

FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO ESTRATÉGICA:
AS DIFICULDADES DE GERIR UMA EMPRESA FAMILIAR E SEUS
CONCEITOS**

João Pinheiro/MG

2016

LETÍCIA APARECIDA SILVEIRA VELOSO

**GESTÃO ESTRATÉGICA:
AS DIFICULDADES DE GERIR UMA EMPRESA FAMILIAR E SEUS
CONCEITOS**

Monografia desenvolvida como um dos requisitos da conclusão do curso de Administração da FCJP – Faculdade Cidade de João Pinheiro. Professora Orientadora: Dra. Maria Célia da Silva Gonçalves

João Pinheiro/MG

2016

FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO- FCJP
NÚCLEO DE PESQUISA E INICIAÇÃO CIENTÍFICA:
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

A comissão examinadora, abaixo-assinada, aprova a monografia GESTÃO
ESTRATÉGICA: AS DIFICULDADES DE GERIR UMA EMPRESA FAMILIAR E
SEUS CONCEITOS – Monografia por
Letícia Aparecida Silveira Veloso

Como requisito parcial para obtenção do grau em Administração

BANCA EXAMINADORA

Professora Orientadora: Dra. Maria Célia da Silva Gonçalves

Prof. (nome professor examinador)



Prof. (nome professor examinador)

Prof. (nome professor examinador)

João Pinheiro/MG

2016

Dedico ao meu marido Willian e a minha mãe Dália pelo grande incentivo da minha graduação e especialmente a meu pai Alaor(*in memorian*) que mesmo não estando aqui conosco me dá forças para prosseguir na minha trajetória. Porque na vida perdemos telhados para ter as estrelas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente por me dar a sabedoria e plenitude para continuar na minha jornada. A minha orientadora Dra. Maria Célia da Silva Gonçalves, que com sua paciência e sua sabedoria pode me apoiar nesta trajetória.

Agradecer também aos demais professores que ao longo desses quatro anos contribuíram com sua disciplina e que puderam acrescentar muito na minha formação. Não podendo esquecer-se de agradecer aos meus colegas de sala que foram praticamente minha família, que poderão me ajudar com conselhos e trocas de experiências que serviram para toda a vida.

RESUMO

Este trabalho apresentou como tema Gestão Estratégico: Os desafios de gerir uma empresa familiar, que são formadas por famílias que geralmente possuem duas ou mais gerações presentes em sua gestão. Teve como objetivo geral analisar as dificuldades dessas empresas em gerenciar; como objetivos específicos: implantar a gestão estratégica na empresa familiar; analisar os gastos financeiros; melhorar a relação entre empregado e patrão; ampliar os conhecimentos sobre empresas familiares para melhorar a administração da mesma, apresentou como metodologia uma intensa pesquisa bibliográfica por renomados autores, pesquisa em sites confiáveis e também através de pesquisa de campo por um questionário respondido por alguns funcionários da empresa, cujos resultados foram representados por gráficos e logo em seguida com o comentário sobre o assunto.

Palavra-chave: empresa – gestão – familiar – gerações – famílias.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 09 |
| Capítulo I | |
| 1 - A Empresa Familiar á Nível Mundial..... | 14 |
| 1.1 - Origens da empresa familiar no Brasil..... | 14 |
| 1.2 - Principais Autores Internacionais:..... | 15 |
| 1.3 - Principais Autores a Nível Brasil..... | 15 |
| CAPÍTULO II | |
| 2- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS..... | 17 |
| 3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA FAMILIAR..... | 25 |
| 3.1 - Características de uma empresa familiar..... | 25 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 28 |
| REFERÊNCIAS..... | 30 |
| ANEXOS..... | 32 |

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo teve como tema Gestão Estratégica: Os desafios de gerir uma empresa familiar, foi verificado que em uma empresa familiar existem vários problemas a serem analisados e solucionados. Toda empresa possui conflitos principalmente quando se trata de uma empresa familiar, onde o empregado é dono, nesse ponto é que vamos verificar as vantagens e desvantagens que apresenta no dia a dia da empresa. A empresa familiar surge de um ideal, uma oportunidade, se desenvolve, mas chega um determinado tempo necessita a troca de liderança para a continuação do funcionamento da empresa.

Essa troca de liderança se dá entre os próprios parentes que são donos da empresa e quando acontece essa mudança de liderança começa muitas vezes os conflitos, tornando o clima impossível de se trabalhar. Por isso essa troca de liderança tem que ser planejada, pra que não aconteçam esses conflitos, é necessário que o líder, tenha responsabilidade suficiente para continuar o negócio. Levando em consideração a seguinte hipótese: “Para uma organização ser bem sucedida, ela depende dos administradores, se os administradores fazem bem seu trabalho, a organização provavelmente atingirá suas metas” (STONER; FREEMAN, 1999, p.5).

Pelo fato de ter forte domínio sobre o ambiente econômico na maioria dos países industrializados e emergentes, considerada muito complexa, pois o que muitas vezes dificulta na administração são os laços bastante estreitos entre família – propriedade – gestão. Neste ambiente as empresas familiares se preocupam com redimensionar caminhos atentos às mudanças gerenciais com o objetivo de manter os princípios de sua fundação e criação.

O retorno que se pode trazer para a sociedade é a reflexão das empresas em mudar para melhor, fazendo refletir se está correta a maneira de tocar os negócios já que o processo é feito diante do fundador, com grandes influências no mercado atual, se estão agindo de maneira eficiente e eficaz trazendo os objetivos da empresa, dando ênfase que nem sempre familiares na gestão conseguiram superar.

Segundo Adachi (2006, p.151) “não existe, portanto, uma fórmula correta para a escolha dos gestores da companhia, se entre os familiares ou entre profissionais oriundos do mercado, na prática muitas vezes acabam se tornando um paradigma para seus defensores”. E esses paradigmas precisam ser quebrados.

A importância da pesquisa aborda a dinâmica desse assunto, apresentando métodos e técnicas para minimizar problemas presentes e futuros que a empresa possa enfrentar mesmo até aqueles conflitos que se condizem até mesmo no chão da fábrica ou até nas tomadas de decisões em um processo que pode mudar toda a parte financeira de um todo na organização. O tema ainda aborda que uma das partes negativas da empresa que os gestores sempre são muito otimistas, porém mesmo tendo dificuldades de enxergar pontos fracos que muitas vezes prejudicam a empresa a crescer.

Para REBOUÇAS DE OLIVEIRA (2010):

“as empresas priorizam o processo de planejamento, permitindo o entendimento da realidade atual da empresa, se preocupando primeiramente o planejamento estratégico, depois os táticos e finalmente, os diversos planejamentos operacionais, desenvolver o processo de profissionalização de maneira progressiva e administrada, e eliminar os focos de resistências na empresa familiar.

Assim como a grande maioria das empresas familiares, apenas um terço sobrevive até a segunda geração, já que suas atividades aos poucos vão sendo encerradas pelas novas modernizações do mercado, muitas vezes o empresário não apresenta um instinto empreendedor e simplesmente quer abrir uma empresa por abrir, sem saber mesmo se o produto ou mesmo a prestação de serviço irá ser aceito no mercado.

As empresas familiares são uma das maiores forças para o desenvolvimento econômico de muitos países, mas, porém tem muitas dificuldades para se desenvolverem para um padrão de empresas mais sofisticadas, elas são como e qualquer empresa sai em busca de riquezas, mas um aspecto vai se destacando, seus dirigentes e colaboradores compartilham relações particulares, normas e culturas. A maioria das razões que encontramos para explicar uma empresa deixar de ser familiar baseia-se no fato de não saber identificar a tempo, os dois papéis que os diversos membros da família devem exercer em suas relações da empresa. “O desafio da continuidade e do desenvolvimento da empresa familiar é apoiar-se decididamente nas forças da união e do compromisso, fazendo com que se transformem em valores e princípios da sua cultura, graças a uma decidida e inteligente determinação de não cair nas grandes armadilhas” (Gallo, 1995, p, 52).

Um estudo voltado às empresas familiares é sempre de grande valia, não somente no meio acadêmico, mas para toda a sociedade que nela se relacionam,

pois boa parte da economia mundial se sustenta através da geração de empregos da empresa familiar.

Esta pesquisa teve como objetivo geral: analisar as dificuldades dessas empresas em gerenciar; como objetivos específicos: implantar a gestão estratégica na empresa familiar; analisar os gastos financeiros; melhorar a relação entre empregado e patrão; ampliar os conhecimentos sobre empresas familiares para melhorar a administração da mesma.

Este estudo apresentou como metodologia uma pesquisa científica na qual procura, descobrir respostas as questões formuladas, a fim de compreender os fatos ou acumular dados. Investigam-se fatos para capacitar o pesquisador a compreender os fenômenos questionados e desta forma auxiliá-lo na formulação de hipóteses precisas. Em referências as fontes de informação, a pesquisa científica se caracteriza como pesquisa bibliográfica. CRUZ, RIBEIRO, (2003).

O alvo da pesquisa foram às pequenas e médias empresas familiares, com relação ao número de futuros sucessores atuantes em diversos setores em João Pinheiro-MG.

As fontes de informações foram coletadas através de questionário, com nove perguntas, sendo cinco abertas e quatro fechadas. Foi realizada uma entrevista, com base nas perguntas do questionário. Através da coleta de dados, foi composto um material para estruturação do estudo que demonstrasse o procedimento relacionado à sucessão familiar e realidade das empresas.

A fim de exemplificar o que foi apresentado na teoria, primeiramente para a compreensão do sistema organizacional, em que setor a empresa atua, qual seu ramo de atividade, quantos anos está no mercado, com relação à quantidade de funcionários. A fim de coletar dados para a resposta do problema, ou seja, a problematização, busca esclarecer se a organização está preparada para o processo de sucessão. Assim foi perguntado se há interesse no processo. Logo se o sucessor já foi definido, e se ele de alguma forma já atua pela organização, qual a forma de especialização para se profissionalizar na carreira.

Segundo Adachi, 2006 – p.199:

“Não existem imposições legais para a escolha de um sucessor, devendo ser um processo interno de cada organização. Esse processo estará associado a duas disposições de vontade: o sucedido deve ceder sua posição e o sucessor deve assumir o novo posto.”

Podemos dizer que a única imposição legal para ser sucessor de uma empresa familiar o sucedido deverá ter disposição de vontade, ceder sua posição e assumir a sucessão com responsabilidade, e a sucessão é realizada dentro da organização.

Este é um estudo crítico tendo como objetivo geral estudar as empresas familiares no que diz respeito ao processo de sucessão do comando da empresa e, como específico, discutir o processo em uma empresa familiar específica, de pequeno porte e médio. Levando em consideração as diversas visões dentro da organização, tanto como proprietário gestor, como o sucessor, suas divergências na forma de gerir o contexto.

O momento em que houve a identificação do autor com o tema a ser desenvolvido foi trabalhar em empresas onde exista esse certo tipo de problema, querendo aprofundar conhecimentos nesta área, observando que o fundador da empresa L. T. S. Representações Ltda., mesmo a empresa sendo familiares, os sucessores não tem acesso aos negócios da mesma.

A Empresa é Familiar possuem certa dificuldade de passar suas responsabilidades ao seu sucessor, que um dia fez parte de sua constante rotina, e ainda continua presente nas principais situações da empresa, suas atividades particulares se misturam com a da empresa, a maioria dos colaboradores não tem funções definidas, o caixa onde se encontram recursos financeiros da empresa tem destino em despesas pessoais e dos negócios da família.

O proprietário tem dificuldades e grande resistência em escolher sua sucessão dentro da empresa. Mesmo sendo uma grande instituição englobada em uma tarefa que traz retornos financeiros a ela própria é atribuída ao sucesso exclusivamente aos sócios, a contratação do quadro de colaboradores é feita a partir de afinidade nem sempre por profissionalismo.

Sua problematização embasou-se em descobrir quais os conceitos e conhecimentos que possam ajudar a administrar a organização de forma mais abrangente? Que detalhes podem impedir o sucesso da empresa? O comprometimento aos poucos será adquirido através de conhecimento e falhas que podem ser usadas como uma reflexão?

Suas hipóteses foram: Levando em consideração o respeito em primeiro lugar, as empresas contêm em suas raízes crenças e culturas que se tornaram parte desde a sua fundação. Os mais frequentes detalhes que podem impedir o sucesso da empresa pode ser a falta de familiar capacitado para administrar, a falta de

compreensão e união dos familiares para se chegar a um consenso comum. A empresa se desenvolverá conforme as discussões e o comprometimento de seus membros.

O capítulo I esclarece a origem da empresa familiar em nível de mundo, suas características e a transferência de pai para filho, como sucessão.

A pesquisa de campo foi feita através de questionário para os sucessores da empresa. Que levou quase uma semana para devolver, então começou o estudo das perguntas e respostas para se chegar a uma análise de dados representados em gráficos logo adiante. Teve como relevância social, pessoal e acadêmica.

O capítulo II é a análise dos dados adquiridos através das respostas dos sucessores, representados em gráficos para melhor entendimento.

Capítulo I

1 - A Empresa Familiar á Nível Mundial

As empresas familiares fazem parte do cenário econômico em todo o mundo e sua importância para a geração de empregos e renda é inegável. Existem conflitos graves entre as gerações e herdeiros, que podem desencadear um processo de degeneração organizacional.

As empresas familiares em todo o mundo é considerada como forma predominante, ocupa uma grande parte da economia e sociedade. Representa parte significativa do conjunto das empresas privadas existentes no país e no mundo, as preocupações de seus dirigentes é a sobrevivência dessas organizações. Quando se fala em fazer um empreendimento empresarial pensa logo em sucesso e continuidade passando de pai para filho é o sonho dourado para grande parte da população mundial.

A característica das empresas familiares é a transferência de pai para filho. Esse costume surgiu no antigo Egito, segundo Adam Smith, (2002, p.15), “todo homem estava obrigado por um princípio religioso a seguir a ocupação de seu pai e estaria cometendo o mais nefasto sacrilégio se mudasse para outra”.

Esta prática também comum na idade média, sempre o pai transmitindo conhecimento ao filho e geralmente o mais velho.

1.1 - Origens da empresa familiar no Brasil.

As empresas familiares surgiram no Brasil segundo Bernhoeft, em seu artigo “Empresa familiar no Brasil: origens e perspectivas”, com os fluxos migratórios que aportaram o país em duas grandes guerras mundiais. Pode-se destacar o pioneirismo das empresas familiares aos: italianos, que ainda hoje é predominante; portugueses; alemães; judeus e árabes e por últimos japoneses; Poloneses no Paraná; espanhóis na Bahia entre muitos outros.

Até a década de 50, a empresa familiar brasileira era quase que totalmente brasileira, com presença forte em todos os seguimentos da economia Nacional, entre elas: agrícolas, financeiros, indústria têxtil, alimentação, serviços e meio de

comunicação. Nesta década ainda o desafio pela inexistência de executivos em número suficiente com formação adequada.

Posteriormente na era Juscelinista era grande e isto levou alguns empresários a cometer erros que provocaram o fracasso de algumas empresas que é marcada pela entrada no país do mundo automobilístico, destaque para empresa da família Ford, de grande nome e destaque que até hoje é um sucesso mundial. Na era militar introduzindo no Brasil indústria petroquímica.

Marcovitch (2003, v.1 p.283), relata que, "Não eram fáceis os caminhos para os antigos empresários do Brasil, ruas de terras ou pedregosas, mares temíveis.

1.2 - Principais Autores Internacionais:

Os principais autores á nível mundial são:

Miguel Angel Gallo: a idéia que o autor ressalta são as armadilhas que as empresas familiares enfrentam, ao confundir a capacidade de gerir de qualquer principio pelo fato de ser o proprietário, não seguindo as normas que são necessárias nas empresas, adiando a sucessão e confundidas gestão com direção, se baseando a liderança de uma empresa na base da autoridade, desde que seja cada coisa há seu tempo, para ele o maior desafio que as empresas se enfrentam são a possível erosão da instituição.

Léon Danco: Foram considerado "o pai da empresa familiar" há 50 anos, suas idéias se baseavam que as empresas familiares era a maior criadora da riqueza de empregos na economia de qualquer país em que existisse a liberdade de escolha e o espírito empreendedor, refletia que a empresa não poderia funcionar sem amor.

1.3 - Principais Autores a Nível Brasil °

Rebouças (2010): para ele o processo sucessório deve ser bastante planejado, tendo sido apresentada uma estrutura metodológica especifica para essa realidade, as principais vantagens da sucessão familiar são o sistema decisório ágil, o interesse societário do sucessor, o treinamento mais extenso e intenso, tornando evidente que a visão é em longo prazo, bem como existência de espírito familiar, novos estilos de filosofias, maior flexibilidade para alterações.

Suas idéias que mostram desvantagens referentes a sucessão englobam disputas de poder, dificuldades de demissão mesmo que aquele sucessor esteja

dificultando todo o processo com filosofias inadequadas na área administrativa, sabendo separar ambiente familiar do ambiente profissional vivido.

Pedro Podboi Adachi (2006): o autor busca mostrar que mesmo quando a sucessão deixa de ser um tabu entre as empresas familiares, os fundadores costumam ficar aflitos com a questão de saber quando iniciar a sucessão, para ele a melhor forma de começar esse processo quando o sucessor estiver em plena capacidade, é um momento difícil de identificar, já que o fundador raramente vai encarar o seu auge profissional como o ponto de começar o planejamento sucessório.

Por esses e outros motivos a sucessão é um processo demorado, complexo e demorado e que destacam principalmente princípios emocionais como igualdade e fraternidade. O segredo é planejar com o apoio da família, da empresa, dos colaboradores, sempre tendo transparência para enfrentar conflitos. Enfatizam que um dos principais problemas da empresa familiar é a camuflagem de problemas internos que ocorrem na organização, todos dissimulados numa hipócrita harmonia, quando a realidade vem à tona, enormes conflitos surgem ao mesmo tempo.

CAPÍTULO II

2- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS DURANTE A PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo objetiva avaliar e pontuar o grau de instrução, opiniões e possibilidades de futuras sucessões no ambiente organizacional familiar.

Pesquisa realizada nas Empresas Familiares de pequeno e médio porte com possíveis sucessores na cidade de João Pinheiro-MG.

2.1. Perfil dos entrevistados

1 - A primeira pergunta objetivou demonstrar o percentual dos sucessores femininos e masculinos, como demonstrado no gráfico abaixo:

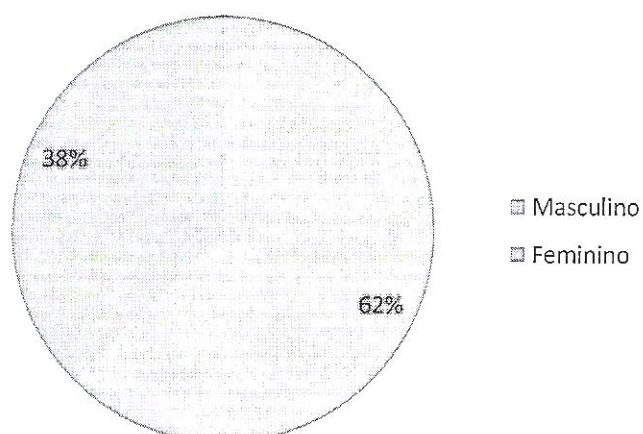


Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados – Pesquisa Direta, 2016.

O estudo do gráfico 1 demonstrou que 62% (sessenta e dois por cento) dos entrevistados são do sexo masculino, e 38% (trinta e oito por cento) são do sexo feminino. Os dados mostram que os homens são a maioria na sucessão da empresa familiar.

Vê-se que até nos dias de hoje as mulheres ainda são minoria no mercado de trabalho, prevalecendo sempre às decisões tomadas pelos homens que sempre tomam frente dos negócios.

2-A segunda pergunta buscou identificar a faixa etária dos possíveis sucessores.

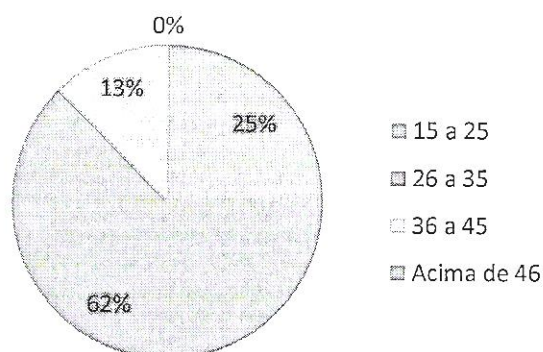


Gráfico 2 – Faixa Etária – Pesquisa Direta, 2016.

O estudo do gráfico 2 demonstrou que 25% (vinte e cinco por cento) dos entrevistados tem de 15 a 25 anos, 62% (sessenta e dois por cento) de 26 a 35 anos, 13% (treze por cento) de 36 a 45 anos, 0% (zero por cento) acima de 56 anos.

Os dados apresentaram grande variedade de idade referente a futuros sucessores.

Sobre a faixa etária podemos dizer que essa variedade de idade, se deve ao grande número de desemprego que enfrentamos e com isso as pessoas tem que enfrentar o trabalho mesmo sabendo que não vai ter um suporte maior para sua carreira.

3-A terceira pergunta visou analisar a renda familiar, conforme dados apresentados no gráfico abaixo.

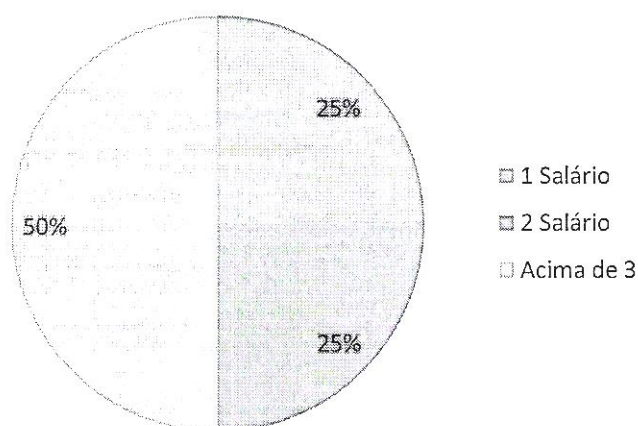


Gráfico 3 – Renda Familiar – Pesquisa Direta, 2016.

O estudo do gráfico 3 apresentou que 25% (vinte e cinco por cento) dos entrevistados possuem a renda familiar de até 1 salário, 25% (vinte e cinco por cento) 2 salários e 50% (cinquenta por cento) acima de 3 salários. Os dados apresentaram grande variedade de renda familiar aos entrevistados.

A falta de emprego faz com que trabalhadores embora sabendo que possuem uma ampla experiência no mercado de trabalho é obrigado a se sujeitar a pequenos salários para o sustento de suas famílias.

4-A quarta pergunta visou averiguar o grau de escolaridade dos entrevistados, conforme dados apresentados no gráfico abaixo.

Grau de Escolaridade

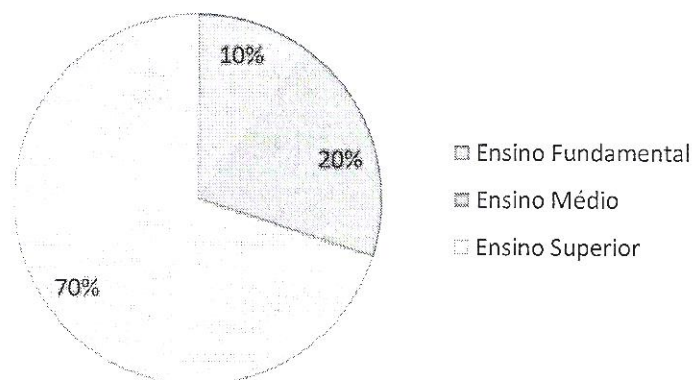


Gráfico4– Grau de Escolaridade – Pesquisa Direta, 2016.

O estudo do gráfico 4 demonstrou que 10% (dez por cento) dos entrevistados possuem o ensino fundamental, 20% (vinte por cento) o ensino médio, e 70% (setenta por cento) o ensino superior.

Os dados da pesquisa demonstram que grande parte dos entrevistados que poderão ser futuros sucessores possuem o ensino superior, constatando a ideia de que a cultura da cidade como um todo procura um aperfeiçoamento para mais tarde aplicá-la em seu ambiente de trabalho, com isso para obtenção de mais conhecimento e experiências.

2.2. Visão dos entrevistados quanto à empresa familiar

Foi entregue aos sucessores de empresa para que um questionário para que respondessem as perguntas sobre a empresa familiar. Em seguida foram analisadas as respostas.

Este estudo visou avaliar junto aos entrevistados e futuros sucessores, quais seriam as principais vantagens que se encontram a empresa familiar obtendo assim a seguinte resposta:

“A disponibilidade de informação e de serviços e o monopólio do negócio, á titulo de assegurar a vida dos herdeiros”. (Sucessor1)

“A empresa familiar permite ao proprietário se dedicar mais, ser mais exigente, pois se trata do próprio negócio.” (Sucessor 2)

“As vantagens de ter a empresa familiar que, pode se ter o compartilhamento de ideias entre si,e juntar idéias para amenizar conflitos.”(Sucessor 3)

“No meu ponto de vista podemos saber em quem realmente confiar ter um vínculo mais apurado, conhecendo melhor cada perfil.” (Sucessor 4)

“O trabalho familiar tem seus prós e contras, pelo lado dos prós pode-se identificar uma empresa que tem por conceito o trabalho familiar tendo mais união e mais dedicação dos envolvidos no processo. (Sucessor 5)

“Mais dedicação por está cuidando do patrimônio próprio.” (Sucessor 6)

“Ter mais opiniões e mais liberdade para expressar, com mais autoridade de colocar-las em pratica. (Sucessor 7)

“Responsabilidade de cuidar do seu próprio patrimônio. (Sucessor 8)

Os entrevistados também mencionaram que a empresa familiar é mais segura para os sucessores, por que cada um tem interesse em dedicar mais a empresa.

2- Os resultados apresentados nesta pergunta mostraram respostas significativas a respeito como resolver conflitos no ambiente de trabalho, e quais as medidas a serem tomadas.

“Gestão de Pessoas e tarefas é a melhor forma de amenizar conflitos”. (Sucessor 1)

“Quando surgem problemas, é necessário ter cautela para não estarem misturando as coisas, problemas familiares com o da empresa. E tentar resolver tudo profissionalmente. (Sucessor 2)

“Para amenizar conflitos, o certo é separar cada um em seu setor diferente, para ter um distanciamento para obter mais resultados. (Sucessor 3)

“Sempre com um bom dialogo, porque mesmo sendo parente deve ser tratado como qualquer colaborador, de qualquer empresa. (Sucessor 4)

“Conflitos são sempre existentes em qualquer organização, para amenizar conflitos, reuniões e mais empenho será o necessário. (Sucessor 5)

“Departamentalização. Dividir a empresa em setores e colocar um gestor para administrar a área que exige mais atenção. (Sucessor 6)

“Reuniões realizando levantamentos para a solução dos problemas e soluções.” (Sucessor 7)

“Mostrar que se der errado todos perdem”. (Sucessor 8)

As respostas foram coniventes ao assunto, mostrando a solução para um bom relacionamento entre os sucessores, o diálogo, reuniões, divisão da empresa em setores, etc.

3- A entrevista visou também avaliar o que os entrevistados acham da sucessão familiar, pontuando principalmente se vão estar preparados para receber o bastão. Os sucessores responderam:

“Não. Não possuo interesse em dar continuidade, estou optando em seguir outros rumos, sonhos próprios”. (Sucessor 1)

“Quando surgir a possibilidade da sucessão sempre procuro estar pronto, é importante estar preparado para que não tenha dificuldade, optando em decisões certas”. (Sucessor 2)

“No momento não estou com condições e informações necessárias para esse acontecimento, mas com o tempo e com maior conhecimento, estarei preparado.” (Sucessor 3)

“Imagino que não, mas vai depender muito da forma que a empresa for passada pra mim, dificuldades no começo sempre vão acontecer, depende como vou enfrenta - lãs. (Sucessor 4)

“Não. Levando em consideração que cada gestor tem sua maneira de trabalhar e liderar, pois a sucessão é um processo lento, porem dentro de um mercado que cada vez mais é exigida, a qualificação é sempre necessária de uma forma mais rápida, pois o mercado não espera, o mundo muda tudo muda em seu tempo.” (Sucessor 5)

“Se passar por um processo de treinamento, sim. (Sucessor 6)

“Se a pessoa buscar conhecimento e se profissionalizar na área de administração sim. (Sucessor 7)

Uns disseram que não estão preparados para a sucessão, outros não querem e outros pensam em assumir a empresa, mas precisa de um treinamento.

4-A entrevista visou mostrar como é feita a administração na empresa, e se existem certa preocupação em executar teorias aprendidas no ambiente escolar que possa ajudar em tarefas no ambiente organizacional. Os entrevistados responderam:

“Não. (Sucessor 1)

“A administração da empresa procura sim executar teorias adquiridas sim, pelo fato de ser formada na área da Administração, e além de ter experiência em longo prazo na área administrativa.” (Sucessor 2)

“A maioria das empresas familiares trabalha com uma administração voltada ao senso comum, ou seja, em experiência vivenciada no dia a dia, com isso acontecer certa dificuldade de mudar a forma cultural.” (Sucessor 3)

“Administração é muito burocrática, a empresa usa somente as idéias que acham que vão dar certo, e novas idéias que são passadas por colaboradores não são bem aceitas. (Sucessor 4)

A administração é feita ainda a moda antiga, tudo no papel. Acham melhor ter dificuldades com muitas anotações, do que aprenderem um método novo que possam facilitar seu processo. (Sucessor 5)

Perante as respostas deu para perceber que a administração da empresa é muito antiga e que os donos não procuram atualizar-se para melhor desenvolver o trabalho. Mas que aos poucos vão adquirindo as transformações necessárias para o bom andamento da empresa.

5-A entrevista visou mostrar as opiniões dos entrevistados, se o fundador ou fundadores tratam sobre a sucessão no ambiente de trabalho. Os entrevistados responderam:

“Não. (Sucessor 1)

“Sim. Pois pretendem deixar para os filhos uma empresa estruturada, para que os mesmos dêem continuidade e saibam administrar com competência e que possam colher bons frutos. (Sucessor 2)

“Não. Um dos principais problemas da empresa é a questão do proprietário ter dificuldades de diálogo e convívio com seus colaboradores.”
(Sucessor 3)

“Não. Na maioria das vezes só pensa e trabalhar e ter lucro, em uma forma bem centralizada e pensa sempre que da forma que age é sempre o melhor para sua organização.” (Sucessor 4)

“Não. Pelo fato de ser uma empresa muito rigorosa, os colaboradores não tem muito acesso a informações, mas percebe-se que o projeto é estruturar a empresa para que seja uma empresa de sucesso e que tenham um retorno positivo com o passar do tempo, para que os filhos possam sim receber sua responsabilidade.” (Sucessor 5)

“Não.” (Sucessor 6)

“Muito pouco. Querem resultado mais não querem trabalhar para isso, o primeiro a fazer é ter novas estratégias para garantir a estabilidade da empresa.”
(Sucessor 7)

Cada um respondeu de uma forma diferente, mas percebe-se que é uma empresa muito rigorosa, fechada e que seus sucessores não têm acesso aos negócios da mesma. Sendo impossível uma sucessão de sucesso no futuro.

CAPÍTULO III

3. Estrutura organizacional da empresa familiar

Segundo Bernhoet (1999. p.33) classifica como familiar “toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações. Embora segundo estatísticas afirmem que 70% das empresas familiares não cheguem a segunda geração”.

Para Lodi (1978. p.6), “o nascimento da empresa familiar ocorre, com a segunda geração de dirigentes, porque o fundador pretende os ideais, ou os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a ascensão ao poder”.

Oliveira (1999. p.18) conceitua a empresa familiar: “pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

Analisando a fala dos autores acima podemos então definir Empresa Familiar como sendo uma empresa gerenciada por uma família e que ocorre o processo sucessório ao longo dos anos, apesar de suas dificuldades em articular este processo, pelo fato de um sucessor achar que tem mais competência, responsabilidade do que o outro, mas ao perceber as responsabilidades que terão que assumir diante da empresa, percebe que não seria capaz de assumir tal compromisso.

Ao adotar o conceito de empresa, como sendo familiar, a partir de pelo menos duas gerações, várias empresas ficam de fora desse quadrante, uma vez que apenas 30% das empresas familiares passam á segunda geração e 5% para a terceira. Onde a vida média de empresas não familiares é de doze anos e das familiares de apenas nove anos. OLIVEIRA, (1999. p. 18).

A revisão de literatura neste estudo objetivou uma busca pelo conhecimento mais aprofundado de autores que relatam sobre o tema proposto que é a Gestão Estratégica: Os desafios de gerir uma empresa familiar.

Segundo o dicionário brasileiro da língua portuguesa, Aurélio Buarque de Holanda, (p.71), família é: “O pai, a mãe e os filhos, pessoas do mesmo sangue, descendência, ou comunidade formada por um homem e uma mulher unidos por laço matrimonial e pelos filhos nascidos pelo casamento”.

O prestígio da família muitas vezes vem decorrente ao sucesso nos negócios. O status do membro da família é dependente da empresa.

Assim como em uma família há a estrutura baseada em consangüinidade e afinidade, o peso da família não pode ser menosprezado, assim como o peso da família organizacional. A partir disto pode-se entender o que é uma empresa familiar.

3.1 - Características de uma empresa familiar

Para ADACHI, (2006 p.26-29), ressalta que existem três gerações de empresas familiares:

1º “Empresa de um só dono: 1ª geração são muito associadas a figura do seu fundador, chamadas então de empresa de um único dono. A maioria das empresas que estão iniciando suas atividades está nesta fase. O dono nesta fase é a única figura autoritária hierárquica.”

2º “Empresa de irmãos-sócios: O controle da empresa é dividido em dois ou mais irmãos. 2ª geração, independente da influência dos agregados, mas continuam ainda muito dependentes da figura do fundador.”

3º “Empresa de parentes, ou seja, quando a empresa passa para a 3ª geração, parentes costumam ser numerosa e a participarem na direção da empresa, A figura do fundador costuma ser perdida, seus valores e culturas alteradas.”

Observando o relato do autor acima citado percebe-se que ele quis demonstrar os níveis que apresentam as empresas familiares que são divididas em 3 níveis diferentes. E que cada um dos empresários tem uma forma de administrar suas empresas, com isso podemos ainda relatar que esses empresários quando passarem à empresa à sucessão esta poderá obter sucesso ou então o insucesso, dependendo do sucessor.

É de suma importância observar que a empresa familiar pode escolher como sucessor um empregado normal que não seja da família, com o passar dos anos, o empresário observa o empregado, suas atitudes, responsabilidades, dedicação ao trabalho, assiduidade, compromisso com a empresa e seus clientes, e então poderá transmitir a sucessão a esse empregado que é tão dedicado.

O membro da família tem que estar preparado para assumir o cargo dentro da empresa, pois quanto este assume o cargo e não se encontra preparado começa então uma série de conseqüências falta de estruturação,

qualidade do serviço, perda de fregueses e a insegurança que é transmitida aos funcionários.

Conforme Adachi(2006, p. 48):

“A conexão entre a família e a empresa aparece em inúmeras formas, como uma esposa que partilha as aflições do marido com as dificuldades do negócio, ou pais que induzem o filho a trabalhar com eles, ou simplesmente familiares que desfrutam do sucesso e dos resultados da empresa familiar. Soma-se isso o momento em que a interação da família com o negócio costuma ocorrer, como em reuniões familiares, aniversários, batizados, Natal, almoço de domingo, jantares e outros.”

Podemos observar que de uma maneira ou outra sempre os familiares estão na empresa familiar, ajudando a superar os obstáculos ou desfrutando do sucesso da mesma, por isso a empresa familiar tem que apresentar uma boa convivência com seus familiares, para que quando acontecer o processo sucessório não tenha decepções, todos da família que participa da empresa têm que ter acesso aos negócios e se empenharem no desenvolvimento da mesma.

O aspecto que une todos os envolvidos na empresa familiar é simplesmente financeiramente, não se atentando para os problemas que podem surgir dentro de uma empresa que muitas vezes não é fácil de ser resolvido.

Ainda segundo Adachi (2006, p. 49):

“A empresa familiar é um negócio com objetivo puramente econômico, enquanto família é o grupo de pessoas ligadas por vínculo sanguíneo ou afetivo, São conceitos distintos, cuja compreensão é essencial para facilitar o entendimento.”

Então podemos dizer que o poder financeiro é que gera uma empresa familiar, todos pensam na empresa como se fosse um meio econômico de sobrevivência, deixando de lado os interesses de responsabilidades, respeito com os clientes e ainda mais no sucesso da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visou analisar a estrutura das empresas familiares, abordando principalmente as dificuldades de gerir as mesmas, as expectativas dos fundadores em como resolver o processo sucessório de forma abrangente. E que cada empresa familiar possui suas próprias peculiaridades, crenças e valores, apesar dos conflitos que quando não são evitados, impedem o sucesso dessas empresas e a harmonia dentro da organização, destacam-se a falta de comprometimento dos proprietários em adotar e aceitar sugestões emanadas por consultores especialistas no assunto que podem contribuir de uma forma positiva para sua organização, apesar de que não é possível acreditar que membros da empresa familiar possam atender regras comuns em um ambiente de trabalho, o comprometimento não se impõe; será o fruto da vontade e aceitação de novas formas de gerir.

O comprometimento aos poucos será adquirido através do conhecimento dos conceitos relacionados às empresas, na medida em que as pessoas forem buscando conhecimentos poderão tomar decisões certas, analisando também de que maneira o seu relacionamento na empresa familiar poderá trazer parte do seu próprio projeto pessoal. E principalmente ter respeito á realidade da empresa considerando vários aspectos, tais como cultura, tamanho, recursos, distribuição geográfica, produtos e serviços.

Podemos ainda concluir que uma empresa dita como familiar é composta de pelo menos um trabalhador da família nesta empresa e que a possível transição de sucessão caberá a esta pessoa somente se o dono da empresa sentir que esta entregando sua empresa a quem possui todos os requisitos para assumir esse cargo apresentando responsabilidade, compromisso, respeito, assiduidade, interesse nos negócios e outros.

“Na verdade, as empresas familiares não costumam surgir como tais. Essa classificação surge no decorrer de um período de tempo, a fim de que membros da geração seguinte alcancem uma idade mínima para poder atuar na empresa. Depois disso, o normal é que a empresa comece adotando a forma de empresa de trabalho familiar, na qual os diferentes membros da família que a controlam sentem que ela é o espaço natural para desenvolverem sua carreira profissional.” CASSILAS BUENO, JOSÉ CARLOS (2007, p. 20)

Observa-se que segundo o autor podemos notar que as empresas familiares não surgem de repente, no decorrer do tempo, quando os membros da família começam a interagir na empresa é que ela se transforma em empresa familiar e também quando um filho mais velho completa sua idade maior ai é transmitido a sucessão a este, mas sempre lembrando dos requisitos para assumir essa sucessão.

Por fim, este foi um estudo limitado que não teve a pretensão de estabelecer conclusões ou ditar regras, fundadores nem mesmos futuros sucessores que iram contribuir para uma economia que sofre bastantes alterações considerando, portanto que outros estudos se fazem necessários, para que seja possível uma análise mais aprofundada abrangendo diferentes contextos e ampliando as propostas aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.** Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo, Atlas, 2006. P.199

BUENO, Sérgio. **Gerdau prepara-se para transferir poder para a 5ª geração.** Folha de Londrina, 24/04/2007, Economia fl. 03 p.07

CASSILAS BUENO, JOSÉ CARLOS **Gestão de Empresa Familiar – conceitos, casos e soluções.** (2007, p. 20)

COPPUS, Ricardo Derze. **As empresas familiares no Brasil são referências em como não se devem fazer as coisas.** Disponível em: www.emiolo.com. Acesso em: 10/10/2016.

DAVIS, John. **Desafio para uma sucessão acertada.** Disponível em: www.hsm.com.br, Acesso em: 10/10/2016

Empresas Familiares. Disponível em: www.gestare.com.br. Acesso 23/10/2016, 17h02min.

ESPM mostra o sucesso e o fracasso de empresas familiares. Disponível em: www.terra.com.br, Acesso 23/10/2016.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 1977.

GONÇALVES, J. Sérgio. **As empresas familiares no Brasil.** Revista de Administração de empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v.7, n.1, p.7-12, jan/mar.2000.

OLIVEIRA de Rebouças (2010), p.- 106 a 107 **Empresa familiar no Brasil: origens e perspectivas.** Data: 01/02/2008. Disponível em: www.editoragente.com.br. Acesso em: 12/06/2008

Sucessão decide futuro das empresas. Folha de Londrina, 10/12/05, Economia, fl. 03, p.02.

ANEXOS**FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO
TRABALHO CONCLUSIVO DE CURSO TCC II**

Eu Leticia Ap^a Silveira Veloso, acadêmica do curso de Administração, em fase de conclusão, convido a V.S.^a para participar da pesquisa, com fins científicos. sobre Gestão Estratégica mais especificadamente sobre cultura da Empresa Familiar no mercado atual, garantindo o sigilo e anonimato. Agradeço deste já, e com certeza enriquecera este trabalho.

Questionário

Sexo:

 Masculino Feminino

Faixa Etária:

 15 a 25 26 a 35 36 a 45 acima de 46

Renda Familiar:

 1 Salário 2 Salário acima de 3 salários

Escolaridade

 Fundamental Médio Superior

Quais as vantagens que você encontra na empresa familiar?

No caso da existência de problemas. O que você acha que deveria fazer para amenizar conflitos?

O que acha da sucessão familiar. Acha que vai estar preparado quando chegar a hora?

Como é feita a administração na empresa? Existe uma preocupação em executar teorias administrativas aprendidas na sala de aula, ou com experiências?

O fundador, ou fundadores, tratam abertamente o tema sucessão no ambiente de trabalho?