



GESTÃO EMPRESARIAL: DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE PICOS-PI

SOUSA, Soraia do Nascimento¹, MOURA, Francisco de Assis Santos², MOREIRA, Matheus Barbosa³, ROSA, Michelle Pinheiro⁴, SILVA, Caique Lopes de Sousa⁵

Resumo: As Empresas Familiares são aquelas em que o comando da empresa esteja com um dos membros da família e alguns da família estejam trabalhando na empresa. A sucessão é dos vários problemas que as empresas geralmente encontram para tomada de decisão. O objetivo dessa pesquisa é avaliar na gestão, as empresas familiares que passam pelo processo de sucessão, analisando as estratégias empresariais feitas para que a empresa continue no ramo, apontando as vantagens e desvantagens dentro dessa empresa dando ênfase à ética no ambiente de trabalho. O interesse pela pesquisa se dá ao fato de querer saber sobre as empresas familiares da região de Picos-Pi. Verificando a importância do processo de sucessão nas empresas familiares e sua gestão empresarial. Vale destacar que para a obtenção dessas informações foi necessário recorrer à pesquisa quantitativa, eminentemente bibliográfica, pesquisa de campo, através de artigos e sites. Os resultados revelarão quais os tipos de comércios usando nas empresas de picos e a média de idades dos possíveis sucessores.

Palavras-Chave: Empresas Familiares. Gestão. Sucessão.

Abstract: The Family Business are those in which the company command is with one of the family members and some of the family are working in the company. Succession is the various problems that companies generally are for decision making. The objective of this research is to evaluate the management, family

¹ Discente do 2º Período do Curso de Administração do Instituto de Educação Superior Raimundo de Sá. E-mail: soraiamartin16@hotmail.com

² Discente do 2º Período do Curso de Administração do Instituto de Educação Superior Raimundo de Sá. E-mail: assiscadeirante10@outlook.com

³ Discente do 2º Período do Curso de Administração do Instituto de Educação Superior Raimundo de Sá. E-mail: matheusbarbosa08@hotmail.com

⁴ Discente do 2º Período do Curso de Administração do Instituto de Educação Superior Raimundo de Sá. E-mail: mimirosa333@hotmail.com

⁵ Discente do 2º Período do Curso de Ciências Contábeis do Instituto de Educação Superior Raimundo de Sá. E-mail: caiquelopes_96@hotmail.com

businesses that pass through the succession process, analyzing business strategies made for the company to continue in business, pointing out the advantages and disadvantages in this company with an emphasis on ethics in the workplace. The interest in research is given to the fact of wanting to know about family businesses peaks Pi-region. Checking the importance of the process of succession in family businesses and its business management. Note that to obtain such information is necessary to resort to quantitative research, eminently literature, field research through articles and websites. The results revealed which types of trades in companies using peak and average age of potential successors.

Keywords: Family Business. Management. Succession.

1 INTRODUÇÃO

As empresas Familiares são aquelas em que o comando da empresa esteja com um dos membros da família e alguns da família estejam trabalhando na empresa. O artigo vai ser trabalhado na parte de gestão empresarial com tema “Desafios da Gestão em uma Empresa Familiar na cidade de Picos-Pi.”.

As empresas familiares em picos contribuem com o crescimento da cidade, com isso podemos observar que a maioria dos donos das empresas familiares colocam seus filhos para fazer parte da gestão na empresa. Por isso veio a pergunta para nossa pesquisa, quais os desafios da gestão em uma empresa familiar, tendo como um dos passos mais complexos o momento para entrada de um novo sucessor?

Os objetivos da pesquisa é avaliar na gestão, as empresas familiares que passam pelo processo de sucessão, analisando as estratégias empresariais feitas para que a empresa continue no ramo, apontando as vantagens e desvantagens dentro dessa empresa dando ênfase à ética no ambiente de trabalho.

O presente artigo pretende refletir o conceito de empresa familiar no mercado capitalista, as teorias da administração que a ajudam no seu aprimoramento, explicar os desafios de uma gestão na empresa familiar, destacando os conflitos entre subordinados, acionistas e herdeiros na tomada de decisão de um novo sucessor e identificar as estratégias da empresa familiar, analisando as vantagens e desvantagens apontando a ética dentro da organização.

O interesse pela pesquisa se dá ao fato de querer saber sobre as empresas familiares da região de Picos-Pi. Verificando a importância do processo de sucessão nas empresas familiares e sua gestão empresarial, levando em conta sua cultura familiar e crenças que podem mudar a cada geração, para que possamos esclarecer dúvidas e obter um melhor conhecimento na área.

2 O CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

O conceito referido à empresa familiar é quando um ou mais membros da familiar exerce o papel de administrador na empresa que possui uma propriedade do capital. As empresas familiares são as que mais dominam em todo o planeta, ocupando uma grande parte aqui no Brasil. No mercado capitalista a maioria das empresas que começaram a surgir são de ideias que geralmente o chefe da família tem e passa para os membros da família para cooperarem nesse negócio. Os grandes empreendedores sempre consideram as teorias da administração indispensáveis na hora de executar as tarefas na empresa usando algumas funções, como planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades da administração para o aprimoramento da empresa.

Conforme Giglioti (2004, p.07) as empresas familiares são empresas de iniciativas privadas, cujo capital pertence aos membros de uma determinada família.

Já para Gonçalves (2000, p. 8),

A empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas. A família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

Entretanto, Werner (2004, p.12) afirma que “a verdadeira empresa familiar é aquela que ultrapassou a primeira geração e convive com uma pleura de herdeiros e sucessores. Ou seja, uma empresa que vive com elementos que transcendem o espaço do empreendedor”.

De acordo com Adachi (2006) reconhece uma empresa familiar como qualquer organização onde uma ou poucas famílias centralizam o poder de decisão, o controle da sociedade e, eventual cooperação na gestão.

Analisando essas empresas a nossa volta, podemos perceber que elas surgem de uma ideia de um administrador ou empreendedor, que tem uma visão ampla sobre tudo ao seu redor, que pretende abrir sua empresa com poucos colaboradores no começo. Nesse ambiente ele pode ter o apoio e ajuda dos membros familiares, o que pode dar estrutura ao conceito mais simples de todos o que seja uma empresa familiar.

Essas empresas têm como objetivo comum o crescimento individual do negócio, no entanto possui diferentes concepções que sobressai de outras organizações. Por exemplo, a empresa executa as tarefas de acordo com as necessidades da família, com isso coloca a família em primeiro lugar nas tomadas de decisões que podem colocar em risco os avanços da empresa.

3 O PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

A sucessão deve envolver toda a família, a opinião dos herdeiros, do gerente, sendo da família ou não, dos colaboradores, em alguns casos, e dos acionistas. O novo sucessor deve ter o desejo de prosseguir com o negócio, no caso de uma empresa familiar, a sucessão não obriga um parente a exercê-la. No caso dos filhos do dono não entrar em um acordo, a empresa pode contratar um profissional qualificado para exercer o cargo, deixando, assim, de ser uma empresa familiar.

Segundo Carlzon (2003), um bom planejamento da sucessão deverá ser imune de sentimentos, decidindo se o comando passará o compromisso para um membro da família ou para um profissional fora da empresa.

O processo de sucessão exige cuidados, paciência entre os empregados e precisa de um planejamento antes de tudo. Antes de começar a troca de comando o novo sucesso tem que entender os objetivos da empresa, como ela funciona, os valores, sua marca e missão, podendo haver novas mudanças positivas para a empresa.

Conforme Oliveira (1999, p. 35),

é muito importante que o executivo planeje, e muito bem, o processo sucessório. Na realidade, o que se espera é que o executivo não fique acumulando erros nesse assunto, pois parece ser evidente que os prejuízos para a empresa familiar são volumosos. Uma dica específica nesse aspecto do

planejamento do processo sucessório é ele ser muito bem estruturado, tal como é o processo de planejamento estratégico em uma empresa. Portanto, se o executivo fizer o planejamento do processo sucessório de forma global e interativa, os resultados podem ser bem mais interessantes.

Um plano de negócios facilita no processo de sucessão, assim a empresa vai saber o que precisa conquistar e quais as dificuldades podem ocorrer futuramente. Quando ocuparem o cargo do sucessor deve-se observar a sua preparação, competência, qualificação profissional, comportamento com os demais e seus valores morais.

4 AS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA FAMILIAR, SUAS VANTAGENS E DESVANTAGENS

As estratégias da empresa familiar é um processo organizacional, que avalia o ambiente externo e interno. É uma percepção de estímulo e guia para procurar uma situação mais vantajosa, que diferente de um plano formal é compreensivo e apropriado às experiências do gestor.

Conforme Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, (2000), a estratégia empreendedora é ao mesmo tempo determinada e resultante: determinada em suas linhas amplas e seu senso de direção, resultante em seus detalhes para que estes possam ser moldados durante o percurso da organização.

Dessa forma a estratégia planeja o futuro da empresa, quais os produtos e serviços são os melhores para a organização crescer. Com isso a empresa sabe quais os lucros que serão atingidos e quais as dificuldades que irão enfrentar. Portanto quando se faz toda essa pesquisa, repara-se quais as vantagens e desvantagens de ter uma empresa familiar.

É difícil encontrar organizações que asseguram lealdade e dedicação como uma empresa familiar. A primeira vantagem é o interesse comum, o objetivo da família é o mesmo da empresa, há maior determinação e sacrifício por sua conquista. A segunda vantagem é a confiança, por fazer parte da família, já conhece o chefe com mais clareza, assim evita as brigas entre os subordinados com o dono. A terceira vantagem é a permanência da cultura e

dos valores, dessa forma os funcionários já sabem como vai ser os trabalhos, quais as regras devem ser obedecidas e os comportamentos a ser seguidos. Como todas as empresas tem os seus lados positivos também tem seus lados negativos.

Segundo Donnelley (1976), numa empresa familiar, quase sempre a família tem poderes, como donos ou administradores, para procurar alcançar seus próprios objetivos e vontades, mesmo quando não são iguais os reais interesses da companhia.

Quando uma família admira demais um determinado produto ou atividade, surge outro problema: a empresa pode-se tornar principalmente vulnerável aos efeitos de modificações do mercado (Donnelley, 1976).

Essas desvantagens citadas pelo autor são alguns dos problemas enfrentados na empresa. Existem outros, como a divisão de tarefas não esclarecidas, desequilíbrio financeiros, falta de percepção no mundo globalizado cheio de mudanças, colocar membros da família sem ser competente para o cargo, uma sucessão sem planejamento, falta de profissionalismo e ética dentro da organização podem fazer com que a empresa seja fechada.

5 METODOLOGIA

Desenvolve-se dentro de uma pesquisa quantitativa, eminentemente bibliográfica, pesquisa de campo, através de artigos e sites.

Esclarece Fonseca (2002, p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Já uma pesquisa bibliográfica de acordo com Gil (2002) A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já executado, formado

principalmente por livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja obrigatório algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas unicamente a partir de fontes bibliográficas.

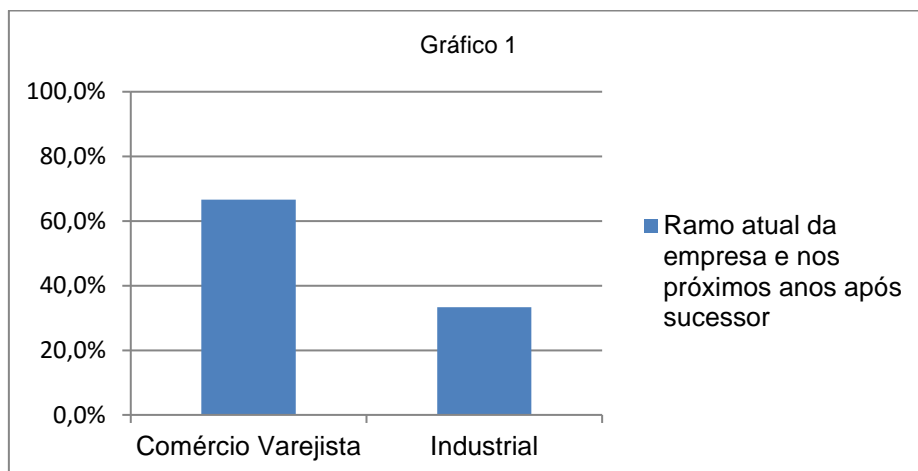
Conforme Gil (2002) Praticamente, o estudo de campo marca uma comunidade, que não é obrigatoriamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou propícia para qualquer outra atividade humana. Sobretudo, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para recolher suas interpretações e explicações do que ocorre no grupo.

6 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A população dessa pesquisa foi feita em três empresas familiares de Picos-Pi.

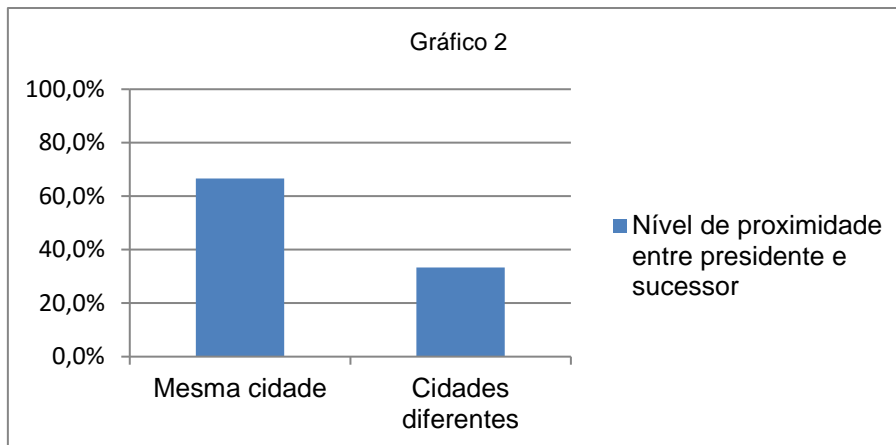
Amostra foi aplicada em um questionário contendo 11 perguntas fechadas sobre a sucessão das empresas, para os donos das empresas.

7 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS



Fonte: próprios autores

Observa-se no gráfico 1, uma relação entre empresas familiares da cidade de Picos-PI. Este demonstra que 66,6% são do setor de comércio varejista e 33,3% industrial. Verificando-se os dados do setor de atividade, observa-se que a maioria está contida na área do varejo e sem planos para mudança a partir do sucessor da empresa.



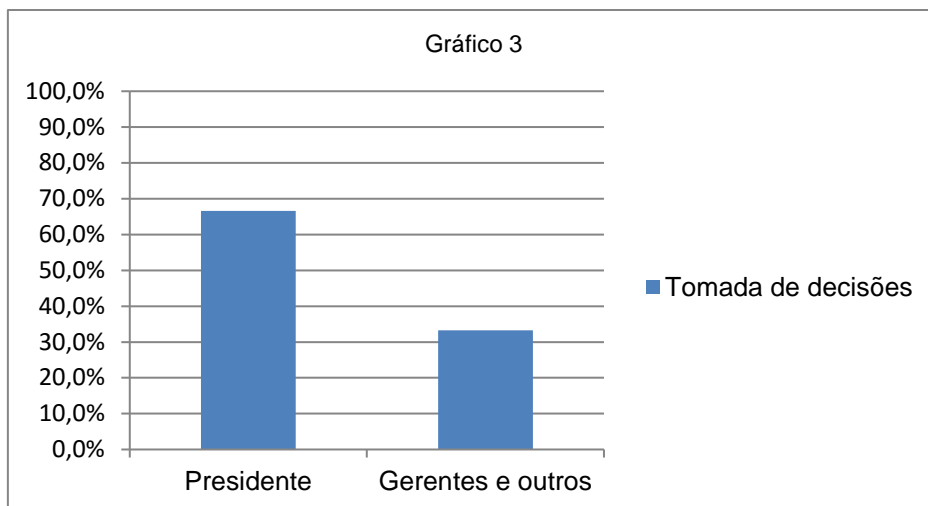
Fonte: próprios autores

Também foi descrito no gráfico 2, o nível de proximidade do presidente e do possível sucessor, sendo 66,6% da mesma cidade e 33,3% de cidades diferentes, mas no mesmo estado. Com essa afirmação, podem-se acontecer alterações em relação aos costumes e ética no ambiente de trabalho.

Um fato importante de ressaltar sobre a pesquisa, é que de acordo com Oliveira (2010):

No Brasil, existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e a das empresas familiares é de 9 anos; apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, pior ainda, apenas 5% passam para a terceira (OLIVEIRA, 2010 p. 4).

As empresas de picos que fizemos a pesquisa ainda não tinham passando a sucessão para os seus filhos, pois estão em preparação. Então perguntamos qual a faixa etária dos possíveis sucessores, é em média 28 anos, trazendo para a empresa um pequeno risco no geral por falta de experiência, mas também uma maior probabilidade de sucesso por trazer inovações de uma mentalidade mais jovem e atual.



Fonte: próprios autores

Também foi apresentado um ambiente de trabalho democrático e participativo na maioria das empresas, trazendo um melhor rendimento e satisfação pelos colaboradores. Com a tomada de decisões centradas no presidente de 66,6% nas empresas de Picos, e apenas 33,3% com participação de gerentes e outros, como mostra no gráfico 3, vemos muita precaução na tomada de decisões por Picos apresentar, no momento, uma economia instável. Também foi questionada a escolaridade exigida para o possível sucessor da empresa, que é no mínimo, na maioria das empresas, o ensino superior completo, trazendo uma maior segurança para a empresa no mercado.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em conta o que foi observado, conclui-se que as empresas familiares possuem diversos aspectos negativos e positivos que foram abordados ao longo da elaboração deste artigo. Dentro desta ideologia do desenvolvimento da questão dos Desafios da Gestão em uma Empresa Familiar, destacando o processo de sucessão dentro da organização, observa-se que é necessário o aprimoramento nas tomadas de decisões e o envolvimento de todos os componentes familiares e também dos demais colaboradores que não fazem parte da família, para que seja feita uma profunda análise de competência, qualificação profissional, valores morais e éticos do próximo sucessor que irá assumir a direção da empresa. Vale ressaltar que a análise deve ser feita cuidadosamente entre os gestores para impedir alguns conflitos entre os

herdeiros e também o surgimento de futuros problemas administrativos. Portanto, entende-se que uma empresa familiar para continuar firme no mercado capitalista deve levar em virtude esse processo sucessório garantindo a sua permanência e contribuição na economia.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podbot. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo:Atlas,2006.

CARLZON, J. **Refletindo sobre sucessão**, 2003. Sala virtual de empresa familiar. Disponível em:
<http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>. Acesso em:20/04/2016

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976.
(Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIGLIOTI, Francisco. **Administração**: organização e conceitos. Campinas: LZN Editora, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **As Empresas Familiares no Brasil**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo: EAESP, vol. 7, n. 1, p. 7-12, Jan./Mar.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresas Familiares**: Como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WERNER, René. **Família e negócios**: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.