

# **O Processo de Gestão em Empresas Familiares: um estudo em empresas de terceira a quinta gerações**

## **Autores**

**DENISE KREISIG**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

**FABIO AUGUSTO SPRINGER**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

**LUIZ INÁCIO PETRY**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

**Resumo:** As empresas familiares possuem grande importância para a economia e geração de empregos, mas as altas taxas de descontinuidade desse tipo de organização têm feito com que muitas deixem de existir já na primeira geração, sendo raras as que ultrapassam a segunda geração. Esses fatos motivaram a realização deste estudo, partindo-se do pressuposto de que as empresas de maior longevidade possuem características em seu processo de gestão que lhes dão condições de conduzir o negócio de maneira mais segura, permitindo-lhes sobreviver por mais gerações. Para isso, buscou-se identificar quais são as características dos processos de gestão mais presentes em empresas familiares com maior longevidade, a partir da realização de uma pesquisa de campo. Foram entrevistados executivos de vinte e nove empresas do Rio Grande do Sul, que estavam, no mínimo, na terceira geração e com um volume anual de vendas superior a quinze milhões de reais. A partir dos dados coletados, foram analisados e comparados os processos de gestão das empresas pesquisadas, concluindo-se que as empresas mais longevas possuem processos de gestão mais aperfeiçoados e com características próximas àquelas recomendadas pela literatura, permitindo melhores condições de garantir a continuidade do empreendimento.

## **1 INTRODUÇÃO**

As empresas familiares possuem grande importância para a economia, em relação à criação de riqueza e à geração de empregos, tanto no Brasil como no exterior. Nos Estados Unidos, por exemplo, 50% do PIB é formado por empresas familiares, que também contribuem com cerca de outros 50% para a geração de empregos (GERSICK et al., 1997). Essa representatividade das empresas familiares no PIB e na geração de empregos, também se confirma no Canadá e na Alemanha, com 45% e 70% (LYNCH, 2003) e 66% e 75% (BELLET et al., 2002), respectivamente. Essas pesquisas confirmam a importância econômico-social dos empreendimentos familiares, num contexto geral.

No Brasil, segue-se a mesma tendência observada em outros países. Além de serem responsáveis por cerca de 48% do PIB, essas empresas proporcionam 60% dos empregos gerados (GUEIROS apud LEONE, 2003), sendo, assim, fundamentais para a redução do evidente nível de pobreza da população e melhora nos índices sociais e econômicos.

Apesar desses dados, entretanto, esses empreendimentos não são, normalmente, tão prósperos quanto a sua importância poderia sugerir, talvez devido à forma de gestão do negócio, principalmente na fase de sucessão de comando do empreendimento. Enfrentam, normalmente, sérios problemas de sobrevivência e, apresentando elevadas taxas de descontinuidade, muitas vezes não conseguindo ultrapassar a fase da sucessão. Pesquisas

sobre esse tema revelam que, em média, 70% das empresas familiares nacionais desaparecem ainda na primeira geração, restando 30% que alcançam a segunda e apenas 5% que chegam a ser administradas por uma terceira geração (OLIVEIRA, D., 1999), contrariando, de certa forma, o princípio de que as organizações são criadas sob o pressuposto da continuidade.

Para este estudo, buscou-se a solução para o seguinte problema: Quais são as características do processo de gestão das empresas familiares que podem contribuir para a sua longevidade?

Tanto o planejamento da sucessão quanto o planejamento estratégico têm como objetivo a continuidade da empresa; contudo, os meios utilizados pelo segundo são mais amplos para se atingirem os mencionados objetivos, atendo-se a ele, inclusive, a correta adequação do processo de gestão às necessidades decorrentes das turbulências ambientais. A investigação pretende, também, contribuir com esse aspecto, na busca de mecanismos que permitam às organizações familiares superarem a difícil fase da sucessão, sem abrir mão de um crescimento organizacional contínuo e sustentável, através da harmônica existência do processo sucessório com um processo de gestão ágil e eficaz.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empresa Familiar

Empresa familiar pode ser conceituada como “uma organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria” (MOREIRA JÚNIOR, 1999, p. 73). Bernhoeft (1991, p. 35) a define como “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

Para alguns autores uma empresa se torna familiar, ou fortalece essa característica, somente quando é transmitida de uma geração para outra. Conforme Grzybovski e Tedesco (1998, p. 46), para haver ligação entre o conceito de empresa e família deve haver “história de gerações (duas no mínimo)”. Seguindo o mesmo conceito, Donelley *apud* Silva Júnior e Muniz (2003, p. 59) considera uma empresa familiar quando, entre outras características, ela “se identifica a, pelo menos, duas gerações com uma família (...)”.

Neste estudo, parte-se da premissa de que uma empresa pode ser familiar desde sua primeira geração. O fato de uma ou mais famílias deterem o controle do negócio e participarem da sua gestão, ainda que esteja sendo administrado pelos fundadores, permite que o mesmo seja caracterizado como familiar. Nessas condições, exceto se vendida a terceiros ou extinta, a empresa familiar passa pelo processo de sucessão de comando, o que se enquadra na definição da maioria dos autores e nos objetivos deste estudo.

#### 2.1.1 O Processo do planejamento sucessório em empresas familiares

As dificuldades que as empresas familiares podem apresentar em sua gestão tornam-se ainda mais visíveis durante o processo de sucessão. A sucessão é definida como “a transferência (redistribuição) do poder ligado à geração presente (dirigente e controladora da empresa) para a futura geração constituída dos herdeiros (parentes legalmente reconhecidos como herdeiros)” (MOREIRA JUNIOR, 1999, p. 74). Percebe-se que o autor exclui a possibilidade de a gestão ser transmitida a herdeiros que não sejam reconhecidos legalmente como tais. O autor também poderia considerar como sucessor a pessoa em quem o fundador confie e que, em sua visão, seria a pessoa que apresentasse condições de sucedê-lo.

O planejamento sucessório é a maneira mais segura de conseguir que a sucessão ocorra de uma maneira mais tranqüila, sem que as operações da empresa corram o risco de descontinuidade. Entretanto, as empresas, muitas vezes, acabam adiando o planejamento sucessório ou nem o fazem, por considerá-lo desnecessário ou não saber como conduzi-lo, como citado por Bortoli Neto e Moreira Junior (2001) e Faldini (2004).

Na literatura, são encontradas diversas obras que abordam o processo de planejamento sucessório. A grande maioria se concentra na idéia de que esse processo deve ser encaminhado com o preparo do sucessor (através da formação acadêmica, conhecimento da empresa como um todo) e com o preparo do sucedido (com seu progressivo afastamento da empresa e desenvolvimento de atividades que possa realizar fora dela).

Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) explicam que as empresas familiares que faliram após a sucessão poderiam ter tido mais chances de sobrevivência se os empresários tivessem dado mais importância à formação acadêmica de seus filhos e se pensassem com antecedência na escolha de seu sucessor. Mas, a escolha antecipada do sucessor e sua formação, apesar de importantes, sozinhos não garantem que a sucessão tenha um resultado satisfatório.

Conforme Lodi (1986), a sucessão ocorre gradualmente, e o sucessor e a sua equipe deveriam ser treinados para a transmissão do poder, facilitando o seu êxito. Porém, acredita-se que esse processo não deva se limitar a uma visão operacional da gestão, pois é necessário um treinamento sobre questões estratégicas. O entendimento do ambiente e das variáveis que afetam a empresa e a sucessão, facilitado pela adoção do planejamento estratégico, permitiria que a empresa tivesse mais condições de desenvolver um planejamento sucessório eficiente.

O planejamento sucessório pode influenciar diretamente o sucesso ou o fracasso da empresa. Por essa razão, não deve ser tratado isoladamente, e sim em um contexto mais amplo, a partir de uma reavaliação do negócio. E, para isso, o planejamento estratégico deve ser o primeiro passo na realização do processo sucessório. Com a inclusão da sucessão como parte desse planejamento, a empresa passaria a encará-lo não apenas como uma questão societária de transmissão de poder, mas como um assunto intimamente associado à sobrevivência do empreendimento.

### 2.1.2 Preparo do sucessor

O sucessor terá mais facilidade ao assumir a gestão da empresa, se ele tiver sido anteriormente preparado para essa situação. Muitas são as sugestões de como preparar o sucessor para assumir o negócio, como: ter formação universitária continuada; usar companhias menores do grupo para adquirir experiência (LODI, 1986) e aliar o processo formal de ensino à prática de administração (BERNHOEFT, 1991).

Percebe-se, geralmente, que a literatura procura enfatizar a preparação do sucessor através de educação acadêmica ou de estágios. Seria importante se ele participasse também dos assuntos estratégicos da empresa, compreendendo o mercado em que ela atua e conhecendo os seus pontos fortes e fracos, ao invés de conhecê-la apenas operacionalmente. Dessa forma, o sucessor teria uma melhor visão do negócio que ele irá administrar.

### 2.1.3 O planejamento estratégico na sucessão

Para que a empresa tenha uma continuidade após a sucessão, conseguindo superar os problemas característicos dessa fase, seria importante não apenas preparar o sucessor para administrar o negócio mas, também, preparar a empresa para receber o sucessor. Uma primeira forma de se conseguir isso é através do planejamento estratégico.

Os vários autores pesquisados que tratam de empresas familiares e sua sucessão, como Santos e Martinelli (1999), Floriani e Rodrigues (2000), Bortoli Neto e Moreira Junior (2001)

e Leone (2003), enumeram diversas maneiras de conduzi-la, destacando principalmente o planejamento sucessório. Esse planejamento, porém, é mais citado como processo societário da sucessão e de preparo do sucessor, não envolvendo o processo de planejamento estratégico. Poucos autores, como Bowman-Upton (1991), Oliveira (2000) e Ward (2003), citam o planejamento estratégico como um facilitador da sucessão.

Destaca-se a necessidade de elaborar um planejamento estratégico considerando a sucessão, como mencionada por Oliveira (2000), para quem o planejamento sucessório é a única alternativa que pode garantir a sobrevivência de uma empresa que está passando por uma sucessão.

Bowman-Upton (1991), também cita a importância do planejamento estratégico na sucessão e identifica quatro problemas que fazem com que a sucessão não alcance êxito: a falta de viabilidade do negócio; a falta de planejamento; o desinteresse do proprietário em transferir a empresa; e a resistência do sucessor. O autor também afirma que planejamento estratégico permite a cada geração uma oportunidade de traçar o caminho da empresa.

Ward (2003, p. 118) cita cinco planos “essenciais para a conservação da empresa familiar, por várias gerações”: plano para a participação familiar na empresa; plano estratégico para a empresa; plano estratégico para a família; plano de divisão patrimonial; e plano para o desenvolvimento da liderança na sucessão. O autor comenta, ainda, que líderes bem-sucedidos de empresas familiares consideram esse tipo de planejamento decisivo para o sucesso e se concentram em analisar as estratégias de mercado, esclarecer os alcances das responsabilidades e conduzir a equipe de gerentes, ao invés de priorizar ações operacionais.

## 2.2 Processo de Gestão

O processo de gestão é a forma como a administração da empresa é conduzida, tendo como princípio o modelo de gestão.

Segundo Pereira (1999, p. 58), “o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade”. Além disso, Beuren (1998, p. 38) comenta que o processo de gestão “visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização”. Ainda, segundo Pereira (1999), o processo de gestão econômica se divide nas fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

Percebe-se, portanto, a importância do processo de gestão contemplar as variáveis necessárias ao bom desempenho da empresa.

### 2.2.1 Planejamento

Ackoff (1978, p. 1) caracteriza planejamento como “a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo”.

Sob o ponto de vista empresarial, pretende-se, através do planejamento, determinar a situação em que a empresa se encontra e quais objetivos pretende atingir, para, assim, determinar as formas de alcançá-los.

Em relação à sucessão, o planejamento é considerado pela maior parte dos autores, como Floriani e Rodrigues (2000) e Leone (2003), uma preparação para a passagem do comando da empresa, incluindo etapas como a escolha do sucessor e o preparo para que ele assumo o negócio.

De uma forma diferente, o planejamento sucessório e o empresarial deveriam ser analisados como um processo único. Assim, o planejamento sucessório também seria considerado como uma questão estratégica e incluído no planejamento estratégico.

#### 2.2.1.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma filosofia que permite que a empresa trace os caminhos necessários para atingir suas metas de médio e longo prazos e conheça melhor o ambiente onde está inserida, para que possa melhor aproveitar as oportunidades e, também, estar mais preparada para enfrentar os desafios do seu meio.

Com o planejamento estratégico, a empresa decide as formas como pretende atingir a sua missão. Tal planejamento considera as variáveis ambientais que podem influenciar positiva ou negativamente o negócio, para que sejam feitas as escolhas para o futuro.

Certo e Peter (1993) definem ambiente organizacional como o conjunto dos fatores internos e externos à organização, que podem influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas.

Segundo Nascimento (2002, p. 18), o ambiente “é o principal fator ao qual uma empresa deve se adaptar e, para o qual deve planejar, pois é uma fonte de incertezas, que dificulta o processo administrativo”. Sendo assim, o gestor poderá tomar decisões mais consistentes se ele tiver um maior conhecimento do ambiente da empresa, facilitando a sua tarefa de planejar.

O planejamento estratégico direciona as decisões a serem tomadas, considerando as variáveis ambientais em sua elaboração. Isso permite que o sucessor, ao assumir a gestão da empresa, já possua as principais decisões traçadas, mantendo sua maneira de administrar alinhada às estratégias anteriormente definidas.

Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) definem estratégia como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.” Certo e Peter (1993, p. 17) conceituam a estratégia como “curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”. Porter (1999, p. 73) especifica que a estratégia “é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa”.

Percebe-se que a estratégia está voltada diretamente à maneira como a empresa pretende atingir seus objetivos, e para tanto é necessário que as suas diversas áreas estejam em sintonia. Com uma visão sistêmica do empreendimento, é possível tomar decisões antevendo-se de que forma elas afetarão o negócio como um todo.

Segundo Nascimento (2002), o SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) é um modelo, segundo o qual, o planejamento estratégico se baseia nos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do ambiente. Os pontos fortes (vantagens operacionais em relação aos concorrentes) e pontos fracos (fragilidades operacionais, restringindo a capacidade de adoção de uma estratégia) se relacionam ao ambiente interno da organização, enquanto que as ameaças (variáveis ambientais incontornáveis que representam riscos de continuidade para o negócio se não forem detectadas, minimizadas ou neutralizadas) e oportunidades (variáveis incontornáveis, que podem se tornar estratégias de desenvolvimento para a empresa, se forem percebidas e aproveitadas) referem-se ao ambiente externo da empresa.

Para se desenvolver um planejamento estratégico, primeiro deve-se estabelecer a missão, a qual demonstrará aonde a empresa pretende chegar e o que ela deseja ser. Em seguida, serão determinados os objetivos de médio e longo prazo, retratando o que a empresa pretende alcançar para atingir a missão. Após uma análise do ambiente interno e externo, pode-se distinguir oportunidades a serem aproveitadas e dificuldades que devem ser revertidas

ou minimizadas, para que a empresa atinja seus objetivos. Nesse momento, a empresa tem condições de estabelecer a sua estratégia, ou seja, as medidas a serem tomadas para alcançar os objetivos de médio e longo prazos.

Destaca-se, também, a importância de o executivo responsável pela implementação do planejamento estratégico verificar se o processo está sendo realizado conforme foi planejado e monitorar os resultados. O planejamento estratégico será revisado periodicamente e, caso necessário, deve ser ajustado.

A questão sucessória é uma variável que pode ser considerada na elaboração da estratégia. A existência de um planejamento estratégico permite que a empresa tenha mais condições de continuar operando após a sucessão, com o mesmo estilo de gestão do sucedido. Dessa forma, mesmo que o sucessor possua características em sua maneira de administrar que possam colocar em risco o negócio, suas decisões estratégicas se limitarão ao modelo existente no planejamento estratégico.

#### 2.2.1.2 Planejamento operacional

O planejamento operacional é elaborado com base nas diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico (CATELLI ; PEREIRA ; VASCONCELOS, 1999). Dessa forma, o planejamento operacional estabelece, de uma forma mais prática e aplicada, o que foi traçado nas estratégias.

O planejamento operacional consiste em identificar, integrar e avaliar alternativas de ação e escolher um plano de ação a ser implementado. (CATELLI ; PEREIRA ; VASCONCELOS, 1999).

Os objetivos do planejamento operacional são divididos em três fases por Oliveira, A. (1999): simulação (fase em que se simulam várias alternativas de mix de produtos, buscando-se uma que seja ótima para a empresa), planejamento operacional de longo prazo (as melhores alternativas são detalhadas em termos de custos e receitas, configurando um processo orçamentário) e planejamento operacional de curto prazo (ajustes na implementação do planejamento operacional de longo prazo, ocorridos em virtude de mudanças nas expectativas atuais em relação às existentes na sua elaboração).

#### 2.2.2 Execução

Execução é a fase do processo de gestão, em que o planejamento operacional é colocado em prática.

Segundo Pereira (1999, p. 61), o “processo de execução envolve a identificação, a simulação e a escolha de alternativas para o cumprimento das metas, bem como a implementação das ações”.

#### 2.2.3 Controle

Após a execução, é necessária uma averiguação se os planos estão atingindo os objetivos, caracterizando a fase de controle.

Para Pereira (1999, p. 61), a fase de controle compreende a comparação entre o planejado e o realizado, a identificação desses desvios e as respectivas causas, e a decisão das ações a serem implementadas.

O controle está diretamente ligado à função de planejamento, pois tem o objetivo de garantir que as atividades da empresa sejam desempenhadas de acordo com o plano. Isso é feito através de um sistema de informações que fornece o feedback e possibilita a comparação do desempenho efetuado com as metas planejadas (OLIVEIRA, A., 1999).

#### 2.2.4 Sistema de informações

Pereira (1999, p. 61) sublinha: “o processo de gestão constitui-se num processo decisório. Decisões requerem informações. O sistema de informações deve apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão, que requerem informações específicas”.

O sistema de informações permite à empresa utilizar, na tomada de decisões, dados confiáveis, elaborados a partir de critérios pré-estabelecidos, sendo os mais atuais possíveis.

Além disso, o sistema de informações permite que os gestores utilizem informações que os auxiliem na tomada de decisões mais corretas do que aqueles que se baseiam apenas na sua experiência e conhecimento (BEUREN, 1998).

Bio (1985) classifica o sistema de informações em dois grupos:

1. sistemas de apoio às operações: sistemas para o processamento de transações e para a tomada de decisões voltadas para a operação;
2. sistemas de apoio à gestão: auxiliam no processo decisório.

Assim, o sistema de informações não apenas auxilia nas atividades operacionais, como, também, apóia o processo de tomada de decisão e todo o sistema de gestão, demonstrando que deve estar voltado à eficiência da organização.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa, quanto ao tipo, pode ser classificada como pesquisa de campo. Conforme Bastos e Keller (1997, p. 55) a pesquisa de campo “visa a dirimir dúvidas ou obter informações e conhecimentos a respeito de problemas, para os quais se procura resposta ou a busca de confirmação para hipóteses levantadas e, finalmente, a descoberta de relações entre fenômenos ou os próprios fatos novos e suas respectivas explicações”. Para Johann (1997, p. 61) a pesquisa de campo “exige que o pesquisador se dirija a um contexto e, através de observação, entrevistas e questionários, encontre uma resposta para ele”.

População, segundo Oliveira (2003, p. 82), é “o conjunto de todos os elementos sob investigação”. Já a amostra demonstra a parte da população em que a pesquisa foi aplicada e de que forma ela foi selecionada. “Quando desejamos selecionar alguns elementos com a intenção de descobrir algo a respeito da população de que fazem parte, denominamos amostra esse grupo de elementos” (SELLTIZ *et al.*, 1975, p. 572).

A população deste estudo engloba as empresas de médio e grande porte localizadas no Rio Grande do Sul, que estão sob o comando familiar, no mínimo, da terceira geração. Foram selecionadas essas empresas, por considerar-se que apresentam algumas características que as fizeram sobreviver mais do que a maioria, em um universo onde grande parte deixa de existir na primeira e segunda gerações. Outro critério foi que as empresas tivessem um faturamento anual de, no mínimo, 15 milhões de reais, por entender-se que um volume de vendas maior se traduz em maior complexidade, requerendo, por isso, estilo de administração adaptado para essa realidade. Esta pesquisa utiliza-se da amostragem por conveniência, em que “os entrevistados são selecionados com base na sua semelhança presumida com a população útil e na sua disponibilidade imediata” (REA; PARKER, 2002, p. 150).

A quantidade de empresas pertencentes à amostra pode ser observada na Tabela 1.

Tabela 1 - Amostra

Gerações	Quantidade
3ª geração	22
4ª geração ou mais	7
Total	29

O instrumento usado nesta pesquisa foi a entrevista, seguindo-se um roteiro de 27 questões fechadas. Colauto e Beuren (2003, p. 131) definem entrevista como “a técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada”. As respostas obtidas em cada questão foram tabuladas segundo uma frequência e, em seguida, foram elaboradas tabelas demonstrativas.

#### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Conforme se verifica na Tabela 2, o planejamento estratégico está presente em 95,5% das empresas familiares de terceira geração, sendo formalizado em 50% dos casos, e em 85,8% das empresas de quarta geração ou mais, sendo formalizado em 42,9% delas.

Nos 45,5% dos casos de empresas de terceira geração e 42,9% das empresas de quarta geração ou mais que possuem um planejamento estratégico informal, percebeu-se, através das entrevistas, a existência de estratégias e metas, apenas sem formalização ou em vias de formalização de uma maneira menos rígida do que a sugerida na teoria.

Tabela 2 - Planejamento estratégico

	existe formalmente	existe informalmente	não existe
3ª geração	50,0%	45,5%	4,5%
4ª geração ou mais	42,9%	42,9%	14,3%

Conforme a Tabela 3, em 72,7% das empresas de terceira geração que possuem planejamento estratégico formal, há uma participação dos sucessores em todas as fases de elaboração desse planejamento e em 9,1% os sucessores participam de algumas fases. Apenas em 18,2% das empresas de terceira geração os sucessores não participam de nenhuma fase de elaboração do planejamento estratégico. Já nas empresas de quarta geração ou mais, todas as que possuem um processo formal de planejamento estratégico têm seus sucessores participando de todas as fases de elaboração do planejamento estratégico.

Verifica-se, nas empresas de quarta geração ou mais, uma maior participação dos sucessores na elaboração do planejamento formal do que nas empresas de terceira geração, demonstrando uma evolução das empresas que já passaram mais vezes pelo processo sucessório.

A maior atuação dos sucessores no planejamento estratégico faz com que eles aprendam a exercer o futuro cargo de gestores. Além disso, possibilita que participem da reflexão decorrente do processo, tendo, com isso, maior visibilidade sobre o empreendimento. Isso torna os sucessores mais preparados para assumirem o comando da empresa.

Tabela 3 - Participação dos sucessores na elaboração do planejamento estratégico formal



	de todas as fases da elaboração	de algumas fases da elaboração	não participa
3ª geração	72,7%	9,1%	18,2%
4ª geração ou mais	100,0%	0,0%	0,0%

Em 42,9% das empresas de terceira geração, todos os sucessores participam das reuniões de elaboração do planejamento estratégico, seja ele formal ou informal, e em 19% participam apenas alguns sucessores. Já nas empresas de quarta geração ou mais, em 83,3% dos casos, todos os sucessores participam das reuniões.

Percebe-se, nessa questão, um amadurecimento das empresas de quarta geração ou mais, onde um maior percentual delas tem todos seus potenciais sucessores participando da elaboração do planejamento estratégico.

Tabela 4 - Participação dos sucessores nas reuniões do planejamento estratégico

	todos os potenciais sucessores	alguns sucessores	apenas o dirigente principal
3ª geração	42,9%	19,0%	38,1%
4ª geração ou mais	83,3%	0,0%	16,7%

Espera-se que as empresas que consideram a questão sucessória em seu planejamento estratégico tenham menor dificuldade durante o processo sucessório. Sendo o processo de planejamento estratégico um momento de reflexão com repercussões em curto, médio e longo prazos, poder-se-ia entender que o momento de sua realização fosse propício para as discussões envolvendo a questão sucessória.

Porém, um número relativamente baixo dessas empresas tem incluído essa questão no planejamento estratégico, conforme se pode confirmar na Tabela 5, representadas por 28,6% das empresas de terceira geração e 50% de quarta geração ou mais. Se forem consideradas apenas as empresas que têm planejamento estratégico formalizado, esse índice torna-se um pouco maior nas empresas de quarta geração ou mais, representadas por 66,7%, enquanto que se mantém praticamente igual (27,3%) nas de terceira geração.

Uma alternativa que talvez tenha garantido às empresas pesquisadas uma sucessão com bons resultados, independente da análise contida nos parágrafos anteriores, pode ser a consideração da questão sucessória como um fato isolado. Assim, deixam de contemplá-la no planejamento estratégico, embora não se possa inferir sobre as razões pelas quais isso ocorre.

Outro fator a ser considerado é o prazo do planejamento estratégico em relação ao tempo planejado para ocorrer a sucessão. Algumas empresas possuem planejamento estratégico para um prazo não tão longo e têm a previsão de que a sucessão ocorrerá em algum período após esse prazo. Por isso, não incluem essa variável no planejamento estratégico, mas podem vir a considerá-la em um período mais próximo da sucessão.

Tabela 5 - Consideração da questão sucessória no planejamento estratégico

	sim	não
3ª geração	28,6%	71,4%
4ª geração ou mais	50,0%	50,0%

Espera-se que as empresas familiares que têm tido um melhor desempenho adotem um planejamento operacional formal, podendo estabelecer metas e sistemas orçamentários, verificar se essas metas estão sendo atingidas e corrigir o rumo, se necessário.

Conforme a Tabela 6, 68,2% das empresas de terceira geração possuem um planejamento operacional formal. Nas empresas de quarta geração ou mais, esse aspecto é ainda mais priorizado, visto que 85,7% das empresas pesquisadas possuem um planejamento operacional formal, o que demonstra que, quanto maior o número de gerações por que a empresa passou, maior é sua prioridade em ter um planejamento operacional formal.

Pode-se verificar também que as empresas pesquisadas possuem, em sua maioria, um planejamento operacional formal, justificando a afirmativa de que empresas que consideram esse aspecto têm mais condições de garantir a sua perpetuidade. Isso se explica pelo fato de esse planejamento estabelecer padrões de comportamento esperado para seus gestores, refletindo o nível de otimização do consumo dos recursos necessários para a realização de atividades e, por consequência, o nível possível de eficácia dos resultados alcançados.

Tabela 6 - Existência de planejamento operacional formal

	sim	não
3ª geração	68,2%	31,8%
4ª geração ou mais	85,7%	14,3%

Segundo Lodi (1986), uma das causas das dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares é a falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento. Considerando-se essa afirmação verdadeira, poder-se-ia supor também que as empresas que conseguem sobreviver por mais gerações tivessem como diferencial o uso de sistemas contábeis e de custos eficientes, utilizando essas informações para a tomada de decisões.

Comprovando essa teoria, de acordo com a Tabela 7, 95,5% das empresas de terceira geração e 100% das empresas de quarta geração ou mais têm utilizado as informações contábeis para a tomada de decisões. Além disso, conforme a Tabela 8, 86,4% das empresas de terceira geração utilizam a contabilidade de custos e a totalidade das empresas de quarta geração ou mais faz uso dessas informações.

Percebe-se, portanto, uma preocupação de grande parte das empresas pesquisadas, especialmente das que já passaram por mais gerações, em utilizar informações confiáveis para a tomada de decisão, ao invés de se orientar por métodos pouco científicos e baseados na intuição. As informações contábeis e de custos permitem que as decisões tenham origem em dados precisos que exprimem a situação real do negócio, tendo mais condições de proporcionar benefícios à empresa, considerando-se que a contabilidade reflita os padrões técnicos recomendados para o registro dos fatos econômicos decorrentes das operações.

Tabela 7 - Utilização das informações contábeis para a tomada de decisões

	sim	não
3ª geração	95,5%	4,5%
4ª geração ou mais	100,0%	0,0%

Tabela 8 - Utilização da contabilidade de custos

	sim	não
3ª geração	86,4%	13,6%
4ª geração ou mais	100,0%	0,0%

Os indicadores de desempenho econômico, como retorno sobre o capital investido, giro de estoque, prazo médio de recebimento, etc., garantem informações importantes sobre o negócio, seus resultados e as atividades operacionais. O seu uso permite à empresa ter uma visão mais ampla do andamento do negócio e tomar decisões com maiores condições de sucesso, garantindo a continuidade do empreendimento.

Evidencia-se na Tabela 9 que 95,5% das empresas de terceira geração e 100% das empresas de quarta geração ou mais utilizam indicadores de desempenho econômico.

A maioria das empresas pesquisadas, especialmente as que já passaram mais vezes pela sucessão, têm valorizado o uso dessas informações, permitindo um melhor desempenho do negócio.

Tabela 9 - Utilização de indicadores de desempenho econômico

	sim	não
3ª geração	95,5%	4,5%
4ª geração ou mais	100,0%	0,0%

A participação dos sucessores nas reuniões para discussão dos resultados da empresa pode ser importante para irem assimilando o estilo de gestão da empresa e facilitando a preparação para seu futuro cargo de gestor.

Conforme a Tabela 10, nas empresas de terceira geração, 50% dos sucessores participam ativamente, 22,7% participam moderadamente e 4,5% participam como comunicadores do resultado (apresentando os resultados e outras informações da empresa, sem participar das decisões) nas reuniões para discussão dos resultados da empresa, totalizando 77,2% de empresas que têm participação dos seus sucessores nessas reuniões. Já nas empresas de quarta geração ou mais, 71,4% têm seus sucessores participando ativamente.

A participação de sucessores durante as discussões dos resultados obtidos poderia ser indispensável para que o futuro sucessor tivesse maior familiaridade com as nuances que envolvem a obtenção dos resultados. Embora se perceba, nos dados da pesquisa, que esse envolvimento existe, ele talvez não ocorra com a intensidade necessária.

Não se pode afirmar categoricamente, mas é possível que o envolvimento parcial de sucessores nas discussões dos resultados econômicos decorra de fatores ligados ao estágio de vida em que eles se encontram, por exemplo, a idade do sucessor ou sua disponibilidade para essa atividade, em decorrência de formação educacional em andamento. Desta forma, a não-participação dos sucessores em algumas empresas pode não ser consequência da

desconsideração desse aspecto por parte delas, mas pode estar ligada ao fato de que estes ainda não se encontram no momento mais propício para o início dessa participação.

Tabela 10 - Participação dos sucessores nas reuniões para discussão dos resultados da empresa

	ativamente	moderadamente	como comunicador(es) dos resultados	não participa(m)
3ª geração	50,0%	22,7%	4,5%	22,7%
4ª geração ou mais	71,4%	0,0%	0,0%	28,6%

A avaliação de desempenho dos gestores permite que a empresa verifique se cada um deles tem apresentado o desempenho esperado.

Na Tabela 11, verifica-se que 54,5% das empresas de terceira geração e 57,1% das empresas de quarta geração ou mais possuem mecanismos de avaliação de desempenho de gestores.

Tabela 11 - Existência de mecanismo de avaliação de desempenho de gestores

	sim	não
3ª geração	54,5%	45,5%
4ª geração ou mais	57,1%	42,9%

Um sistema informatizado integrado permite que os diversos setores da empresa recebam as informações de que precisam para a execução de suas atividades e para a tomada de decisões, de forma rápida e sempre atualizada. Assim, uma empresa que tenha seu sistema informatizado integrado estará em vantagem sobre as outras.

Confirmando essa idéia, 86,4% das empresas estudadas de terceira geração e 85,7% das empresas de quarta geração ou mais possuem um sistema informatizado que integre as suas diversas áreas.

Considera-se um sistema informatizado integrado quando todas as áreas utilizam um mesmo software ERP (*Enterprise Resource Planning*) que dirige as informações para a contabilidade.

Essas empresas, ao precisarem tomar alguma decisão, dispõem de informações mais atualizadas e confiáveis que as subsidiem nessa tarefa. Sendo essa uma premissa verdadeira, esse fato ajuda a explicar a maior longevidade das empresas familiares bem administradas.

Tabela 12 - Existência de um sistema informatizado integrado

	sim	não
3ª geração	86,4%	13,6%
4ª geração ou mais	85,7%	14,3%

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares têm sido de grande importância para a economia e geração de empregos no Brasil e no mundo. Essa constatação, entretanto, não as poupa das altas taxas de descontinuidade.

Com este estudo, buscou-se identificar quais são as características do processo de gestão mais presentes em empresas familiares de terceira geração ou mais, ou seja, as mais longevas, que podem ser consideradas como um elemento diferencial que contribui para a sua longevidade.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa, foram identificadas características comuns nas empresas pesquisadas, demonstrando que elas possuem processo de gestão mais aperfeiçoado, com características que lhes proporcionam melhores condições para a sobrevivência e prosperidade, podendo ser considerados como referência pelas demais empresas.

Quanto ao planejamento estratégico, foram observadas as seguintes características:

a) há um equilíbrio entre as empresas que adotam formalmente o planejamento estratégico e aquelas que o fazem de maneira informal. O fato de haver informalidade nesse processo não significa que não há uma reflexão sobre o negócio. Essa afirmação parte do fato de que se identificou na pesquisa haver um desenvolvimento da estratégia de negócio, tanto quanto uma clara definição dos rumos das organizações. Além disso, constatou-se que os sucessores são envolvidos no processo de planejamento estratégico formal ou informal;

b) é positivo o fato de que os sucessores são envolvidos no processo de planejamento estratégico e, também, como constatado na pesquisa, que o assunto sucessão seja um dos aspectos levados em conta no processo de escolha das estratégias para o empreendimento;

c) as empresas que adotam planejamento estratégico de maneira formal têm contado com a participação de sucessores na sua elaboração, o que os torna mais preparados para entender todo o processo de planejamento e para assumir a gestão do negócio sem colocá-lo em risco. Nas reuniões para elaboração do planejamento estratégico, na maior parte das empresas, todos os sucessores participam do processo, ao invés de apenas alguns deles;

d) apesar de o assunto sucessão ser considerado por algumas empresas no processo de planejamento estratégico, a maior parte das empresas pesquisadas não o leva em conta nesse momento. Mesmo assim, não deixam de considerar o processo sucessório como uma variável dependente do planejamento estratégico;

e) em relação ao planejamento operacional, as empresas familiares têm, em sua maioria, formalizado o processo de planejamento operacional, estabelecendo padrões para o desempenho de gestores e para o consumo de recursos, facilitando a comparação entre os resultados esperados com as estratégias adotadas e aqueles alcançados.

Na fase de execução do processo de gestão, constatou-se que:

a) as informações da contabilidade financeira e da contabilidade de custos são usadas para sustentar o processo de tomada de decisão, havendo um cuidado com as informações utilizadas pelos seus gestores no exercício de suas atividades;

b) as empresas utilizam indicadores de desempenho econômico para avaliar o desempenho do negócio, o que indica uma preocupação com métodos científicos de acompanhamento da performance da gestão e do desempenho do empreendimento;

c) com relação à participação de sucessores nas reuniões para discussões dos resultados econômicos obtidos, os sucessores participam dessa atividade na maior parte das empresas pesquisadas. Nas empresas de 4ª geração ou mais, há uma tendência de que o

sucessor participe ativamente dessas reuniões, enquanto que nas de 3ª geração, há um equilíbrio entre os que participam ativamente e apenas moderadamente delas.

No que se refere ao controle do processo de gestão, observou-se que a maior parte das empresas familiares possui mecanismo para a avaliação de desempenho de gestores. As empresas que adotam esse mecanismo conseguem comparar os resultados alcançados com os previstos, para corrigir eventuais desvios, buscando alcançar as metas estipuladas.

Os sistemas de informação são fundamentais ao processo de gestão e prestando informações rápidas, atualizadas e confiáveis. Sobre eles, verificou-se, nas empresas familiares pesquisadas, que essas possuem um sistema informatizado integrando as suas áreas.

Percebeu-se, neste estudo, que as empresas familiares possuem processo de gestão com características que, na maior parte das vezes, confirmam aquelas sugeridas como ideais pela literatura específica a respeito do tema gestão. Isso contraria o que parte dos autores afirma, isto é, que nessas organizações os processos de gestão são frágeis, o que, portanto, não pode ser generalizado. Sendo as empresas pesquisadas bem sucedidas no aspecto relacionado à longevidade, além de possuírem processos de gestão mais aperfeiçoados, de acordo com os modelos propostos na literatura, pode-se concluir que as empresas familiares, no âmbito desta pesquisa, têm maior facilidade para sua continuidade devido às características do seu processo de gestão.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. *Implantando a Administração Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BASTOS, Cleverson Leite; KELLER, Vicente. *Aprendendo a Aprender: introdução à metodologia científica*. 9. ed.. Petrópolis: Vozes, 1997.
- BELLET, William *et al.* *Family Business as a Field of Study*. 2002. Disponível em: <<http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/ifbpa.cfm>> Acesso em 11 out. 2003.
- BERNHOFER, Renato. *Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de Informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1985.
- BORTOLI NETO, Adelino de; MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. *Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte*. V Semead – Seminários em Administração. São Paulo: FEA –USP, jun. 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/AdmGeral.htm>> Acesso em 24 mar. 2003.
- BOWMAN-UPTON, Nancy. *Transferring Management in the Family-Owned Business*. Texas: SBA – Small Business Administration. 1991. Disponível em: <<http://www.sba.gov/library/pubs/eb-1.doc>> Acesso em 13 ago. 2003.
- CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. *Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais*. In: CATELLI, Armando (coord.).

*Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 127-146.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Coleta, Análise e Interpretação dos Dados. In: BEUREN, Ilse Maria. *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003. p. 117-144.

FALDINI, Roberto. A Governança Corporativa nas Empresas Familiares. *Valor Econômico*, São Paulo, 24 mar. 2004.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. Sucessão Empresarial: Processo Sucessório em Empresas Familiares. *Anais do IGEPE*, p. 299-312, out./2000.

GERSICK, Kelin *et al.* *De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar*. São Paulo: Negócio, 1997.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

JOHANN, Jorge Renato (coord.). *Introdução ao Método Científico: conteúdo e forma do conhecimento*. 2. ed. Canoas: Editora da Ulbra, 1997.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes sobre o Processo Sucessório. In: *XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica*, fev. 2003, Lugo – Portugal. Disponível em: <[http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/04\\_programa.htm](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/04_programa.htm)> Acesso em: 26 abr. 2003.

LODI, João Bosco. *O Fortalecimento da Empresa Familiar*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

LYNCH, Allan. *All in the Family*. 2003. Disponível em: <[http://www.cafanet.com/members/news/all\\_in\\_the\\_family.pdf](http://www.cafanet.com/members/news/all_in_the_family.pdf)> Acesso em 11 out. 2003.

MARTINS, Ives Gandra da Silva (coord.); MENEZES, Paulo Lucena de (coord.); BERNHOEFT, Renato (coord.). *Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. *Programas de Profissionalização e Sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo*. São Paulo: USP, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.

NASCIMENTO, Auster M. *Descentralização do Processo de Formulação das Estratégias Empresariais*. São Paulo: USP, 2002. Tese, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Planejamento, Planejamento de Lucro. In: CATELLI, Armando (coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 147-169.

\_\_\_\_\_ (coord.). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Contabilidade*. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. Empresa Familiar: um negócio explosivo. *Rumos*, Rio de Janeiro, n. 172, p. 16-19, mai. 2000.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: CATELLI, Armando (coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 35-80.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. *Metodologia de Pesquisa: do planejamento à execução*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SANTOS, Karina Lucia dos; MARTINELLI, Dante P. *Empreendedores e Sucessão em Empresas Familiares*. II SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais. São Paulo, out. 1999.

SELLTIZ, Claire *et al.* *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU, 1975.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Poder e Sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. *Organizações & Sociedade*, Bahia, v.10, n. 26, p.57-75, jan./abr. 2003.

WARD, John L. Planejar para Prosseguir. *HSM Management*, Empresas Familiares: o desafio da continuidade (dossiê), São Paulo, ano 7, n. 41, p. 83-121, nov./dez. 2003.