

Ciclo de Vida das Empresas Familiares Brasileiras de Pequeno Porte: Uma Análise das Características e Dinâmica Estrutural em uma Rede de Revenda de Gás Liquefeito de Petróleo

Denize Grzybovski

Universidade de Passo Fundo – Brasil
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Brasil

Luciano Vieira

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Brasil

Resumo

O processo sucessório é um importante momento no ciclo de vida das organizações, em especial das empresas familiares, pois de acordo com a condução do processo, os resultados poderão representar vantagem competitiva ou ruptura/descontinuidade no seu ciclo de vida. No presente artigo discutem-se as características e dinâmica estruturais de empresas familiares de pequeno porte com a tentativa de apontar elementos de análise ignorados nos estudos organizacionais produzidos a partir da realidade brasileira. Entende-se que é na estrutura e na dinâmica da empresa familiar que residem elementos explicativos da longevidade de algumas empresas familiares brasileiras. O estudo empírico foi realizado com atividade comércio varejista de gás liquefeito de petróleo em empresas familiares brasileiras de pequeno porte. Utilizaram-se dados secundários, para identificar as empresas da amostra, e dados primários, os quais foram coletados pela técnica da entrevista e analisados pelas técnicas análise de conteúdo e análise do discurso. Conclui-se que a longevidade da empresa familiar brasileira de pequeno porte está atrelada à ampliação dos níveis de competitividade que, por sua vez, depende de uma estrutura organizacional sustentada pelo pensamento sistêmico e da compreensão da dinâmica organizacional que vincula família e empresa numa mesma dimensão.

Palavras-chave: Empresa familiar. Pequeno porte. Ciclo de vida organizacional.

Life Cycle of Small Family Business Brazilian: An Analysis of the Characteristics and Structural Dynamics in a Network of Retail Liquefied Petroleum Gas

Denize Grzybovski

Universidade de Passo Fundo – Brasil
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Brasil

Luciano Vieira

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Brasil

Abstract

The succession process is an important moment in the organizations' life cycle, particularly in family companies, because according to the way the process is led, the results may represent a competitive advantage or rupture / discontinuity in their life cycle. In this paper we discuss the structural and dynamic characteristics of small family companies, trying to point out elements of analysis that were ignored in the organizational studies based in the Brazilian reality. People understand that in the structure and the dynamic of family companies we can find explanatory elements to the Brazilian family companies longevity. The empirical study was carried out in small Brazilian family companies that work with the retail trade activity in liquefied petroleum gas. Secondary data were used, to identify the sample companies, and also primary data, which were collected by interview technique and analyzed by the techniques of content analysis and discourse analysis. We conclude that the small Brazilian family company longevity is linked to the competitiveness levels expansion which depends on an organizational structure supported by systemic thought and understanding of the organizational dynamic that bind family and company in the same dimension.

Keywords: Family company. Small Company. Organizational life cycle.

1 Introdução

O processo sucessório é um importante momento no ciclo de vida das organizações, em especial das empresas familiares, pois de acordo com a condução do processo, os resultados poderão representar uma vantagem competitiva no segmento de atuação ou uma ruptura/descontinuidade no seu ciclo de vida (Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1972; Carrieri *et al.*, 2008; Grzybovski *et al.*, 2010); Leone *et al.*, 2010). Com esse olhar sobre as empresas familiares de pequeno porte e que atuam no comércio de *commodities*, no presente estudo discutem-se as características e dinâmicas estruturais desse extrato da população de empresas com a tentativa de apontar alguns elementos que podem estar sendo ignorados nos estudos organizacionais produzidos a partir da realidade brasileira. Entende-se que é na estrutura e na dinâmica da empresa familiar que residem elementos explicativos da longevidade de algumas empresas familiares brasileiras.

As empresas familiares ocupam grande parte da economia brasileira, representando aproximadamente 75% das empresas em funcionamento (Oliveira, 2006), mais de 90% das empresas privadas (Grzeszczszyn & Machado, 2006) e a maioria das empresas são de pequeno porte. A empresa familiar de pequeno porte representa uma das maiores fontes geradoras de postos de trabalho, melhora a distribuição da renda produzindo um aumento do mercado consumidor e movimentam a economia com atividades que não interessam às grandes empresas (Bernhoeft, 1987; Oliveira, 2006; Eccel *et al.*, 2007; Flores Júnior & Grisci, 2012). Ainda, as empresas familiares possuem certas particularidades que as diferenciam das demais, como, por exemplo, os valores e os laços entre seus membros, normalmente mais marcantes (Grzybovski, 2007), e têm no processo sucessório a cargos de gestão sua maior fragilidade (Leone, 2010).

O presente artigo está estruturado em cinco partes, sendo a primeira composta pelos elementos da introdução e, na sequência, a apresentação da revisão de literatura e a fundamentação teórica. Na terceira parte, apresentam-se os procedimentos metodológicos, enquanto que na quarta parte apresentam-se os dados e as análises. Por fim, a quinta parte é reservada para apresentar as conclusões.

2 Referencial Teórico

O desenvolvimento do tema proposto requer a interface com os escritos já consolidados na literatura gerencial, pois representa uma oportunidade de explorar as várias interligações do ciclo

de vida organizacional com a capacitação dos gestores em organizações de propriedade e controle familiar. Por essa razão, esta sessão explora os aspectos conceituais e a noção de ciclo de vida em empresas familiares.

2.1 Empresas Familiares

As empresas familiares são um tipo especial de organização, pois se originam de vínculos familiares e se configuram como um complexo sistema político, no qual as relações entre os atores abrangem um conjunto de variáveis e onde se cruzam racionalidades, conflitos, interesses, afetividades e sentimentos (Carrieri *et al.*, 2011). Contudo, a expressão “familiar” deixa implícito que há envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida da empresa, seja como proprietário, seja como administrador (Grzybovski & Lima, 2004) e que provoca uma reflexão sobre sua origem e sua história numa dada família (Grzybovski, 2008).

Desde sua origem, no Brasil, as empresas familiares foram impulsionadas pela imigração europeia, que no século XIX foi estimulada como uma política de governo para ocupar os espaços territoriais ainda não explorados economicamente. Os imigrantes, instigados a fazer fortuna num país distante, provocaram um momento econômico de industrialização e despertaram características empreendedoras em seus descendentes (Martins *et al.* 1999; Grzybovski & Tedesco, 2002). As empresas por eles criadas, por sua vez, nasceram pequenas e muitos se tornaram impérios empresariais, a exemplo do “império Matarazzo” (Grzybovski & Tedesco, 2002).

Quando se fala em pequenas empresas, não se pode deixar de considerar dois elementos que explicam o comportamento deste tipo de organização: o empreendedor e seu entorno familiar, razão pela qual são consideradas “empresas familiares” (Eccel *et al.*, 2007; Flores Júnior & Grisci, 2012). Essas empresas têm no empreendedor as ideias e a iniciativa do negócio e na organização familiar, não só a fonte de capital, mas também os elementos iniciais formadores de seu corpo gerencial (Grzybovski & Tedesco, 2002; Leone *et al.*, 2010).

Os argumentos dos especialistas em empresas familiares que apregoam um menor envolvimento dos membros da família na gestão dos negócios nos níveis mais avançados de desenvolvimento, fundamentam-se no esforço de dar à ação empresarial a racionalidade econômica necessária para enfrentar a competição na qual a empresa está inserida (Eccel *et al.*, 2007; Grzybovski, 2008; Leone; 2010).

A empresa familiar dá preferência à técnica de formar líderes internamente, enfatizando o desenvolvimento de características comportamentais do fundador ou daquelas que representam algum tipo de ligação com o estilo de vida da família proprietária (Nepomuceno *et al.* 2010). Tal

comportamento organizacional pode fazer com que a “empresa” seja mais “família”, fator que limita seu fortalecimento para enfrentar a complexidade e possível turbulência no mercado globalizado (Leone, 2010).

O nível de participação dos membros da família na gestão das empresas é fortemente influenciado pelas motivações que levaram o empreendedor a criar seu próprio negócio (Grzybovski & Tedesco, 2002; Lima *et al.*, 2005; Leone, 2010). Aqueles empresários cuja motivação inicial está associada a questões ligadas à realização profissional e/ou exercício do poder tenderão ser relutantes à profissionalização de gestão da empresa (Grzybovski *et al.* 2010), por consequência haverá forte participação da família na administração dos seus recursos. Por outro lado, empresários cujas motivações estão mais ligadas ao desejo de criar e fazer prosperar seu próprio negócio tem-se manifestado mais favoravelmente a um processo de descentralização e profissionalização da gestão empresarial (Grzybovski & Tedesco, 2002).

Essas motivações variam no seio familiar a partir das características comportamentais de cada nova geração (Leone, 2010; Cançado *et al.*, 2011), fazendo com que alguns continuem no empreendimento de seu antecessor e outros abandonem o projeto familiar e percorram caminhos alternativos. Por essa razão, é difícil compreender a subjetividade presente no conceito de ciclo de vida de uma organização familiar, pois ela, jovem, pode apresentar sinais de velha quando não há herdeiros candidatos à sucessão gerencial. Empresas jovens e velhas não estão relacionadas ao tamanho e ao tempo, mas sim, nas variáveis flexibilidade e capacidade de controle (Adizes, 1998). Empresas jovens são as que têm uma alta capacidade de flexibilização, mas muitas vezes com baixa capacidade de controle (Greiner, 1972). As empresas denominadas velhas são aquelas que apresentam mecanismos de controle extremamente elevados, que as tornam inflexíveis ou com pouca propensão a mudança (Leone, 2010), ou seja, mais burocráticas e com modelo de gestão mecânico.

A seguir, tais dimensões de análise das empresas familiares são analisadas a partir dos fundamentos teóricos sobre o ciclo de vida organizacional.

2.2 Ciclo de Vida Organizacional

O ciclo de vida das organizações em geral apresenta problemas organizacionais normais e anormais durante toda sua vida (Adizes, 1998). Problemas normais são situações que surgem nas organizações previstas dentro do ciclo de vida a que a organização está inserida e os gestores conseguem resolver com recursos próprios (forças internas). Se estes problemas ocorrem, mas são considerados anormais, assumem características de transitórias uma vez que tendem a desaparecer

com a mudança da fase no ciclo de vida. Desta forma problemas anormais são situações que exigem intervenção externa. Se estes aparecerem frequentemente numa determinada do ciclo de vida, são “problemas complexos”, mas se estes forem raros são “patologias” (Adizes, 1998).

As organizações apresentam problemas patológicos, os quais retardam a evolução e o crescimento da empresa. Diante dessa constatação, é recomendado adotar uma metodologia de intervenção, curativa e preventiva, sem, contudo, ignorar a motivação do fundador, a qual deverá nortear o futuro do empreendimento (Adizes, 1998).

Nesse sentido a motivação do fundador é transcendental, tem que ir além dos limites estreitos do lucro imediato. Antes de tudo tem que ser um compromisso emocional com a ideia e com a funcionalidade delas no mercado, ou seja, o empreendimento veio para atender a uma necessidade do mercado (Adizes, 1998). As pessoas interessadas apenas no dinheiro ou no retorno sobre o investimento se sentirão desencorajadas e desistirão antes que os lucros se materializem, pois nem sempre haverá lucros; poderão ocorrer erros que se traduzirão em prejuízos (Adizes, 1998).

Com base no exposto, na fase inicial do empreendimento, os “problemas normais” são perguntas que o empreendedor precisa responder, como: (a) O que vamos fazer? (b) Como iremos fazê-lo? (c) Quando deveremos fazê-lo? (d) Quem irá fazê-lo, e por quê? Compreender essa dimensão no estágio inicial do ciclo de vida imprime uma dinâmica empresarial particular a cada organização. O ciclo de vida das organizações é composto por cinco fases distintas às quais são: namoro, infância, toca-toca, adolescência e plenitude (Adizes, 1998).

Cada uma dessas cinco fases descritas é representada por momentos importantes – eventos críticos –, os quais podem ser traduzidos por crescimento e evolução ou estagnação e morte. Empresas que se revelam incapazes de abandonar práticas e comportamentos antigos e de transformar e atualizar seus sistemas de gerenciamento corre o risco de ter seu crescimento comprometido, ou mesmo de desaparecer (Grzybovski & Tedesco, 2002; Leone, 2010; Cançado *et al*, 2011).

O ciclo de vida de empresas familiares e de pequenos empreendimentos foi desenvolvido, contudo, por outros pesquisadores, dentre os quais se destacam Greiner (1972) e Churchill & Lewis (1983). Assim como Adizes (1998), Churchill & Lewis (1983) também se apoiaram em Greiner (1972) para elaborar um modelo de análise do ciclo de vida organizacional.

O processo de crescimento organizacional passa por cinco fases desde a sua criação até atingir a maturidade. Cada uma das fases contém um período de crescimento relativamente calmo e que culmina numa crise de gerenciamento. Cada fase é influenciada pelas etapas precedentes, o que pode permitir ao corpo diretivo o aproveitamento dos ensinamentos da história da organização

para antecipar e se preparar para a próxima crise de gerenciamento que seguramente chegará (Greiner, 1972).

A primeira fase do ciclo de vida das organizações é denominada “criação”, a qual consiste no desenvolvimento de um produto ou serviço de identificar um público alvo e nos recursos financeiros capazes de atender a essa demanda. Nessa fase, os modelos de gerenciamento são rudimentares ou inexistentes e os planos e estratégias estão na cabeça do empreendedor (Greiner, 1972). À medida que a empresa cresce, o número de colaboradores aumenta e exige domínio de eficiência produtiva, orientação racional e industrial nas decisões gerenciais. Em termos operacionais, o empreendedor não pode mais gerenciar exclusivamente por meio de métodos de comunicação informais. Nessa fase, configura-se um momento crítico para o empreendedor em recrutar um diretor capaz de colocar a organização em ordem. Eis o momento em que a empresa passa a viver uma crise marcada pela liderança, que poderá levá-la à morte ou à sobrevivência (Greiner, 1972; Adizes, 1998).

A sobrevivência é uma fase do ciclo de vida organizacional que se caracteriza pela necessidade de a organização tornar-se rentável. A empresa deve gerar caixa e lucros capazes de garantir sua viabilidade econômica. A característica principal dessa fase é a organização das atividades da empresa, setorização. Nesse momento é indispensável à implementação de um sistema de gestão capaz de auxiliar a tomada de decisão, o que nem sempre impede uma nova crise (Greiner, 1972).

Uma nova crise é observada pelo momento em que o pessoal deseja que as responsabilidades sejam mais bem definidas e reclama por mais autonomia. Essa dificuldade pode agravar-se, uma vez que nem sempre os elementos da família que participam da gestão estão dispostos a delegar poder. Até o estado do crescimento da empresa, as ações são garantidas pela autoridade do chefe, por sua capacidade de organizar, de comunicar e de motivar o corpo diretivo, bem como de medir os resultados obtidos (Greiner, 1972).

Contudo, definir características estruturais, alinhar ações estratégicas sem focar para o mercado – na concepção do marketing estratégico – e sem adotar procedimentos operacionais da contabilidade de custos, o desenvolvimento organizacional torna-se insustentável. Nesse sentido, assumem-se passivos elevados que inviabilizam saldá-los via realização de maior volume de vendas (mesmo que isso implique prejuízos).

Nesta fase a empresa esta organizada em torno das pessoas e não em torno das tarefas, percebem-se conflitos gerados pela falta de um organograma claro. A empresa reage em vez de agir. Como consequência, as tarefas são distribuídas pela disponibilidade e não pela competência em executá-las. Isso pode acarretar descontentamento por parte dos clientes que recebem um

produto ou serviço de má qualidade, bem como prejuízos no retrabalho. Nesse momento percebe-se a necessidade de um conjunto de regras e diretrizes, acerca de como fazer e não fazer. A elaboração de regras e diretrizes indica que a organização começa a transição para a fase seguinte de seu desenvolvimento, a adolescência (Adizes, 1998).

A preparação da empresa para enfrentar a fase seguinte implica substituir a gerência intuitiva para uma profissionalizada, pois caso não faça isso ele poderá cair na cilada familiar ou na cilada do fundador (Adizes, 1998). A “cilada do fundador” significa que quando o fundador morre talvez a empresa morra também. Esta pode transformar-se na “cilada familiar” quando um membro da família assume a empresa pelo simples fato de ser dono dela, e não por sua competência ou experiência (Adizes, 1998).

Essa fase também poderá ser representada pelo sucesso, momento em que a empresa atingiu elevada taxa de retorno de investimento, o que garante um bom nível de rentabilidade. Neste momento, surge um novo desafio para o empreendedor, que é aproveitar o bom momento para crescer ou conservar a empresa estável e rentável, porém pequena. Optando pela segunda hipótese, o empreendedor poderá manter a administração sob seu comando centralizado. Optando pela primeira hipótese, os problemas tornar-se-ão mais intensos e vão manifestar-se sob dois aspectos: necessidade de maiores recursos financeiros para possibilitar o crescimento, o outro reagrupa os problemas ligados aos recursos e capacidades gerenciais necessários para dar suporte ao crescimento esperado. Nessa fase, é indispensável adotar uma estrutura organizacional descentralizada. Faz-se necessária para satisfazer a demanda de autonomia observada na fase 2 (Greiner, 1972).

O processo de delegação é oportuno para a formação do corpo gerencial intermediário que dará suporte ao crescimento da empresa. Com tal delegação os membros diretivos, da família ou não, pode se descompatibilizar as atividades cotidianas para concentrar maior parte de seu tempo para atividades estratégicas (Greiner, 1972). À medida que se descentalizam as ações da empresa, mais uma crise é identificada, cada setor tem o responsável que, na maioria das vezes, cria suas próprias características administrativas que podem ser divergentes às da alta direção. Neste contexto, a alta direção busca a retomada do controle da empresa novamente criando técnicas de coordenação mais elaboradas capazes de minimizar tais conflitos (Greiner, 1972).

Na sequência dos acontecimentos e com a necessidade de maior controle por parte da alta direção, surge uma nova crise; os gerentes reclamam da burocracia, devido ao excessivo volume de papéis que a representam. Os procedimentos tornam-se ferramentas centrais da administração. A organização torna-se grande e complexa, impossível de ser administrada por sistemas rígidos de controle de gestão (Grzybovski & Tedesco, 2002, p.76).

Vencida mais esta etapa do ciclo de vida, a organização poderá ingressar na “plenitude” (Adizes, 1998), considerado o ponto mais favorável na curva do ciclo de vida, pois é representado pelo equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. Então, as organizações conseguem promover o crescimento sustentável de vendas e lucratividade, o orçamento é agressivo, as discrepâncias atingidas entre o previsto e o realizado é tolerável, ao mesmo tempo em que se mantém o controle e a previsibilidade de implementação daquilo que foi planejado durante a adolescência.

O grande desafio é a organização se manter plena; o ciclo de vida é um processo e não um ponto final. A organização deve buscar os impulsos identificados nas fases anteriores, pois caso não consiga, seu espírito empreendedor se arrefecerá, ocasionando baixa na sua taxa de crescimento, sua vitalidade organizacional acabará estacionando. Ela passará para a fase de estável, que representa o fim do crescimento e início do declínio (Adizes, 1998).

A empresa que atingiu seu *status* de grande porte dispõe de recursos humanos e materiais, bem como um sistema de gerenciamento, recursos capazes de assegurar-lhe domínio do crescimento. Os problemas estão localizados na consolidação e controle dos resultados atingidos, assim como mecanismos para evitar a perda do espírito empreendedor que guiou a empresa desde a sua fundação (Greiner, 1972).

Todas as fases anteriormente descritas são necessárias na empresa, como também o são os esforços para mantê-la viva sob o risco de “ossificar” (Churchill & Lewis, 1983). Com maturidade organizacional a prioridade volta-se para o desenvolvimento de mecanismos que facilitem a colaboração interpessoal. Ao mesmo tempo, o controle social e a autodisciplina orientada pela cultura organizacional do fundador assumem o lugar dos controles formais (Leone, 2010).

Sendo assim, apoiando-se em especial em Greiner (1972) e Adizes (1998), foi possível constatar que as características e dinâmicas estruturais das empresas familiares são elementos de análise que explicam sua longevidade. Nesse sentido, a teoria do ciclo de vida organizacional aponta para a necessidade de descrever os elementos da estrutura destas empresas nas diferentes fases, caracterizando os problemas, soluções encontradas a partir do contexto, bem como a forma com que lidam com os desafios de continuidade por serem empresas familiares.

3 Método

A presente pesquisa é descritiva, com abordagem qualitativa. O universo de estudo compreendeu trinta empresas familiares de pequeno porte, cuja atividade principal é a revenda de gás liquefeito de petróleo (GLP), as quais estão localizadas no interior do estado do Rio Grande do

Sul e no oeste do Estado de Santa Catarina. A escolha das empresas para realização da pesquisa se justifica pela forma organizacional em que as mesmas atuam, em rede com a empresa fornecedora (“rede de revenda”), o que permite considerar este estudo inédito no contexto brasileiro sobre empresas familiares. O conjunto de empresas familiares investigadas representa 70% do faturamento da empresa fornecedora de GLP.

O processo de coleta de dados teve início em julho de 2011 e se encerrou em outubro do mesmo ano, o qual se desenvolveu em duas etapas. A **primeira etapa**, que envolveu a coleta de dados secundários, foi caracterizada pela identificação das empresas familiares a partir da análise dos arquivos disponibilizados pelas empresas. Os dados foram coletados pessoalmente pelo pesquisador nas empresas familiares, as quais estavam relacionadas por cidade, contendo as seguintes informações: nome da empresa, ano de fundação, venda média em toneladas (unidade de medida da empresa), nome do gestor responsável, escolaridade do gestor, software de gestão, familiares envolvidos no negócio e informação da natureza do negócio. A **segunda etapa** foi marcada pela coleta de dados primários. Para essa coleta, foi utilizado um roteiro de entrevista contendo 26 questões abertas e gravação de imagens do espaço físico da empresa e do local escolhido pelo empresário para conceder a entrevista. As empresas foram selecionadas pelo critério de amostragem intencional, selecionadas por seu volume de vendas. O referido instrumento foi aplicado diretamente aos dirigentes.

Para a análise dos dados, de acordo com as orientações de Minayo (2001) e Bardin (2000), utilizaram-se as técnicas de análise de conteúdo e análise do discurso, de acordo com a necessidade. As unidades de análise foram expressões, frases e parágrafos identificados nas entrevistas, as quais foram transcritas com o apoio do software Word®. Também se utilizaram imagens gravadas durante a entrevista para analisar e descrever elementos simbólicos, os quais encontravam-se presentes no espaço em que os dados foram coletados, bem como para compreender a dinâmica familiar na empresa e a estrutura física típica de pequenas empresas. Os procedimentos de análise de conteúdo foram interpretativos.

Para facilitar a análise, foi necessário construir dois grupos de elementos, sendo o primeiro denominado de “Grupo A – Estrutura organizacional” e o outro de “Grupo B – Dinâmica organizacional”. No Grupo A foram analisadas as seguintes categorias: mecanismos de controle, modelo de gestão, visão estratégica. No Grupo B, foram analisadas as categorias: processo sucessório, presença da família na gestão, treinamento e desenvolvimento de pessoal, contexto. Para a apresentação e discussão dos resultados, suprimiu-se a identificação dos empresários e em substituição utilizaram-se letras (Empresário A, Empresário B, Empresário X).

4. Apresentação e Discussão dos Resultados Sobre as Empresas Investigadas

4.1 As Estrutura Organizacional

As empresas investigadas caracterizam-se por ser um grupo de empresas com idade média de 12 anos, com 70% apresentando estrutura de propriedade de empresa familiar com algum membro da família envolvido direta ou indiretamente na gestão da organização. Seus gestores possuem grau de escolaridade de ensino fundamental (87%) e na sua maioria são do gênero masculino, estado civil casado e com filhos.

Pelo fato de apenas 3% das empresas familiares investigadas estarem na segunda geração de proprietários da família e 57% terem sido adquiridas de terceiros (o proprietário fundador desistiu da atividade empresarial), observa-se a existência de um elemento de descontinuidade da atividade empresarial até então pouco explorado na literatura sobre o ciclo de vida em empresas familiares. A respeito desse assunto, a literatura sobre o contexto brasileiro indica que as propriedades de empresas familiares de pequeno porte são transferidas para membros da família. Os dados desta pesquisa indicam que, no comércio de GLP, os proprietários são oportunistas e a qualquer momento vendem seu empreendimento ao fornecedor concorrente, especialmente pelo valor atribuído ao “ponto de venda” (localização estratégica do empreendimento para o comércio do produto *commodity*).

Quanto aos mecanismos de controle e o modelo de gestão adotado pelas empresas investigadas, constatou-se que 57% das empresas não possuem controles formais de gestão na maioria das vezes estes são manuais. Essa constatação segue a lógica descrita pela literatura sobre empresa familiar, a qual aponta a informalidade na gestão como um elemento de descontinuidade do empreendimento. O fato de a empresa não adotar controles de gestão, compromete o processo de geração de informações para a tomada de decisão gerencial com maior grau de certeza.

A respeito, Greiner (1972) observa que, a formalização de processos de gestão para a tomada de decisão, nas empresas familiares, é ação fundamental para a evolução/crescimento da empresa, bem como para a preparação às fases subsequentes de seu desenvolvimento. Portanto, a não utilização de ferramentas de gestão para gerar informações, de forma a orientar o processo decisório, pode configurar como um elemento de análise que ameaça o desenvolvimento do ciclo de vida de uma empresa familiar.

Quanto à visão estratégica do negócio, constatou-se que a maioria dos empresários entrevistados iniciou seu empreendimento sem elaborar um plano de negócios formal; iniciou as

atividades pela iniciativa empreendedorística ou visão empreendedora a partir da percepção de oportunidade de negócios. Aqueles que adquiriram a empresa de terceiros o fizeram sem conhecimento prévio sobre o segmento e sem calcular a taxa de retorno do investimento.

De acordo com a literatura gerencial, o plano de negócio é essencial para determinar a expectativa futura do retorno do investimento e o planejamento estratégico é igualmente importante na avaliação da eficácia da administração. Planejar significa traçar objetivos, saber aonde se quer chegar e quais os recursos necessários para atingir tais objetivos.

A falta de planejamento ocasionou diversos eventos críticos durante o ciclo de vida das empresas familiares investigadas. As falas de alguns dos empresários entrevistados apresentadas a seguir retratam essas percepções:

O momento mais difícil foi o começo. Sem capital de giro... Eu comecei sem dinheiro e o meu cliente queria comprar fiado. Meu prazo na companhia era pequeno... Não sabia como fazer! Fui aos bancos trocar cheques e fui dando o tombo para pagar a fornecedora, porque sem matéria prima não podia trabalhar. Outro momento difícil foi de que de um certo tempo (por falta de orientação, por falta de... o escritório [de contabilidade] ter feito mal os Darf), que eu fiquei com uma pendência na Receita Federal... Quando vieram, vieram de peso e eu negocieei e eu to pagando, daí hoje eu pago tudo em dia. [Empresário A]

Eu era agricultor. A ideia surgiu entre três amigos com afazeres distintos e com vontade de diversificar. Um tinha agropecuária, outro implementos agrícolas e eu era agricultor. Inicialmente começamos para atender a uma demanda da empresa que nos propôs parceria, começamos sem fins lucrativos, como uma brincadeira, na época cada um entrou com 8000,00, parcelado ainda. O investimento foi muito pequeno, [porque] as coisas mais caras foram financiadas pela empresa fornecedora. [Empresário D]

A maioria dos empresários não tem muito claro quem é seu público alvo. No segmento de revenda de GLP, a definição se dá pelo perfil de venda de cada um, varejista e atacadista, ou seja, o primeiro atende principalmente consumidor final e o segundo terceiriza o serviço para outras empresas denominadas pontos de vendas. Nesse momento fica evidenciado que há dificuldades em criar estratégias capazes de atender a um público específico de consumidores, com características próprias, devido a particularidade do segmento.

Como observa um empresário entrevistado:

Me considero atacadista porque vendo bastante pra terceiros. Pensando bem, hoje tô bem dividido entre o varejo e o atacado. [Empresário F]

Varejista ou atacadista? É... No caso, [sou] os dois..., porque... É... no caso... É... no caso!
[Empresário A]

A dificuldade revelada pelos empresários novamente está vinculada a total ausência de planejamento das atividades de orientação mercadológica para o mercado e/ou para o cliente. Como revelam os estudos brasileiros, as pequenas e médias empresas que “acontecem” no mercado,

não são pensadas antecipadamente; elas surgem pelo espírito empreendedor típico do perfil do brasileiro.

Esses elementos estruturais do empreendimento remetem pensar na sua dinâmica, o que se faz no tópico seguinte.

4.2 Gestão e Dinâmica Organizacional

Empresas familiares e de pequeno porte, como descreve a literatura apresentada anteriormente, têm problemas com a gestão dos recursos, tanto por vincular o patrimônio da empresa com o familiar, e vice-versa, quanto pela dinâmica organizacional sustentada pela informalidade e o desconhecimento do negócio. Os elementos estruturais atrelados à dinâmica informal das atividades contribuem para enfraquecer a empresa diante da ação da concorrência, bem como para superar crises típicas em determinadas fases do seu ciclo de vida, em especial no processo sucessório.

Em entrevista, os empresários revelaram que não possuem um sistema de gestão informatizado – a maioria utiliza o empirismo –, desconhecem os resultados (econômicos e financeiros) das atividades realizadas e, principalmente, não acompanham a dinâmica do mercado e do segmento que atuam e, mesmo que o fizessem, não compreendem os sinais do consumidor, do concorrente e do contexto.

Aponta a literatura que, o acompanhamento da dinâmica e do comportamento do consumidor, o preço médio praticado pelo mercado, a produtividade da equipe de colaboradores e os resultados operacional e líquido do negócio são indicadores básicos para a tomada de decisões gerenciais e, em especial, para a longevidade do empreendimento. Os empresários, contudo, adotam um modelo de gestão informal, baseado na intuição e no empirismo, sem objetivos organizacionais declarados, a empresa é fadada ao insucesso e à ruptura após um período de existência, especialmente na fase da infância, como aponta Adizes (1998).

Para melhor compreender a ação dos empresários das pequenas empresas familiares entrevistadas, no que tange aos controles gerenciais, apresentam-se a seguir dois diálogos ilustrativos entre o pesquisador e os empresários D, G e F, em diferentes momentos da pesquisa:

Pesquisador: Como é feito o controle de custos da empresa?

Empresário D: É bem amadora, bem amadora, não, não é bem amadora... a gente tenta controlar o máximo os gastos, mas nada assim com planejamento...

Pesquisador: E sobre o controle da produtividade da frota [de caminhões de entrega] e da equipe [de vendas]? Como é feito?

Empresário D: [...] na minha cabeça eu tenho este controle.

Pesquisador: [O senhor] utiliza mapas de controle?

Empresário D: Tudo na minha cabeça, eu sei que este caminhão ai fora me dá prejuízo mas... Eu vivo falando... Eu analiso tudo: a camionete, a moto, mas tudo na minha cabeça...

Pesquisador: [Como o senhor] controla os custos?

Empresário G: É... avalio de forma geral, né? Não uso planilha nenhuma! Não tenho controle formal de nenhuma rota!

Pesquisador: E sobre o planejamento estratégico? O senhor faz planejamento?

Empresário G: Planejamento estratégico, na verdade, não tem, né? Porque é bastante coisa, né? É difícil saber o que vai acontecer amanhã, as coisas mudam a cada momento, né? Dificulta um pouco pra saber como vai ser o amanhã...

Pesquisador: Como é efetuada a remuneração da equipe de vendas?

Empresário F: A remuneração é feita de forma fixa mais comissão. Eles [os vendedores] não tem metas de vendas. Nunca foi formalizado uma meta para a empresa. Planejamento estratégico não é feito. Vamos fazendo como se apresenta a coisa... Não tenho controles formais de custos e produtividade dos veículos e funcionários... E eu não tenho estas informações porque, como é a família quem faz, a gente não controla isso.

Da forma como os empresários refletem suas práticas gerenciais, pode-se confirmar o empirismo e a intuição como elementos orientadores do processo decisório. O resultado é uma ação homogênea entre todos os empresários que atuam no mesmo segmento, entre produtos concorrentes, num mesmo espaço geográfico de atuação. Conseqüentemente, as empresas familiares de pequeno porte enfrentam problemas de continuidade apresentando-se “empresas velhas” em razão da baixa propensão à mudança, como aponta Greiner (1972) e Leone (2010). O gestor, por sua vez, não trabalha as causas do “envelhecimento precoce” e compromete a sobrevivência organizacional.

A mesma dinâmica é observada com relação à equipe de vendas. As empresas familiares investigadas revelam comportamento organizacional uniforme quanto à remuneração atribuída aos vendedores, bem como baixo nível de qualificação dos profissionais que atuam na venda direta ao consumidor.

A maioria dos entrevistados declarou que nunca proporcionou um treinamento a sua equipe de vendas e que não adota o critério de remuneração variável aos seus profissionais que atuam na área de vendas. Para ilustrar essa percepção, destaca-se o discurso do empresário C:

Treinamento de vendas, não! Tem muitas coisas que os meus funcionários mais velhos já sabem; os clientes já estão acostumados com o jeito deles, mas realmente não invisto em treinamento... [Pago] remuneração fixa mais comissão por venda, mas eles não tem metas.
[Empresário C]

A respeito disso, Nepomuceno *et al* (2010) já haviam observado que, em empresas familiares, há predominância de incorporar membros à empresa como se fossem membros da

família. Sendo assim, privilegiam-se na equipe de vendas características comportamentais similares ao do empresário, especialmente ao estilo de vida, em vez de competências para atuar na área de vendas.

Os dados revelam que os empresários, gestores das empresas familiares de pequeno porte, adotam um modelo de gestão baseado na intuição e que, nas diferentes fases do ciclo de vida da organização, tal modelo não é aperfeiçoado/revisado. Os mecanismos de controle, os processos administrativos, a forma de ler e compreender a dinâmica do mercado permanecem inalteradas no tempo. No mercado, à medida que foram sendo popularizados o modelo de gestão pautado no pensamento sistêmico e as tecnologias da informação e da comunicação (TIC), a competitividade ficou mais acirrada e expôs todas as empresas à concorrência, deixando o mercado selecionar apenas os mais aptos à sobrevivência (Morgan, 2007).

Compreender essa complexidade que envolve o mercado requer não apenas comportamento empreendedor, mas nível de escolaridade e formação educacional do empresário orientada para o mercado. O nível de escolaridade da maioria dos empresários das empresas familiares investigadas é ensino médio completo, com baixo nível de compreensão técnica da gestão. Essas características do perfil do empresário justificam porque eles utilizam mais conhecimentos empíricos do que técnicos para administrar as diversas áreas da gestão empresarial, em especial as áreas comercial, financeira, logística e de pessoal, consideradas estratégicas para o tipo de atividade desenvolvida (comércio varejista de GLP).

No que se refere à categoria de análise “processo sucessório”, constatou-se que a maioria dos entrevistados não tem um membro escolhido para ser o sucessor, sequer pensam no assunto. Aqueles que têm filhos envolvidos no negócio não querem que os mesmos continuem atuando no mesmo ramo de atividade e afirmam: “existem alternativas para meus filhos terem um futuro melhor” [Empresário A]. Aqueles que não têm filhos atuando na empresa, por sua vez, declaram seu desejo em vender o empreendimento. O argumento é o desejo de manter a atividade apenas como forma de subsistência, revelando um futuro de descontinuidade das pequenas empresas familiares e a sua manutenção apenas atrelada ao empreendedorismo por necessidade.

Tal comportamento encontra respaldo no modelo de ciclo de vida organizacional descrito por Adizes (1998), para quem as empresas apresentam o mesmo ciclo de vida dos seres vivos, os quais são: nascimento, crescimento, desenvolvimento, maturidade e morte. Contudo, Grzybovski (2008), Grzybovski & Tedesco (2002), Carrieri *et al.* (2011) e outros pesquisadores brasileiros apontam que o ciclo de vida da pequena empresa familiar brasileira, além do ciclo descrito por Adizes (1998), apresenta nuances vinculadas à dinâmica da família proprietária, a sua historicidade,

ao momento econômico, ou seja, há elementos subjetivos implícitos na decisão de continuar ou romper o ciclo de vida destas empresas.

Os relatos dos entrevistados coadunam com essa interpretação. O sentimento que fica muito presente, no discurso de cada entrevistado, é que todos vivem o presente, não conseguindo muitas vezes projetar um futuro por mais próximo que esteja. Está clara a ausência de um planejamento estratégico de médio prazo para que cada empresário possa traçar seus objetivos, aonde quer chegar e como conseguir os recursos para isso. Além dessa visão técnica, no entanto, também há sentimentos e emoções vinculadas a história da família, do cansaço físico por querer continuar, do envelhecimento intelectual do gestor diante da velocidade crescente da dinâmica do mercado e, sem ter filhos para o suceder.

Há ressentimentos de muitos empresários por ações estratégicas realizadas no passado e que não se traduziram em sucesso. O sentimento de fracasso é evidente em cada frase de análise da história empresarial. Também há sentimentos de fracasso vinculados à ação estratégica da empresa fornecedora do GLP, como revelam os extratos das entrevistas transcritos a seguir.

Neste momento que nós tínhamos nos estabelecido criou-se aqui na região o terceiro polo industrial do estado, e nós tínhamos uma fatia deste mercado, como todas as metalúrgicas na sua maioria eram amigos nossos, colocaram as redes de gás de 45 kg, era uma loucura a demanda, dois anos nós trabalhamos assim a todo vapor... O que aconteceu? Veio a companhia com o tal de granel, tirou nosso tapete..... Foram momentos difíceis que até hoje... Tem magoa da companhia, sim, porque eles chegavam no metalúrgico, nosso amigo aquele, faziam a proposta muito boa pra ele e diziam pra eles “não te preocupa. Nós vamos bonificar o representante que te abastecia ele não ficar no prejuízo, não”. [Empresário T]

No início eu senti um pouco, porque os movimentos eram grandes e os lucros baixos, estranhei um pouco... Outro evento foi a bola nas costas da empresa na retirada da sadia (cliente abastecido pelo entrevistado) onde eu tinha 60% do meu volume concentrado neles e de repente a SHV GAS, me tirou da jogada sem me dar maiores explicações e passou para um representante de Araucária atender, até hoje ninguém me deu explicação nenhuma... [Empresário M]

As decisões estratégicas da empresa fornecedora são julgadas pelos empresários da rede de revendas como erradas/equivocadas/comprometedoras para um relacionamento ético. Surge então uma reflexão crítica sobre querer ou não continuar com o empreendimento. Os empresários culpam a empresa fornecedora pela estagnação das atividades e do empreendimento, que também evidencia uma dependência destas para com a empresa fornecedora, intuitivamente colocando a culpa em outros envolvidos e não no sistema de gestão adotado.

5 Conclusões

Apoiando-se nos estudos de Greiner (1972), é possível afirmar que as empresas familiares de pequeno porte pertencentes ao presente estudo encontram-se num momento crítico do seu ciclo

de vida, entre a possibilidade de ruptura ou criação. Os dados revelam que a maioria das empresas está simplesmente sobrevivendo, pois as atividades produtivas estão estagnadas e os empresários não têm perspectiva de promover o crescimento do empreendimento, por desconhecerem a dinâmica do mercado e por não terem preparado a sucessão entre os membros da família.

Em termos estratégicos, poder-se-ia afirmar que as empresas encontram-se na fase, denominada por Greiner (1972), de criação. Esta fase é descrita como o momento em que se definem o mercado alvo, os padrões de serviços que se pretende prestar com eficácia, bem como os recursos financeiros necessários para o desenvolvimento das atividades produtivas. Nesse momento, também é definido o modelo de gestão adequado para que a empresa seja preparada para as próximas fases do ciclo de vida com perspectivas de consolidação.

Conclui-se que a longevidade da empresa familiar brasileira de pequeno porte está atrelada à ampliação dos níveis de competitividade, que por sua vez depende de uma estrutura organizacional sustentada pelo pensamento sistêmico e da compreensão da dinâmica organizacional que vincula família e empresa numa mesma dimensão. Para tanto, o modelo de análise organizacional precisa contemplar os elementos descritos no Grupo A (“estrutura organizacional”) juntamente com os elementos descritos no Grupo B (“dinâmica organizacional”). Os mecanismos de controle, o modelo de gestão e visão estratégica são considerados elementos estruturais determinantes da continuidade de empresas familiares brasileiras de pequeno porte, contudo não estão dissociados dos elementos que descrevem a dinâmica organizacional, com destaque para a construção do processo sucessório, do envolvimento e da presença ostensiva da família na gestão, bem como da compreensão ampliada do contexto de atuação empresarial e das técnicas de treinamento e desenvolvimento de pessoal na área de vendas.

O presente artigo apresenta uma limitação importante para a pesquisa sobre o ciclo de vida de empresas familiares brasileiras de pequeno porte, a qual reside no desejo do empresário não querer envolver os filhos na empresa por acreditar que isso poderá causar sofrimento a ambos, pais e filhos. Esse é um elemento de análise que compromete a sucessão e, por conseguinte, a continuidade da empresa como familiar. Contudo, os dados desta pesquisa indicam que o sofrimento na gestão refere-se a ignorância gerencial do empresário, elemento que não foi contemplado na análise pois requer estudo aprofundado sobre a dinâmica familiar pela perspectiva psicológica e antropológica.

Referências

- Adizes, I. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- Baedin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2000.
- Cançado, V. et al. Ciclo evolutivo e sucessão em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. In: *XXXV EnANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. CD-Rom
- Carrieri, A.; Saraiva, L. & Grzybovski, D. *Organizações familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: UPF, 2008.
- Churchill, N. & Lewis, V. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 1983.
- Edon, N. & Craide, A. A empresa familiar cachorro quente do Rosário: entre a Antropologia e a Administração. *Organizações & Sociedade*, 14, 2007.
- Flores Júnior, J.; Grisci, C. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. *Revista de Administração da USP*, 47, 2012.
- Greiner, L. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50, 1972.
- Grzybovski, D. O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF Editora, 2002.
- Grzybovski, D. O contexto histórico-social e o processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares no norte do Rio Grande do Sul. In: Carrieri, A.; Saraiva, L. & Grzybovski, D. (Orgs.). *Organizações familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: Ediupf, 2008.
- Grzybovski, D. et al. Questões de poder no processo sucessório em empresas familiares. In: LEONE, N. (Org.). *Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- Grzybovski, D. & Lima, J. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: *III ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 2004, Atibaia: ANPAD, 2004.
- Grzybovski, D. & Tedesco, J. *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito*. Passo Fundo: UPF Editora, 2002.
- Leone, N. (Org.). *Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- Leone, N.; Oliveira, P.; Souza, T. Ciclo de vida da organização, dinâmicas típicas e arquétipos de papéis sociais dos dirigentes: um estudo de caso em empresa familiar de pequeno porte. In: Leone, N. (Org.). *Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- Lima, J.; Andrade, D. & Grzybovski, D. Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras. In: Souza, E. & Guimarães, T. (Orgs.). *Empreendedorismo além do plano de negócio*. São Paulo: Atlas, 2005.
- Longenecker, J.; Moore, C. & Petty, J. Oportunidades em empresas familiares. In: Longenecker, J. et al. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron, 1997.
- Martins, I.; Menezes, P. & Bernhoeft, R. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.
- Minayo, M. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 18. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- Morgan, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2007.
- Nepomuceno, L.; Batista-dos-Santos, A. & Brito, L. As competências gerenciais em uma empresa familiar: uma abordagem em construção. In: Leone, N. (Org.). *Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos*. São Paulo: Atlas, 2010.



Profa. Dra. Denize Grzybovski

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Mestre em Administração pela Universidad del Museo Social Argentino (UMSA/Argentina). Especialista em Marketing (URI – Campus Erechim) e Graduada em Administração (URI – Campus Erechim). Professora convidada no Programa de Mestrado em Desenvolvimento na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). Professora da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC) da Universidade de Passo Fundo (UPF). Interesse de pesquisa nas áreas de Empreendedorismo, Organizações Familiares, Aprendizagem Organizacional. Líder dos Grupos de Pesquisa Estratégias Organizacionais (UPF) e Grupo de Estudos e Pesquisas em Organizações, Gestão e Aprendizagem – GEPOG (UNIJUI). Autora de artigos e livros.

Contato: gdenize@upf.br

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0311390909024812>



Adm. Luciano Vieira

Especialista em Marketing Estratégico e Gestão de Vendas (FEAC/UPF). Graduado em Administração pela Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ). Aluno no Mestrado em Desenvolvimento na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). Consultor de Negócios na empresa Supergasbras Energia. Temas de interesse: administração estratégica no canal de distribuição, orientação para o mercado, pequenas e médias empresas familiares.

Contato: contato.luvieira@yahoo.com.br

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8245583102024442>