

ÁREA TEMÁTICA:

Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade

TÍTULO:

ANÁLISE COMPARATIVA DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO PROCESSO
SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

Rebeca Santos Ferreira
rebeca.sf91@gmail.com
ULBRA

Marcia Cristina Teixeira
Marcia.fogança@gmail.com
ULBRA

RESUMO

As empresas familiares possuem fatores críticos e limitantes de sucesso, ou seja, pontos fundamentais para ser bem sucedida e pontos fracos, que muitas vezes a impede de realizar tal objetivo que devem ser tratados adequadamente para que não interfiram na gestão. O presente estudo tem como objetivo analisar quais são os fatores críticos e limitantes de sucesso nesta modalidade de empresa no processo sucessório em Ji-Paraná-RO. Como metodologia a atual pesquisa elegeu o método descritivo, o qual adotou caráter qualitativo, utilizando entrevistas semiestruturadas em profundidade e observação não participante para coleta de dados. Este trabalho colabora com os estudos sobre as empresas familiares ao revelar-se que o sucesso ou fracasso dessa modalidade de organização está inteiramente relacionado à sua habilidade de superar os diversos fatores encontrados na transição de um processo sucessório para que haja continuidade do ciclo de vida do empreendimento familiar.

Palavras-Chave: Empresas Familiares, Fatores Críticos de Sucesso, Sucessão.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares no Brasil contribuem expressivamente para a geração de empregos ou oportunidade de trabalho e com grande porcentagem para formação do PIB. De acordo com o SEBRAE (2005), existem no Brasil entre 06 a 08 milhões de empresas, sendo que 90% delas, empresas familiares, inseridas dentro da classificação de pequeno a grande porte. Segundo a pesquisa realizada pela Pricewaterhousecoopers Brasil (2010) as empresas familiares é um tipo de negócio peculiar, pois todo o capital da família está investido na organização logo esperam o retorno em longo prazo. Sendo assim, há um desejo muito forte de perpetuar o negócio transmitindo uma herança de geração a geração.

Inicialmente, é relevante compreender a definição do que é uma empresa familiar, sendo assim seguindo o conceito de Bernhoeft (1989, p. 35) empresa familiar é “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Essa modalidade de empresa normalmente segue gerações familiares onde é constituída de uma ou mais famílias, razão pela qual detém o poder de gestão do negócio e é administrada por membros da família (GONÇALVES, 2000).

Como em qualquer empresa, as empresas familiares têm seus pontos fortes e pontos fracos, que denominaremos de fatores críticos e limitantes de sucesso, que devem ser tratados adequadamente para que não interfiram na gestão. Especialmente nessa modalidade de empresa, esses fatores críticos de sucesso e limitantes são visíveis, pois são reflexos do relacionamento familiar e identificá-los não é fácil para o gestor já que ele próprio deve ser analisado criticamente, e por meio da verificação detectar as contribuições desses fatores para o sucesso da empresa (PEREIRA, 2008).

Toda empresa tem uma identidade própria, seus valores e sua cultura. Nas empresas familiares há uma cultura organizacional predominante, que é transmitida de geração a geração. Conforme o autor Davis (2010, p. 14) “por trás de toda empresa familiar, há sempre um sistema de valores particulares, que configura a essência da companhia e que converte no principal elemento de sua continuidade, sobretudo, durante as mudanças geracionais”. São valores construídos pela família que são os alicerces de ser da empresa e que dão a identidade

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

à família e constrói a cultura organizacional. Logo, quando a empresa tem a cultura consolidada ela tem durabilidade para permanecer no mercado.

Pode-se ainda citar que nas empresas familiares existem ciclos de vida que definem o funcionamento da organização e sua perpetuidade de gerações. Por isso que nesse processo há necessidade de um planejamento para que perpetue a empresa no mercado firmando o nome da família. Diante ao exposto podemos afirmar que uma “sucessão mal conduzida é a principal causa de mortalidade das empresas, especialmente as familiares” (AMORIN, 2012, p.84). A sucessão tem sido um grande desafio nas empresas familiares devido ao seu grau de importância para a garantia de sobrevivência das empresas por isso deve ser visto como um processo bem planejado tanto pela geração que está saindo e pela que está entrando. É um processo complexo, pois ainda há barreiras na sucessão que impõem grandes dificuldades.

Por último, analisa-se a profissionalização, face à globalização as inovações na gestão dessa modalidade de empresas são de suma importância, pois compreende trazer de fora as mudanças e inserir no contexto interno familiar da empresa. É de importância conscientizar todos os membros da organização buscar a se qualificar. Assim podemos concordar com Ponciano (2009, p.3) “que para uma empresa tornar-se profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família. O fundamental é a atitude que a família assume diante dessa profissionalização”.

Esta pesquisa foi aplicada em algumas empresas familiares na cidade de Ji-Paraná com o objetivo de analisar os fatores críticos e limitantes de sucesso na sucessão familiar. Para alcançar tal objetivo foram analisados modelos teóricos acerca de fatores críticos e limitantes na sucessão familiar; identificaram-se os fatores críticos e limitantes de sucesso presentes nas empresas familiares; constatou-se que os fatores críticos e limitantes de sucesso influenciam no processo sucessório. A coleta de dados foi por meio de visitas realizadas às empresas selecionadas; promovendo as entrevistas; e comparando com o modelo teórico estudado com os dados coletados e, a partir dos resultados da pesquisa, foram propostas soluções.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1. CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR E SEUS CICLOS DE VIDA

Para o autor Capelão (2000, p. 142) “só é considerada empresa familiar àquela que há ligação de parentesco que passou a segunda geração e que ocupam cargos gerenciais na

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

organização”, logo as empresas que não tem herdeiros, não podem ser consideradas familiares (PONCIANO, 2009). Compreende então uma transferência de todo o patrimônio empresarial da família de uma geração para a próxima, sendo assim ainda pontua-se essa modalidade de empresa como aquela que se caracteriza pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias (OLIVEIRA, 1999).

Para melhor compreensão do sistema de funcionamento deste tipo de empresa pode-se esclarecer concordando com o modelo de três círculos de Gersick (1997), onde envolvem a gestão, a propriedade e a família, conforme é possível observar na figura 1:

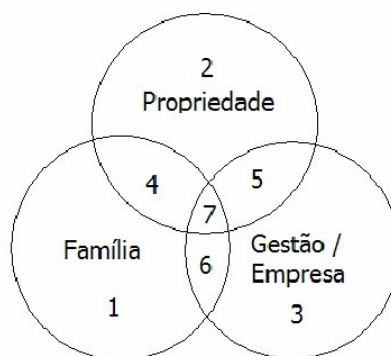


FIGURA 1 – Modelo de três círculos da empresa familiar

Fonte: Gersick et. al, 1997

De acordo com o autor, são três subsistemas independentes, mas superpostos, onde se pode defini-los assim; empresas com proprietário controlador; sociedade entre irmão e consórcio entre primos. O autor não generaliza que todas as empresas familiares são desse modo, pois cada uma nasce e se desenvolve de formas diferentes, mas pode-se enquadrá-las basicamente nesses três estágios. Para Gersick (1997) os modelos de ciclos de vida de empresas em geral fazem claras distinções entre os estágios, marcados por mudanças específicas na estrutura e nas operações da organização.

Esclarecidos pela autora Carlon (2003), os estágios são assim conceituados: no primeiro estágio proprietário controlador - pode ser consolidado apenas a um proprietário ou a um casal, que se concentra a responsabilidade de estruturar a capitalização da empresa, firmando a organização no mercado e preparando-a para a próxima geração.

No segundo estágio, a sociedade entre irmãos - normalmente o controle da empresa se encontra com dois ou mais irmãos acionários da empresa, cabe dividir as participações dos sócios, definir os sócios não funcionários, continuar com a estrutura familiar da empresa, controlando o capital e fortalecendo-a para permanecer no mercado.

E no último estágio, consórcio entre primos - se caracteriza por ter muitos primos acionistas no controle administrativo da empresa, cabe dividir os sócios funcionários e não funcionários havendo uma maior complexidade na gestão familiar e também deve consolidar um capital para a empresa.

Macedo (2009, p.16) afirma que “para que as empresas não desapareçam na fase inicial de seu ciclo de vida, torna-se fundamental, além do compromisso do fundador, que o dirigente máximo consiga atender à necessidade de mercado para qual a empresa foi criada”. Sendo assim, as empresas seguem um ciclo de vida que passa de geração para geração, onde sempre deve estar preparada para o mercado, ou seja, não basta apenas abrir o negócio, mas deve haver um comprometimento por parte dos gestores a fim de dirigir a organização com sucesso.

2. FATORES CRÍTICO DE SUCESSO

Segundo o autor Rockart (1978, como citado em Herrera, 2007) fatores críticos são áreas chave que necessariamente deve atingir um objetivo aceitável para que os indivíduos e organização obtenham um bom desempenho. Logo, o bom desempenho dessas áreas torna a organização mais preparada e competitiva no mercado. Por isso que afeta diretamente, para o sucesso da organização ou fracasso, se não forem alcançados os objetivos traçados. Para Herrera (2007) os FCS (fatores críticos de sucesso) são “pressupostos essenciais para o atingimento dos objetivos que contribuem para o sucesso do empreendimento”.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS FAMILIARES

Determina-se que cultura organizacional é um “conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização” (CHIAVENATO, 2008, p. 172). A cultura influencia diretamente no comportamento dos membros de uma organização, ela reflete a forma de pensar dos seus

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

dirigentes assim definindo a conduta da empresa igualmente influenciando no desempenho e nas atitudes de seus colaboradores, seja na forma de agir, de pensar, de falar ou de tomar decisões. “A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da empresa, e não ao fato deles gostarem ou não delas” (JUDGE, ROBBINS e SOBRAL, 2010, p.501). É um padrão de comportamento dentro da organização, com características próprias.

De acordo com Papa (2007, p. 13) apud Lèvy (2001), “antes de ser um projeto pessoal, a empresa é um projeto de família, cujas relações, atividades e lucros organizam-se em torno dela”. Ou seja, nas empresas familiares a cultura organizacional é transmitida por seu fundador, ou seja, é o reflexo da postura, crenças e hábitos formando a identidade da empresa com o fundador como afirma Fagundes (2004) no caso das empresas familiares, é o fundador, com suas atitudes, comportamentos e modo de administrar, que constrói e forma a cultura da empresa. Geralmente, sua história se confunde com a história da própria empresa. Sendo assim é possível concordar com os autores Fleury e Fleury (1997) apud Papa (2007, p. 12), “todas as tradições, formas de fazer, bem como os elementos simbólicos contidos nas dinâmicas das práticas organizacionais estão diretamente relacionadas ao perfil do fundador ou do grupo que as constituiu e iniciou a formação de suas culturas”.

Diante do exposto, nota-se a importância da influência do comportamento do fundador para com a empresa, pois neste tipo de empresa a cultura é caracterizada como ponto principal em seu desempenho, é à força da linguagem familiar, se todos os seus membros estão se correspondendo de forma positiva assim reflete diretamente para o desenvolvimento mútuo na organização e de seus colaboradores. Visto que a cultura de uma empresa familiar é um ponto predominante e sólido, o que a torna diferente e mais competitiva no mercado já que há uma “forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, isto é, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa” (SEBRAE – acesso em http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_empf_pcarac.asp).

2.2 PLANEJAMENTO NO PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES E SUA PROFISSIONALIZAÇÃO

Conforme Ponciano (2009) todo processo sucessório é caracterizado por mudanças na direção da empresa, ou seja, novas formas de gerir a empresa, novas estratégias e uma nova cultura no ambiente organizacional. E neste processo é essencial que haja um planejamento, pois ele irá prever as ações tomadas de forma correta assim também promovendo uma sinergia com o fundador para a próxima geração. Chiavenato (2003, p. 167) define planejamento como “[...] a função administrativa que determinam antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los [...]”. O planejamento é responsável pela continuidade da empresa, não havendo este a empresa pode ir à falência.

Outro ponto a destacar é não apenas ter o planejamento na sucessão, mas preparar o sucessor. Pelo fato de estar em um ‘ambiente familiar’ na empresa, muitas vezes não há uma preparação para o sucessor, seja acadêmica ou com uma identificação com a empresa. Ter um contato com a empresa, saber o que ela faz, qual a sua parcela no ambiente comercial é fundamental para o próximo sucessor administrar da melhor forma a organização. “É muito difícil uma empresa continuar no mercado por muitas gerações quando não traça um planejamento para sucessão” (PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL, 2010, p. 16). Ante ao exposto pode-se destacar alguns pontos para o momento da sucessão:

- Preparo do sucedido:

Elaborar um planejamento estratégico esclarecendo as metas e objetivos de curto e longo prazo junto com o sucessor;

Estabelecer os critérios do perfil do sucessor;

- Preparo do sucessor:

Saber que ainda é aprendiz, iniciar em setores da área operacional da empresa;

Buscar fazer curso acadêmico e cursos extras para ampliar a formação intelectual;

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Deve ter motivação para o negócio familiar, desejar participar dos negócios, gostar do ramo da empresa, não estar apenas pelo interesse dos pais;

Buscar desenvolver um perfil próprio de liderança para que no futuro seja o gestor;

- Preparo da família:

Fazer uma reunião com os membros da família para entrar em um consenso definindo o futuro sucessor e o planejamento e estratégias da empresa;

Estabelecer normas a serem seguidas no relacionamento familiar dentro da organização;

Desenvolver uma postura profissional diante dos seus colaboradores e não levando para o lado pessoal e emotivo;

- Preparo da empresa:

Ter separação do que é família, propriedade e administração;

Preparação de todos os colaboradores para as mudanças decorrentes no processo de sucessão;

Identificar os funcionários com potenciais para crescer na empresa;

Formular plano de incentivos aos funcionários para mantê-los na empresa;

É muito importante também neste momento que a família coloque os interesses da empresa em primeiro lugar, acima dos próprios interesses para que não haja desavenças familiares no gerenciamento da organização. É um fato que muito ocorre dentro destas empresas, pois há conflitos de interesses entre a primeira geração para a segunda geração e assim sucessivamente.

Ainda é possível destacar a profissionalização no processo de sucessão, o que normalmente ocorre a partir da segunda geração. O processo de profissionalização no ponto de vista da autora Ponciano (2009, p. 7) “[...] é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas [...]”. Entende-se assim que é onde a família busca recrutar ‘de fora’

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

profissionais qualificados e especializados para ampliar a visão estratégica buscando a inovação para competitividade no mercado.

As empresas familiares tradicionais estão sofrendo uma forte pressão em seu ambiente de negócios: o processo de globalização (PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL, 2010). Para Ponciano (2009) entende-se como o contexto da globalização a necessidade de profissionais altamente qualificados para manter-se neste mercado competitivo. É necessário que os familiares busquem ajuda, pois muitas vezes não conseguem se adaptar ao meio de mudanças. Por ser uma empresa familiar, é difícil traçar novas estratégias, já que se acostuma com uma forma de administrar a organização.

Diante ao exposto, é possível a concordância com a afirmação da autora que destaca que outro quesito desejável é que esses familiares estejam cientes que trabalhar na empresa da família é a profissão que os satisfaz como indivíduos, pois de nada servirá todo o esforço se os futuros sucessores não tiverem real comprometimento com a atividade profissional que abraçaram.

A satisfação pessoal do indivíduo contribui inteiramente para o desenvolvimento e sucesso nos negócios familiares, pois quando há interesse e participação ativa na empresa, logo há um desejo de fazer os negócios crescerem. Sendo assim, a profissionalização da empresa decorrerá, exclusivamente, da implantação de um planejamento e procedimentos, pois, para garantir o sucesso, antes de tudo, deve-se traçar um planejamento e definir metas (CAMARGO e FERREIRA, n.d).

2.3 OUTROS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Algumas vantagens que as empresas familiares têm em relação às demais empresas não familiares é que contam com o envolvimento e participação dos seus colaboradores, de

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

fato sentir parte do sonho, de sentir participante de todo o crescimento da organização, de querer fazer desenvolver, de fato se doar pelo patrimônio familiar.

Assim podem-se citar outros fatores críticos de sucesso predominante dentro das empresas familiares nos seguintes pontos, segundo dados do SEBRAE (http://www.pa.sebrae.com.br/sexoes/pse/tdn/tdn_empf_pfpf.asp):

- Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento; obtido de poupança compulsória feita pela família;
- Grupo interessado e unido em torno do fundador;
- Organização interna leal e dedicada;
- Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;

Esclarecendo os fatores, para os autores Gomes e Pietreski (n.d), para a empresa há maiores disponibilidades de recursos em função dos sacrifícios feitos pela família; a lealdade dos empregados mais acentuada, devido à identificação dos colaboradores com as lideranças. Quanto à sucessão, afirmam que permite uma união entre passado e futuro, preservando os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes. Ainda para os autores, outro fator de sucesso para as empresas familiares é na tomada de decisão, pois é mais ágil por não haver muitos níveis hierárquicos acima do nível de execução. Outros pontos fortes a destacar nesta modalidade de empresa são conforme os autores Lodi (1993):

- Nome da família consolidado no mercado, ou seja, reputação do nome da família, pois em empresas familiares tem grandes tendências de manterem o nome no mercado, sendo conhecido pela sociedade, isso favorece tanto na competitividade e preferência como também em momentos de crises, facilita nas questões de créditos e prazos.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

- Conhecimento do sucessor pelo sucedido; ou seja, por haver vínculo familiar, existe um entrosamento entre o sucessor e o sucedido assim facilitando e tornando mais rápido no processo de 'passar o bastão'.
- Continuidade, visto que há interesse por parte da família em continuar com os negócios, logo há herança de geração para geração.

Haja vista que todos os fatores críticos de sucesso visam destacar os pontos favoráveis da empresa tornando-a mais competitivas, também diminuir os conflitos de interesses diferentes na gestão para que haja um desenvolvimento mais eficaz evitando o encerramento dos negócios familiares.

3. FATORES LIMITANTES DE SUCESSO

Há uma grande preocupação nas empresas familiares e questionamento do porque muitas vezes não conseguem alcançar sucesso, que motivos levam a separação de gestão. Entretanto, conforme os autores estudados, nesse tipo de empresa há fatores limitantes consistentes que são responsáveis pelos conflitos e desajustes.

Conforme o autor Bezerra apud Lodi (1993), alguns fatores limitantes são:

- Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo; esclarecendo conforme as palavras de Donnelly (1976) elucidadas pelo autor Di Francesco (2005, p. 19) “podem causar a descapitalização da empresa, caso haja interesses financeiros divergentes”, ou seja, a descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio (SEBRAE - http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_empf_pfpf.asp);
- Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada;

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

- Falta de disciplina, em todos os setores da organização, com respeito a lucros e desempenho. “Devido à falta de sistemas de planejamento financeiro, apuração de resultados e de orçamento, os números obtidos pelos administradores podem não estar lhes fornecendo informações precisas, atrapalhando as tomadas de decisões” (DONNELLY apud DI FRANCESCO 2005, p.20);
- Comodismo de alguns parentes, em se preocupar apenas com o resultado operacional, deixando de lado o processo administrativo, que é preciso para se chegar ao resultado;
- Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num cofre dos familiares;
- Falta de planejamento para tomadas de decisões.

Outro fator limitante de sucesso a destacar se diz a respeito no processo de sucessão, quando há muitos conflitos entre uma geração e outra. “O principal problema da sucessão e da profissionalização é que, historicamente, a maioria das empresas tende a se apoiar muito mais na psicologia familiar e pessoal do que na lógica empresarial”. (BARNES & HERSHON apud BERNHOEFT, 1989, p.44).

O momento do processo da sucessão é muito importante na empresa e sempre gera mudanças organizacionais, estruturais, visão e climáticas nas empresas, pois é um novo estilo de gestão, no entanto é onde ela tem a oportunidade de desenvolver novas maneiras de gerir os negócios, não perder a essência de ser, o que muitos gestores confundem, e se acomodam no ‘status quo’, privando de experimentar novas oportunidades. Visto que “as empresas que se mantêm estagnadas, são aquelas que se opõem as mudanças que o mercado exige, como competitividade e profissionalismo, utilizando práticas e comportamentos antigos, correndo o risco de comprometer seu crescimento e de até mesmo desaparecer” (BEZERRA, 2000, p.23).

Quanto à profissionalização nas empresas familiares é se suma importância, pois é a forma de evoluir, o momento de cortar os interesses da família e tomar uma atitude mais

profissionalizada. Sendo assim pode-se relacionar a sucessão com a profissionalização, “são conceitos complementares, uma boa profissionalização consolida-se com uma sucessão bem-feita e vice-versa” (BEZERRA, 2000, p.23).

3 METODOLOGIA

O atual estudo elegeu o método descritivo, o qual adotou caráter qualitativo, usando como coleta de dados a técnica de observação não participante e entrevista em profundidade semiestruturada. Conforme os autores Collis e Hussey (2005, p.24) pesquisa descritiva “é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão”. Sendo assim é possível reconhecer os fatores pesquisados com mais profundidade.

No que se refere ao caráter qualitativo ainda para os autores Collis e Hussey (2005, p. 26) pesquisa qualitativa “envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas”. O método qualitativo proporciona ao pesquisador analisar os dados coletados, ou seja, entender o significado dos dados e interpretá-los.

Quanto à de coleta de dados foi selecionada a observação não participante. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 163) este tipo de observação tem como objetivo “observar e registrar o que as pessoas fazem em termos de suas ações e de seu comportamento sem o envolvimento do pesquisador”. Para o presente estudo foi utilizado gravações para registrar a coleta de dados, pois o foco consistia no diálogo do entrevistador com o entrevistado.

Outro método utilizado para coleta de dados foi à entrevista em profundidade que segundo a definição do autor Gil (2008, p. 109) define-se “como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação”. É um método de coleta de dados onde são realizadas perguntas a fim de obter as informações necessárias para o estudo.

Para Roesch (2009, p. 159) afirma que “em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”. Conforme a autora dentro da pesquisa qualitativa conforme as entrevistas são aplicadas o entrevistador vai identificando os principais tópicos da pesquisa a fim de explorá-los.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

A amostragem deste artigo foi a intencional já que a escolha das empresas foi induzida pela modalidade familiar e dentro desta escolha foram tiradas três empresas para amostragem. Haja vista que o processo metodológico é propício ao presente estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo dedica-se à análise dos dados primários da pesquisa, coletados por meio de observação direta não participante da pesquisadora e por entrevista semiestruturada em profundidade com os gestores sucessores das empresas, sendo esta entrevista por conveniência. As empresas selecionadas para estudo foram empresa A, seu ramo de atividade é reparação automotiva e está no mercado há 28 anos. A empresa já passou pela sucessão da primeira geração para a segunda geração, ou seja, do pai para os filhos, sendo que o gestor fundador não controla mais a administração da organização, apenas recebe sua participação dos lucros; empresa B, uma empresa de instalação e comércio de peças para refrigeração, tem 30 anos de experiência no ramo. A empresa está passando por uma sucessão da primeira geração para a segunda geração, no entanto o gestor ainda gerencia algumas partes da organização; e empresa C, indústria de vidro temperado e laminado, e está no mercado há 12 anos. Também está no processo sucessório de pai para filho, todavia o fundador tem controle sobre algumas partes da empresa; todas são empresas locais da cidade de Ji-Paraná-RO. Por haver um compromisso de sigilo junto aos entrevistados assim foram denominadas. A coleta de dados foi feita entre os dias 25/04/2012 e 10/05/2012. A verificação foi realizada através do plano de análise e interpretação explicado no capítulo anterior.

A intenção das entrevistas teve como finalidade a averiguação clara sobre a influência dos fatores críticos de sucesso e os limitantes no processo sucessório nas empresas familiares, que foram levantados a partir dos aportes teóricos e dados coletados.

A) ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Cultura Organizacional

Mediante a entrevista com a empresa A, verifica-se que a cultura organizacional não é definida nitidamente para todos. Apenas considera ter um bom relacionamento entre gestores e funcionários, onde se procura mostrar a importância de cada um dentro da organização e valorizando com incentivos para proporcionar melhores oportunidades. Haja vista que a empresa tem dificuldades em unificar as atitudes e hábitos de seus colaboradores.

Surpreendentemente percebeu-se que não é determinada em seus próprios gestores, logo não é transmitida de forma visível para todos da organização. Notou-se ainda que não exista uma compreensão exata da necessidade da comunicação da cultura organizacional para com seus funcionários. Observou-se que não há um sentimento de família neste ponto, ressaltando que nesta modalidade de empresa, tem grande influência o caráter dos gestores nas atitudes de seus colaboradores.

Quanto à empresa B e empresa C, averiguou-se que é definida a cultura organizacional, onde os valores, crenças, costumes, hábitos dos gestores são expostos aos seus colaboradores. Conforme as palavras do gestor sucessor da empresa B “a empresa tem definida suas metas, comportamentos e missão, mas nem sempre tem 100% da sua funcionalidade, pois não alcança todos da mesma forma, com a mesma essência”. Mas foi observado que há um bom desenvolvimento interpessoal entre todos da organização.

Na empresa C o gestor sucessor afirmou que “a organização se preocupa em definir a cultura, procurou um profissional para auxiliar a traçar esses pontos. Considero que a organização se destaca nesse ponto, pois avalia que há grande influência das atitudes dos gestores em seus funcionários”.

Visto que na empresa B o tratamento entre seus gestores é muito profissional assim também com seus funcionários, procuram deixar de lado o sentimento de família. Já na empresa C foi notado que todos são tratados como família, há um sentimento de paternalismo da parte dos gestores com todos os colaboradores.

Neste ponto foi pontuada a importância da figura do dono da empresa, ou seja, o gestor da primeira geração, onde diagnosticou que tanto a empresa B quanto a empresa C acha que é importante valorizar, pois como fundador tem muita influência no mercado para abrir novos negócios. Mas na empresa A não notam a importância da figura do fundador, pois consideram ser outra geração, outra gestão empresarial.

- Planejamento no processo sucessório

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Segundo os entrevistados não houve um planejamento formalizado no processo sucessório. Na empresa A e empresa C desde novos seus gestores já participavam das atividades da organização e aos poucos desenvolveram e cresceram até chegar ao cargo de sucessor, assim houve uma facilidade maior para gerir os negócios familiares. Com relação à empresa B, o sucessor veio de fora, com intenção de ajudar nos negócios familiares, pois havia uma necessidade de auxílio na empresa.

Pode ser analisado mediante constatação que mesmo não havendo um planejamento formal no processo sucessório houve interesse dos gestores sucessores em cooperar no negócio familiar. Percebeu-se que gestores das empresas entrevistadas buscam o melhor desempenho para a empresa. Notou-se ainda que exista mais valorização das conquistas nos gestores da empresa A e empresa C, pois sempre participaram de cada crescimento da organização. Todavia, na empresa B mesmo sendo responsável por várias mudanças positivas na organização, sua intenção é de voltar e crescer profissionalmente em outro lugar.

Quanto à aceitação dos novos gestores, na empresa A empresa C teve maior facilidade, pois já estavam inseridos no contexto empresarial familiar, já na empresa B houve uma resistência por alguns da organização no princípio, pois o gestor veio de fora, mas aos poucos teve aceitação de todos.

- Planejamento na tomada de decisão

Em conformidade aos gestores da empresa A, empresa B e empresa C o planejamento é uma ferramenta que sempre é aplicada em cada setor e decisão da organização. Analisam que sem o planejamento não há produtividade efetiva e causa um retrabalho.

Como foi possível ser analisado, os entrevistados tem real consciência e percepção da importância do planejamento dentro da organização, de como aplicá-lo com a intuito de ser mais eficaz na execução de todos dentro da empresa. Mediante as palavras dos gestores fica nítido o desempenho das empresas, visto que têm conquistado e crescido no mercado de trabalho.

- Profissionalização da organização

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

No que tange a profissionalização, na empresa B e a empresa C, os gestores relataram que buscam sempre profissionalizar todos os seus gestores e funcionários, percebem a necessidade de estar sempre atualizado com o mercado e capacitado para obter melhor qualidade no desempenho. Ressaltam que quando necessário buscam treinamentos de fora do estado. Segundo o gestor entrevistado da empresa A, essa é uma área com deficiência da empresa, pouco se aplica treinamentos com todos da organização.

Conforme foi possível ser observado na empresa B e na empresa C, há uma preparação dos gestores por meio da profissionalização para assumirem seus cargos. Visto que também há capacitação através de treinamentos e cursos para seus colaboradores.

Analisa-se que a empresa A é formada por pessoas com baixa profissionalização, assim gerando dificuldades para aprender a executar as tarefas gerando custo de tempo para instruir.

B) ANÁLISE DOS FATORES LIMITANTES

- Conflitos de interesses nos recursos financeiros da família e da empresa

Analisando a explanação dos gestores, verifica-se o comprometimento nesta área da empresa, pois eles foram unânimes quanto à distinção do patrimônio financeiro da empresa e patrimônio familiar. Conforme as palavras dos gestores, essa separação do patrimônio foi realizada por meio de esforços, pois na primeira geração, ou seja, no fundador, não havia regularidade nessa questão.

Analisa-se a partir dessa afirmação que as empresas são saudáveis, pois sabem distinguir o que é parte da organização e o que é parte da família, sempre tratando com a razão para que não haja comprometimento financeiro da empresa.

- Conflitos de interesse na tomada de decisão

Conforme os entrevistados elucidaram, existem conflitos de interesse na tomada de decisão entre os gestores. Na empresa A e na empresa B há certa frequência de conflitos, segundo seus gestores relataram. Quanto à empresa C, não existem tantas frequências de conflitos. Para a resolução desses conflitos a empresa A e empresa C sempre buscam solução através de conversas e reuniões para entrar em um consenso, sempre pautando as ideias de todos e fazendo análise de qual será a mais benéfica para a organização. Dentro da

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

perspectiva do gestor da empresa B para resolver conflitos internos, eles buscam ter como parâmetros analisar as medidas tomadas em outras empresas, pois acreditam que é melhor envolver uma terceira pessoa assim obtêm-se uma visão de fora para aplicar internamente.

Ficou percebido que na empresa A, na empresa B e na empresa C ao tomar alguma decisão dentro da organização sempre buscaram diálogo entre todos. No entanto, observou-se que na empresa A e empresa C os gestores possuem mais conversas entre eles, logo ao resolver conflitos tratam apenas entre eles, pois nota-se que há uma maior interação. Já na empresa B foi possível perceber que para resolver conflitos familiares tem-se uma dificuldade maior, por isso buscam opiniões de uma terceira pessoa.

- Favoritismo para familiares em cargos gerenciais

Na opinião dos gestores das empresas entrevistadas não existe um favoritismo para família em cargos gerenciais, visto que consideram que cada um deve ocupar o cargo dentro da capacidade e desenvolvimento exercido. Segundo os gestores da empresa A e empresa C, no princípio ocupavam cargos de chão de fábrica, no processo da produção, e aos poucos foram crescendo. Conforme o gestor da empresa B explicou, sua ocupação no cargo foi por uma urgência para suprir a necessidade da empresa, mas que ao chegar foi realizada uma triagem com todos, e muitos familiares que estavam em cargos gerenciais foram desligados da organização, pois não eram competentes.

Observou-se que os familiares que ocupam cargos gerenciais não foram por favoritismo, mas porque havia interesses em contribuir com o desenvolvimento da organização familiar. Considera-se como fator positivo, pois tratam todos como igual, participando dos mesmos processos de seleção.

5 CONCLUSÕES

A abertura de novas empresas no cenário do estado de Rondônia, bem como no comércio brasileiro, tem gerado muita competitividade, cada vez mais se tem exigido das empresas mais qualificação de modo a se manterem no mercado. Com base neste enfoque verifica-se que as empresas familiares também se encaixam neste panorama, onde procuram

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

deixar o lado tradicional familiar e buscam se adequar as transformações do mercado cada vez mais competitivo.

Dessa forma existem alguns fatores que influenciam no desempenho das empresas familiares, sejam para o sucesso ou para limitação deste. Esses fatores são encontrados no momento em que a organização passa por um processo sucessório de uma geração para outra, pois é onde há a dificuldade de enquadrar-se a nova gestão. Diante ao exposto conclui-se que esses fatores influenciam diretamente nesse processo, logo se não houver uma boa administração, a empresa não sobreviverá por muito tempo no mercado.

Conforme a análise foi possível identificar como principais fatores críticos de sucesso da 1ª geração para a 2ª geração a cultura organizacional, planejamento no momento sucessório e a profissionalização. Quanto aos fatores limitantes de sucesso foi diagnosticado como principais os conflitos de interesse na tomada de decisão e no patrimônio financeiro da empresa e a falta do planejamento.

A análise dos resultados obtidos revelou que não tem definido de forma clara a cultura organizacional na empresa A, pois seus gestores não tem compreensão da importância. Assim existem dificuldades para ter um bom desempenho organizacional com seus colaboradores. Na empresa B, há a definição, e é transmitida aos funcionários, entretanto por parte do gestor não foi verificado sua influência para seus funcionários. Somente na empresa C que foi observado que além de existir a cultura também há influência dos gestores na organização. Percebeu-se que mesmo em cada empresa tendo uma cultura expressa de forma diferente, existe bom relacionamento entre todos da organização.

Sugere-se para a empresa A como aperfeiçoamento esclarecer sua cultura para todos da empresa para que haja uma unidade de ser com seus colaboradores e gestores. Quanto à empresa B, pontuar a importância de assegurar a influência da liderança como modelo para os demais. Para a empresa C ter cautela em não deixar confundir o sentimento de paternalismo

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

com seus colaboradores. É sempre importante ser ponderado, para que não haja o excesso e a falta.

Sobre o planejamento no processo sucessório verificou-se que o mesmo não foi adequado para o momento de sucessão nas empresas entrevistadas, pois não houve um planejamento formal traçado. Visto que por ser empresa familiar é comum não se ter o planejamento preparando o sucessor, a empresa e o sucedido. Seria interessante se primeiramente houvesse conscientização dos gestores fundadores da importância de ter a preparação apropriada da empresa e do futuro sucessor. Haja vista que a falta do planejamento no processo sucessório se torna um fator limitante nas empresas familiares.

Com relação à profissionalização, foi possível identificar que das três empresas entrevistadas apenas a empresa A não busca ser profissionalizar, tanto em seus gestores como em seus colaboradores. Propõe-se para a empresa A buscar se profissionalizar para que desenvolvam suas atividades com mais competência. Com a competitividade no mercado de trabalho, as empresas que não buscam se profissionalizar possivelmente não terá muito tempo de vida.

Saber lidar com os conflitos é um grande desafio nas empresas familiares, principalmente quando se refere ao patrimônio financeiro, pois há dificuldade de separar o que é da família e a parte da empresa. Ante ao exposto analisou-se que felizmente nas empresas entrevistadas há consciência de que deve haver distinção dos patrimônios, não pode haver ‘mistura’ de orçamento familiar com orçamento da empresa, pois se assim houver a organização terá fracasso. Não deve haver sentimento nesse ponto, deve-se trabalhar com a razão, afirmaram os gestores.

Quanto aos conflitos de interesses para tomada de decisão, concluiu-se que na empresa A e na empresa C existe mais confiança familiar entre os gestores, pois mesmo tendo um conflito mais árduo, sempre desenvolvem diálogos para entrarem em um consenso. Na

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

empresa B recomenda-se buscar confiança de diálogos na tomada decisão, pois ao envolver uma terceira pessoa, os gestores acabam não tendo uma solução mais demorada e perdem o elo da certeza em uma decisão da própria família.

Em relação ao favoritismo de cargos nas empresas entrevistadas, finalizou-se que cada pessoa que ocupa o cargo estabelecido está por capacidade e competência profissional, mesmo sendo da própria família. Considerou-se um ponto positivo, pois dessa forma as empresas se tornam mais profissionais estabelecendo requisitos para cada cargo.

Com o estudo das empresas familiares em Ji-Paraná, foi possível despontar que em relação a essa temática, as empresas estudadas apresentou um quadro próximo da bibliografia consultada. Pode-se concluir que é necessário realizar um estudo mais aprofundado nos pontos com limitações para que haja um desenvolvimento e crescimento, permitindo melhor desempenho empresarial familiar.

REFERÊNCIAS

AMORIN, Lucas. Recomeço aos 100 anos. EXAME. **Imóveis um mercado sob suspeita**. 1010º ed. Editora Abril - 22/02/2012, p.84.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2ª ed. São Paulo: Nobel, 1991 p. 35.

BEZERRA, Beethoven de Oliveira. **A Profissionalização da empresa familiar**. João Pessoa. Universidade Federal da Paraíba. 2000, p. 15. Apud Lodi, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993, p. 25-32.

CAMARGO, Flávio Donizete e FERREIRA, Marlette Cássia Oliveira. **A profissionalização da gestão e o processo sucessório nas empresas familiares**. (n.d)

CAPELÃO, L.G.F. **Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizzola**. Organização & Sociedade, Salvador, v.7, n.18, p.142, maio/ago. 2000.

CARLON, Milena Corrêa. **Revista eletrônica de Administração – FACEF – Vol. 2 – Edição 02 – Janeiro-Junho 2003**, p.3,5.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, p. 172-175.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

COLLIS, Jill e HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**; trad. Lucia Simonini. – 2. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 24, 26, 163.

DAVIS, John. **O valor dos valores. HSM Management, A conectividade mudou a gestão (mesmo!) você está preparado?** Editora HSM. Março/Abril 2011, p.14.

DAVIS, John. **A gestão do desempenho dos parentes. HSM Management, A hora da execução.** Editora HSM. Novembro/Dezembro 2010, p.14.

DI FRANCESCO, Fabio Carvalho. **Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas Construtoras de Direção Familiar: Um Estudo de Caso.** Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 2005.

FAGUNDES, Leônidas Alfredo. **Sucessão: a decisão para a perenidade de uma Empresa Familiar.** Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2004, p. 106.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e cultura nas organizações. In: Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997, pg. 237.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollin e; LANSBERG, Ivan. **De Geração para Geração – Ciclo de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócio, Editora, 1997, p.6, 23.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 109.

GOMES, Pedro Alexandre e PIETRESKI, Josane Lurdes. **Morte e Vida das Empresas Familiares.** Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO ; Universidade Estadual do Centro-Oeste do Parana – Unicentro.

GONÇALVES, Sergio de Castro. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial.** São Paulo: Negócio, 2000.

HERRERA, Wagner (2007). **Fatores Críticos de Sucesso.** – (http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fatores_Criticos_de_Sucesso.htm) – acessado em 25/04/12.

<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410> – acessado no dia 02/09/11.

http://www.pa.sebrae.com.br/sesoes/pse/tdn/tdn_empf_pfpf.asp - acessado no dia 19/03/11.

http://www.pa.sebrae.com.br/sesoes/pse/tdn/tdn_empf_pcarac.asp - acessado no dia 22/03/11.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

JUDGE, Timothy A.; ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe; [tradução: Rita de Cássia Gomes], **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14^a edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010, pg. 501.

LÈVY, André. **Conjunção, na empresa, de um projeto pessoal e familiar, com a história de uma região: o processo de criação institucional**. In: MACHADO, M.N.M etal. (Orgs.). *Psicossociologia: análise social e intervenção*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001, p.91-106.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo. Nobel. 2009.

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

PAPA, Cássia Adriana. **O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar**. Belo Horizonte: 2007 pg. 12,13.

PAPA, Cássia Adriana. **A Influência da Cultura Organizacional no Processo de Profissionalização da Gestão em uma Empresa Familiar**. Pág. 16, n.d.

PONCIANO, Melissa Cristina. **Sucessão e Profissionalização Familiar**, 2009, p. 3,7,8.

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL. **As empresas familiares no Brasil**. Pesquisa 2010. 2010, p. 10, 14,16.

PEREIRA, Marcelo Henrique Neves. **Fatores críticos de sucesso em empresas familiares: Uma abordagem competitiva**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal. 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**; Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 4^a reimpressão 3^a edição. Editora Atlas S.A. São Paulo. 2009, p.154.

OLIVEIRA, Adriana Aparecida de. **A Influência da Cultura Organizacional no Processo de Profissionalização da Gestão em uma Empresa Familiar**. Pág. 16, n.d.