



Desafios da gestão em micro e pequenas empresas familiares na cidade de Ponta Porã- MS.

Artigo Completo

Elysangela de Souza 1 (UEMS) ely_souzaf@hotmail.com

Maélen C. S. Casari 2 (UEMS) maelenc.s.casari@hotmail.com

Rosimery Benites 3 (UEMS) rosimerybenites@hotmail.com

Lilian R. Rios Gonçalves 2 (UEMS) ly_morytza@hotmail.com

Resumo:

O objetivo desse artigo é apresentar ao leitor um estudo acerca das dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas familiares, da cidade de Ponta Porã- MS, principalmente no que tange o processo de sucessão. Pelo fato da maioria das empresas na cidade serem consideradas familiares, ou seja, possuem um ou mais membros da família em seu quadro de funcionários, levanta-se a necessidade de conhecer os desafios que encontram. Um desafio que se destaca é o processo de sucessão dessas empresas, que precisa levar em consideração que empresas que pretendem crescer devem ser compostas por pessoas qualificadas, principalmente em sua gestão, e que é de fundamental importância que sejam reconhecidas as necessidades da administração profissional da organização para que seus objetivos sejam alcançados.

Palavras-Chave: Família, empresa, sucessão, gestão.

1 Introdução

Gestão de empresas tem o mesmo significado de Administração de empresas. Para Montana e Charnov, (2003, p.2) a “Administração é o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros”. Gerir ou administrar é procurar controlar com eficiência as ações que envolvem a empresa, as pessoas, produtos, clientes e serviços.

A profissionalização da gestão empresarial passou a ser necessária após a Revolução Industrial, quando os profissionais decidiram buscar soluções para problemas que antes não existiam, usando vários métodos e técnicas administrativas. De acordo com Montana, Charnov (2003), em decorrência da expansão industrial, da mudança na natureza da força de trabalho e da passagem para a produção em massa, surgiu à necessidade de mais gerentes e de uma compreensão dos fundamentos teóricos da administração, dando início a Administração de Empresa.

Segundo Resnik (1990), a boa administração é o fator determinante de sobrevivência e sucesso. Gerir uma empresa, por menor que ela seja, requer muita competência para que o negócio de certo e venha crescer e se expandir. Em uma empresa familiar os desafios da gestão podem ser maiores e mais complicados, pois envolve uma mistura de valores e interesses familiares e comerciais.

As empresas familiares estão ganhando um espaço cada vez maior no Brasil e no mundo, sendo de extrema importância para a economia do país em que atuam. Algumas são reconhecidas em função do sucesso empresarial alcançado através de suas famílias, como: Wal-Mart (Família Walton) e a Ford (família Henry Ford).



Segundo Calixto *apud* Trevizani Junior (1997) , quando o foco é o Brasil, apontava-se, já em 1997, 90% de empresas sendo gerenciadas por familiares proprietários. A realidade não mudou muito desde então. As empresas familiares conseguem sobreviver neste ambiente cada vez mais competitivo, a partir do momento que estão organizadas, conquistam mercados, adquirem novas tecnologias, fazem protocolos familiares, abrem capitais, têm profissionais capacitados como gestores, entre outros pontos.

Este trabalho tem por objetivo apresentar as principais dificuldades da gestão nas micro e pequenas empresas familiares na cidade de Ponta Porã, quanto ao processo de sucessão.

2 Problemas de Gestão na Empresa Familiar

Esta seção trata sobre alguns dos principais problemas de Gestão inerentes a empresa familiar, principalmente no que tange ao processo de sucessão.

Longenecker, Moore, Petty e Palich (2007, p.82), definem “Empresa Familiar como uma empresa na qual dois ou mais membros de uma mesma família são os proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão”. Já Bernhoeft (1989), conceitua uma empresa familiar como àquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios em seguidas gerações.

Os desafios e dificuldades a serem enfrentados em uma empresa familiar são muitos. Visões diferentes na gestão podem gerar conflitos, portanto, deve haver uma conciliação entre as duas instituições. A existência de problemas de sobrevivência no negócio familiar tem relação com a ineficácia da gestão e conflito entre integrantes da família. Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), para que os negócios sobrevivam, seus interesses não podem ser comprometidos indevidamente para satisfazer os desejos da família. As empresas que querem crescer devem reconhecer a necessidade da administração profissional e as limitações necessárias aos interesses da família.

De acordo com Maccari et al. (2006) *apud* Lodi (1998), alguns dos problemas que mais ocorrem na gestão de uma empresa familiar são: uso indevido dos recursos da empresa por seus membros; falta de sistema de planejamento financeiro e de apuração de custos; resistência à modernização; emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência, e problemas na sucessão.

Conforme Longenecker, Moore e Petty (1997), a principal causa do fracasso nos negócios são os fatores econômicos, pois a qualidade do gerenciamento desempenha um papel importante nas empresas familiar. A interposição dos interesses da família sobre os negócios complica o processo gerencial. É necessário que todos os membros estejam comprometidos com o objetivo da empresa.

Segundo Resnik (1990, p.172), “a sobrevivência antecede o sucesso. A única pré-condição absoluta para a sobrevivência da empresa é a disponibilidade de dinheiro à mão quando precisar”. Ficar sem dinheiro significa ficar fora dos negócios. Muitas vezes acontece do gestor pegar dinheiro do caixa, indevidamente, para realizar desejos da família que não estão vinculados com o da empresa, causando um desequilíbrio financeiro e comprometendo seus objetivos futuros. A saúde e a sobrevivência da empresa requerem um equilíbrio dos negócios e interesses da família. Resnik (1990) ainda diz que os relatórios financeiros são



fontes primordiais para entender e administrar os negócios, porque apontam sinais de problemas e alterações, indicando necessidade de um acompanhamento mais atencioso.

Para que o administrador não desvie a empresa do foco e gerencie com mais eficiência é necessário um planejamento. A eficiência em uma organização significa concentrar tempo, dinheiro e outros recursos escassos onde eles sejam mais produtivos. Conforme afirma Montana e Charnov (2003), o planejamento é um ato de disciplina, que pode orientar os gerentes em suas tarefas, ajudando a perceber alternativas para lidar com desafios e superar problemas, pois o obriga a parar e analisar cada situação para então solucionar cada uma delas.

O gestor é o responsável para encontrar tempo para planejar. Este deve ser um processo contínuo no gerenciamento de qualquer empreendimento, porque tem por finalidade melhorar o desempenho e obter maiores lucros. Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p.429), “Em todas as empresas, a estrutura organizacional tende a evoluir com um pouco de planejamento consciente”. É necessária grande habilidade gerencial para preservar a atmosfera familiar, enquanto se introduz um gerenciamento mais profissional.

Alguns administradores mais conservadores ainda são muito resistentes à inovação e modernização. No entanto, é necessário usar métodos com tecnologias mais avançadas para que o bom desenvolvimento da empresa continue acontecendo. De acordo com Chiavenato (1994), todas as empresas utilizam uma forma de tecnologia para executar suas tarefas, seja rudimentar ou sofisticada, pois ela traz vantagem competitiva para a empresa. Ferreira, Reis e Pereira (2008), dizem que empresas que investem em tecnologia dificilmente se verão em dificuldades. Às vezes os filhos com grau superior sugerem modernizar e eliminar práticas gerenciais antiquadas e substituí-las por uma abordagem mais profissional, mas o pai não quer dar ouvido. Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), os jovens não podem ser julgados de forma rigorosa cedo demais, é preciso aprimorar suas habilidades e ensiná-los como se faz. Se ainda não é o momento de mudar, converse, para que ele compreenda o porquê e não erre quando for substituí-lo. Lembre-se, é preciso prepará-lo para dar continuidade nos negócios.

O ideal do processo de sucessão é iniciar o quanto antes. Lodi (1994), diz que pode começar dez ou vinte anos antes da saída de seu fundador para que o desligamento seja lento e confiável. Dirigir a empresa da família é algo de muita responsabilidade, é preciso ter interesse, vocação, coragem, talento e capacidade de luta.

O processo pode começar com o sucessor trabalhando em período parcial, realizando algumas funções e conhecendo os procedimentos da empresa. Depois pode iniciar com o período integral, passando a ter uma posição gerencial, fazendo trabalhos junto com o sucedido e à medida que for assumindo as tarefas, este pode lhe dar mais liberdade para tomar decisões, começando um período de teste, mas com o gestor sempre lhe orientando e tirando suas dúvidas. De acordo com Lodi (1994), o processo de sucessão é um grande desafio de dar continuidade do trabalho árduo e dedicado do fundador. Não se trata só de conhecimento, mas de habilidades para desenvolver o carisma e preencher o papel de gestor.

De acordo com Bernhoeft (1989), vinte por cento das empresas enfrentam problemas após o processo de sucessão, que demoram de três a cinco anos para ser resolvidos.

Para um bom gerenciamento após o processo de sucessão é preciso escolher pessoas competentes para trabalhar na empresa. Conforme Longenecker, Moore e Petty (1997, p.151), “uma empresa familiar não pode aceitar e suportar membros de família que sejam incompetentes ou que não disponham de potencial para desenvolvimento”. Lodi (1994),



afirma que o membro da família deve se submeter aos mesmos processos de ingresso aplicados a todos os candidatos, sem direito a favoritismo por pertencer à família. Procedendo assim, o sucessor será um ótimo gestor, permitindo que a família funcione como uma família e a empresa como uma empresa.

3 Metodologia

O objetivo dessa pesquisa é estudar as empresas familiares localizadas na cidade de Ponta Porã (MS), a fim de aferir os desafios que enfrentam na gestão no que tange ao processo de sucessão.

Visando compreender os desafios da gestão dessas empresas, este estudo, verificará as principais características, principalmente no que tange o processo de sucessão, a partir do levantamento de dados realizado através de questionário específico, para que se possam identificar quais as práticas mais relevantes na gestão organizacional dessas empresas e as que ainda precisam ser aprimoradas, propondo melhorias através do estudo realizado.

Para fundamentar esse estudo foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos:

I- Quanto aos objetivos, utilizou-se uma pesquisa exploratória, pois segundo Selltitz et al. (1967, p. 63) apud Gil (2002, p. 41),

“Esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. [...] Este tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão.”

II- Quanto aos procedimentos, foi desenvolvido um estudo de campo. Gil (2002, p. 53) afirma que “No estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo.” Mas para efetuar um estudo de campo mais eficaz é necessário apoio bibliográfico, portanto, faz-se necessário o uso de material bibliográfico, como livros e artigos científicos.

III- Quanto à abordagem do problema, utilizou-se principalmente a pesquisa qualitativa, ou seja, optou-se por um tipo de pesquisa que segundo Godoy (1995, p. 58) [...] não busca enumerar ou medir eventos [...]. Mas, também, terá influência da pesquisa quantitativa para evidenciar os percentuais apurados através dos questionários aplicados, e observar os posicionamentos emitidos, para que então possa ser realizada a interpretação qualitativa dos resultados a partir das respostas obtidas.

IV- Quanto à coleta e análise de dados, foi realizada mediante preenchimento do questionário de pesquisa pelas empresas que participaram do estudo, o qual foi distribuído e recolhido pelos pesquisadores, e foi respondido pelos gestores das organizações pesquisadas. O questionário possui duas divisões, a primeira baseia-se em perguntas com escala nominal, visando conhecer os aspectos da empresa e de seus gestores; a segunda parte do questionário baseia-se em perguntas com escalas intervalares e semiestruturadas, com escalas de 0 a 5 (sendo 0 para discordar totalmente e 5 para concordar totalmente), com um campo para que o entrevistado justifique sua resposta, objetivando compreender as dificuldades quanto ao processo de sucessão. A análise dos dados coletados



através do questionário foi realizada por meios estatísticos amostrais, e se baseará em resultados através do cálculo de médias e modas.

A coleta de dados ocorreu no mês de novembro de 2012.

4 As empresas familiares e as dificuldades de sucessão

Esta seção busca caracterizar as empresas estudadas e analisar os principais aspectos quanto às dificuldades na gestão dessas empresas, principalmente no aspecto de sucessão. E está dividida em dois tópicos para uma melhor visualização dos resultados, o primeiro tópico trata-se da análise geral das empresas, apresentando tempo de atuação no mercado, porte da empresa, grau de escolaridade de seus gestores, entre outros pontos. O segundo tópico apresentará a análise específica das empresas estudadas, dando ênfase no processo sucessão.

4.1 Análise geral das empresas

Após análise dos dados coletados, observou-se que as organizações entrevistadas afirmam estar no mercado há mais de 5 anos, com 80% das respostas. As outras estão no mercado há um período de 2 a 5 anos, com 20%. São consideradas como micro empresas (60%), com renda inferior ou igual a R\$ 433.755,14 e com um quadro de funcionários de até 09 colaboradores; pequenas empresas (40%), com faturamento anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00, e com um quadro de funcionários com 10 a 49 colaboradores.

Constatou-se também que 60% dos gerentes das empresas entrevistadas possui apenas ensino médio completo como qualificação, com 60%. 20% possuem ensino superior completo. E os outros 20% possuem ensino superior incompleto. Portanto, pode se constatar que a maior parte das empresas familiares, da cidade de Ponta Porã, são geridas por pessoas que não possuem qualificação superior de ensino. Esse fato indica que não houve busca por qualificação em nível superior, sendo que 60% dos gestores afirmaram isso e 40% abriram seu negócio relacionado à sua área de formação ou buscou algum tipo de qualificação relacionada à área de atuação da empresa.

Todas as empresas entrevistadas são consideradas familiares, pois possuem em seu quadro de funcionários membros de sua família. Em média, 80% dessas empresas possuem de 3 a 4 familiares e 20% possuem ao menos 1 ou 2 familiares como colaboradores na organização.

4.2 Análise específica das empresas, com ênfase no processo de sucessão.

O termo planejamento do processo de sucessão assustou um pouco os gerentes entrevistados, alguns nem haviam pensado nisso, outros já estão preocupados em planejar quem serão seus possíveis sucessores. Em termos gerais percebeu-se que à maioria das organizações preocupam-se com esse planejamento, pois sabem a importância que tem colocar pessoas qualificadas para ocupar o cargo. No entanto, 40% dos entrevistados responderam que a empresa não está preparando o processo de sucessão, pois não acreditam que isso seja necessário no momento; 20% responderam que pode ser que a empresa esteja preparando esse processo, percebeu-se aqui certa dúvida, mas já apresenta uma preocupação no aspecto; e os 40% restantes afirmam que a empresa está sim preparando o processo de



sucessão. Consta-se, portanto, que pelo menos 60% das empresas, ao menos pensam no assunto e preocupam-se em obter pessoas qualificadas para o suceder.

Observa-se, também, uma preferência dos gestores pelos familiares que atuam em sua empresa, mesmo que eles não sejam qualificados para isso. Podemos considerar aqui uma questão cultural, onde já existe uma confiança por ser membro da família. Todavia, 40% dos entrevistados afirmam que os membros da família não estão aptos a gerir a empresa; 20% afirmam que talvez estejam; e os outros 40% afirmam que os familiares estão aptos mesmo sem possuir uma qualificação para isso. Percebe-se então que pelo menos 60% dos entrevistados dariam preferência para familiares em uma possível sucessão, mesmo que estes não fossem considerados qualificados, acreditam na confiança e experiência que possuem.

Quanto à qualificação para ocupar um cargo de gerência nas empresas entrevistadas, notou-se que apenas 40% dos familiares, que podem tornar-se possíveis sucessores, apresentam essa característica e dispõem de ensino superior relacionado à área ou especializações, como cursos técnicos, etc. Os outros 60% disseram que os membros da família não possuem qualificação para isso. Mas embora, os gerentes das empresas observem que a maioria dos membros da família não são qualificados para assumir o cargo, eles afirmam que não buscariam outras pessoas qualificadas para isso (com praticamente 100% das respostas), ou seja, preferem continuar com membros da família, percebe-se que poucos ficaram na dúvida se optariam por outras pessoas e que nenhum cogitou a hipótese de preferir alguém que não seja um familiar.

Ouve uma percepção de que os gestores preocupam-se em obter pessoas qualificadas ou que possuam ao menos experiência na área e que embora prefiram pessoas da família, estes só devem assumir o cargo se possuírem uma qualificação, com praticamente 80% das respostas, onde 40% afirmam que o sucessor só assumirá a posição após qualificação e os outros 40% afirmam que provavelmente o possível sucessor só assumirá se possuir alguma qualificação relacionada ao cargo de gerência.

Embora, as maiorias das organizações entrevistadas apresentem certa preocupação em quem serão seus sucessores, notou-se que poucas realmente efetuam trabalhos em tempos parciais para os possíveis sucessores (20%); 40% afirmam que às vezes efetuam esse tipo de trabalho, onde percebeu-se que isso ocorre na ausência do gerente; e os 40% restantes não fazem esse tipo de trabalho. Percebeu-se nesse ponto, que as organizações não realizam trabalhos em tempos parciais com aqueles que podem vir a assumir seu cargo, e que o fazem, principalmente, quando não podem estar presentes.

Com relação às habilidades que os possíveis sucessores apresentam para assumir a gestão da empresa, notou-se que cerca de 60% dos gestores acreditam que os possíveis sucessores possuam essas habilidades e 40% responderam que não acreditam nessas habilidades. Afirmaram também, com 100% das respostas, que nunca houve conflitos em relação à gestão da empresa entre o gerente e seus possíveis sucessores. E que se houve algum tipo de conflito dentro da empresa, mesmo não relacionado com a gestão, eles foram resolvidos de forma que colaborou para o crescimento e o bom andamento da empresa.

5 Considerações Finais

Embora, a maioria das micro e pequenas empresas, situadas na cidade de Ponta Porã-MS conheçam a necessidade de uma boa gestão, muitas delas se prendem ao passado e não buscam qualificações. O processo de sucessão, apesar de ser algo que em algumas empresas



já tenha sido pensado, existe uma grande dificuldade em aceitá-lo, e ocorre principalmente quando o gestor, que na maioria das vezes, é o proprietário da empresa, não pode estar presente e é realizado por algum membro da família, que mesmo sem qualificação ou experiência assume o cargo, apenas por ser um familiar.

Inúmeras são as dificuldades encontradas, mas pode-se perceber que o planejamento de sucessão causa certo espanto nos gestores da empresa. Alguns deles nem se quer haviam pensado nessa hipótese, outros se preocupam, mas não fazem um planejamento e apenas quando não podem estar presente, permitem que os possíveis sucessores administrem a organização, e apenas poucos procuram efetuar esse planejamento de sucessão, buscam exigir qualificação dos possíveis sucessores e efetuam trabalhos temporários com estas pessoas.

É de fundamental importância que estas empresas preparem o processo de sucessão, e que as pessoas selecionadas sejam qualificadas e preparadas para isso, sendo membros da família ou não. Para o crescimento de qualquer empresa é necessário uma gestão de qualidade, independente de essa empresa ser familiar ou não. Por isso, os gestores precisam analisar as pessoas que podem sucedê-los e averiguar quem realmente possui qualificação para isto. Caso queiram manter a empresa com um familiar na gestão, devem exigir que o mesmo busque qualificação profissional e experiência, além de designar responsabilidades para o mesmo e efetuar treinamentos para que possam assumir a gestão a qualquer momento. E caso percebam que isso não será possível, devem abrir portas para outras pessoas já qualificadas e experientes na área de gestão. Afinal, uma empresa bem preparada por ser a chave para o sucesso e mesmo que não se possua a intenção de realizar a sucessão do cargo imediatamente, as pessoas precisam estar preparadas para quando ocorrer à necessidade e este processo pode levar anos. O ideal do processo de sucessão é iniciar o quanto antes. Lodi (1994), diz que pode começar dez ou vinte anos antes da saída de seu fundador para que o desligamento seja lento e confiável. Dirigir a empresa da família é algo de muita responsabilidade, é preciso ter interesse, vocação, coragem, talento e capacidade de luta.

6 Referências

BERNHOFER, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989

CALIXTO apud TREVIZANI JUNIOR, P. Sucessão: a família tem que se organizar. Superhiper. São Paulo: ABRAS, set., 1997.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Administração de empresas: uma abordagem contingencial. São Paulo. 3 ed. Makron Books. 1994.

FERREIRA, A.; REIS, ANA C.; PEREIRA, M. Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da Moderna administração de empresas. São Paulo. Cengage Learning, 2008.

GIL, Antonio Carlos, *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*/ 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002

LODI, J. BOSCO. A ética na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1994.

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J.; Administração de pequenas empresas. São Paulo. Makron Books. 1997.

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J.; PALICH.....



MACCARI,CAMPANARIO ,ALMEIDA,MARTINS (2006) *apud* LODI, J.B .A empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1998

MONTANA,J.;CHARNOV,B. Administração. 2 ed. Sao Paulo,Saraiva ,2003.

RESNIK,Paul. A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser bem sucedido. 2 ed. São Paulo.Makron.1990.

<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial> - acessado em 10 de novembro de 2012.