

Análise da Visão Estratégica no Processo de Duas Micro Empresas Familiares, Situada no Sul de Minas Gerais

Lucimara Aparecida da Silva Borges¹
Milene Karine da Silva²
Vladas Urbanavicius Júnior³

Resumo: As empresas familiares são gerenciadas por membros da mesma família, e tem como característica predominante a sucessão familiar. Estas organizações são caracterizadas como conservadoras, devido a influência do perfil do fundador. A pesquisa tem por objetivo geral analisar a visão estratégica nos processos sucessórios de duas empresas familiares situadas no sul de Minas Gerais. O método da pesquisa adota uma abordagem qualitativa. Foi realizado um estudo de caso, utilizando para coleta de dados: entrevistas, análise de documentos e outras fontes de pesquisa sobre as várias etapas de gestão das empresas. Os resultados apontaram que após a primeira sucessão, houve desgastes por parte dos gestores, devido ao cansaço pelos acúmulos das tarefas do setor de alimentação e a falta de afinidade na atividade exercida. Observou-se também que surgiram novas oportunidades de interesses profissionais, possibilitando aos sucessores incentivar a terceira geração a investir em suas carreiras, ao invés de gerenciar o empreendimento.

Palavras-chave: Empresa familiar. Visão Estratégica. Sucessão. Gestão.

1. Introdução

As empresas familiares nos primeiros anos de vida ou na primeira gestão são caracterizadas como conservadoras e tradicionais, sendo este modelo adotado principalmente devido ao perfil do responsável pela organização. Após a sucessão familiar, a visão estratégica da empresa tende a mudar, decorrente das necessidades do mercado atual e do perfil da nova liderança.

Gersick et al. (1997) afirmam que as empresas familiares representam 80% do total das empresas do mundo, estas são responsáveis pelo desenvolvimento econômico e aceleração da economia.

A empresa familiar nasce da vontade de um indivíduo em criar e administrar seu próprio negócio. Esse indivíduo conta com o apoio de membros de sua família na realização de seu sonho. Com o passar dos anos a empresa vai se caracterizando e se consolidando no mercado. Nesta perspectiva, uma empresa é considerada familiar quando um ou mais integrantes da família são responsáveis pelo controle administrativo, sendo que o controle é baseado na propriedade.

Um dos momentos mais delicados em uma empresa familiar é a etapa de transição de poder. O processo de sucessão familiar começa quando ocorre a necessidade de um líder passar sua liderança a um herdeiro. Esse se inicia cedo quando o sucessor deseja que um membro da família dirija sua empresa e de continuidade a seu legado. Souza e Silva (2004)

¹ Graduanda administração. Bolsista FAPEMIG - FACESM. lucimara.borges@live.com.

² Graduanda administração. Estagiária - FACESM. milene.karine@ymail.com.

³ Doutor em Administração. Coordenador do curso de administração – FACESM. adm@facesm.br.

destacam que três passos são de grande importância na sucessão: vocação empresarial, habilidade conceitual e experiência empresarial.

O sucesso da empresa familiar é decorrente de vários atributos relacionados à organização e à família empreendedora, mas o que mais se destaca é quando a empresa e a família têm objetivos comuns, a gestão é bem definida, há controle e planejamento bem detalhado, a empresa e o mercado estejam no mesmo sentido, entre outros.

Neste contexto, o presente artigo tem o objetivo geral de analisar a visão estratégica nos processos sucessórios de duas micro e pequenas empresas familiares, situadas no sul de Minas Gerais. O trabalho objetiva ainda identificar os processos sucessórios ocorridos nas empresas, a visão estratégica em cada momento da gestão dos empreendimentos e as principais influências na visão estratégicas dos gestores.

Para atender as necessidades da pesquisa, o artigo adotará a abordagem qualitativa, que é definida por Godoy (1995, p. 62-63) “como tendo a preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural”. Também será realizada uma coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas. Os dados foram obtidos por meio de fontes primárias de informação, ou seja, por entrevistas gravadas com dirigentes das empresas em estudo.

O trabalho é composto pela seguinte estrutura: a seguir é apresentada uma breve revisão da literatura, em seguida são apresentados os métodos de pesquisa empírica, os resultados e o trabalho é finalizado com as conclusões.

2. A VISÃO ESTRATÉGICA E O PROCESSO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS FAMILIARES

O presente estudo tem o objetivo de apresentar alguns conceitos renomados por diversos autores sobre a temática da pesquisa. Essa etapa é considerada fundamental para a análise da pesquisa, devido que irá contribuir para um melhor conhecimento da temática e alguns aspectos em torno dela.

2.1. EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar é criada através da ideia de uma ou mais pessoas de uma família, o qual tem objetivo de empreender um negócio em busca da realização de um sonho. De acordo com alguns autores, uma empresa é considerada familiar quando sua gestão é dirigida por pessoas de uma mesma família, ou seja, durante o tempo de vida de uma empresa, houve a participação de dois ou mais membros de uma família (BERNHOEFT, 2002; DONNELLEY, 1987; GERSICK et al., 1997; LODI, 1998; LONGENECKER, *et al.*, 1997 e USSMAN, 2004).

Para Lanzana (1999, p. 33), uma empresa é familiar “quando um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital”. Neste contexto o autor salienta que a direção é praticada com ênfase na organização, devido a “considerável relação entre propriedade e controle”.

Na visão de Kets de Vries (1997), uma empresa familiar é comandada por uma família e a empresa possui grandes impactos devido ao gerenciamento, o qual a visão e a estratégia da organização é comandada pelo fundador. Telo (2001) afirma que as empresas são consideradas familiares por possuir uma relação de trabalho profissional com bens relacionados a um objetivo, onde o comando é feito por uma família.

De acordo com o autor Bernhoeft (1987), a empresa familiar tem raiz e história em torno de uma família. Gersick et al. (1997, p. 142), salienta que “a primeira geração” é conduzida pelo seu criador, sendo esta uma etapa vital para o empreendedor da empresa familiar. O autor ainda salienta que nesta etapa, a empresa é caracterizada pela personalidade do criador, que frequentemente é conservador e tradicional.

Há muitos conceitos que envolvem a empresa familiar, segue no quadro 1, alguns conceitos de empresa familiar citados por renomados autores.

Quadro 1: Conceitos sobre empresas familiares

CONCEITOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES POR AUTORES INTERNACIONAIS	
AUTORES	DEFINIÇÕES
Babicky, 1987	É o tipo de pequeno negócio começado por uma ou poucas pessoas que tiveram uma ideia, trabalharam muito para desenvolver, e conseguiram, em geral com capital limitado, o crescimento, enquanto mantiveram a maioria do controle da propriedade.
Churchill e Hatten, 1993	O que geralmente é definido por negócio de família é tanto a ocorrência ou antecipação de que um membro da família mais jovem assumiu ou assumirá o controle de uma determinada empresa sucedendo um membro mais velho.
Donnelley, 1964	Quando é seguramente identificado que pelo menos duas gerações de uma família e quando esta ligação tem tido uma influência mútua na política da companhia e nos interesses e objetivos da família.
Handler, 1989	Uma organização cuja maioria das decisões operacionais e planos para sucessão da liderança são influenciadas por membros de uma família trabalhando no gerenciamento ou diretoria.
Leach, et al., 1990	Uma companhia na qual mais de 50% das ações que dão direito a voto são controladas por uma ou mais famílias e/ou um grupo de uma única família efetivamente controla a firma e/ou tem uma participação significativa no gerenciamento da firma.
Pratt e Davis, 1986	Um negócio no qual um ou mais membros da família influenciam na direção do negócio através do exercício de laços de parentesco, participação no gerenciamento ou direito de propriedade.
Welsch, 1993	Um negócio no qual a propriedade é concentrada, e os proprietários ou parentes são envolvidos no processo de gerenciamento.

Fonte: Chua; Chrisman; Sharma, (1999) adaptado pelos autores.

De acordo com as características da empresa familiar a cima, o autor Gonçalves (2000, p. 7) contribui afirmando que uma empresa é familiar se existir simultaneamente três situações:

- a) A totalidade ou maioria das ações ou quotas da empresa são de propriedade de uma família, a qual detém, portanto, o seu controle econômico;
- b) Detentora da gestão, a família é quem define os objetivos, as diretrizes e políticas da empresa;
- c) A família administra o empreendimento, através de um ou mais de seus membros, no nível executivo mais alto (GONÇALVES, 2000, p. 7).

Entretanto, para uma empresa se tornar familiar, é preciso sobreviver ao mercado, depois da primeira sucessão, o qual é necessário desenvolver pré-requisitos para aplicar na organização, os requisitos são de suma importância, uma vez que se busca obter melhores resultados de mercado (FLORIANI, 2002; LODI, 1998; SULL, 2003).

Ao citar sobre a sobrevivência da empresa familiar, Rica (2001, pág. 07) contribui informado que as preocupações das organizações familiares é a sobrevivência, o qual a empresa passa por muitos problemas na sua gestão. Ou seja, as decisões referentes a recursos e soluções tomadas pelos gerentes, podem afetar diretamente nas vantagens de mercado.

2.2. PROCESSO SUCESSÓRIO DE EMPRESA FAMILIAR

O processo sucessório de uma empresa familiar se refere ao “rito de transferência de poder e capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir, podendo acontecer de forma gradativa e planejada, ou quando por ocasião de morte, acidente ou doença do dirigente, de forma repentina”. Esta etapa tem recebido maior ênfase nas empresas familiares (LEONE, 1991).

Machado (2003) e Bernhoeft (1987) salientam que a gestão da empresa familiar para outra geração passa do criador para um membro da família. Esta transmissão de uma geração para outra é conhecida como sucessão familiar, neste momento é preciso que os objetivos da família estejam relacionados com os objetivos da empresa, a fim de dar continuidade na vida do empreendimento familiar.

Para Antonialli (2004), o processo sucessório é um período de suma importância para a permanência de uma empresa familiar, nesta etapa é preciso realizar as atitudes necessárias para que a sobrevivência da empresa seja realizada com sucesso.

Nishitsuji (2009) corrobora afirmando que esta etapa é vivenciada em todas as empresas, mas é na familiar que apresentam conceitos mais aplicados.

Colaborando com esta perspectiva, Bernhoeft (1987) salienta que “o processo sucessório em empresas familiares tem suas particularidades e sutilezas; geralmente envolve fundadores, sucessores, família, empresa, fornecedores, clientes, etc”.

O processo de transmissão é adotado de estratégias e valorização do controle do patrimônio, que para Gersick et al. (1997), “requerem ações concretas: como preparar membros da família para posições de gerenciamento, distribuir participação acionária aos herdeiros da família e antecipar uma transição de controle gerencial dentro da família”. Nesta perspectiva, é importante manter uma relação entre a política da organização com o objetivo da família, para maiores resultados no processo de sucessão.

Entretanto, o processo de transição pode ocasionar grandes problemas para organização, decorrência de substituir o sucessor e encontrar um substituto que atenda as necessidades da organização e que seja aceito “pelos membros da família e pelos empregados” (MENDONÇA et al., 2007).

Porém, a decorrência deste processo gera novas lideranças que promovem na organização novas políticas, padrões, convicções e princípios diferentes da antiga gestão. Estas mudanças podem conduzir um novo habito na gerencia e no controle dos serviços, na natureza da empresa e em sua geração (NISHITSUJI, 2009).

Lodi (1998) salienta que é impossível ter sucesso em uma sucessão se o fundador escolher o seu representante pensado no laço familiar. É importante que o novo representante tenha vocação e vontade de continuar e desenvolver novos planos para a empresa. O processo de sucessão pode trazer a organização um período de risco financeiro, e isso pode levar a empresa a não resistir à segunda geração podendo ser vendidos ou incorporados a outras empresas.

Este momento na empresa tem que ser gerenciado com cuidado, com controle e planejamento, pois muitos conflitos podem existir na hora da sucessão. Estes conflitos podem

vim a apresentar peculiaridades no período da sucessão, que detém o poder e seu possível sucessor. A primeira gestão tem dificuldades na delegação, apesar de sua gestão estar relacionada com a personalidade do criador, o segundo acredita que ao assumir o cargo estará apto para a responsabilidade, uma vez que a empresa tem característica fechada, autoritária e inflexível; quanto maior a dificuldade na gestão e na decisão de um substituto, maior será o conflito vivenciado pela empresa e pela família, podendo levar o sucessor a afastar-se da família (NISHITSUJI, 2009).

Para Antonialli (2004), este momento é contagiado pelos piores conflitos, onde provem de dificuldades estruturais da família com laço de no mínimo 15 anos atrás, sendo fundamental o ensino do qual foi criado e a concessão do poder e da riqueza.

Outros conflitos relacionados ao período sucessório de uma empresa familiar, segundo Bernhoeft (1987) é decorrente dos seguintes critérios: divergência entre sócios; número excessivo de sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcante na participação acionária; divergências entre familiares e insegurança dos funcionários quanto ao futuro da empresa.

Lodi (1998) afirma que os problemas de sucessão podem levar uma empresa familiar a não sobrevivência no mercado, isto acontece devido que:

A família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais (LODI, 1998).

Na visão de Barnes e Hershon (1976), as famílias permanecem na empresa e a empresa permanece na família, o qual a etapa de transferência de poder está mais relacionada com a ligação da empresa e família do que nos interesses pessoais. Uma empresa familiar tem a tradição de posses e heranças de pai para filho e de filho para neto, dando a continuidade da empresa.

2.3. VISÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS FAMILIARES

A visão estratégica da empresa familiar está diretamente relacionada com o perfil do fundador. O autor Gersick et. al. (1997), afirma que na empresa familiar, o perfil do fundador influencia nas tomadas de decisões, o qual é caracterizado pelas suas crenças, regras e valores. Nesta perspectiva, a empresa familiar é influenciada através da cultura do fundador e de sua família, que no gerenciamento da empresa impõe suas crenças e valores.

As crenças e valores dos proprietários irão impactar nas crenças e valores de toda a organização, porque, somadas às expectativas de seus investidores, se converterão em diretrizes-mestras, que nortearão os demais subsistemas do sistema da empresa (MOSIMANN E FISCH, 1999, p. 22).

Na visão de Lethbridge (1997), a primeira fase de vida da organização tem o envolvimento da família no controle da empresa, o qual deixa a família preocupada, isto ocorre porque a família quer estar no controle, mas tem medo de que não de certo.

Maximiano (2000) corrobora com esta perspectiva e acrescenta que o controle da empresa familiar é voltado para os objetivos da empresa e da família, gerenciamento das funções e verificação das funcionalidades das empresas.

Para Floriani e Rodrigues (2000), o controle da empresa familiar está nas mãos da família, inicialmente, do fundador, o qual passará futuramente a um membro da família, que muitas vezes não está preparado para assumir o cargo.

Atento ao grau de influência na gestão e ao controle das empresas familiares descreveu os seguintes tipos de empresa familiar: a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa (LETHBRIDGE, 1997, p. 7).

Na visão de Soares, Machado e Marocco (1997), a gestão da empresa tem sido prejudicada pelos problemas referente à estrutura organizacional mal estruturada; a não identificação de regras claras e estabelecimento das funções; a má divisão dos direitos e tarefas da família; falta de punição ao descumprimento das regras; não pensar nas competências na hora da divisão dos cargos; má utilização dos recursos da empresa para fins pessoais; a interferência de problemas familiares dentro da empresa e falta de planejamento e reuniões para a avaliação dos problemas e conflitos. Ao mesmo tempo, o autor salienta que as vantagens relacionadas à gestão de uma empresa familiar estão em torno de uma maior segurança, há liberdade para diálogos, participação dos funcionários nas decisões, interesse é pela empresa toda, há mais disponibilidade de trabalho, maior facilidade em suportar problemas, tem o conhecimento da vida da empresa, fortes relações com os clientes, confiança e continuidade.

Muitas empresas familiares são um fracasso pela ausência de planejamento. Por isso é importante conhecer metas e objetivos que a organização pretende alcançar em longo prazo, a fim de estarem mais preparadas para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo e passível as mudanças.

Segundo Moura (2011), para que as empresas alcancem o sucesso, os gestores precisam ter visão planejada diante de um ambiente cada vez mais competitivo e de crises econômicas, pois todas as tomadas de decisão que vão desde de adotar um plano de marketing até a compra de um fornecedor fazem parte do planejamento e podem ser realizados sem altos custos. O autor afirma que os novos gestores passam por inúmeras dificuldades, e acabam tendo o insucesso no decorrer dos anos, e constatou – se que a utilização do planejamento estratégico aumenta as chances de alcançar os objetivos e o sucesso do empreendimento.

Segundo Franz et. al. (2009, pag. 95) “as constantes mudanças e avanços do mundo globalizado, o papel do empreendedor a um planejamento estratégico eficaz e eficiente é fundamental para o sucesso das organizações”.

De acordo com Degen (1989), inúmeras empresas não fracassariam caso seus gestores tivessem tomado o cuidado necessário no planejamento e controle da empresa.

O que fica constatado em varias pesquisas é que os sucessores de empresas familiares iniciam seu negocio de forma despreparada e desorganizada, evidenciando cada vez mais a necessidade da realização do plano estratégico de forma adequada.

A sua elaboração ou implementação do planejamento estratégico nas organizações não pode ser mais que passado, estático, analítica e extremamente formal, deve ser dinâmica para fazer frente a este ambiente externo e interno, de forma consistente, íntegro, e sem desperdícios de tempo (FRANZ ET AL 2009, p.87).

3. MÉTODO

Para atender as necessidades da pesquisa, este trabalho adotará a abordagem qualitativa, que é definida por Godoy (1995, p. 62-63) “como tendo a preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural”.

Dentro da abordagem qualitativa, o trabalho adota a metodologia do estudo de caso que segundo Yin (2001, p. 21) o estudo de caso permite:

Uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida industriais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Para Yin (2001, p. 105) “as evidências para o estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”.

Nesta pesquisa, os procedimentos de coleta dos dados da pesquisa basearam-se principalmente em entrevistas semiestruturadas em profundidade com duração média de duas horas e meia e utilização de um roteiro semiestruturado de entrevista. Os dados foram obtidos principalmente por meio de fontes primárias de informação, ou seja, por entrevistas gravadas com dirigentes da empresa em estudo.

4. RESULTADOS

Para se obter os resultados da pesquisa, foram analisadas duas empresas familiares, Café do Vadinho, situada na cidade de Itajubá -MG e o restaurante O Bife de Ouro, que funcionou na cidade de Santa Rita do Sapucaí -MG durante o período de 1949 a 2000.

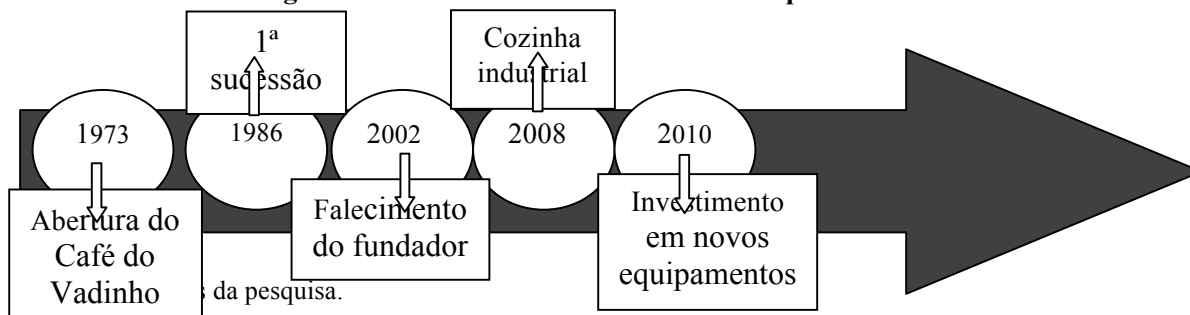
A pesquisa teve como base um questionário estruturado, o qual foi aplicado aos gestores atuais e anteriores das micro e pequenas empresas em estudo. As informações adquiridas na coleta de dados foram analisadas, permitindo identificar os resultados, conforme segue na subseção 4.1 e seguintes.

4.1. Etapas importantes nas empresas familiares

Esta etapa é caracterizada pelos períodos que apresentaram relevâncias nos históricos das empresas familiares. Foram identificadas informações sobre a abertura do negócio, mudanças ocorridas durante os anos, as sucessões familiares, situação das empresas atualmente, entre outras.

A figura 1 mostra os momentos de maior relevância na empresa familiar Café do Vadinho.

Figura 1: Circunstâncias relevantes da empresa familiar café do Vadinho



O fundador da empresa Café do Vadinho, Vivaldi de Ribeiro de Almeida era militar na cidade de Itajubá- MG, onde serviu o exército durante anos, porém na década de 60, largou a carreira militar devido à necessidade de ajudar seu pai na fazenda da família. No ano de 1970, Vivaldi decide abandonar o trabalho rural e em seguida vende sua parte da fazenda de seu pai, e após alguns meses vem a trabalhar em um negocio envolvendo depósito de madeira.

Posteriormente, Vivaldi funda a empresa Café do Vadinho em 31 de outubro de 1973, na cidade de Itajubá- MG, onde o empreendedor viabilizou uma oportunidade de negócio ao comprar um estabelecimento localizado na praça central do município.

No início do empreendimento Vivaldi administrava a empresa com a ajuda do filho José Renato. Após alguns anos, seus outros filhos João Ricardo e Vivaldi Junior decidem trabalhar no Café Vadinho para ajudar nas tarefas.

No ano 1986, Vivaldi decide passar a empresa para seus filhos José Renato, João Ricardo e Vivaldi Junior, pois estes se comprometeram a seguir com o empreendimento que proporcionava à família renda e trabalho, sendo assim, neste mesmo ano veio acontecer a primeira sucessão do negócio da família Ribeiro.

Após os filhos de Vivaldi assumirem a administração do Café do Vadinho, a empresa no ano de 1990 enfrentou um período de dificuldades, devido as drásticas alterações no governo Collor e as elevada inflação provocada neste período, prejudicando o estabelecimento.

Após este período, o empreendimento superou essas dificuldades e conseguiu se estabelecer no mercado de Itajubá, proporcionando aos seus clientes produtos de qualidade e consolidando a marca no município e região.

No ano de 1999, a família se dedicou ao tratamento de Vivaldi, pois o empreendedor ficou doente, com isto, foi necessária a presença de um membro da família de Vivaldi para ajudar os filhos no Café do Vadinho.

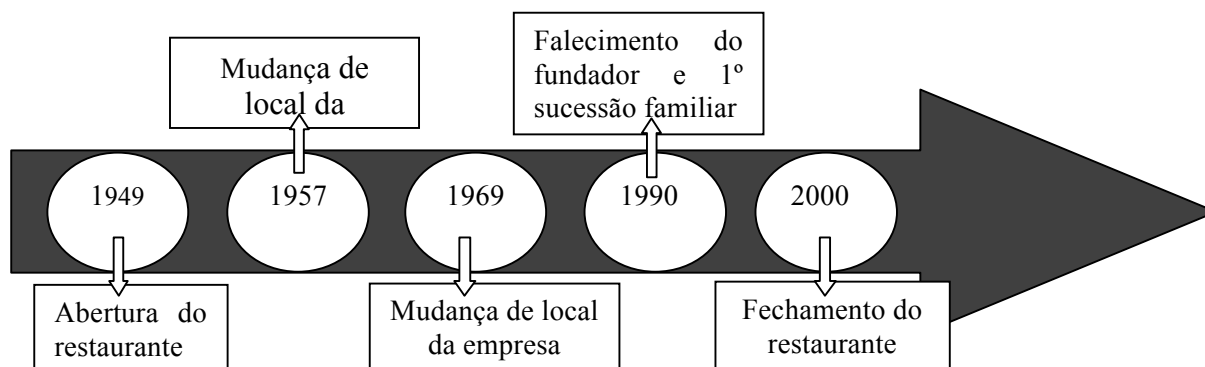
Em de 2002 o fundador veio a falecer. Nesse mesmo ano, a família Ribeiro se reuniu para decidir o futuro da empresa, tendo em vista que havia um acúmulo de atividades para os atuais gestores. Devido a esta situação, mais membros da família concordaram em participar das atividades no empreendimento.

A partir de 2002 alguns investimentos foram feitos na empresa, como reforma no estabelecimento e no ano 2008 o Café do Vadinho inaugurou sua cozinha industrial próximo ao estabelecimento comercial. Passado alguns anos a empresa também investiu em outros maquinários que permitiram tornar o serviço mais eficiente.

Em 2013, o Café do Vadinho completa 40 anos de atividades na cidade de Itajubá, tendo seus serviços e produtos reconhecidos na região referente à qualidade, agilidade e comodidade proporcionadas ao cliente. Os parágrafos seguintes apresentam os momentos relevantes do restaurante o Bife de Ouro.

Na figura 2 abaixo, seguem os momentos de maior relevância na empresa familiar O Bife de Ouro.

Figura 2: Etapas importantes da empresa familiar: O bife de ouro



Fonte: Dados da pesquisa.

O restaurante o Bife de Ouro foi fundado pelo Sr. Vladas Urbanavícius no ano de 1949 na cidade de Santa Rita do Sapucaí, situada em Minas Gerais. Sr. Vladas nasceu na Lituania e se mudou para o Brasil em busca de melhor qualidade de vida, era um homem de personalidade sistemática e vendia máquinas em varias cidades do Brasil. No ano de 1949, Sr. Vladas passou por Santa Rita do Sapucaí e tomou a decisão de abrir um negócio nesta cidade. Com a ajuda de um colega, Sr. Vladas conseguiu um empréstimo e abriu o restaurante O Bife de Ouro, próximo ao cinema da cidade. O empreendimento foi uma homenagem a um restaurante que conheceu no Copacabana Palace no Rio de Janeiro.

Após 8 anos da abertura do empreendimento, Sr. Vladas viabilizou uma oportunidade de se deslocar para um imóvel alugado, na praça central da cidade e próximo à igreja matriz, o que permitiu a seus clientes mais conforto. O restaurante ficou estabelecido neste local até 1969, pois neste ano Sr. Vladas comprou um lote também próximo à praça central da cidade e construiu um imóvel de dois andares, no qual a família veio a morar na parte superior e o restaurante a funcionar na parte inferior. O empreendimento permanece neste novo local até o ano 2000, quando aconteceu o encerramento das atividades.

O sistema de funcionamento do restaurante era *a la carte*, e até os ano 80 era frequentado pela classe alta, que era representada pelos políticos da cidade, fazendeiros e empresários. A partir dos anos 80, o restaurante se voltou para as classes alta e média. Esta mudança ocorreu para atender às variações econômicas que a cidade passava.

No ano de 1985 os filhos começam ajudar no restaurante. No ano de 1987 a esposa de Vladas Urbanavícius, Maria Magalhães Urbanavícius também colaborou com as atividades do empreendimento.

Passados 39 anos após a abertura do restaurante, o Sr. Vladas se ausenta do restaurante por motivos de saúde e seus filhos ficaram responsáveis pelo mesmo. No ano de 1990, Sr. Vladas falece e o restaurante passa pela primeira sucessão, na qual o filho mais velho e a

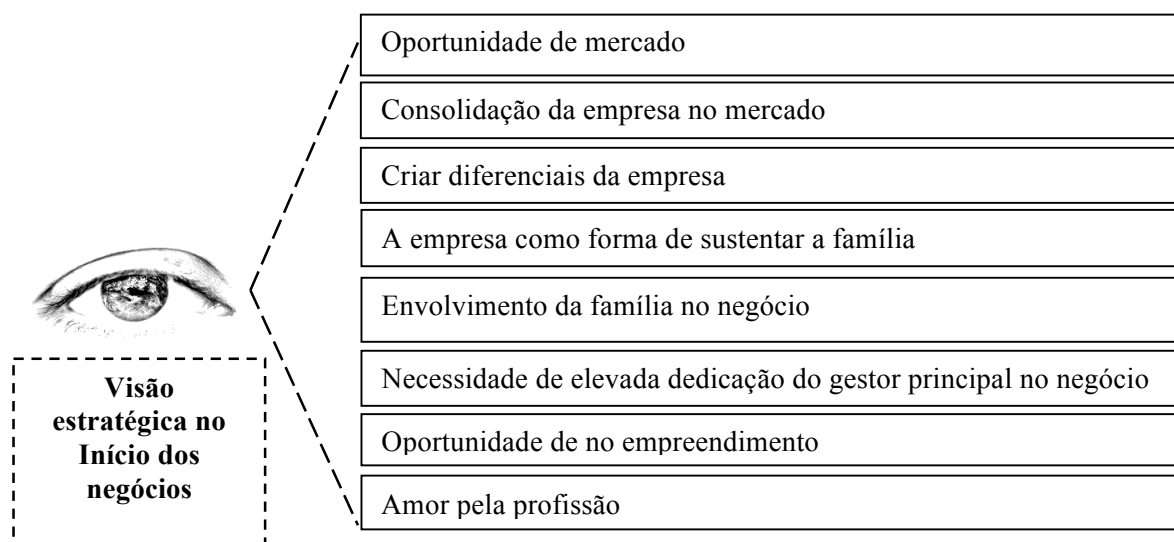
esposa do fundador assumem a gerência. O filho mais velho cursou administração e continuou no negócio. Os demais irmãos cursaram informática e seguiram carreira profissional.

Após a sucessão, o restaurante passa por algumas mudanças, para melhor atender aos clientes. Em dezembro de 2000, o filho mais velho que era responsável pelo restaurante e tinha seu nome juntamente com o de sua mãe na razão societária da empresa jurídica, decidem por encerrar as atividades da empresa, na qual visavam obter novos objetivos profissionais e pessoais em suas vidas.

4.2. Características da visão estratégica dos gestores das empresas familiares no início do empreendimento

A figura 3 mostra como era a visão estratégica dos gestores das empresas familiares em estudo. Apresentando em ambas, características semelhantes de seus gestores, o qual se observa abaixo.

Figura 3: Visão dos gestores das micro e pequenas empresas familiares



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os dados da pesquisa, nota-se que os gestores ao abrirem a empresa possuíam visões estratégicas semelhantes, consolidadas no seu mercado de atuação. Neste sentido, os gestores das empresas em estudo viabilizaram uma oportunidade de negócio em suas respectivas cidades, compreendendo o mercado e observando necessidades dos mesmos.

Meu marido ao passar por Santa Rita do Sapucaí observou uma grande oportunidade de investir na cidade, pois o município apresentava carência de bons restaurantes naquela época, o que o proporcionou grandes ideias para investir em um pequeno negócio e estabilizar na cidade, uma vez que ele trabalhava como viajante.
Maria Magalhães Urbanavícius, sucessora do restaurante O Bife de Ouro.

As empresas surgiram como uma forma de sustentar a família, pois os empreendedores deixaram suas antigas atividades e investiram em um novo negócio, o qual não havia garantias de sucesso, embora pensassem que houvesse maior retorno financeiro.

Como no início a mão de obra era escassa e não havia condições para pagar salários de empregados, as famílias se envolveram nos negócios para ajudar o fundador.

Por mais que a família estivesse junto ao negócio, era imprescindível a presença e dedicação do fundador, desta forma o ambiente obteve características do gestor principal.

No início do empreendimento até a primeira sucessão as decisões eram tomadas pelo meu pai, o qual veio estabelecer relacionamento estreito com seus principais fornecedores, além de elaborar os cardápios e seus respectivos preços, cuidando da contabilidade, pagamentos, enfim, toda a parte gerencial, o qual adquiriu um padrão próprio para a tomada de decisões.

José Renato Machado de Almeida, sucessor do Café do Vadinho.

Os empreendedores buscaram consolidar suas empresas no mercado, através de uma localização estratégica, que era de fácil acesso aos clientes, onde ambas as empresas foram instaladas no centro dos municípios. Os gestores observaram que era necessário criar diferenciais da empresa para manter sua competitividade e qualidade nos seus serviços, o qual foi realizado alguns investimentos tais como: novas mesas, confecções de cardápios, novos utensílios, entre outros, sendo assim as empresas viabilizaram novas formas de atrair os clientes e melhorar o atendimento.

Meu pai observou uma oportunidade de sucesso em investir em um novo empreendimento, já que este possuía uma localização que permitia acesso a grande parte dos clientes. Desta forma, conseguiu com o passar dos anos estruturar a empresa e agregar valor aos seus produtos e atendimento, o qual permitiu o reconhecimento do empreendimento na cidade.

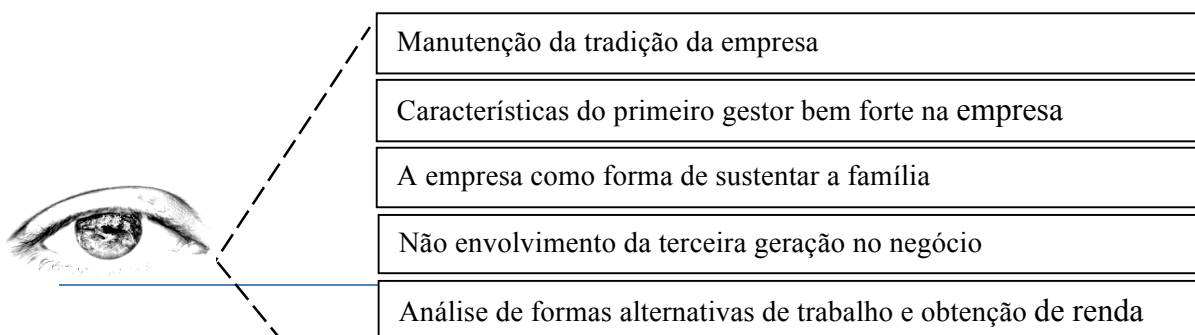
José Renato Machado de Almeida, sucessor do Café do Vadinho.

Os valores das empresas em estudos são caracterizados pelas atitudes do fundador, o qual foi predominante até a primeira sucessão. Esses valores correspondem às personalidades em comum, tais como: amor pela profissão, afinidade com o empreendimento, habilidade com as vendas, atitudes, persistência, visão estratégica, comunicação, ousadia, entre outras características notáveis de um empreendedor.

4.3. Características da visão estratégica dos gestores das empresas familiares na 1ª sucessão

A figura 4 mostra como era a visão estratégica dos gestores das empresas em estudos na 1ª sucessão.

Figura 4: Visão dos gestores das empresas familiares na 1ª sucessão.



Visão
Estratégica dos
gestores na 1ª
sucessão

Melhor estruturação do Negócio

Maior variedade de produtos

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se por meio das informações obtidas que os sucessores se preocupavam em manter a tradição da empresa, onde os valores dos fundadores permaneceram frequentes na gestão, tendo foco o cliente e qualidade dos produtos oferecidos. Ambos os empreendimentos, buscaram aperfeiçoar seus serviços oferecidos aos clientes, sendo alguns deles: aumento dos produtos no cardápio, promoção, mudança na carga horária de trabalho dos gestores, divulgação do estabelecimento nas mídias e treinamentos.

Os novos gestores buscaram após a sucessão melhorar a estrutura da empresa, reformando o estabelecimento para melhor conforto dos clientes, adquirindo novos maquinários para agilizar os serviços prestados, construção de uma cozinha industrial para melhorar a produção dos produtos vendidos, entre outros.

Após a sucessão, eu vi a necessidade de melhorar os processos do empreendimento, mas mantendo o estilo de gerenciamento do meu marido. Eu e meus filhos observamos que os clientes se familiarizaram com a forma de atendimento desde o início, por essa razão decidimos manter o mesmo padrão, porém com algumas modificações, como: reforma no estabelecimento, busca por melhores preços dos produtos, mesmo mantendo os principais fornecedores, aumento nas variedades do cardápio, entre outros.

Maria Magalhães Urbanavícius, sucessora do restaurante O Bife de Ouro.

Como ocorrido no início do negócio, a empresa permaneceu como forma de sustentar a família, que ao passar dos anos favoreceu um maior retorno financeiro, possibilitando aos gestores novas oportunidades de agregar mais conhecimentos, a fim de se aperfeiçoarem no ramo, investimento na educação dos seus filhos incentivando-os a buscar novas áreas de atuação profissional e novas oportunidade de ideias para novos empreendimentos.

Observou-se que os sucessores tinham conhecimento do negócio desde início, uma vez que trabalharam com seus pais, em decorrência disto, os conhecimentos obtidos facilitaram a administração do empreendimento após passar pela sucessão familiar. Entretanto estes conhecimentos não foram desenvolvidos na terceira geração, pois não houve estímulos dos gestores da segunda geração para os seus filhos, devido ao fato de que os mesmos acreditarem que gerenciar o negócio é muito trabalhoso e cansativo, incentivando os seus filhos a investir nos estudos.

Eu e meus irmãos estamos cansados com a rotina do empreendimento, mas acreditamos que a empresa irá durar um bom tempo no mercado. Entretanto nossos filhos não estão presentes na rotina do negócio, pois incentivamos eles a estudarem para obter melhores oportunidades em suas carreiras profissionais, visto que é mais fácil ser empregado do que ser patrão.

José Renato Machado de Almeida, sucessor do Café do Vadinho.

Sendo assim, nota-se que as empresas familiares após a primeira sucessão trouxe outras visões de mercado aos gestores, que observaram principalmente o desgaste pessoal nas

atividades do empreendimento. Desta forma, os gestores buscam incentivar seus filhos a se dedicarem nos estudos, escolhendo outras atuações profissionais, ao invés de se envolverem com as atividades do empreendimento.

4.4. Fatores que desestimulam as novas sucessões familiares

Foram identificados alguns dos fatores que contribuíram para que não haja a segunda sucessão nas empresas em estudo. Nota-se que esses fatores desestimulam os gestores a prosseguirem com o negócio, fazendo com que os empreendedores fechem o empreendimento, conforme ocorreu com a empresa O Bife de Ouro, ou não estimulem os novos sucessores a atuar na empresa da família, conforme a outra empresa analisada. Nesta perspectiva, segue no quadro 2, alguns dos fatores desestimulantes, citados nas entrevistas.

Quadro 2: Fatores desestimulantes para os gestores da empresa familiar

FATORES DESISTIMULANTES DA EMPRESA FAMILIAR EM ESTUDO	
Não há férias	Rotina de trabalho com mais de 12 horas
Desgastes físicos e psicológicos	Preocupação constante com o negócio
Conversa empresarial em ambiente familiar	Falta de interesse pelo negócio
Conversa familiar em ambiente profissional	Risco de absenteísmo
Risco de prejuízo	Pagamento do décimo terceiro

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se no quadro 2 acima, que estes fatores são determinantes para a desestimular a continuação do empreendimento familiar, prejudicando a visão e a estratégia do negócio, o que pode vir a comprometer a empresa no mercado.

De acordo com os fatores citados acima, observa-se que os gestores das empresas em estudo, têm uma carga horária de trabalho elevada, o qual não tiram férias por não ter substituto para tomar conta de suas atividades, uma vez que os sucessores distribuíram cargos responsáveis para cada um, o qual nenhum dos sócios-proprietários interfere nas tomadas de decisões e nem nas atividades dos outros.

As atividades foram divididas entre eu e meus irmãos, onde cada um gerencia a sua, sendo responsável pelas mesmas. Quando é preciso tomar grandes decisões, é agendada uma reunião para a discussão do mesmo, a fim de ter uma decisão conjunta nas propostas mais relevantes e importantes.

José Renato de Almeida, sucessor da empresa Café do Vadinho.

A preocupação com o negócio no ramo de alimentação é sempre constante, o qual possibilita aos gestores grandes desgastes físicos e psicológicos, que os desestimulam a dar continuidade ao empreendimento. Geralmente no início do empreendimento estes desgastes são menores e na primeira sucessão são maiores, isto ocorre porque as oportunidades de mercado crescem, as concorrências são acirradas e os gestores tendem a estar sempre preocupados com a sobrevivência da empresa.

Por mais que os gestores tentam evitar as conversas no âmbito familiar sobre os negócios e as conversas familiares em âmbito profissional, acabam ocorrendo, o que pode gerar desconforto no ambiente em que estão. Já que estas conversas deveriam ser realizadas em um ambiente propício aos assuntos para que não ocorram intrigas entre os gestores e incomodo as pessoas que estão próximas aos mesmos.

A constante demanda por parte dos gestores faz com que os mesmos busquem outros ramos de atuação, não necessariamente por falta de afinidade com o negócio, mas pelo maior interesse que outra profissão proporciona, fazendo com que decidam entre continuar com o empreendimento ou fechar o mesmo e seguir outro caminho.

Após alguns anos, o desgaste com o empreendimento fez com que meu interesse em continuar com o negócio diminuísse, sendo assim reuni meus filhos e em uma reunião conjunta decidimos por fechar a empresa e seguir outras áreas de atuações.

Maria Urbanavicius, sucessora do restaurante O Bife de Ouro.

Outro fato que traz desconfortos aos gestores é a rotatividades de funcionários e a mão de obra escassa, tendo em vista que os empreendimentos em estudos funcionam de segunda a segunda. Com relação a isto, ocorre muito absenteísmo na empresa, o que leva a um desfalque na mão de obra da empresa, levando aos gestores a atuarem em mais uma atividade para suprir as necessidades da empresa.

Um aspecto que gera desconforto aos gerentes, é a oscilação do mercado, o qual tem mês que a empresa tem lucros elevados e tem mês que a empresa adquire prejuízos. Esta oscilação é bem preocupante para os sócios-proprietários, uma vez que dependem da empresa para sustentar a família. Nesta mesma perspectiva, outro fator desestimulante é o pagamento do décimo terceiro, o qual traz mais despesas para a empresa.

Conforme, analisado nas entrevistas, muitos são os fatores que desestimulam os gestores nas áreas de alimentação, mas é necessário saber lidar com esses fatores para que haja continuidade no mercado.

5. CONCLUSÃO

As empresas familiares são muito importantes para o desenvolvimento econômico e aceleração da economia do país, elas representam mais de 80% do total das empresas do mundo (GERSICK et al., 1997).

Essas empresas nascem da vontade do indivíduo em criar e administrar seu próprio negócio, esse indivíduo conta com o apoio de membros de sua família na realização de seus sonhos e com o passar dos anos a empresa vai se caracterizando e se consolidando no mercado.

O tema em estudo foi escolhido uma vez que o assunto é de grande importância para o desenvolvimento econômico do país, e proporciona conhecimentos na evolução da visão estratégica nas empresas, onde foram analisadas a gestão de empresas familiares e as diferenças das gestões em cada sucessão.

As empresas estudadas passaram por apenas uma sucessão, sendo que os gestores anteriores não interferem na atual administração, embora muitos sentimentos familiares foram envolvidos durante a gestão da empresa.

Conclui-se com a pesquisa que o desgaste pessoal gerado pelo ramo de alimentação, que exige uma rotina diária dos gestores com elevada carga horária, talvez seja um dos principais elementos para a decisão de não continuidade do negócio na terceira sucessão. Por outro lado, mesmo diante das dificuldades características destes modelos de negócio, o engajamento e a determinação da primeira gestão e a gestão sucessória, permitiram a criação de empresas que, mais do que oferecer produtos e serviços, passaram a compor a história e a cultura de suas localidades.

REFERÊNCIAS

- ANTONIALLI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. **III SEMEA**, 2004.
- BARNES, L.; HERSHON, S. **A transferência de poder em empresas familiares**. Exame. São Paulo, v.8, nº 114, pp.35-42, 27 outubro 1976. (Negócios em Exame).
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 2002.
- BERNHORET, R. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987.
- CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. **Defining the family business by behavior**. Baylor University, 1999.
- DEGEN, Ronald. **O empreendedor**. 8. Ed. São Paulo: Mc Graw- Hill, 1989.
- DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. São Paulo: Nova Cultura, 1987.
- FLORIANI, Dimas. **Aprender a conhecer: saber é desejar aprender o que não se sabe**. Revista diálogo educacional, Curitiba, 2002.
- FLORIANI, O. Pedro & RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **Anais do I EGEPE**, p. 299-312, out./2000 (ISSN 1518-4382). (Universidade Regional de Blumenau – FURB), Maringá – Paraná – 2000.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollon & LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. Tradução de Nivaldo Montingelli Júnior. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.
- GODOY, A. S. Pesquisas qualitativa: tipos fundamentais. in: **Revista de Administração de Empresas**, v.35, p. 20-29, 1995.
- GONÇALVES, J. S. R. C. **As empresas familiares no Brasil**. RAE Light v. 7, n. 1. São Paulo, Brasil, 2000.
- KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LANZANA, A., CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, J. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- LEONE, N. M. de G. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E. **Anais do XV ENANPAD**. Belo Horizonte, v.7, pp.243-257. 1991.
- LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 4, n. 7, p. 185-200, jun. 1997.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, Justin; et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. In: **EGEPE – Encontro sobre estudos de empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. 2003, Brasília. Anais... Brasília: EGEPE, 2003. – 1 CD-ROM.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 521p.

MENDONÇA, Milena C. Nascimento; LIMA, Gustavo Cesar Oliveira; JUNQUILHO, Gelson Silva; SILVA, Alfredo R. Leite da. A “**Indesejável**” sucessão entre “**excamelôs**” do Shopping Oiapoque. In: ANPAD. 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. – 1 CD-ROM.

MOURA, Genivaldo, Santos. **A utilização do Plano Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**. 2011.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello & FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NISHITSUJI, D. A. **Área de concentração: estratégia e organizações**. Dissertação de mestrado o processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio. 2009

RICCA, DOMINGOS. **Quem são as empresas familiares?** Revista Empresa Familiar. V. 1, n. 1, 2001.

SULL, Donald N. **De volta ao sucesso: por que boas empresas falham e como grandes líderes as reconstruem**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TELÓ, A. R. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Rev. FAE**, v.4, n.1, p.17-26, Curitiba, jan./abr. 2001.

USSMAN, Ana Maria. **Empresas familiares**. Lisboa: Sílabo, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.