

Um estudo sobre o modelo de gestão das empresas familiares

Auster Moreira Nascimento (Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS - Brasil) –
auster@mercado.unisinos.br

Denise Kreisig (Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS - Brasil) –
denise@grupossiloserra.com.br

Fabio Augusto Springer (Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS - Brasil) -
fabio.springer@brde.com.br

Luiz Inácio Petry (Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS - Brasil) – mcl@bewnet.com.br

Resumo

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

Palavras-chave: Empresas Familiares; Processo Sucessório; Modelo de Gestão

Área Temática: Controladoria

1. Introdução

As empresas familiares constituem elementos importantes para a economia, em relação à criação de riqueza e à geração de empregos. Essa importância pode ser verificada a partir da representatividade que tais empreendimentos têm nos indicadores econômicos e sociais globais, como o PIB e o nível de emprego. Nos Estados Unidos, por exemplo, metade do PIB é formado por empresas familiares, que também contribuem com cerca de outros 50% para a geração de empregos (GERSICK et al., 1997). Essa mesma representatividade das empresas familiares no PIB e na geração de empregos, também se confirma no Canadá e na Alemanha, com 45% e 70% (LYNCH, 2003) e 66% e 75% (BELLET et al., 2002), respectivamente.

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

Apesar desses dados, entretanto, esses empreendimentos não são, normalmente, tão prósperos quanto a sua importância poderia sugerir, talvez devido à forma de gestão do negócio. Enfrentam, normalmente, sérios problemas de sobrevivência e, como decorrência, apresentam uma elevada taxa de descontinuidade, muitas vezes não conseguindo ultrapassar a fase da sucessão. Pesquisas sobre esse assunto revelam que, em média, 70% das empresas familiares nacionais desaparecem ainda na primeira geração, restando 30% que alcançam a segunda e apenas 5% que conseguem ser administradas por uma terceira geração (OLIVEIRA, D., 1999), contrariando, de certa forma, o princípio de que as organizações são criadas sob o pressuposto da continuidade.

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

A investigação pretende contribuir a partir da busca de mecanismos que permitam às organizações familiares superarem a difícil fase da sucessão, sem abrir mão de um crescimento organizacional contínuo e sustentável, através da harmônica existência do processo sucessório com um modelo de gestão ágil e eficaz.

2. Referencial Teórico

2.1. Empresa Familiar

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

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

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

2.2. Modelo de Gestão

As crenças influenciam todas as operações futuras da empresa e trazem reflexos em todos os níveis, determinando a própria estrutura organizacional da entidade (PEREZ JÚNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997). É considerando as crenças e os valores que os gestores tomam decisões, escolhem a maneira como a empresa é administrada e organizam todo o processo operacional da organização.

A missão, que a organização busca continuamente alcançar, indica o principal caminho a seguir, exprimindo o verdadeiro motivo de ela existir. “A missão da empresa, que se refere à razão de sua existência, caracteriza-se como o elemento que orienta e integra suas partes (subsistemas), constituindo-se num objeto permanente e fundamental para a sua atuação” (PEREIRA, 1999, p.51).

Para que as empresas consigam alcançar a sua missão, tem-se o modelo de gestão, determinando as características da administração do negócio.

O modelo de gestão é decorrente da missão estabelecida e “representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver o seu negócio” (PEREZ JUNIOR ; PESTANA ; FRANCO, 1997, p. 16). Dessa forma, o modelo de gestão traduz a maneira como a empresa é administrada e pretende atingir sua missão. Pereira (1999, p. 57), por sua vez, afirma que o modelo de gestão de uma empresa “se constitui de um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de administrá-la”.

Aliando essas crenças à sua missão, a empresa tem as características da sua gestão e do seu modelo de gestão.

Todas as empresas possuem um modelo de gestão, alguns mais desenvolvidos e outros mais rudimentares. Quanto mais desenvolvido for o modelo de gestão, mais a empresa terá segurança nas suas decisões.

O modelo de gestão apresentado por Parisi e Nobre (1999) possui as características:

- a) processo decisório descentralizado: a descentralização garante mais agilidade ao processo decisório para não perder as oportunidades do mercado;
- b) funções e responsabilidades decorrentes da missão: definição clara das funções e responsabilidade de cada gestor conforme a missão de cada área de negócio da empresa;
- c) responsabilidade pelas gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial: os gestores devem ser responsáveis pelas gestões dos recursos a eles confiados pelos acionistas ou gestores superiores;
- d) autoridade compatível com as funções e responsabilidade;
- e) estilo participativo (integração): engaja todos os profissionais na busca das melhores decisões da empresa;
- f) postura empreendedora (fazer acontecer);
- g) papel de “dono” do empreendimento;
- h) processo de gestão que abrange planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle;
- i) critério de avaliação de desempenho baseado no resultado econômico: a avaliação de desempenhos é um meio para se tomarem decisões adequadas e seu critério deve ser baseado no resultado econômico;
- j) relacionamento entre acionistas e gestores definido previamente;
- k) sistema de informação que gera informações oportunas, confiáveis, no momento desejado, com acessibilidade controlada e que suporte adequadamente o processo de gestão segundo os modelos de decisão definidos pelos gestores.

3. Metodologia

A população deste estudo engloba as empresas de médio e grande porte localizadas no Rio Grande do Sul, que estão sob o comando familiar, no mínimo, da terceira geração. Foram selecionadas apenas essas empresas, por considerar-se que apresentam algumas características especiais que as fizeram sobreviver mais do que a maioria, em um universo onde grande parte deixa de existir na primeira e segunda gerações. Outro critério usado foi considerar empresas que tinham um faturamento anual de, no mínimo, 15 milhões de reais, por entender-se que um volume de vendas maior se traduz em maior complexidade, requerendo, por isso, estilo de administração adaptado para essa realidade. Neste estudo, trabalhou-se com uma amostra não-probabilística, selecionada por conveniência.

Assim, a quantidade de empresas participantes da amostra pode ser observada na tabela a seguir.

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

Tabela 1 - Amostra

O instrumento usado nesta pesquisa foi a entrevista, seguindo-se um roteiro de 27 questões fechadas. As respostas obtidas em cada questão foram tabuladas segundo uma frequência e, em seguida, foram elaboradas tabelas demonstrativas.

4. Resultados da Pesquisa

Ao verificar o faturamento das empresas que participaram da pesquisa, conforme se observa na Tabela 2, constata-se que 36,4% das empresas de terceira geração possuem vendas anuais situadas entre 15 e 50 milhões, 40,9% de 50 a 100 milhões, e 22,7% acima de 100 milhões de reais. Das empresas de quarta geração ou mais, 71,4% possuem vendas anuais entre 15 e 50 milhões e 28,6%, acima de 100 milhões de reais.

	15.000 a 50.000	50.001 a 100.000	mais de 100.000
3ª geração	36,4%	40,9%	22,7%
4ª geração ou mais	71,4%	0,0%	28,6%

Tabela 2 - Vendas Anuais em Milhares de Reais

Ao se verificar quantas filiais possuem as empresas participantes da pesquisa, conforme a Tabela 3, pode-se constatar que, das empresas de terceira geração, 36,4% não possuem filiais, 22,7% possuem uma filial, 13,6% possuem 2 filiais e 27,3% possuem 3, 8, 14, 17, 27 e 120 filiais. Já nas empresas de quarta geração ou mais, 57,1% não possuem filiais, 14,3% possuem duas filiais e 28,6% possuem 3 e mais de 100 filiais.

Percebe-se que 63,6% das empresas de terceira geração possuem pelo menos uma filial, enquanto que, nas empresas de quarta geração ou mais, apenas 42,9% têm essa característica. Portanto, as empresas de terceira geração têm priorizado mais a criação ou manutenção de suas filiais do que as empresas de quarta ou quinta geração.

	Nenhuma filial	1 filial	2 filiais	3 ou mais filiais
3ª geração	36,4%	22,7%	13,6%	27,30%
4ª geração ou mais	57,1%	0,0%	14,3%	28,60%

Tabela 3 - Quantidade de Filiais

Percebe-se, pela Tabela 4, que em 50% das empresas de terceira geração houve diversificação do negócio, enquanto nas de quarta geração ou mais, o índice foi de 71,4%.

Há, portanto, mais diversificação nas empresas pesquisadas de quarta e quinta geração do que nas de terceira geração, demonstrando um maior interesse de empresas que já passaram mais vezes pelo processo sucessório em expandir as suas áreas de atuação.

	Sim	Não
3ª geração	50,0%	50,0%
4ª geração ou mais	71,4%	28,6%

Tabela 4 - Diversificação do Negócio

Considerando-se os critérios para escolha do sucessor, entre as empresas de terceira geração, 63,6% valoriza a educação formal, enquanto que 59,1% consideram o parentesco e a experiência, igualmente importantes. Duas empresas não escolheram nenhuma das alternativas: uma cuja tendência é a profissionalização e outra que prioriza como critérios a competência, o comprometimento e o conhecimento.

Nas empresas de quarta geração ou mais, o critério considerado mais importante é a experiência, citada por 57,1% das empresas. Em 42,9% delas, a educação formal é levada em consideração na escolha do sucessor, ficando o parentesco com menor importância, citado por apenas 28,6% das empresas. Nas entrevistas, um representante dessas empresas comentou que valorizava, além das alternativas apresentadas, a competência; outro citou a capacidade do sucessor.

Nas empresas de quarta geração ou mais, apesar de o parentesco ter sido considerado o critério menos importante para a escolha do sucessor, verifica-se que estas continuam transmitindo a gestão para seus descendentes, conforme observa-se na Tabela 9, em que se constatou que todas elas têm como atual gestor um descendente do fundador. Dessa forma, o comando continua sendo transmitido a familiares, mas, ao escolher qual familiar será o principal gestor, são priorizados fatores que identificam que o sucessor tem capacidade para assumir o cargo que lhe é confiado, considerando a formação recebida, sua participação no processo de planejamento estratégico e seu envolvimento com as atividades de gestão da empresa.

	Parentesco	Experiência	Educação formal
3ª geração	59,1%	59,1%	63,6%
4ª geração ou mais	28,6%	57,1%	42,9%

Tabela 5 - Critérios para Escolha do Sucessor

Em relação à melhor prática para o sucessor adquirir os conhecimentos necessários para a administração do negócio, nas empresas de terceira geração, 90,9% consideram

participar de reuniões de gerência; 63,6%, participar de reuniões de diretoria; e 54,5%, exercer a função de diretor. Uma das pessoas entrevistadas observou que, antes das três alternativas, considera mais importante que o sucessor tenha curso superior e que passe por diversos setores; outra considera que, antes das três alternativas, o sucessor deve conhecer o negócio e passar por todas as áreas; uma terceira mencionou que, antes de o sucessor trabalhar em funções de diretoria e gerência, deve ter um conhecimento básico do funcionamento da empresa.

Nas empresas de quarta geração ou mais, 85,7% consideram que, participando de reuniões de gerência, o sucessor adquirirá conhecimento para administrar o negócio; 28,6% participando de reuniões de diretoria e 28,6%, exercendo a função de diretor. Em uma das empresas pesquisadas, as três alternativas não são consideradas importantes, pois o entrevistado acredita que a experiência para a administração do negócio é adquirida pelo sucessor em outras empresas. Em duas das empresas entrevistadas, é considerado também importante, além das três alternativas, começar pelas áreas mais baixas e ir galgando cargos; em outra empresa considera-se que, antes dessas alternativas, o sucessor deve conhecer a empresa e começar a trabalhar cedo em todas as áreas; em outra, é citada ainda a importância de o sucessor trabalhar antes em outras empresas.

Essa tendência de as empresas preferirem que o sucessor adquira conhecimentos para administrar a empresa através de reuniões de gerência demonstra a preocupação com que este tenha uma visão do funcionamento operacional da empresa, antes de participar das decisões estratégicas. Conhecendo melhor o funcionamento de todas as áreas da empresa, o sucessor terá mais conhecimento e segurança para participar de assuntos que envolvem a empresa como um todo. Assim, nessas empresas, pode-se considerar que o processo sucessório implica tanto preparar o sucessor para assumir o empreendimento quanto preparar este último para abrigar o sucessor, contrariando o que é mais comumente observado na literatura, que se concentra apenas na preparação de quem vai assumir o comando da empresa.

	Exercer a função de diretor	Participar de reuniões de diretoria	Participar de reuniões de gerência
3ª geração	54,5%	63,6%	90,9%
4ª geração ou mais	28,6%	28,6%	85,7%

Tabela 6 - Atividades para o Sucessor Adquirir Conhecimentos para a Administração do Negócio

As características do sucessor consideradas ideais para a administração do negócio, nas empresas de terceira geração, foram a capacidade empreendedora, seguida do conhecimento do negócio e da liderança, com 100%, 86,4% e 81,8%, respectivamente. Nas empresas de quarta geração ou mais, às três características foi atribuída a mesma representatividade, com um percentual de 85,7% em cada.

A capacidade empreendedora, um dos princípios do modelo de gestão, foi considerada a característica do sucessor mais importante pelas empresas de terceira geração, e com importância igual às outras características nas empresas de quarta geração ou mais. Esse estilo de gestão pode ser um dos fatores que auxilia na continuidade da empresa familiar, pois um gestor com capacidade empreendedora busca crescimento e o bom desempenho da atividade, possibilitando que a empresa se mantenha no mercado.

Porém essa não é a única característica importante. Deve-se considerar também a liderança e o conhecimento do negócio. Mais uma vez, como revelam os dados, observa-se

uma evolução das empresas de quarta geração ou mais em relação às outras. Essa evolução indica uma distribuição equilibrada das características do sucessor em aspectos que, imagine-se, todo líder deva ter para uma segura condução do negócio, isto é, nas empresas mais antigas, a visão é de que o perfil do sucessor deve ser mais híbrido, o que, poderia torná-lo mais completo e preparado.

	Conhecimento do negócio	Liderança	Capacidade empreendedora
3ª geração	86,4%	81,8%	100,0%
4ª geração ou mais	85,7%	85,7%	85,7%

Tabela 7 - Características do Sucessor Consideradas Ideais para a Administração da Empresa

Na literatura, encontra-se que uma das dificuldades das empresas familiares é o crescente número de sucessores, conforme Garcia (2001) e Bernhoeft (1991). Considerando-se a afirmação dos autores de que o aumento no número de sucessores dificulta a sobrevivência da empresa familiar e que as empresas pesquisadas têm sobrevivido por várias gerações, esperar-se-ia que elas tivessem tido uma redução no número de parentes que trabalham na administração.

Porém, observou-se que, nas empresas pesquisadas, uma quantidade significativa teve um aumento nesse aspecto. Nas empresas de terceira geração, 59,1% tiveram um incremento na quantidade de parentes após a última sucessão. Nas empresas de quarta geração ou mais, uma parcela menor, de apenas 28,6%, após a última sucessão tiveram um aumento nesse aspecto.

Por outro lado, percebe-se nessas empresas a existência de filiais e diversificação do negócio, já observadas nas tabelas 3 e 4, respectivamente, que talvez tenham surgido como alternativa a esta dificuldade. Entre as empresas da amostra que, após a sucessão, tiveram um aumento na quantidade de parentes trabalhando na administração, 92% de terceira e 100% de quarta geração apresentaram existência de filiais ou diversificação do negócio. Inclusive 83% das empresas de terceira geração e 50% de quarta geração que apresentam a maior quantidade de filiais (3 ou mais filiais), tiveram também um aumento na quantidade de parentes trabalhando na administração. Além disso, quatro das cinco empresas de terceira geração e a empresa de quarta geração que não possuem nenhuma filial e ao mesmo tempo não diversificaram o negócio, diminuíram ou mantiveram igual a quantidade de parentes.

Observou-se também que 80% das empresas pesquisadas que pertencem à maior faixa de faturamento (acima de 100 milhões de reais por ano) da terceira geração e 100% da quarta geração ou mais, tiveram um aumento na quantidade de parentes trabalhando na administração.

Dessa forma, as filiais ou novos ramos de negócio podem estar servindo para abrigar os novos sucessores que entram para a organização, onde cada sucessor se torna responsável por uma filial ou unidade de negócio.

	Diminuiu	Aumentou	Continuou igual
3ª geração	27,3%	59,1%	13,6%
4ª geração ou mais	57,1%	28,6%	14,3%

Tabela 8 - Quantidade de Parentes Trabalhando na Administração Após a Última Sucessão

Uma das dificuldades das empresas familiares é o emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada (LODI, 1986). O autor, em sua afirmação, considera que as empresas que contratam funcionários qualificados que não pertençam à família teriam mais condições de sobrevivência e progresso do que as que contratam parentes, pois estes normalmente são contratados sem que eles tenham capacidade e conhecimento para a função que vão exercer e também acabam sendo favorecidos e promovidos sem que haja merecimento.

Porém, pode ser constatado na Tabela 9 que 81,8% das empresas de terceira geração continuam sendo administradas pela família. Em apenas 18,2% delas, a administração foi profissionalizada (ou seja, a gestão da empresa foi transferida para profissionais contratados que não pertencem à família). Já nas empresas de quarta geração ou mais, todas elas têm a gestão realizada por descendentes do fundador.

Esses dados demonstram um maior interesse dos proprietários em manter a gestão da empresa entre seus descendentes ao invés de contratar profissionais que não pertencem à família para exercer essa função.

Percebe-se, também, que o fato de transmitir o comando da empresa para os familiares ao invés de passá-lo a um profissional contratado não prejudica o desempenho das empresas familiares, visto que a maior parte das empresas pesquisadas possuem como principal gestor um descendente do fundador e se trata de empresas que tiveram um índice de sobrevivência maior do que a maioria das empresas familiares (quarta geração ou mais).

	Descendente	Profissional contratado
3ª geração	81,8%	18,2%
4ª geração ou mais	100,0%	0,0%

Tabela 9 - Parentesco do Atual Gestor em Relação ao Fundador da Empresa

Ao analisar a participação de parentes em posições gerenciais e/ou de diretoria, verifica-se na Tabela 10 que a maior parte das empresas pesquisadas, ou seja, 81,8% de terceira geração e 85,7% de quarta geração ou mais possuem parentes respondendo por cargos de gerência e diretoria. Verifica-se, portanto, uma preferência pela contratação de parentes para exercerem cargos de gestão, diretoria e gerência, ao invés de contratar um profissional especializado do mercado.

	Sim	Não
3ª geração	81,8%	18,2%
4ª geração ou mais	85,7%	14,3%

Tabela 10 - Participação de Parentes em Posições Gerenciais e/ou de Diretoria

Ao verificar se nas empresas pesquisadas há exigência de que parentes tenham conhecimentos especializados para realização de funções específicas, considera-se ainda a afirmação já citada de Lodi (1986), segundo o qual uma das causas das dificuldades das empresas familiares é o emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada, ao invés de contratar um profissional especializado.

Porém visualiza-se na Tabela 11, que as empresas da amostra exigem dos parentes um prévio conhecimento da função que irão exercer, como ocorre em 68,2% das empresas de terceira geração e 71,4% das empresas de quarta geração. Considerando ainda que 13,6% das

empresas de terceira geração não possuem parentes trabalhando na organização, restam apenas 18,2% delas e 28,6% de quarta geração que não exigem conhecimento especializado de parentes para a realização de funções específicas.

Em três das quatro empresas de terceira geração e em uma das duas de quarta geração que não fazem esta exigência, percebeu-se nas entrevistas que este não é um requisito para a contratação do parente, mas, depois de seu ingresso na empresa, são feitos investimentos na sua especialização, através de treinamentos e cursos para que ele tenha conhecimento na realização de suas atividades.

Dessa forma, a grande quantidade de empresas que contratam parentes para os cargos de gerência e diretoria (verificados na Tabela 10) e que possuem sua gestão exercida por descendentes do fundador (conforme a Tabela 9), ao invés de contratar profissionais especializados, como é sugerido pela teoria, pode ter tido um bom desempenho por contratar apenas parentes com competência e experiência ou, se for o caso, por treiná-los para que obtenham essa experiência. Assim, pode-se estar contratando um profissional que pertença à família que seja tão ou até mais capacitado do que outro de fora dela.

	Sim	Não	Não se aplica
3ª geração	68,2%	18,2%	13,6%
4ª geração ou mais	71,4%	28,6%	0,0%

Tabela 11 - Exigência de que Parentes Tenham Conhecimentos Especializados para Realização de Funções Específicas

A compensação dos executivos, através de remuneração variável, permite que eles sejam recompensados de acordo com os benefícios que tenham trazido à empresa. Assim, uma empresa que remunera seus executivos de forma variável incentiva-os a se dedicarem mais a atingir os resultados esperados, pois poderão receber um pagamento proporcional a esse resultado. Isso, conseqüentemente, propiciará condições à empresa para que tenha um melhor desempenho.

Conforme a Tabela 12, 54,5% das empresas de terceira geração e 42,9% das empresas de quarta geração ou mais remuneram seus executivos de forma variável.

Essa tendência demonstra ser mais acentuada nas empresas cujo faturamento é maior, pois apenas 25% das empresas de terceira geração e 20% de quarta geração ou mais, com vendas anuais de até 50 milhões de reais, remuneram seus executivos de forma variável. Porém, nas empresas pesquisadas com vendas anuais acima de 50 milhões de reais, 71% de terceira geração e 100% das empresas de quarta geração ou mais remuneram seus executivos de forma variável.

Portanto, quanto maior a empresa, considerando o seu volume de vendas, maior também é a tendência de remunerar seus executivos de forma variável. Isso pode ser explicado pelo fato de que, com o crescimento da empresa, aumenta a dificuldade dos proprietários em gerenciar a empresa, necessitando, para isso, da colaboração de outros executivos. E, remunerando-os de forma variável, de acordo com os resultados que estes trazem à organização, aumentam a probabilidade de que esses executivos se dediquem com mais afinco ao crescimento da empresa.

	Sim	Não
3ª geração	54,5%	45,5%
4ª geração ou mais	42,9%	57,1%

Tabela 12 - Compensação dos Executivos Através de Remuneração Variável

Verifica-se a existência de normas e procedimentos formais de controle, conforme a Tabela 13, em 77,3% das empresas pesquisadas de terceira geração e em 85,7% das empresas de quarta geração ou mais.

Como já discutido nesta pesquisa, as empresas familiares de terceira, quarta e quinta gerações demonstram zelo com as informações geradas a partir de seus registros contábeis e de outros bancos de dados. Sublinha-se que a qualidade dessas informações depende da qualidade dos sistemas de controles internos que as sustentam.

	Sim	Não
3ª geração	77,3%	22,7%
4ª geração ou mais	85,7%	14,3%

Tabela 13 - Normas e Procedimentos Formais de Controle

Observa-se, na Tabela 14, que 81,8% das empresas de terceira geração e 57,1% das empresas de quarta geração possuem um organograma formal.

Portanto, a maioria das empresas estudadas tem seu organograma formalizado, permitindo-lhes uma melhor visualização das áreas de atuação e dos detentores de responsabilidade, conforme sugerido pelo modelo de gestão. Essa constatação contraria parte da literatura sobre esse tipo de empresa, quando generalizam a situação em que as organizações familiares não possuem claramente definidas funções, autoridade e responsabilidade, características encontradas em empresas que tenham seu cronograma formalizado.

	Sim	Não
3ª geração	81,8%	18,2%
4ª geração ou mais	57,1%	42,9%

Tabela 14 - Organograma Formal

Conforme Garcia (2001), recomenda-se que empresas familiares busquem a participação de pessoas de fora da família, pois, com a participação de conselheiros externos que tenham conhecimento de negócio e experiência de gestão, a empresa tem contribuições diferenciadas ao conselho.

Considerando as organizações que possuem conselho de administração, conforme a Tabela 15, 42,9% de terceira geração e 25% de quarta geração ou mais possuem apenas parentes no conselho de administração. Essas empresas podem ter uma insegurança quanto à perda do controle da família nos assuntos do negócio, buscando manter apenas parentes no conselho.

Por outro lado, 57,1% das empresas de terceira geração e 75% de quarta geração ou mais têm, além de parentes, profissionais contratados participando do conselho de

administração. Essas têm oportunidade de conseguirem que novos conhecimentos e experiência externa sejam trazidos para a empresa.

Percebe-se que, entre as organizações que possuem o conselho, mais empresas de quarta geração ou mais têm contratado profissionais de fora da família.

	Apenas parentes	Parentes e profissionais contratados
3ª geração	42,9%	57,1%
4ª geração ou mais	25,0%	75,0%

Tabela 15 - Participantes do Conselho de Administração

À medida que uma empresa cresce, aumenta também a dificuldade do principal gestor em continuar administrando todas as suas áreas. Com a descentralização da gestão da empresa, o principal gestor delega parte de sua função a outros gestores, cada um sendo responsável por uma ou mais áreas da empresa e facilitando o controle de cada uma delas.

Apesar de 27,3% das empresas de terceira geração terem suas decisões tomadas pelo principal gestor, em apenas 13,6% o principal gestor toma essas decisões sem a participação de outros diretores, caracterizando uma gestão centralizada.

Os diretores que pertencem à família participam da tomada de decisões em 50% das empresas de terceira geração e 71,4% das empresas de quarta geração ou mais, demonstrando que essa participação é mais presente em empresas de quarta e quinta gerações. Considerando os casos em que as decisões são tomadas pelo principal executivo, que pertence à família, e os casos em que as decisões são tomadas pelo conselho de administração constituído por parentes, os índices sobem para 86,4% das empresas de terceira geração e 100% de quarta geração ou mais.

Os diretores que não pertencem à família participam da tomada de decisões em 50% das empresas de terceira geração e em 28,6% das empresas de quarta geração ou mais, demonstrando uma menor presença de executivos que não pertencem à família em empresas de quarta geração ou mais.

O conselho de administração participa da tomada de decisões em 22,7% das empresas de terceira geração e em 28,6% das de quarta geração ou mais.

Empresas onde os diretores tomam as decisões estratégicas são melhores do que aquelas onde apenas o executivo principal participa. Mas as empresas onde os executivos de fora da família participam da tomada de decisões não necessariamente são melhores do que aquelas em que apenas executivos da família participam, pois estas estão preparando os membros da família (conforme visto nas tabelas 6 e 11) e as que não têm familiares para assumir os cargos de gestão estão procurando profissionais no mercado. Já as empresas que têm o conselho de administração participando desse tipo de decisão têm melhores níveis de governança corporativa.

	Principal executivo	Diretores que pertencem à família	Diretores que não pertencem à família	Conselho de administração
3ª geração	27,3%	50,0%	50,0%	22,7%
4ª geração ou mais	28,6%	71,4%	28,6%	28,6%

Tabela 16 - Responsáveis pela Tomada de Decisões Estratégicas

5. Conclusão

As empresas familiares têm sido de grande importância para a economia e geração de empregos no Brasil e no mundo. Essa constatação, entretanto, não as poupa das altas taxas de descontinuidade, deixando a maioria delas de existir ainda na primeira geração. Das poucas que alcançam a segunda, um número ainda menor chega a ser administrado pela terceira geração da família de seu fundador.

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

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

Foram observadas as seguintes características:

a) os critérios para escolha do sucessor na administração da empresa são norteados principalmente pelo parentesco seguido da experiência e educação formal. A escolha do parentesco como principal critério não é uma característica negativa, como costuma ser apresentada pela literatura, pois se verificou que há uma preparação técnico-profissional dos sucessores para que assumam a gestão da empresa e a conduzam de forma apropriada;

b) nas empresas familiares, a participação dos sucessores em reuniões de gerência é considerada a melhor forma de adquirir os conhecimentos necessários para a administração do negócio, se comparada com a participação em reuniões de diretoria ou desempenho da função de diretor. Assim, confirma-se a premissa de que as empresas familiares de terceira geração em diante são administradas de forma competente pelos sucessores do fundador, independentemente de serem ou não membros da família, pois há toda uma preparação do sucessor no sentido de dotá-lo das condições requeridas para o comando do negócio, o que foi confirmado pela pesquisa, conforme pode ser apreciado na análise de dados realizada;

c) por outro lado, uma das características do sucessor considerada ideal para a administração do negócio é sua capacidade empreendedora, demonstrando que a escolha do sucessor não é feita ao acaso e, sim, norteadas por critérios que indiquem entre os candidatos qual é o mais preparado para a administração da empresa;

d) há uma tendência de aumento na quantidade de parentes trabalhando na administração após a sucessão, que se contrapõe à diminuição apregoada pela literatura. Porém, as empresas têm buscado como alternativa a criação de filiais e diversificação do negócio para acolher esses parentes, fazendo com que esse aumento deixe de interferir na qualidade da administração;

e) além disso, as empresas têm privilegiado a transferência da gestão para descendentes e a participação de parentes em posições gerenciais e de diretoria, ao invés de contratar profissionais que não pertençam à família. Mas, ao mesmo tempo, exigem que esses parentes tenham conhecimento da função que irão realizar ou investem no treinamento deles;

f) a maior parte das empresas têm implantado uma administração por resultados, conforme se pode inferir a partir da observação de que seus executivos têm sido compensados através de remuneração variável. A administração por resultados pode ser verificada com mais frequência nas empresas de maior porte, embora nas de menor porte também possa ser observada;

g) uma outra característica observada é a existência de organograma formal, que define funções, autoridade e responsabilidade de forma clara, eliminando áreas cinzentas, com isto facilitando a atuação de seus gestores. Ainda pôde ser verificada a existência de sistemas de controle interno formais denotando a preocupação com a consistência das informações, a partir da qualidade dos controles, e bons níveis de governança corporativa, através da manutenção da transparência na administração;

h) a maior parte das empresas possui, além de parentes, profissionais contratados participando do conselho de administração, o que permite que experiências externas possam contribuir para a gestão da empresa;

i) as decisões estratégicas são tomadas pelos diretores, independentemente de estes pertencerem ou não à família, o que é uma característica positiva, por significar descentralização, na medida em que esses tipos de decisões não se concentram apenas no principal executivo da empresa. A participação do conselho de administração na tomada de decisões estratégicas, fato identificado na pesquisa, embora menos representativa, também é um bom indicativo, pois também pode ser considerada uma forma de descentralização, por indicar um maior compartilhamento da responsabilidade por decisões que podem ser determinantes para a continuidade do negócio.

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

Referências

- BELLET, William *et al.* Family Business as a Field of Study. 2002. Disponível em: <<http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/ifbpa.cfm>> Acesso em 11 out. 2003.
- BERNHOFER, Renato. Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- GARCIA, Volnei Pereira. Desenvolvimento das Famílias Empresárias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, Kelin *et al.* De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 1997.
- GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito. Revista Teoria e Evidência Econômica, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes sobre o Processo Sucessório. In: XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, fev. 2003, Lugo – Portugal. Disponível em: <http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/04_programa.htm> Acesso em: 26 abr. 2003.
- LYNCH, Allan. All in the Family. 2003. Disponível em: <http://www.cafanet.com/members/news/all_in_the_family.pdf> Acesso em 11 out. 2003.

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

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

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

PARISI, Claudio; NOBRE, Waldir de Jesus. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: CATELLI, Armando (coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 1999. p. 103 – 124.

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

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. Controladoria de Gestão: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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