

**ÁREA TEMÁTICA:**

Estratégias e Competências Organizacionais

**TÍTULO:**

CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO AMOSTRAL  
SOBRE OS MERCADOS REGIONAIS DO MUNICÍPIO DE CACOAL, RO.

**Maiari Guides de Alencar**

Universidade Federal de Rondônia

maiari.guides@hotmail.com

**Andreza Guides de Alencar**

Faculdades Integradas de Rondonia

andreza\_guides@hotmail.com

**Guilherme Marques de Oliveira**

Universidade Federal de Rondônia

guilherme289@hotmail.com

**RESUMO**

O cenário de incertezas e grandes mudanças sociais, políticas e econômicas, ocorridas nas últimas décadas, tem requerido novos comportamentos do gestor, sendo que as empresas familiares não podem ficar desatentas a este novo entorno competitivo, por isso, é necessário que os gestores incorporem em suas atividades uma visão de futuro primordial na essência da gestão moderna, sabendo separar a individualidade de cada um valorizando os aspectos comuns à sociedade e ao patrimônio. Não se deve deixar de lado a essência da família na sociedade, este deveria ser o exemplo dessa essência, porém de difícil compreensão, mas cabem a essas empresas usar suas boas práticas e as medidas necessárias para que isso se torne de maneira natural comum, uma vez que em todas as empresas sendo familiares ou sócios, existem e sempre irá existir conflitos, cabendo a cada um buscar melhorias para que isso não seja um exemplo de empresa para a sociedade. A presente pesquisa tem como característica principal abordar o comportamento da sucessão gerencial das empresas familiares, com enfoque nos mercados alimentícios do município de Cacoal, sendo eles de pequeno e médio porte.

**Palavras-Chave:** Sucessão empresarial. Empresas Familiares. Gestão Familiar.

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente a problemática enfrentada por empresas familiares reflete-se no contexto organizacional que a empresa esta inserida, a cultura organizacional, refletidas em valores, as pratica de gestão desempenhado pelo modelo constitucional da empresa, e a pratica de gestão de pessoas empregado no cotidiano dos empreendimentos familiares. A empresa familiar revela grande heterogeneidade, no setor mundial, devido ao seu tamanho e grau de competitividade no mercado, existe no mundo empresas familiares de pequeno, médio e grande porte, especializadas e altamente competitivas, ganhando destaque mundial em cada setor do mercado a qual esta inserida.

Segundo Leone (1992), a empresa é considerada familiar, quando é iniciada por um membro da família, e quando os outros membros participam da propriedade ou direção, ou ainda quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão esta diretamente vinculada à família.

De acordo com Leite (2002), no Brasil se identificou que mais de 99% dos negócios são originados de empresas familiares, os quais empregam mais de 60% de toda força de trabalho disponível. A empresa familiar se destaca como um tipo de organização diferenciada devido ao envolvimento da família proprietária nos negócios e também aos aspectos da cultura organizacional.

As empresas familiares apresentam inúmeras vantagens, que quando bem utilizadas, transformam-se em importantes diferenciais competitivos no mercado. Porem, também se encontra em um ambiente delicado, sujeito a vários problemas originados no contexto familiar e empresa, e que, quando não solucionado no tempo certo, pode comprometer o desempenho da organização. A existência de problemas de sobrevivência do empreendimento familiar esta diretamente ligada com os fatores de eficácia da gestão, a profissionalização, conflitos entre os membros familiares e ao processo sucessório. Segundo FUJIOKA (2002), destaca que a filosofia e a cultura de vida da família podem interferir no estilo de desempenho da gestão.

De modo geral, os estudos sobre empresas familiares voltam-se tanto para as limitações ou contradições desse tipo de empresa diante de mercados com crescente incremento de práticas competitivas, assim como enfocam suas virtudes, demandas sociais

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

como maior flexibilidade e liberdade no trabalho. No caso do Brasil, aumento de postos de trabalho, parece encontrar na empresa familiar uma perspectiva de atendimento maior do que em outros tipos de empresa capitalista. Conhecer os limites e analisar as potencialidades das organizações familiares pode constituir bons caminhos para a geração de alternativas administrativas que culminem na manutenção ou mesmo transformação do modelo familiar de organização (CASTRO *et al*, 2001).

O objetivo geral da pesquisa baseia-se em identificar as principais características do processo sucessório em empresas familiares do município de Cacoal, RO, com enfoque nos mercados alimentícios da região. Os objetivos específicos da pesquisa é analisar as perspectivas de formação sucessora em empresas familiares e conseqüentemente a forma de gerenciamento dessas empresas.

A justificativa reside em gerar dados que propiciem o desenvolvimento de pesquisas na área, além de buscar conhecer o cenário atual das empresas familiares do município de Cacoal, a fim de destacar as características pertinentes à sucessão das empresas familiares.

### 2 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem caráter principal qualitativa e exploratória, onde foi realizada em empresas do segmento de mercados alimentícios de pequeno e médio porte do município de Cacoal, estado de Rondônia, tendo como objetivo identificar as características do processo sucessório das empresas familiares. Em consonância dos os dados levantados, a pesquisa tem como delimitação um estudo amostral realizado em 3 mercados caracterizados empresas familiares, sendo 2 estabelecimentos de pequeno porte e 1 de médio porte.

Como amostra dos dados, a pesquisa foi realizada em mercados alimentícios regionais de pequeno e médio porte, correspondente a 3 empresas familiares. O levantamento dos dados foi realizado mediante a aplicação de um questionário semiestruturado contendo 28 questões, sendo 26 perguntas fechadas e 2 perguntas abertas. A partir desses dados foi possível identificar as características intrínsecas ao objetivo proposto pela pesquisa.

A pesquisa proposta tem caráter qualitativa-descritiva, pois considera que existe uma relação entre o mundo e o sujeito que não pode ser traduzida em números, onde o pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente e baseia-se em um método descritivo dos

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

fenômenos estudados. Segundo Gil (2002) o método de pesquisa qualitativa busca compreender os fenômenos presentes no ambiente organizacional das empresas pesquisadas.

Em seguida, foi conduzida a uma etapa descritiva que segundo Gil (2002) utiliza como instrumento de obtenção das informações, questionários semiestruturados e entrevistas abertas com pessoas representativas da área gerencial das empresas familiares. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento envolvendo questionamento direto das pessoas cujo comportamento se deseja conhecerem.

De acordo com Siena (2007) O método de abordagem da pesquisa classifica-se em indutivo, propõe um método empirista, o qual considera o conhecimento como baseado na experiência, visto que a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta e são elaboradas a partir de constatações particulares. A pesquisa tem característica bibliográfica, uma vez que Procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em livros, periódicos, artigos, entre outros materiais. Busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Portanto a pesquisa resulta na identificação das características do processo sucessório das empresas familiares, pois busca entender o cenário empresarial familiar, tanto as suas limitações, estratégias de gestão de mercado e potencialidades, quanto às suas necessidades, comportamento cultural e o desenvolvimento organizacional. Buscando identificar as características presentes do processo de gestão em cada nível de estabilidade no mercado.

## 2 ANALISE DOS RESULTADOS

O presente estudo foi realizado em três empresas de Cacoal, no segmento de mercados regionais, sendo dois estabelecimento comerciais, sendo duas empresas de pequeno porte e uma empresa de medio porte, foi direcionado aos gestores um questionario com perguntas abertas e fechadas, para obter características relevantes do modelo de gestão desempenhado nas empresas familiares pesquisadas.

Em relação ao controle das empresas familiares estudadas, possuem característica predominante dos membros da família, sendo a maioria conduzida por um membro majoritario do sexo masculino. As empresas se encontram na primeira geração, com presença

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

dos filhos no negócio e sem previsão de sucessão, característica não destacada nas pesquisas juntamente com os gestores dos estabelecimentos, sendo ainda que as empresas familiares não se preparam ainda para a sucessão do empreendimento.

No que concerne ao número de anos que as empresas familiares estudadas estão instaladas no município de Cacoal, 02 empresas desenvolvem atividades há 11 anos, e a outra desenvolve atividades no município há 25 anos.

Verifica-se também que as empresas familiares não possui um plano de sucessão familiar. Há um despreparo generalizado para a sucessão, tanto do empreendedor, que irá ser sucedido, quanto do seu escolhido, quanto dos constituintes colaboradores da empresa. Há necessidade de estabelecer neste tipo de empresa um plano de sucessão ou no mínimo um plano estratégico empresarial para evitar problemas inesperados e de certo modo frequentes, relacionados ao processo sucessório.

De acordo com análise, das comparações dos dados coletados nas três empresas, as empresas familiares pesquisadas ressaltam que em sua organização instituída no município de Cacoal, expressam expectativas de crescimento no segmento de mercados do município. As análises do trabalho em relação as meta tanto mercadológicas quanto financeiras, ressaltam que apenas 2 empresas apresentam metas a longo prazo, entretanto 1 empresa do setor não possui planejamento gerencial.

Em relação ao planejamento estratégico, apenas 67% o que corresponde a 2 empresas do setor possui planejamento estratégico e a outra agi de forma informal. Em relação à transferência de patrimônio para a próxima geração apenas 2 empresas relatam a ideia de sucessão das próximas gerações, sendo que 1 empresa não pensa na hipótese das gerações futuras sucederem os seus negócios.

Considerando que os atores envolvidos na pesquisa junto às três empresas estão suscetíveis à melhoria e à continuidade dos empreendimentos nos moldes de empresas familiares tradicionais, é possível propor atividades que visem sensibilizar a todos os atores familiares ou não, para as mudanças dentro da empresa ao longo de sua existência. O conjunto de valores presentes nas práticas de gestão das três empresas estudadas permite aprofundar-se na busca da compreensão sobre a natureza da empresa familiar. Tais valores podem ser interpretados como partes de um conjunto sistêmico, ao se manifestarem de modo inter-

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

relacionado ao longo da história de cada empresa contribuindo para o formato singular de seu sistema de gestão de pessoas.

As práticas de gestão empregada nas empresas familiares são desempenhadas, por gestores familiares, que participam da gestão empresarial sendo que 2 empresas obtêm em seu quadro funcional cerca de 7 funcionários não pertencentes a família e respectivamente 4 membros familiares que exercem uma função dentro da empresa.

Dentre as empresas estudadas 1 empresa possui um quadro de funcionários composto por 25 funcionários não pertencentes a família, e como uma empresa familiar a tomada de decisões da gestão da empresa é totalmente realizada pelos membros familiares que trabalham na empresa no total de 3 membros gestores do empreendimento, qualificados para o segmento inseridos.

Pode-se verificar que a construção de um processo de sucessão empreendedora nas empresas familiares ampara-se em práticas de governança familiar, fundamentadas na perspectiva da ação intraempreendedora dos sucessores e na formação de capital familiar. Ao se considerar o processo de sucessão empreendedora, abre-se espaço para a ampliação do horizonte de pesquisas sobre a problemática da sucessão em empresas familiares bem como se permite contribuir para o desenvolvimento, para a evolução e para a consolidação desse campo de estudos.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesta pesquisa procurou-se evidenciar aspectos relacionados à sucessão familiar das empresas, caracterizado mercados regionais o município de Cacoal, RO, a partir da aplicação de um questionário semiestruturado, que propôs identificar as características das empresas pesquisadas. O ponto de partida foi o reconhecimento de aspectos científicos relacionados à gestão e sucessão das empresas familiares, marcado por uma gestão influenciada por um modelo de gestão baseado em preceitos culturais familiares de empreendedores nos seus respectivos segmentos.

O perfil dos fundadores das empresas familiares se caracteriza pelo espírito empreendedor. As empresas pesquisadas tem grande potencial de crescimento no município de Cacoal, apesar do tempo em que exercem atividades, as empresas tem experiência no segmento

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

atuante. Uma das preocupações dos gestores das empresas familiares reflete em expectativas futuras para a gestão dos seus empreendimentos visando à sucessão da empresa futuramente.

Mesmo tendo influencia culturais familiares às empresas desempenham um papel muito importante para a economia regional. A pesquisa compreende um amplo contexto empresarial familiar, apesar de estabelecer padrões de conhecimentos sobre três mercados regionais, ressalta também a característica de pesquisas futuras na área pesquisada.

### REFERÊNCIAS

CASTRO, L. C.; MORAIS, M. R.; CRUBELLATE, J. M. Atitudes e Comportamentos da Cúpula e os Processos de Profissionalização, Formalização Estrutural e Sucessão em Empresas Familiares: um estudo exploratório. In: Encontro Anual da ANPAD (25: 2001, Campinas). **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

FUJIOKA, N. **Empresa familiar: fracasso ou sucesso**. Fórum Paranaense de Administração, Curitiba. Anais Spein, 2002. Disponível em <http://www.slideshare.net/alemartins10/meu-artigo-empresa-familiar-4826426>.

GIL, A. C.; **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas, São Paulo, 2002.

LEITE, R. C. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares**. In: GRZYBOVSKI, D. e TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3ª ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

LEONE, N. M. C. P. G. **A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa**. **Revista de Administração**. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v.27, n. 3. jul/set.1992.

Siena, Osmar. **Metodologia da Pesquisa Científica: Elementos para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. PORTO VELHO, 2007.