

Um Estudo sobre o Processo de Gestão em Empresas Familiares

Autores

DENISE KREISIG

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

AUSTER MOREIRA NASCIMENTO

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

LUIZ INÁCIO PETRY

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

FABIO AUGUSTO SPRINGER

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

A presente pesquisa buscou identificar, a partir da realização de uma pesquisa de campo, as características mais presentes no processo de gestão das empresas familiares da amostra, para inferir, a partir das observações realizadas, aquelas que possam explicar sua longevidade e/ou brevidade. Para alcançar tal objetivo, optou-se por uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas e na inferência dos pesquisadores, tendo sido entrevistados executivos da mais alta gestão de 71 empresas do Estado do Rio Grande do Sul. A partir dos dados coletados, orientados por um roteiro de entrevistas, foram analisados e comparados entre si os processos de gestão destas empresas e com o que recomenda a literatura especializada. Com os resultados obtidos, pôde-se concluir que as empresas de maior porte e mais longevas, possuem processos de gestão mais aperfeiçoados, com características próximas àquelas recomendadas pela literatura. Nas empresas de menor porte, administradas por gerações mais recentes, tais características destoam, em parte, daquelas tidas como padrão pelos estudiosos do assunto. Não houve, entretanto, evidências suficientemente fortes que permitissem a conclusão de que as peculiaridades dos processos de gestão analisados fossem determinantes para a continuidade das organizações objetos do estudo.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, segundo Gueiros (1998), estima-se que as empresas familiares sejam responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional. Desde os grandes conglomerados nacionais, base da economia de bens de capital, até os pequenos e médios empreendimentos, responsáveis pela geração de 2 milhões de empregos diretos e que são o tipo de organização que mais cresce no país.

Em países desenvolvidos, como os EUA, onde as pesquisas estão mais adiantadas e num ritmo de crescimento constante, estima-se que as empresas familiares apresentem as seguintes características, entre outras: a) 90% das empresas são familiares (BELLET *et al.*, 2002; MCCANN III; LEON-GUERRERO, 2001; REECE, 2003; WHITE; KRINKE; GELLER, 2004); b) participam com cerca de 50% no PIB e contribuem com 50% na geração de empregos (BELLET *et al.*, 2002; MCCANN III; LEON-GUERRERO, 2001; REECE, 2003; WHITE; KRINKE; GELLER, 2004); c) metade das empresas familiares tem 60 anos ou mais (FLEMING, 1997); d) aproximadamente 30% sobrevivem na segunda geração e 10% na terceira geração (FLEMING, 1997; AVILA; AVILA; NAFFZIGER, 2003; WHITE; KRINKE; GELLER, 2004); e) são responsáveis pela oferta de 9 em cada 10 ofertas de emprego (MCCANN III; LEON-GUERRERO, 2001; REECE, 2003; WHITE; KRINKE; GELLER, 2004).

São essas significantes estatísticas que suportam o alto interesse que o assunto vem despertando nos meios acadêmicos.

Desta forma, a sucessão nas organizações requer mais que a escolha de um sucessor, devendo ser tratada como um processo, não como um evento. Por conseguinte, seu processo de gestão deve estar estruturado também para este objetivo.

Este estudo buscou resposta ao seguinte problema:

quais são as características do processo de gestão das empresas familiares da amostra que podem ser consideradas como facilitadoras para sua continuidade?

O processo de gestão pode representar uma vantagem competitiva da empresa em relação a seus concorrentes. Uma gestão eficaz, preparada para reagir às turbulências ambientais de forma apropriada e oportuna, pode significar para a organização o diferencial entre manter-se ativa, organizada e lucrativa, ou apática, deficitária e, por isso, sujeita à descontinuidade.

Ao investigar meios alternativos que revistam de maior segurança o processo sucessório em empresas familiares e a gestão do negócio, este estudo busca, com seus resultados, contribuir para o fortalecimento do processo de gestão desse grupo de empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas Familiares

Para Ricca Neto (1998, p. 9), as empresas familiares apresentam uma característica básica que as distingue das demais organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determina “[...] o direito de sucessão nos cargos de direção”.

Em Bornholdt (2005, p. 20), esta questão é abordada como “laços familiares-empresariais” que

[...] são construídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser “unipessoal” (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. Neste caso, além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valor.

São características que tendem a determinar modelos de gestão específicos a este tipo de organização em relação ao que recomenda a literatura especializada, devido ao fato de que, além dos objetivos empresariais, necessidades familiares devam ser atendidas, sendo o processo de gestão uma consequência disto.

2.1.1 Os conceitos de empresa familiar

Para alguns dos autores pesquisados, uma empresa é considerada familiar somente quando sua propriedade e gestão são transmitidas de uma geração para outra. Donelley (1976), Grzybovski e Tedesco (1998) e Ricca Neto (1998) consideram uma empresa como familiar se esta estiver identificada com uma família há pelo menos duas gerações.

Entretanto, para a maioria dos autores consultados, uma empresa se caracteriza como familiar por ter em sua gestão a família proprietária, não apontando restrições ao fato de já ter ocorrido sucessão.

Para Garcia (2001) uma empresa pode ser considerada como familiar quando for controlada por uma ou mais famílias. Seu conceito se baseia na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.

Gersick *et al.* (1997, p. 1), apontam como principal característica das empresas familiares o fato de estarem “[...] ligadas a uma família”. Para Lodi (1998, p. 6), a empresa familiar “[...] é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Nesse estudo se adotou como premissa 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 permite que a empresa se caracterize como familiar, mesmo que ainda em sua primeira geração, liderada pelo(s) fundador(es). Nessas condições, 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, exceto se vendida a terceiros ou extinta antes que ocorra a sucessão.

2.1.2 Características das empresas familiares

Por entenderem que os maiores dilemas das empresas familiares estão relacionados, principalmente, à distinção entre família, propriedade e gestão, Gersick *et al.* (1997) criaram o modelo de três círculos, segundo o qual o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas independentes e superpostos: gestão, família e propriedade.

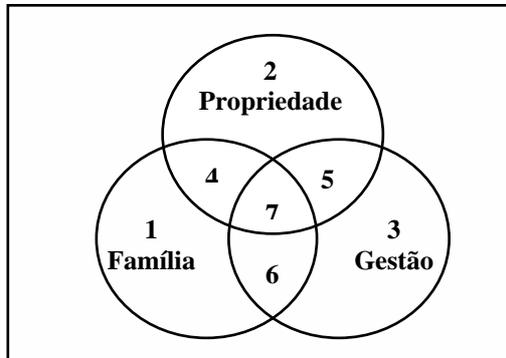


FIGURA 1: Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar
Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 6).

Desta forma, conforme visualiza-se na figura 1, identifica-se sete setores: setor 1 – membro da família, que não é proprietário nem funcionário; setor 2 – acionista, que não é membro da família nem funcionário; setor 3 – funcionário, que não é proprietário nem membro da família; setor 4 – proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa; setor 5 – proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família; setor 6 – membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário; setor 7 – proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

Gersick *et al.* (1997) afirmam que ao localizar todas as pessoas que pertencem a uma empresa familiar num dos sete setores, poderá ser possível compreender melhor como cada uma vê e sente a organização, ou seja, o interesse e/ou comprometimento (maior ou menor) de cada pessoa, como uma função do papel que desempenha.

2.1.3 Tipos de empresas familiares

Os autores pesquisados classificam as empresas familiares de diferentes formas. Lethbridge (1997, p. 7), por exemplo, destaca três tipos de empresas familiares: a) a empresa familiar tradicional: possui capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercido pela família; b) a empresa familiar híbrida: o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família; c) a empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Gersick *et al.* (1997) comentam que, depois da primeira geração, não há apenas uma alteração nos proprietários, mas também na forma de propriedade, que passa a ser mais diluída. Desta forma, os autores apresentam outra forma de classificação: a) a empresa familiar de um proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal; b) a empresa familiar de sociedade entre irmãos: o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar; c) a empresa familiar de consórcio entre primos: controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração.

Essa classificação de Gersick *et al.* (1997) pode, entretanto, ser contestada em relação a alguns aspectos, pois pode-se verificar negócios familiares gerenciados, concomitantemente, por mais de uma geração. Os autores chegam a citar a forma híbrida de propriedade, segundo a qual prevaleceria uma das três formas, como sociedade entre irmãos, por exemplo, juntamente com outra minoritária, como primos.

Entretanto, com a classificação nestes três estágios e nas formas híbridas de gestão, diversas outras maneiras de organizar o controle da empresa acabam sendo excluídas. Podem ocorrer situações em que o fundador participa da gestão junto com os filhos ou genros sócios, podendo-se verificar que a gestão se organiza de uma maneira mais diversificada do que, inicialmente, com um fundador, depois seus filhos e, na próxima geração, os seus netos na gestão do negócio.

2.2 O Processo de Gestão

O processo de gestão pode ser visto como um método ou como uma forma de se realizar, harmonicamente, ações conjuntas para se atingir a um fim organizacional desejado. Este deve estar suportado por definições, mesmo que sejam informais, a todos os indivíduos responsáveis pela gestão da organização, de forma a promover a necessária sinergia para se atingir os objetivos.

Assim, e de acordo com Guerreiro (1989), um processo de gestão deve compreender um conjunto básico de definições que orientam a missão da organização com prospecções, mensurações, execuções e controles.

O processo de gestão compreende o planejamento estratégico, o planejamento operacional, a execução do planejamento e o controle do planejamento.

2.2.1 O planejamento estratégico

Ansoff (1990) considera o planejamento estratégico como um processo de análise sistemática do ambiente (oportunidades e ameaças do ambiente externo e pontos fortes e

fracos do ambiente interno), de forma a estabelecer objetivos, estratégias e ações que levem a organização ao aumento de sua competitividade. Wright, Kroll e Parnell (2000) conceituam o planejamento estratégico como os planos traçados, normalmente pela alta gestão, para alcançar resultados consistentes com os objetivos da organização e com o cumprimento de sua missão.

Entre as principais vantagens e desvantagens do planejamento estratégico, Nascimento (2002), apresenta o seguinte conjunto (quadros 1 e 2):

Vantagens do Planejamento Estratégico
<p>a. ambiente – a verificação e a análise sistemáticas das variáveis ambientais permite articulação da organização para atenuar seus impactos;</p> <p>b. pró-ação – a verificação e a análise sistemáticas das variáveis ambientais futuras permite que a organização tome decisões preventivas;</p> <p>c. prioridades – determina quais as prioridades considerar para que a organização alcance o cumprimento de sua missão e de seus objetivos;</p> <p>d. rejuvenescimento e renovação – a consideração e a análise sistemáticas dos itens anteriores diminuem as resistências internas na organização;</p> <p>e. comunicação – a articulação dos planos motiva o diálogo em torno das questões estratégicas nos diferentes níveis da organização.</p>

QUADRO 1: Vantagens do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Nascimento (2002, p. 196).

Desvantagens do Planejamento Estratégico
<p>a. criatividade e aprendizado – as prioridades estão nas decisões coletivas e sistêmicas podendo reprimir a criatividade e prejudicar o aprendizado dos gestores;</p> <p>b. intranquilidade – a introdução de objetivos concebidos por outros, gerando mudanças no ambiente interno, pode gerar intranquilidade nos gestores e estes serem menos produtivos que se operassem com seus próprios planos;</p> <p>c. tempo – sua coordenação e implementação, até que permeie por toda a organização, exige grande dispêndio de energia e tempo de seus idealizadores;</p> <p>d. inflexibilidade – estratégias rígidas pré-estabelecidas devem ser seguidas à risca, podendo apontar para um comprometimento arriscado na visão dos gestores.</p>

QUADRO 2: Desvantagens do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Nascimento (2002, p. 196).

Entre as desvantagens apontadas por Nascimento (2002) estão os reflexos comportamentais que o planejamento estratégico pode causar nos gestores da organização, sendo, portanto, recomendável redobrada atenção nestes aspectos para o sucesso de sua implementação.

Mintzberg (2003, p. 149), todavia, critica certos aspectos do planejamento estratégico. Afirma que ele não deve ser entendido como uma ferramenta que vai resolver todos os problemas organizacionais, como se tem observado em diversos casos. Um desses aspectos refere-se à capacidade de mudança da organização. No entanto, entender e absorver não é comprometer-se, sendo esta a grande barreira que ele vem observando no curso das organizações através do planejamento estratégico, uma vez que o comprometimento está relacionado com a cultura vigente, com os valores e crenças da organização e de seus indivíduos.

Orientando todo o processo de gestão, o planejamento estratégico tem como objetivo assegurar o cumprimento da missão da organização e, conseqüentemente, sua continuidade – esta como pressuposto básico de sua existência.

2.2.2 O planejamento operacional

Tavares (2000, p. 360) afirma que o planejamento operacional é a “chave do êxito de uma gestão estratégica”, pois sua condução cria interações entre estratégica e gestão. Para que tal interação ocorra, é necessário que o mesmo identifique e determine todos os recursos necessários ao cumprimento dos objetivos, validando-os ou não, tendo início, com isso, a interação do sistema organizacional.

O planejamento operacional é, assim, o detalhamento qualitativo e quantitativo das metas e dos objetivos definidos no planejamento estratégico, considerados numa perspectiva temporal.

2.2.3 A execução do planejamento

Aprovado o planejamento estratégico e após a sua conversão no planejamento operacional, inicia-se a fase de execução desse plano. É uma fase que poderá tornar-se tão ou mais difícil que as fases anteriores, dado o conjunto de valores e crenças que a determinam. É nela que o gestor mostra sua liderança e capacidade gerencial, já que é necessário convencer, motivar e conduzir aos objetivos estabelecidos.

Segundo Tavares (2000, p. 384), “antes da execução, o orçamento deve ser avaliado, revisto e obter a aprovação e o comprometimento dos níveis diretivos da organização”. Está aí, portanto, na sinergia, uma questão vital a ser considerada na execução. Um requisito indispensável para o correto desenvolvimento das ações planejadas.

Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 145) definem a execução como a fase onde os recursos são utilizados e gerados os produtos e serviços, podendo ainda serem “[...] necessárias alterações e ajustes no programa [...]”.

Desta forma, a correta execução do planejamento operacional é uma fase essencial da eficácia organizacional.

2.2.4 O controle do planejamento

É, em síntese, o acompanhamento do que foi proposto pelo grupo de gestores – como equipe, e do que está sendo realizado pelo gestor - como indivíduo. Ao identificar as variações ocorridas e analisar suas causas, a fase de controle do processo de gestão pode tanto realinhar as ações necessárias ao cumprimento dos objetivos organizacionais quanto realinhar estes em função de alterações do ambiente no qual estão inseridos.

Guerreiro (1989, p. 262-263) pronuncia-se a este respeito com observações sobre desempenho, revisão de planos e delegação:

O controle é indispensável para a realização das metas e concretização da eficiência, e corresponde às ações gerenciais que objetivam a correção de desempenhos, ou a revisão dos planos.

A existência do controle é fundamental não só para a garantia da execução dos planos, como também, para a avaliação dos desempenhos gerenciais em face das funções, responsabilidade e autoridade que lhes foi delegada.

Para Certo e Peter (1993, p. 223), o controle é a última e mais importante etapa do processo de gestão, consistindo em fazer com que as estratégias sejam implementadas de acordo com os planos. A atenção da gestão na execução de ações ou atitudes corretivas deve ser máxima, pois as mesmas podem “[...] mudar a forma como a organização funciona, alterar o processo de gestão estratégica, tornar os objetivos e padrões mais desafiadores e alterar o próprio processo de controle”.

Por conseguinte, o controle consiste na observação e mensuração das distâncias (defasagens) existentes entre as estratégias implementadas e seus efetivos resultados. Deve detectar tanto se é a execução que está em desacordo com os objetivos (gerais e específicos) quanto se estes estão desalinhados com as variáveis ambientais, externas e internas.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Utilizando o método dedutivo, este estudo apresenta a seguinte classificação:

a) quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois gerou conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (SILVA; MENEZES, 2001);

b) quanto à forma, trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Qualitativa por ter encontrado um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (SILVA; MENEZES, 2001). Quantitativa por ter utilizado números na busca de garantir a precisão dos resultados, evitando a distorção de análises e interpretações exclusivamente subjetivas (GRESSLER, 2003);

c) quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória por ter ido em busca de novas verdades, ou da confirmação de verdades existentes e aceitas, para a compreensão do fenômeno pesquisado (SELLTIZ *et al.*, 1975). Descritiva por ter observado, registrado e analisado fatos ou fenômenos sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 1996);

d) quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa de campo, pois os pesquisadores buscaram respostas à questão da pesquisa utilizando tanto técnicas de observação quanto de interrogação, aprofundando a compreensão dos fenômenos relacionados (SILVA; MENEZES, 2001).

Foram selecionadas empresas familiares demarcadas e delimitadas por três aspectos:

a) quanto ao conceito de empresa familiar: considera-se empresa familiar aquela cuja gestão seja conduzida por um ou mais membros da família detentora do poder – controle societário;

b) quanto à abrangência regional da investigação: a amostra selecionada abrangeu empresas do Rio Grande do Sul;

c) quanto ao perfil das empresas objeto da investigação: empresas de médio e grande porte, atuando há mais de 15 anos no mercado e com um faturamento anual mínimo de 15 milhões de reais.

Com relação ao porte da empresa destaca-se a seguinte demarcação: foram consideradas de porte médio as empresas com faturamento anual entre R\$ 15 milhões e R\$ 50 milhões; de porte intermediário as empresas com faturamento anual entre R\$ 50 milhões e R\$ 100 milhões; de grande porte as empresas com faturamento anual acima de R\$ 1000 milhões.

Tendo em vista tais demarcações e delimitações, o presente estudo utilizou uma amostra não-probabilística que, segundo Selltiz *et al.* (1975, p. 577), é usada quando “[...] não existe forma para estimar a probabilidade que cada elemento tem de ser incluído na amostra, e não existe segurança de que todos os elementos tenham alguma oportunidade de serem incluídos”. Tal escolha justifica-se pela dificuldade de identificar o tamanho da população da pesquisa e por não haver uma fonte precisa que identifique a quantidade total de empresas familiares existentes com tais características.

Entre as diversas formas de amostragem não-probabilística existentes, utilizou-se a 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), conforme a demarcação e a delimitação proposta.

A quantidade de empresas familiares que participaram das entrevistas, bem como de sua distribuição, são apresentadas da tabela 1:

TABELA 1: Distribuição da Amostra

Gerações	Quantidade
De 1ª Geração	13
De 2ª Geração	29
De 3ª Geração	22
De 4ª Geração em diante	7
Total	71

As entrevistas sobre o processo de gestão das empresas familiares da amostra foram feitas a partir de um roteiro de entrevistas com 7 questões, com alternativas fixas, buscando-se, além das respostas às questões do roteiro, comentários que complementassem as respostas.

A partir dos dados obtidos nas respostas, foi realizada uma tabulação, que consiste na contagem, com o objetivo de determinar o número de casos que estão nas categorias previstas (SELLTIZ *et al.*, 1975). A partir dessa tabulação, foram elaboradas tabelas que demonstrassem a quantidade de empresas que responderam a cada alternativa.

4 ANÁLISE DE DADOS

São apresentadas neste capítulo as evidências pertinentes ao processo de gestão das empresas familiares da amostra, com vistas a identificar aspectos e componentes de seu sistema de informações gerenciais. Questiona-se a existência de estratégias, se estão formalizadas no planejamento estratégico, se estão mensuradas no planejamento operacional, e suas diversas formas de controle (averiguação) da performance organizacional.

Questão 1: Quanto às estratégias na empresa, elas existem e estão formalizadas pelo planejamento estratégico?

TABELA 2: Existência e Formalização de Estratégias

Gerações	Existem e são Formais	Existem, mas são Informais	Não Existem
1ª Geração	43%	50%	7%

2ª Geração	50%	43%	7%
3ª Geração	50%	45%	5%
4ª Geração ou mais	43%	43%	14%

Praticamente em todas as empresas da amostra verifica-se a existência de estratégias, ocorrendo uma distribuição equitativa entre a mesma ser formalizada ou não. Considerando o porte (45% são de médio porte, 22% de porte intermediário e 33% de grande porte), a idade (81% tem mais de 30 anos de fundação) e a participação no mercado (61% tem participação significativa), era esperada pelos pesquisadores maior frequência na formalização das estratégias. Tal expectativa se devia ao fato de que empresas desse porte e com tal participação no mercado, necessitariam de estruturas organizacionais já um pouco complexas, com delegação de atribuições e responsabilidades. Em assim sendo, e foi o que se comprovou (estruturas mais complexas), tornar-se-ia necessária a participação de seus diversos níveis hierárquicos na formalização das estratégias globais, para se alcançar adequada visão do ambiente e estabelecer planos tentando contornar as ameaças, aproveitar as oportunidades, reduzir os pontos fracos e potencializar os pontos fortes.

No entanto, as evidências qualitativas da pesquisa sugerem sinais diferentes dos dados quantitativos: a maioria dos gestores das empresas da amostra parece compreender a importância do planejamento estratégico, mas não como algo indispensável para orientar o processo de gestão. Notadamente nas empresas de menor porte, administradas pela 1ª e 2ª geração, observou-se que muitos dos denominados planejamentos são acionados por um simples desafio, como, por exemplo, o aumento do faturamento em x%. Desta forma, é possível inferir que lhes faltam informações sobre os resultados das pesquisas científicas acerca da importância do planejamento estratégico na busca da eficácia do empreendimento, podendo sinalizar como uma das causas de dificuldades financeiras e econômicas que as levam à descontinuidade.

Acredita-se que esta inversão de operações, ou seja, a utilização de ferramentas de mensuração de um plano sem a precedência de alternativas estratégicas possa ser a maior causa da falta de crescimento destas empresas, ou pior, de sua descontinuidade.

Questão 2: Há planejamento operacional?

TABELA 3: Existência de Planejamento Operacional

Gerações	Sim	Não
1ª Geração	64%	36%
2ª Geração	79%	21%
3ª Geração	68%	32%
4ª Geração ou mais	86%	14%

O planejamento operacional (tabela 3) encontra-se implantando na maioria das empresas da amostra, com frequência superior à observada na questão sobre a existência do planejamento estratégico (tabela 2).

No entanto, isto não deve ser avaliado com otimismo, pois em número significativo das empresas de menor porte, principalmente as administradas pela 1ª e 2ª geração, o planejamento operacional está restrito somente à Demonstração dos Resultados, e esta

elaborada somente sob os preceitos do Método de Custeio por Absorção. Por conseguinte, há um vazio na utilização de ferramentas de gestão, como ficou evidenciado no estudo.

A projeção da Demonstração dos Resultados, como um exemplo do que acontece na maioria destas empresas da amostra, deve suportar todas as informações de mensuração, execução e controle das complexas atividades empresariais. Verificou-se uma tendência de estabelecer objetivos a partir do volume do faturamento, algo como “crescer $x\%$ no próximo ano”, sendo este o esforço despendido, sendo esta a direção sinalizada. O Custo do Produto Vendido, as Despesas Comerciais, as Despesas Administrativas e, inclusive, os Encargos Financeiros Líquidos, são estimados com base numa determinada participação limite sobre a Receita Operacional Bruta, ocasião considerada como propícia pelos entrevistados para estabelecer metas de redução nesta participação.

Parece assim não haver, em significativa parte das empresas da amostra, preocupação com o planejamento, orçamento e controle dos custos e das despesas de forma particularizada, somente sobre sua incidência nas vendas. Desta forma, conclui-se que somente a fase da prospecção das vendas é atendida (cumprida) em parte das empresas da amostra, o que pode ser considerado como perigosamente incompleto.

Questão 3: A empresa possui normas e procedimentos formais de controle?

TABELA 4: Normas e Procedimentos Formais de Controle

Gerações	Sim	Não
1ª Geração	93%	7%
2ª Geração	93%	7%
3ª Geração	77%	23%
4ª Geração ou mais	86%	14%

As respostas das entrevistas evidenciam que a maioria das empresas da amostra possui normas e procedimentos formais de controle. Nas empresas de 1ª e 2ª geração da amostra ocorreu uma frequência de 93%, 77% nas de 3ª geração e 86% nas de 4ª geração ou mais.

É necessária, porém, alguma cautela nas conclusões sobre tão significantes evidências. A resposta rápida e segura recebida dos entrevistados instigou curiosidade nos pesquisadores, suscitando uma investigação complementar. Quando foi possível de ser feita, revelou-se que os respondentes estavam fazendo referência às normas e procedimentos considerados como comuns em organizações desse porte: conduta das pessoas (pontualidade e assiduidade, como exemplos), volume monetário do custo com pessoal, volume físico de produção, volume físico e monetário das vendas, volume monetário das compras e a demonstração dos resultados, como exemplos.

Questão 4: A empresa utiliza indicadores de desempenho econômico?

TABELA 5: Utilização de Indicadores de Desempenho Econômico

Gerações	Sim	Não
1ª Geração	93%	7%
2ª Geração	93%	7%
3ª Geração	95%	5%

4ª Geração ou mais 100% 0%

Indicadores de desempenho econômico, como, por exemplo, de atividade (prazos médios), de remuneração dos capitais (retorno e rentabilidade) e de lucratividade sobre as vendas, assim como os indicadores de desempenho financeiro, como, por exemplo, de liquidez e de endividamento, revelam informações importantes sobre o desempenho dos negócios. Seu acompanhamento sistemático auxilia os gestores na orientação à correção ou não dos rumos.

Contatou-se que a maioria das empresas pesquisadas possui os indicadores acima referenciados. As empresas de 1ª e 2ª geração da amostra apresentaram uma frequência de 93%, as de 3ª geração uma frequência de 95% e as de 4ª geração ou mais uma frequência de 100%.

Parecem, num primeiro momento, evidências consistentes da existência de indicadores de desempenho econômico. Todavia, na quase totalidade das empresas da amostra não se identificou nos relatos outros indicadores que também são considerados como necessários para organizações desses portes, como, por exemplo, a avaliação e controle do custo-padrão de cada produto, a análise incremental (marginal) dos resultados do *mix* de produtos a partir do ponto de equilíbrio e a margem de segurança e, quando produtos conjuntos, o preço de transferência avaliado com o uso do conceito de custos de oportunidade.

Desta forma, sob tais evidências, pode-se inferir que as empresas da amostra tendem a estar seguidamente desorientadas no acompanhamento do desempenho de suas estratégias.

Questão 5: A empresa possui um sistema informatizado que integre suas diversas áreas (gestão de compras, gestão de vendas, gestão de estoques, planejamento e controle da produção, gestão de custos e gestão contábil, como exemplos)?

TABELA 6: Existência de um Sistema Informatizado Integrado

Gerações	Sim	Não
1ª Geração	93%	7%
2ª Geração	93%	7%
3ª Geração	86%	14%
4ª Geração ou mais	86%	14%

A pesquisa apresenta fortes evidências de que as empresas da amostra possuem um sistema informatizado integrado de suas diversas áreas, com frequência de 93% nas empresas de 1ª e 2ª geração e de 86% nas empresas de 3ª e 4ª geração ou mais.

Contudo, convém destacar que os resultados do estudo sugerem tão somente a existência de informações integradas para registros e futuras averiguações, isto quando se fizerem necessárias como, por exemplo: as compras (tomada de preços e ordens de compras), as vendas (cliente, preço de venda praticado, prazo e produto), os estoques (recebimentos, valores a pagar, expedições e custo médio) e o planejamento e controle da produção.

São, entretanto, sistemas de informações comuns às dezenas de *softwares* que podem ser encontrados no mercado, com nítida vocação para o registro e futuras averiguações. Não há, na maioria das empresas da amostra, sinais de sistemas de informações gerenciais para a adequada condução do empreendimento em suas demandas do processo decisório.

Questão 6: As informações contábeis são utilizadas para a tomada de decisão?

TABELA 7: Utilização das Informações Contábeis para a Tomada de Decisões

Gerações	Sim	Não
1ª Geração	86%	14%
2ª Geração	96%	4%
3ª Geração	95%	5%
4ª Geração ou mais	100%	0%

Tendo como base a literatura existente, seria de se esperar que as empresas que dispõem de uma arquitetura contábil adequada, aqui entendida como uma estrutura departamental e/ou de atividades dirigida ao processo decisório, conseguissem sobreviver por mais gerações e possuíssem neste sistema de informações um diferencial competitivo.

Pelas frequências apresentadas é possível generalizar que a maioria das empresas da amostra utiliza o sistema contábil no processo decisório, confirmando as informações recebidas na questão 4 – utilização de indicadores de desempenho econômico, pois os lá apontados são extraídos deste sistema.

Conforme evidencia a tabela 7, as empresas de 1ª geração da amostra apresentam uma frequência de 86%, frequência de 96% nas de 2ª geração, 95% nas de 3ª geração e 100% nas de 4ª geração ou mais.

Poderia-se supor que as empresas de 1ª, 2ª e 3ª geração possuíssem sistemas de informações substitutos do sistema contábil, já que não atingem 100% de frequência. Todavia, isto não ficou totalmente confirmado pelos comentários das entrevistas. São somente 5% das empresas da amostra que baseiam suas decisões sobre informações de faturamento, compras e nível das disponibilidades.

Questão 7: Quais informações são utilizadas da Contabilidade de Custos?

TABELA 8: Utilização da Contabilidade de Custos

Gerações	Margem	Preço de Venda	Outras Decisões	Não há Contabilidade de Custos
1ª Geração	64%	64%	79%	21%
2ª Geração	68%	68%	71%	11%
3ª Geração	77%	55%	64%	14%
4ª Geração ou mais	71%	57%	86%	0%

Com relação às frequências (tabela 8), sobre as empresas da amostra que tem Contabilidade de Custos, pôde ser evidenciado:

a) preços de venda: as empresas têm como hábito acompanhar seu comportamento preferencialmente pelos relatórios gerados no sistema de gestão de vendas;

b) custos de produção: incluídos no quesito “outras decisões”, a maioria das empresas da amostra prefere acompanhar seu comportamento pelos relatórios gerados pelo sistema de gestão de produção;

c) demais custos e despesas: incluídos no quesito “outras decisões”, a maioria das empresas tem na Contabilidade de Custos a fonte de informação dos demais custos e despesas, não havendo outro tipo de relatório para este fim. Há, porém, uma distinção: enquanto as empresas de menor porte, administradas por gerações mais recentes, parecem preferir acompanhar seu comportamento pela totalização dos custos e despesas na demonstração dos resultados, as empresas de maior porte e mais longevas utiliza a Contabilidade de Custos para poder acompanhar o comportamento dos custos e despesas por departamento, o que aponta para uma evolução do processo de gestão dessas empresas;

d) margens: apesar da alta frequência apresentada na consulta das margens na Contabilidade de Custos, as entrevistas apontaram evidências que sugerem que a maioria das empresas de menor porte não apura margens, acompanhando somente o comportamento dos custos e dos preços de venda. Porém, a maioria das empresas de maior porte e mais longevas utiliza a Contabilidade de Custos para acompanhar o comportamento das margens.

São evidências muito semelhantes às apontadas na questão anterior – Utilização das Informações Contábeis para a Tomada de Decisão, sugerindo que grande parte dos gestores das empresas da amostra, talvez por não compreenderem perfeitamente o potencial da Contabilidade como o maior banco de dados da organização, criam outros sistemas de informações para o processo decisório deles.

5 CONCLUSÕES

Consideradas como a forma predominante das organizações dedicadas à produção de bens e serviços no cenário empresarial, as empresas familiares têm sido de grande importância para a economia e a geração de empregos no Brasil e no mundo. Entretanto, apresentam altas taxas de descontinuidade que ocorrem, de acordo com a literatura, devido a inapropriados processos de gestão, fazendo com que grande parte delas deixe de existir ainda na primeira geração. Das poucas que conseguem chegar à segunda geração, um número ainda menor delas será dirigida pela terceira geração da família de seu fundador.

Com este estudo, que abrangeu as fases do processo de gestão (planejamento estratégico, planejamento operacional, execução do planejamento e controle do planejamento), buscou-se identificar quais as características mais presentes no processo de gestão das empresas familiares da amostra, no sentido de entender quais destas características podem ser consideradas como facilitadoras para sua continuidade.

Os resultados obtidos identificaram algumas características comuns nas empresas pesquisadas, demonstrando ser mais o seu porte e sua longevidade, aliados à participação significativa em seu segmento mercadológico, um dos fatores influenciadores da existência de processos de gestão mais aperfeiçoados e mais próximos do que recomenda a literatura. Prevalece nestas empresas a orientação do processo de gestão pelo planejamento estratégico.

Nas empresas de menor porte, menos longevas, observou-se um importante aspecto negativo na informalidade de algumas delas: o fato, coincidente ou não, de uma respectiva fragilidade dos sistemas contábeis e de custos.

Com destaque para as empresas de maior porte e mais longevas, o planejamento operacional é formal, mensurando as estratégias e estabelecendo padrões para o desempenho e para o consumo de recursos, promovendo a comparação entre os resultados esperados com as estratégias adotadas e os efetivamente alcançados. No entanto, em parte significativa das empresas de menor porte e menos longevas (1ª e 2ª geração, predominantemente), o

planejamento operacional se até às mensurações monetárias, orientadas somente pela Demonstração dos Resultados.

Na fase de execução do processo de gestão, principalmente nas empresas de maior porte e mais longevas, as informações da Contabilidade Societária e da Contabilidade de Custos são utilizadas para orientar e sustentar o processo decisório.

Na fase de controle do processo de gestão, exceto nas empresas de menor porte e menos longevas, detectou-se que a maior parte das empresas possui controles internos formais para a avaliação de desempenho de seus gestores e do empreendimento, comparando os resultados alcançados com os previstos, corrigindo eventuais desvios para alcançar com eficácia suas metas e objetivos, indicando a utilização de métodos científicos.

Sobre os sistemas integrados de informações, fundamentais ao apoio do processo de gestão, prestando informações rápidas, atualizadas e confiáveis, verificou-se que a maioria das empresas possui um sistema informatizado integrando suas diversas áreas. Contudo, nas empresas de menor porte e menos longevas, tais informações estão mais no âmbito legal e fiscal que no gerencial.

Observou-se, ainda, adequada compreensão de que os bons desempenhos do passado não garantirão os desempenhos futuros da organização, principalmente no atual estágio de desenvolvimento do conhecimento científico, que faz com que empresas busquem constante atualização em seus modelos de gestão.

É possível concluir, desta forma, que seja uma questão de tempo para que as empresas da amostra se enquadrem adequadamente nos atuais ambientes de gestão, inclusive as de menor porte e administradas por gerações mais recentes que apresentaram processos de gestão relativamente frágeis.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

AVILA, Stephen M.; AVILA, Ramon A.; NAFFZIGER, Douglas W. *A Comparison of Family-Owned Businesses: succession planners and nonplanners*. **Journal of Financial Service Professionals**. Bryn Mawr: May 2003. v. 57, n. 3, p. 85. Disponível em <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=19&did=341829651...>> Acesso em 24/03/05.

BELLET, William; DUNN, Barbara; HECK, Ramona K. Z.; PARADY, Peter; POWELL, John; BOWMAN-UPTON, Nancy. *Family Business as a Field of Study*. **The Task Force of International Family Business Program Association**, 2002. Disponível em: <<http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/ifbpa.cfm>> Acesso em 02/04/05.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos A.; VASCONCELOS, Marco T. de C. *Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais*. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: ABDR, 2002.

- FLEMING, Peter D. *Helping Business Owners Prepare for the Future*. **Journal of Accountancy**. New York: May 1997. v. 186, n. 5, p. 46. Disponível em <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=71&did=11668111...>> Acesso em 31/03/05.
- GARCIA, Volnei P. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANDSBERG, Ivan S. **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- GRESSLER, Lori A. **Introdução à Pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2003.
- GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João C. **Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: Revista Teoria e Evidência Econômica, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.
- GUEIROS, Mônica M. B. **Sucessão Familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife – uma visão dos dirigentes**. 1998. Dissertação. Mestrado em Administração – UFP, PE.
- GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo Conceitual do Sistema de Informação de Gestão Econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese (doutorado). FEA. São Paulo: 1989.
- LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa Familiar no Mundo. **Revista BNDES**, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>> Acesso em 12/07/05.
- LODI, João b. **A Empresa Familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MCCANN III, Joseph E.; LEON-GUERRERO, Anna Y. *Strategic Goals and Practices of Innovative Family Business*. **Journal of Small Business Management**. Milwaukee: Jan 2001. v. 39, n. 1, p. 50. Disponível em <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=38&did=72261251...>> Acesso em 31/03/05.
- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NASCIMENTO, Auster M. **Descentralização do Processo de Formulação das Estratégias Empresariais**. Tese (Doutorado). FEA-USP. São Paulo. 2002.
- REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de Pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- REECE, Ronald C. *How to Mix Blood and Business Safely and Successfully*. **Journal of Financial Service Professionals**. Bryn Mawr: Nov 2003. v. 57, n. 6, p. 29. Disponível em <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=12&did=453405751...>> Acesso em 31/03/05.
- RICCA NETO, Domingos. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.
- SELLTIZ, Claire *et al.*. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1975.
- SILVA, Edna L. da; MENEZES, Estera M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.
- TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

WHITE, William S.; KRINKE, Timothy D.; GELLER, David L. *Family Business Succession Planning: devising an overall strategy*. **Journal of Financial Service Professionals**. Bryn Mawr: May 2004. v. 58, n. 3, p. 67. Disponível em <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=3&did=641920681...>> Acesso em 31/03/05.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.