadas à empresa. Seu objetivo maior é o de fortalecer a comunicação.

Referindo-se a aspectos relacionados à sucessão administrativa no empreendimento familiar, Leite (2000) destaca que o poder de comando deverá ser transferido paulatinamente pelo dono para o herdeiro sucessor. Para que isso ocorra, de forma tranqüila e constante, o novo líder precisa ter o perfil e as condições necessárias à efetiva administração do negócio, sem contestação dos antigos dirigentes. Dessa forma, os fundadores demonstram à toda família que as decisões do novo líder estão sendo respeitadas, mesmo estando por trás das ações de comando do novato temporariamente.

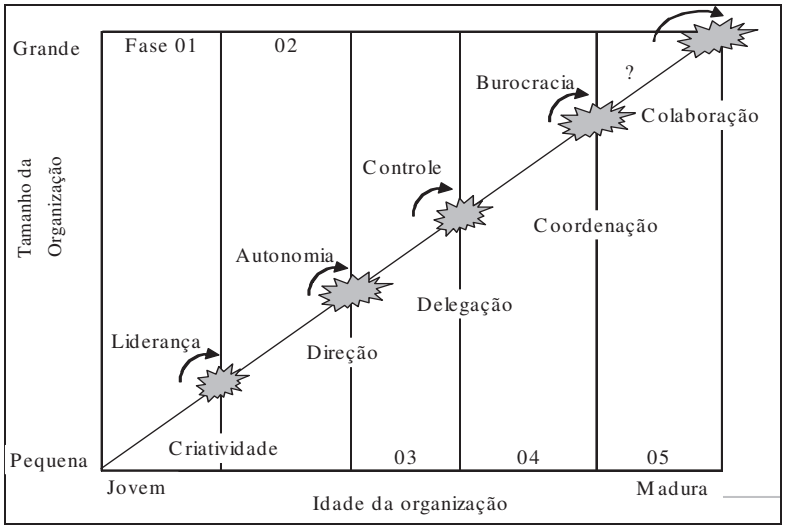
Conforme Lodi (1998), os conflitos na fase de sucessão são os piores que atingem as empresas familiares. Esse autor descreve que um fundador cria uma empresa e tem dificuldades de compartilhar valores com a segunda geração, tais como trabalho, comprometimento, disposição e confiança. Conforme esse autor, cabe ao fundador desenvolver uma ideologia estável para que haja a navegação da primeira para a segunda geração. Caso esta condição não esteja presente na segunda geração, os sucessores tendem desenvolver uma cultura fraca com objetivos escuros, lealdades individuais e motivação baseada em dinheiro e não no negócio.

2.2 Modelos de gestão

As organizações sejam elas de qualquer natureza e segmento de atuação, adotam um conjunto de princípios e técnicas de gestão empíricas e científicas para sobreviverem e se tornarem efetivas. Segundo Pereira e dos Santos (2001, p.47), "modelo de gestão consiste no corpo de conhecimento, compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização".

Alguns modelos de gestão apresentam determinadas característica que permitem acompanhar o ciclo evolutivo da empresa, inserindo-se, nesse contexto, os empreendimentos de cunho familiar. Neste sentido, o Modelo de Crescimento de Greiner (1977) admite que as empresas alternam fases de evolução e de crescimento e períodos de revolução e de tumulto significativo na vida organizacional. Desta forma, segundo os pressupostos defendidos por Greiner, as organizações passam por momentos de crescimento e outros, de estagnação e até de declínio em tempos de crise. As etapas que compreendem este modelo são denominadas pelo autor de fases de crescimento e são divididas em criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração que podem ser sintetizadas através da Figura 1.

FIGURA 1 - MODELO DE CRESCIMENTO APRESENTADO POR GREINER (1977)

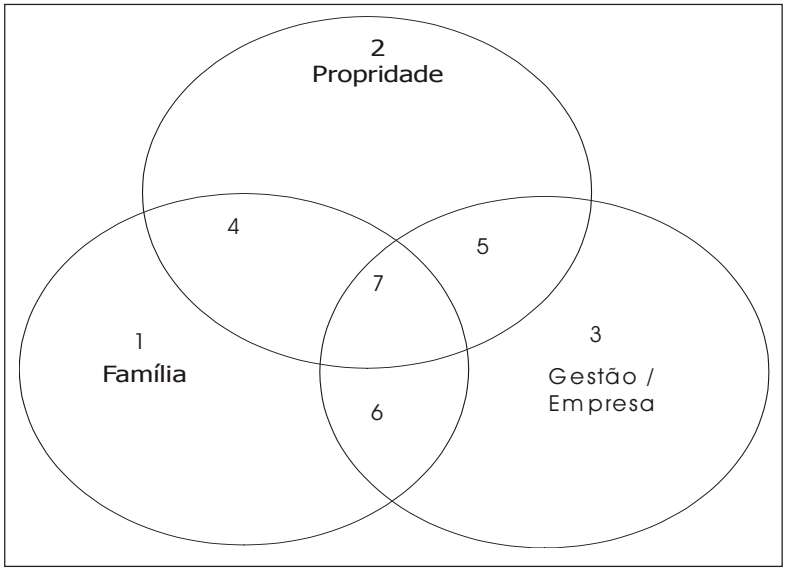


Fonte: HAVE, 2003, p.92.

Tagiuri e Davis *apud* Gersick *et al.* (1997) apresentam o modelo de dois sistemas obtido a partir do seu trabalho em *Harvard* no início dos anos 80. Segundo esses autores, um retrato mais preciso de toda a gama de empresas familiares precisaria fazer uma distinção crítica entre os subsistemas de produtividade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa. Isto é, algumas pessoas são proprietárias, mas não estão envolvidas na operação da empresa. Outras são gerentes, mas não controlam ações.

O trabalho com diferentes tamanhos de companhias fortalece esse argumento, pois muitos dilemas enfrentados pelas empresas familiares como, por exemplo, a dinâmica de complexas empresas controladas por primos, tem mais a ver com a distinção entre proprietários e gerentes do que a família e a geração como um todo. Em conseqüência disto, surgiu o modelo de três círculos, conforme apresentado na Figura 2.

FIGURA 2 – MODELO DE TRÊS CICLOS



Fonte: GERSICK et al., 1997, p.6.

Segundo esses autores, este modelo descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete espaços formados pelos círculos superpostos dos subsistemas apresentados na Figura 2. Esta ferramenta pode ser muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares, verificando-se de fato o que está acontecendo, auxiliando na resolução de problemas interfamiliares. O modelo pressupõe que o empreendimento familiar se desenvolve sob o prisma de três ciclos: Desenvolvimento da propriedade: compreende as dimensões proprietário controlador, sociedade de irmãos e consórcio de primos. Desenvolvimento da família: constitui-se pelas dimensões jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto e passagem de bastão. Desenvolvimento da

empresa: compreende as dimensões início, expansão/formalização e maturidade.

Outro modelo de gestão, apresentado por Adizes (1998), utiliza alguns conceitos do desenvolvimento humano para identificar o ciclo de vida da organização. Para esse autor, a controlabilidade e a flexibilidade são determinantes na visualização dos estágios. As etapas que compreendem este modelo, denominadas de estágios de crescimento, abrangem: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente e burocracia. Os estágios ou etapas de desenvolvimento preconizadas por este e os demais modelos arrolados para este estudo, encontram-se sintetizados no Quadro 1, apresentado a seguir.

3 METODOLOGIA

Considerando a tipologia de Vergara (2000, p.47), a presente pesquisa pode ser classificada quanto aos fins como exploratória, pois buscou ampliar o conhecimento existente numa determinada área de interesse. Foi do tipo descritiva porque "expõe características de determinada população ou fenômeno". Quanto aos meios de investigação, segundo essa autora, tratou-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo, em função de ser uma "investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para investigá-lo". A abordagem empregada foi predominantemente quantitativa que, segundo Gil (2002, p.47), considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

A pesquisa foi desenvolvida junto às empresas comerciais, industriais e prestadoras de serviços do município de

Maravilha - SC. Foram consideradas como população objeto de estudo os estabelecimentos de cunho familiar e genuinamente maravilhenses. Segundo dados obtidos junto à Secretaria de Indústria e Comércio do município de Maravilha, existia em dezembro de 2004, um total de 721 empresas e que, portanto, constituem a população alvo de pesquisa. Deste universo foram extraídas apenas aquelas que obtiveram seu registro de alvará até o ano de 1990 e que ainda estavam em atividade. Desta forma, a amostra foi constituída por 80 empresas que se enquadravam nestes critérios.

Para Marconi e Lakatos (1996, p.47), trata-se de uma amostra do tipo não-probabilística intencional, pois se teve interesse "na opinião (ação, intenção etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos da mesma". Diante da dificuldade de se obter a participação de todos os elementos que integraram amostra em face da recusa e do desinteresse em responder o instrumento de coleta de dados adotado, obteve-se 53 questionários devidamente respondidos. Este número representa 66,25% da amostra que, em função do critério de seleção adotado, pode-se afirmar de que se trata de uma parcela representativa para fins de pesquisa.

O questionário utilizado para a coleta de dados, continha questões objetivas e abertas e foi dividido em blocos para efeito de tabulação e foi entregues pela própria pesquisadora, tendo-se o cuidado de orientar os empresários pesquisados sobre os objetivos da pesquisa e a garantia de anonimato, bem como a possibilidade dos mesmos se recusarem a participar ou abandonar a pesquisa. Após obter-se o consentimento do pesquisado, estabeleceu-se o prazo de uma semana para que o instrumento de coleta de dados fosse recolhido em envelope lacrado e sem identificação do participante.

Os dados obtidos através da aplicação do questionário foram processados com a utilização de recursos de informática e

foram apresentados através de tabelas e gráficos com tabulações específicas para a correta leitura do ambiente pesquisado. Por sua vez, as questões abertas foram analisadas de forma qualitativa, pois estas identificam problemas e produzem práticas para sua resolução. (CHIZZOTTI, 2001). Utilizou-se, também, como suporte para avaliar o modelo de gestão utilizado pelos empresários pesquisados com três modelos preconizados pela literatura, a matriz de análise e comparação apresentada no Figura 3.

FIGURA 3 – MODELOS DE GESTÃO: MATRIZ DE ANÁLISE E COMPARAÇÃO

ETAPAS/ESTÁGIOS	Modelo de crescimento de Greiner	O ciclo de vida de Tagiuri e Davis	O ciclo de vida de Adizes
	a) Criatividade: criação de produtos; desgaste físico e mental; comunicação freqüente e informal; trabalho intenso; e, baixos salários e necessidade de conhecimento técnico e gerencial. b) Direção: crescimento contínuo; introdução de estrutura organizacional funcional; sistema de controle contábil e de estoques; adoção de incentivos; e, comunicação formal e impessoal. c) Delegação: descentralização da estrutura organizacional; responsabilização dos gerentes; comunicação não freqüente e semiformalizada; expansão através de campanhas de motivação de gerentes e funcionários; e, desenvolvimento de novos produtos. d) Coordenação: forte coordenação; ascensão de executivos; planejamento formal; atividades de treinamento; gerenciamento de custos; e, centralização de funções técnicas. e) Colaboração: colaboração interpessoal forte para superar crise de formalidade burocrática; enfoque à formação de times/equipes; ascensão do controle social sobre o formalizado; foco na solução de problemas por ação em equipe; redução da estrutura organizacional; simplificação dos sistemas de controle; ênfase no desenvolvimento de habilidades gerenciais e comportamentais; desenvolvimento do sistema de informações; incentivos financeiros visando emparelhar o desempenho dos funcionários; e, experimentação de novas práticas organizacionais.	a) Desenvolvimento da propriedade: (proprietário controlador; sociedade de irmãos; e, consórcio de primos) o acúmulo de capital como forma de ostentação de poder do proprietário ou dos membros da família. b) Desenvolvimento da família: jovem família empresária (busca da consolidação da família); entrada na empresa (entrada de novos membros familiares, interagindo com os já existentes); trabalho conjunto (administração de complexas relações entre membros da família); e, passagem de bastão (pode ter reflexos no núcleo familiar e representar o início de novo ciclo). c) Desenvolvimento da empresa: fase em que a empresa familiar atinge a maturidade (consciência do gestor sobre a necessidade de profissionalizar a gestão da empresa).	a) Namoro: empolgação; teste da realidade; compromisso realista do fundador; fundador voltado para o produto; comprometimento com seu valor adicionado; e, a manutenção do controle por parte do fundador. b) Infância: riscos que não acabam com o compromisso; fluxo de caixa negativo; muito trabalho fomentando o compromisso; falta de profundidade gerencial; nenhum sistema; nenhuma delegação; erros cometidos; vida familiar propícia (apoio em casa); e, intervenções externas favoráveis. c) Toca-toca: aumento de vendas; arrogância do fundador; oportunidades bem sucedidas; foco no mercado e no produto; postura reativa e não ativa; rápido crescimento e desorganização; e, organização focada nas pessoas. d) Adolescência: conflitos entre os membros e inconsistência nas metas e sistemas; busca de profissionalização da administração; descumprimento do empreendedor de normas, diretrizes e procedimentos que ele próprio institui; transposição de metas; consumo interno de energia em detrimento da observância do ambiente externo; risco de abandono de bons administradores. e) Plenitude: sistemas e estrutura organizacional funcionais; visão e criatividade institucionalizadas; orientação para resultados; planejamento e execução dos planos; superação de expectativas de desempenho; e, manutenção simultânea do crescimento das vendas e da lucratividade. f) Estabilidade: é o primeiro dos estágios de envelhecimento do Ciclo de Vida organizacional; fim do crescimento e começo do declínio; perda de flexibilidade, do espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças que a levou à plenitude. g) Aristocracia: a falta de flexibilidade, que teve início na Plenitude, leva à diminuindo da capacidade de obter e produzir resultados; a organização é menos ativa e mais passiva diante das oportunidades a longo prazo, e conseqüentemente, a capacidade de satisfazer as necessidades a curto prazo também sofre; e, a empresa produz resultados, mas não é ativa em si mesma. i) Burocracia Incipiente: paranóia gerencial; o silêncio que precede uma tempestade; as pessoas sorriem, são simpáticas e tratam-se com luvas de pelica; fracassos atribuídos a membros do grupo; e, a estratégia predominante é qualquer uma que sirva para salvar a pele. h) Burocracia: a empresa não gera mais recursos próprios em grau suficiente; existência justificada não pelo fato de funcionar bem, mas simplesmente pelo fato de existir; a morte só é mantida afastada através de sistemas artificiais de vida.

Fonte: adaptado de Greiner (1977), Tagiuri e Davis (1980, *apud* Gersick *et al.*, 1997) e Adizes (1998).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As empresas familiares podem ter muito em comum, inclusive às do município de Maravilha - SC, mas também existem diferenças, em função da diversidade inerente às questões de segmento de atuação e de traços culturais predominantes que preservam determinados valores de família, bem como em decorrência da influência da origem étnica e contemporaneidade. A idade dos gestores, práticas empíricas ou formais de planejamento, a maneira de como tratam a família, maior ou menor número de funcionários, são alguns aspectos que interferem na modelagem administrativa e gerencial dos estabelecimentos pesquisados.

Por outro lado, existem também problemas comuns, especialmente relacionados com a necessidade de buscar a expansão dos negócios e a formalização de procedimentos gerenciais. Estes aspectos acontecem especialmente pelo fato de que as empresas pesquisadas possuem mais de quinze anos e já passaram pelas piores fases da empresa familiar, onde existe uma procura pela sobrevivência e pela consolidação dos negócios. Estas ações são representadas pela busca de evolução contínua que permite alcançar a maturidade e posterior efetividade organizacional.

Analisando-se os dados obtidos, percebe-se nas empresas familiares maravilhenses pesquisadas que 58,49% são administradas pelo seu fundador ou pelo casal, ou seja, encontram-se na dimensão ´proprietário controlador‘, tomando-se como referência a fase de desenvolvimento da propriedade do modelo descrito por Gersick *et al.* (1997). Também é possível constatar que são empresas originadas a partir de uma atitude empreendedora, ou seja, uma idéia de negócio posta em prática. Isto implicou, na maioria dos casos, num grau elevado de riscos

assumidos, especialmente pela falta de aporte financeiro e gerencial, fato que nem sempre acontece quando determinados empreendimentos nascem em contextos de planejamento e de provisão de recursos necessários para seu desenvolvimento.

Outra característica marcante dos empreendimentos de cunho familiar evidenciada na pesquisa é a falta de preocupação mais acentuada com a busca de formação por parte do principal gestor. Percebe-se que apenas 15,1 % (apenas 8 dos 53 gestores pesquisados) possuem um curso superior completo. Outro fator que pode ser destacado é o fado de que 88,68%, não estão buscando sua formação continuada. É importante ressaltar que os estabelecimentos pesquisados apresentam características não necessariamente de pequenas ou jovens, pois são empresas de primeira geração e que possuem no mínimo 15 anos. Desta forma, deveriam ter passado por um processo de profissionalização de sua gestão em grau mais acentuado e mais consistente, visando alcançar com êxito a quarta dimensão do desenvolvimento da família, ou seja, a passagem de bastão. Este aspecto é evidenciado no percentual de 88,68% dos pesquisados que não utiliza profissionais para gerir seus negócios.

As famílias empresariais são instituições sociais peculiares. Para melhor ou para pior, são fontes de estímulo para os empreendimentos, assim como para seu próprio desterro. A pesquisa revelou, de certa forma, que na família empresa de Maravilha, 83,02% dos estabelecimentos são geridos por pessoas casadas e que em 35,86%, a gestão é realizada por dois membros da família. Desta forma, é possível perceber que a figura da esposa se faz presente nas atividades administrativas e operacionais que envolvem o negócio da família e que a dimensão ´entrada na empresa‘ não se efetivou em 56,61% das empresas pesquisadas, ou seja, os negócios são dirigidos por um ou dois membros da família.

Também é importante destacar que não se pode deter o tempo ou ficar mais jovem, pois existe a progressão das pessoas e

das próprias famílias através de estágios. É natural, à medida que os pais e filhos amadurecem, ocorrer a passagem de uma ´jovem família empresária‘, para outro estágio onde se verifica a entrada de outros membros da família na empresa. Este fato pode ser observado em 43,39% dos estabelecimentos pesquisados, onde os negócios são dirigidos e/ou operacionalizados por três ou mais membros da família. Este é um momento em que o trabalho passa a ser exercido em conjunto, onde se busca a solução de conflitos relativos a convivência, com o objetivo de propiciar a continuidade da empresa, concretizando-se, desta forma, a dimensão ´desenvolvimento da família‘ através da ´passagem do bastão‘, visto que 46,60% dos gestores que integraram a amostra possuem mais de 50 anos. Estes dados evidenciam a necessidade destes estabelecimentos promoverem ações para preparar o processo de sucessão administrativa.

Após a análise dos dados percebe-se que as práticas de gestão que vem sendo adotadas pelas empresas familiares do Município de Maravilha - SC apresentam algumas características do modelo constituído por Tagiuri e Davis e citado por Gersick *et al.* (1997) em seu livro de Geração para Geração. Neste, o sistema da empresa familiar é constituído por três subsistemas independentes e superpostos: gestão, propriedade e família. Desta forma, não é possível para uma empresa genuinamente familiar, a separação entre estas dimensões.

Para que fosse possível comparar o modelo de gestão das empresas familiares pesquisadas com os modelos arrolados para este estudo, os dados coletados foram sintetizados na Tabela 1. Desta forma, as médias das notas de um a dez atribuídas pelos pesquisados às afirmativas lançadas no instrumento de coleta de dados que descreviam situações ligadas às práticas gerenciais aplicáveis aos diversos estágios/etapas previstas nos modelos de gestão utilizados para o estudo, foram agrupadas, facilitando a sua análise. Para tanto, tomou-se como suporte básico, a matriz de análise

e comparação elaborada para comparar práticas de gestão aplicáveis aos três modelos considerados, apresentada no Figura 4.

FIGURA 4 – SÍNTESE DOS DADOS RELATIVOS À AVALIAÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO ADOTADOS PELAS EMPRESAS FAMILIARES PESQUISADAS

Modelos de Gestão	Etapas/Estágios	Média
Modelo de crescimento de Greiner	Média geral do item Criatividade	6
	Média geral do item Direção	7
	Média geral do item Delegação	7
	Média geral do item Coordenação	7
	Média geral do item Colaboração	7,11
	Média geral atribuída ao modelo	**6,82**
Modelo do ciclo de vida de Tagiuri e Davis	Média geral do item Desenvolvimento da Propriedade	7
	Média geral do item Desenvolvimento da Família	6
	Média geral do Item Desenvolvimento da Empresa	8
	Média geral atribuída ao modelo	**7**
Modelo do ciclo de vida de Adizes	Média geral do item Namoro	8
	Média geral do item Infância	6
	Média geral do item Toca -Toca	8
	Média geral do item Adolescência	6
	Média geral do item Plenitude	7
	Média geral dos itens Estabilidade/Aristocracia/ Burocracia	5
	Média geral atribuída ao modelo	**6,67**

Fonte: dados da pesquisa, Maravilha, maio de 2005.

Segundo o Modelo de Crescimento proposto por Greiner (1977), as empresas familiares necessariamente passam por cinco fazes diferenciadas de crescimento denominadas de ´criatividade‘, ´direção‘, ´delegação‘, ´coordenação‘ e ´colaboração‘, onde as mesmas buscam o desenvolvimento da liderança, autonomia, controle e, por fim, a ´burocracia‘, saindo de uma jovem para uma empresa madura. Neste caso, ao se realizar a análise dos dados obtidos sob a ótica deste modelo, encontrou-se práticas de gestão mais próximas aos estágios de desenvolvimento de ´direção‘, ´delegação‘ e ´coordenação‘, aparecendo a ´colaboração‘ com uma média levemente superior, ou seja, 7,11.

Diante dos dados coletados nas afirmativas que descreviam práticas de gestão aplicáveis ao Modelo de Crescimento, percebe-se que, pelo fato de serem empresas que apresentam no mínimo 15 anos de atuação, as notas atribuídas pelos pesquisados denotam que está existindo a superação do período denominado pelo autor de ´criatividade‘. Neste estágio é que nasce a empresa e começa o seu desenvolvimento inicial, onde predomina o trabalho intenso do fundador, a informalidade e a falta de recursos para promover investimentos e remunerar adequadamente a força de trabalho.

O estágio denominado por Greiner (1977) de ´colaboração‘, obteve a melhor média nas afirmativas que apresentavam práticas de gestão utilizadas nesta fase. Nota-se que os gestores pesquisados demonstram preocupação ou estão pelo menos cientes de que alguns procedimentos se não estão, deveriam estar sendo adotados para melhor gerir os negócios da família. Desta forma, é possível constatar que, mesmo diante de um percentual de 88,68% dos pesquisados que não buscam formação continuada e nem utilizam profissionais para gerir seus empreendimentos, existe concordância de que práticas como desenvolvimento de trabalho em equipe, de habilidades gerenciais e comportamentais, de sistemas de informações gerenciais e de incentivos financeiros para melhorar o desempenho da força de

trabalho, são ações importantes para melhor administrar o empreendimento.

Diante das constatações advindas a partir dos dados relativos ao modelo de Crescimento de Greiner, pode-se afirmar que as empresas pesquisadas ainda buscam transformar o seu empreendimento familiar numa empresa madura. Este fator é aplicável ao modelo do Ciclo de Vida de Tagiuri e Davis citado por Gersick *et al.* (1997), que também foi arrolado para o presente estudo, obtendo-se a melhor média geral das notas atribuídas pela amostra pesquisada, ou seja, 7,0. Desta forma, o mesmo tende ser o mais aplicável em termos de empreendimentos familiares pesquisados.

Constatou-se nas afirmativas que versaram sobre práticas de gestão aplicáveis ao modelo do Ciclo de Vida, que o estágio de ´desenvolvimento da propriedade‘ ainda merece atenção especial por parte dos gestores pesquisados, mesmo sendo empresas que possuem mais de 15 anos de existência. O foco ainda é forte em termos de controle efetivo do fundador e de acúmulo de capital como forma de ostentação de poder do proprietário ou dos membros da família. Este fato pode ser constatado quando em 56,61% das empresas pesquisadas, os negócios são dirigidos por um ou dois membros da família, ou seja, o segundo estágio apresentado por Tagiuri e Davis *apud* Gersick *et al.* (1997) denominado de ´desenvolvimento da família‘ ainda não se consolidou, pois o mesmo prevê a entrada de familiares na empresa.

Outro aspecto que merece especial atenção é a média das notas atribuídas pelos pesquisados às afirmativas que apresentavam práticas de gestão aplicadas no estágio denominado ´desenvolvimento da empresa‘ no modelo do Ciclo de Vida. Mais uma vez ficou constatado que os empresários participantes da pesquisa têm consciência da necessidade de profissionalizar a gestão, mesmo que as práticas de gestão, em muitos casos, não condizem com os dados obtidos no estudo realizado.

O terceiro modelo de gestão adotado no estudo foi o do Ciclo de Vida de Adizes (1998). Este, subdivide os estágios ou etapas de desenvolvimento da empresa familiar em 'namoro´, 'infância´, 'toca-toca´, 'adolescência´, 'plenitude´, 'estabilidade´, 'aristocracia´ e 'burocracia´. Nas notas atribuídas às afirmativas que denotavam práticas de gestão aplicáveis a este modelo, alcançaram as melhores médias os estágios de 'namoro´ e 'toca-toca´, ou seja, 8,0.

A etapa de desenvolvimento da empresa denominada 'namoro´ é caracteriza basicamente pela empolgação, comprometimento e controle do fundador. É uma fase voltada para se gerar a idéia e se buscar visualizar o que é possível em termos de futuro e o que este oferecerá. Há necessidade de enfrentar riscos e compromissos, tentando prever como será a existência da empresa. Isto, demonstra a preocupação existente nos gestores pesquisados de manter uma administração centralizada na figura do proprietário. Este comportamento possui relação com o estágio de ´desenvolvimento da propriedade' apresentado pelo modelo de Tagiuri e Davis. Neste, também existe um forte envolvimento do empreendedor com a criação e continuidade do negócio.

O estágio ´toca-toca' também se destacou no modelo de Adizes (1998), é um momento caracterizado por apresentar ostentação (arrogância) do fundador que concentra suas ações de gestão no aumento das vendas, nas oportunidades de mercado, no foco para o produto e numa postura reativa às mudanças que podem levar ao rápido crescimento e à própria desorganização. A empresa já passou pela fase da infância, onde tendem surgir problemas relacionados ao equilíbrio financeiro que decorre da própria ausência de profundidade gerencial, expressa pela falta de um sistema capaz de gerar controle e delegação de responsabilidades.

A etapa de desenvolvimentos denominada por Adizes (1998) de ´plenitude' obteve uma média destacada junto aos pesquisados. Vale ressaltar que este estágio, é considerado pelo

autor como um momento de fortes realizações e de resultados favoráveis em termos de organização e crescimento dos negócios. Porém, os fatores que denotam a falta de profissionalização da gestão evidenciados na pesquisa, podem ser um prenúncio de que determinados estabelecimentos pesquisados estejam prestes a entrarem no momento denominado ´estabilidade'. Neste, tendem surgir problemas que inibem a capacidade da empresa de obter e produzir resultados e a redução da atividade diante de oportunidades de mercado e da capacidade de satisfazer necessidades em curto prazo. É um período onde surge o prenúncio do envelhecimento do ciclo de vida organizacional e que antecede aos estágios da ´aristocracia' e da ´burocracia', culminando com o fim do crescimento e começo do declínio. Fatores como flexibilidade, criatividade, inovação e incentivo às mudanças tendem declinar em função da própria estática gerada pelo sucesso do período anterior, ou seja, a "plenitude".

Constatou-se, através do estudo realizado, que os modelos do ciclo de vida que mais se relacionam e/ou se adaptam em termos de caracterização e avaliação dos modelos de gestão preferencialmente adotados pelos estabelecimentos pesquisados, são os modelos de Adizes (1998) e Tagiuri e Davis *apud* Gersick *et al.* (1997), pois melhor se aplicam à empresa familiar. Isto porque os mesmos consideram fatores familiares e sociais que influenciam na continuidade e no processo administrativo, normalmente adotado pelo seu gestor/proprietário.

5 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NO PROCESSO DE GESTÃO

As empresas familiares devem não apenas ser concebidas pela idéia de um empreendedor que desenvolveu, copiou ou

implementou algo para suprir suas necessidades de sobrevivência e manutenção da família. Elas devem surgir dentro de uma visão de perpetuidade. Desta forma, o empreendedor teria maior clareza quanto ao desenvolvimento e estruturação de seu processo decisório, contemplando as relações de família e a estrutura da empresa.

Por esses motivos, torna-se necessário que o empresário familiar prime pela melhoria em sua formação, pela busca de sua profissionalização e a conseqüente melhoria do processo administrativo e gerencial. Mas também existe a necessidade de preservação de valores, transparência de atitudes, valorização da competência, transferência de liderança e de poder para os sucessores, servindo de suporte à efetividade da empresa familiar.

Além dessas subjetividades, uma série de outras situações de solução não óbvia, impõem reflexões difíceis de serem aprofundadas no cotidiano. Questões que podem se tornar complexas e que comprometem a sustentabilidade de uma empresa familiar. É necessário, também, considerar e preservar os valores da própria família, pois nela pode residir o sucesso ou o próprio fracasso do empreendimento.

Percebe-se que os problemas de gestão nos empreendimentos familiares seguem e se repetem historicamente. O perfil empreendedor que é uma característica da própria cultura brasileira, contrasta com a incapacidade de desenvolvimento de competências gerenciais. Desta forma, é comum ocorrer a insolvência do negócio, levando o sonho do fundador e de sua família ao abismo da frustração e das dificuldades que podem se estender a outras dimensões da estrutura familiar. Diante dos resultados alcançados através da pesquisa, podem ser arroladas algumas proposições de conduta que permitem amenizar problemas inerentes à gestão dos empreendimentos familiares.

- O crescimento dos negócios deve ser acompanhado com o desenvolvimento de habilidades gerencias tanto por parte do fundador e dos membros da família que ingressarem no negócio.

- A profissionalização da gestão é um fator que pode resolver problemas de continuidade e de efetividade do empreendimento familiar. Isto não implica necessariamente no afastamento dos membros da família, mas no seu preparo, visando a desenvolver e aprimorar o sistema organizacional, bem como através da contratação de gestores profissionais.
- O ingresso de membros da família precisa ser cuidadosamente planejado, pois não basta apenas ser parente para ser integrante do negócio. É preciso que exista uma razão consistente para o seu aproveitamento.
- A sucessão administrativa deve acontecer de modo que não haja a sensação de que alguém está sendo excluído ou a empresa sinta que a cabeça do negócio (uma espécie de banco de dados chamado cérebro do fundador) faça falta a ponto de comprometer a continuidade dos negócios e da harmonia entre os membros da família. Uma gestão profissional pode, sem dúvida, prever uma série de ações que amenizam problemas de ordem sucessória.
- Outro fator que determina o enfraquecimento dos negócios da família é o fracionamento do patrimônio à medida que os descendentes começam a ingressar na empresa. Este é um procedimento que decorre de um processo natural de evolução temporal, porém, também é um fator de falta de planejamento e de capacidade gerencial para preparar a gestão e a estrutura organizacional para este momento.

6 CONCLUSÃO

A gestão em empresas familiares é, sobretudo, um tema abrangente e desafiante, considerando-se um contexto de complexidade e competitividade que supera de forma inigualável décadas anteriores. Neste sentido, é necessário muito talento mas,

especialmente preparo para se manter uma empresa familiar gerando resultados para a família e para a sociedade. Esta pesquisa indicou que os empreendimentos de origem familiar do município de Maravilha, devem buscar não apenas desenvolver a empresa, mas também gerir a sua propriedade em conjunto com a família.

Dentre os gestores pesquisados predominam pessoas do sexo masculino, casadas e com idade entre 45 a 55 anos. Também se pode constatar que o ensino fundamental e médio predomina em termos de instrução e que 88,68%, não está freqüentando cursos regulares que concedam titulação em termos de graduação e pós-graduação.

A pesquisa constatou que os estabelecimentos pesquisados apresentam como principais características a gestão realizada pela primeira geração, foram fundados pelo próprio gestor em 58,49% dos caso e possuem no máximo 34 anos de existência. Os segmentos do comércio e prestação de serviços predominam e possuem âmbito de atuação basicamente local e microrregional, sendo que em praticamente 57%, atuam um ou dois membros da família nas atividades administrativas/gerenciais e até, operacionais. Verificou-se, também, que 88,68% das empresas não são geridas por profissionais e em 73,18%, existe um quadro funcional composto por um a dez colaboradores.

No que tange ao modelo de gestão predominantemente utilizado pelos estabelecimentos pesquisados, foi possível constatar que existe predominância do modelo apresentado por Tagiuri e Davis *apud* Gersick *et al.* (1997). Mesmo assim, não se pode excluir os demais porque, os mesmos acabam se sobrepondo em muitos aspectos, considerando-se que sempre existe no contexto do empreendimento familiar a preocupação com o desenvolvimento da propriedade, da família e da empresa, constituindo-se num ciclo que pode ser considerado natural em termos de objetivos de qualquer empreendedor e dos próprios membros da família envolvidos no negócio.

Quanto à comparação dos modelos arrolados para o estudo e a sua utilização nos estabelecimentos pesquisados, percebeu-se nas afirmativas que versavam sobre o modelo de Crescimento apresentado por Greiner (1977), práticas de gestão mais próximas aos estágios de desenvolvimento de ´direção‘, ´delegação‘ e ´coordenação‘, aparecendo a ´colaboração‘ com uma média geral das notas atribuídas pelos pesquisados levemente superior, ou seja, 7,11. Isto denota preocupação dos gestores com a necessidade de profissionalizar a gestão, embora que este fato não parece estar efetivamente acontecendo na maioria dos participantes da pesquisa.

No que tange ao modelo do Ciclo de Vida apresentado por Tegiuri e Davis, o estágio de ´desenvolvimento da propriedade‘ ficou mais evidenciado, pois o foco ainda é forte em termos de controle efetivo do fundador e de acúmulo de capital como forma de ostentação de poder do proprietário ou dos membros da família. O estágio denominado de ‘desenvolvimento da família´ ainda não se consolidou, pois o mesmo prevê a entrada de familiares na empresa, fato que não tem se efetivado em considerável número de estabelecimentos pesquisados. As notas expressivas atribuídas ao estágio denominado de ´desenvolvimento da empresa‘ evidenciou mais uma vez que os empresários participantes têm consciência da necessidade de profissionalizar a gestão.

No modelo do Ciclo de Vida de Adizes (1998) a etapa de ´desenvolvimento da empresa‘ denominado ´namoro‘ obteve notas expressivas, juntamente com o estágio ´toca-toca‘. A primeira é caracteriza basicamente pela empolgação, comprometimento e controle do fundador e que acontece no momento de geração da idéia e de visualização do futuro para a empresa. Esta constatação indica a preocupação existente nos gestores de centrar a administração na figura do proprietário, sendo possível relacionar este comportamento com o estágio de ´desenvolvimento da propriedade‘ apresentado pelo modelo de Tagiuri e Davis *apud*

Gersick *et al.* (1997), que igualmente obteve médias altas. O estágio ´toca-toca' que também se destacou em termos de médias alcançadas, apresenta como característica a ostentação (arrogância) do fundador que concentra suas ações de gestão num crescimento acelerado da empresa, mas que pode levá-la à desorganização.

Pode-se também constatar que a etapa de desenvolvimento denominada por Adizes (1998) de ´plenitude' que antecede os estágios da ´aristocracia' e da ´burocracia', obteve uma média destacada junto aos pesquisados. Este é um estágio de fortes realizações e de resultados favoráveis em termos de organização e crescimento dos negócios. Porém, a falta de profissionalização da gestão, pode ser o início de uma fase denominada de 'estabilidade´, onde ocorre o envelhecimento do ciclo de vida organizacional e o início do declínio.

No que tange à apresentação de uma proposta de melhoria do modelo de gestão adotado pelos empreendimentos de cunho familiar pesquisados, o estudo constatou que existe a necessidade de melhor profissionalizar sua gestão. Não apenas pelo fato de se buscar um gestor que não pertença à família, mas pela busca da especialização do próprio fundador da empresa, fato que já se percebe dentre as empresas pesquisadas que estão na segunda ou terceira geração.

Portanto, estudar este tipo de empreendimento vem ressaltar a preocupação com a gestão da empresa familiar do município de Maravilha - SC, fato que não pode ser diferente em qualquer região do Brasil. Trata-se de um fator que pode ser preponderante para a manutenibilidade da empresa família e a geração de empregos e renda, bem como a conseqüente melhoria da qualidade de vida da população.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIZZOTTI, A.. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001. 16 v.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1991.

_____, R. *et al.* **Empresas familiares brasileiras:** perfil e perspectivas**.** São Paulo: Negócio, 1999.

BLECHER, N. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, 2003-2005.

DONATTI, L. Empresa familiar**:** a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 10, 3° trim.1999.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Ducker:** a administração. São Paulo: Nobel, 2002.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração:** ciclos de vida da empresa familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREINER, L. E. **Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações** (Revolution as organizations grow). Biblioteca Harvard de Administração, 1977.

Have, S. T. *et al.* **Modelos de gestão:** o que são e como devem ser usados**.** São Paulo: Prentice, 2003.

LEITE, R. C. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares.** In: Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2000.

LODI, J. B. **A empresa familiar.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____, J. B. **A ética na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1998.

LOGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1998.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**.** 3.d. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa Familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. dos **Modelo de gestão:** uma análise conceitual**.** Pioneira: São Paulo, 2001.

RICCA, D. **Quem são as empresas familiares?** Disponível em: <www.empresafamiliar.com.br/artigo13.asp?arquivo=artigo13-1.asp>. Acesso em: 08 set. 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.