

**CENTRO DE ENSINO SUPERIOR ALMEIDA RODRIGUES
FAR – FACULDADE ALMEIDA RODRIGUES
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM GESTÃO
DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

MÁRCIO NUNES BORGES

**GESTÃO EMPRESARIAL EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES: A
importância de um profissional especializado na administração**

**RIO VERDE – GO
2008/2**

MÁRCIO NUNES BORGES

**GESTÃO EMPRESARIAL EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES: A
importância de um profissional especializado na administração**

Monografia apresentada à Faculdade Almeida Rodrigues
- FAR, como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração com Habilitação em Gestão
de Sistemas de Informação sob orientação do Prof. Esp.
Amilson Roberto de Oliveira.

RIO VERDE – GO

2008/2

DEDICO em especial a minha mãe e as
pessoas que estiveram do meu lado durante
esta minha jornada em busca do
conhecimento.

RESUMO

BORGES, Márcio Nunes. **Gestão empresarial em pequenas empresas familiares: A importância de um profissional especializado na administração.** 2008. 26 f. Monografia (Graduação em Administração com Habilitação em Sistemas de Informação) – Faculdade Almeida Rodrigues – FAR, Rio Verde, 2008.

O estudo elaborado com relação às pequenas empresas familiares foi desenvolvido devido à importância que se tem para sociedade brasileira esta modalidade de organização se tratando de renda e geração de empregos. Procurou-se analisar o comportamento destas organizações desde sua fase inicial liderada por seu criador, um simples membro de uma família dotado de idéias e entusiasmo, mas sem conhecimento profissional; passando pelas dificuldades ao longo do caminho em sua fase de crescimento na busca constante de métodos para a profissionalização de processos como também para se manter viva no mercado. Também nos mostra o quanto é importante o papel deste empreendedor, sendo ele a peça fundamental para que o projeto saia do papel e seja conduzido de forma gradativa conforme seus métodos até a entrada de um profissional especializado da administração para que daí haja uma alavancagem notória na organização atingindo assim esta, um alto grau de profissionalização, aceleração e crescimento. Detalhando todas as vantagens que é ter uma administração especializada externa ao vínculo familiar adotando medidas e procedimentos que venham agregar ao crescimento e expansão organizacional e conseqüentemente retornos financeiros aos integrantes da família, trabalhando de forma planejada e deixando de vez as questões pessoais de lado.

Palavras – chave: Empreendedor, Pequena Empresa, Administrador, Profissionalização.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 EMPRESAS FAMILIARES	7
2.1 O surgimento de empresas familiares no Brasil	7
2.2 Conceito de empresas familiares	7
2.3 Características de empresas familiares	9
2.3.1 Desvantagens	9
2.3.2 Vantagens	11
3 ÍNDICES DE NATALIDADE E MORTALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES	13
4 O EMPREENDEDOR	17
4.1 Características do Empreendedor	17
4.2 Empreendedores Inovadores	17
5 A NECESSIDADE DE UM ADMINISTRADOR ESPECIALIZADO	19
5.1 O perfil do administrador a ser contratado	20
6 A MUDANÇA NA ADMINISTRAÇÃO	22
6.1 A sucessão familiar planejada	22
6.2 A reestruturação empresarial	24
7 CONCLUSÃO	26
REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa foi desenvolvida avaliando os procedimentos utilizados em comparação com o que se pretende que seja o ideal, para que, pequenas empresas familiares que são tratadas como um mero sustento de suas famílias possam se profissionalizar diante de nossa realidade e se desenvolver de maneira gradativa acompanhando as atuais exigências de mercado.

A finalidade deste estudo surgiu da necessidade de se demonstrar a importância que há para empresas com estas características em sua criação e desenvolvimento a importância da contratação de um profissional especializado para gerir estas organizações que possuem ambição de crescimento e que foram montadas por famílias, uma vez que, muitas delas se formaram até mesmo sem projeções alguma em sua iniciação. Também mostrar a importância que é a abertura para uma administração externa e que não precisa exatamente de fora do ciclo familiar, mas, que a escolha seja feita analisando-se o grau de competência e não por critérios familiares.

Nos próximos capítulos veremos um breve histórico dessas empresas em sua fase de iniciação no Brasil, suas conceituações e características demonstrando seus pontos fortes e fracos.

Com base em índices extraídos de pesquisas de renome nacional reafirmaremos a importância que se tem estas pequenas empresas e a realidade que são submetidas por falta de planejamento e capacitação dos nossos gestores.

Uma breve conceituação do perfil de nossos empreendedores e, da razão de seu surgimento em número tão elevado a cada dia.

E como objetivo principal do estudo veremos no quinto capítulo a importância que se tem um profissional da administração à frente de organizações seja no início das atividades ou no processo de profissionalização. Observa-se o perfil ideal para assumir o controle e executar as mudanças necessárias para que a empresa cresça se desenvolva e obtenha sucesso.

2 EMPRESAS FAMILIARES

2.1 O surgimento de empresas familiares no Brasil

“Em sua história surgiram no Brasil logo após o descobrimento por Portugal no início do século XIV, com as companhias hereditárias onde podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam as terras já desbravadas” (OLIVEIRA, 1999).

Com passar dos anos estas mesmas companhias familiares iniciaram um processo contínuo de empreendimentos com a criação e tão logo multiplicação de novas empresas que por sua vez começaram executar obras essenciais para sociedade daqueles tempos na área estrutural como pontes, estradas, rodovias e etc.

Pode-se dizer que daí surgia o início de uma caminhada onde as empresas começaram a se formar em diferentes setores com a execução das mais diversas atividades começando assim formar a nossa economia, hoje com empresas reconhecidas nacionalmente e algumas até mesmo internacionalmente.

O Brasil tem hoje entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares (SEBRAE, 2008). Sejam grandes, médias ou pequenas, estas empresas de origem familiar possuem um papel fundamental no desenvolvimento sócio-econômico e financeiro de diversos países dentre eles o Brasil por se destacarem como grandes geradoras de emprego e renda.

2.2 Conceito de empresas familiares

O conceito relacionado à empresa ser familiar ou não como notaremos logo adiante é bastante amplo e cada especialista acredita numa característica específica para diferenciá-la das demais. Alguns autores a identificam relacionando a uma passagem por um processo de sucessão entre gerações como critério para definição de uma organização familiar, entretanto para outros, basta simplesmente a divisão percentual de capital na referida empresa entre os membros da família para determinar se ela é familiar.

Conforme Oliveira (1999, p. 18), empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Para Gonçalves (2000, p. 8),

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

Já para Giglioti (2004, p. 07) empresas familiares são empresas de iniciativa privada, cujo capital pertence aos membros de uma determinada família.

No entanto Martins; Menezes; Bernhoeft (1999) concordam em partes com Gonçalves e caracterizam empresa familiar com base na relação entre propriedade e controle. Definindo-a como aquela em que um ou mais membros de uma família exercem parcial ou total controle administrativo.

Nota-se na caracterização de cada autor certa indefinição no conceito de empresa familiar, o que mostra-nos que ainda estamos longe de se ter um consenso em sua determinação. Mas também podemos observar uma concepção bastante estendida em relação ao assunto abordado, e que pressupõe que em suas características principais torna-se determinante que a família possua a parcela majoritária para que, possa ter privilégios de autoridade e de gestão do negócio. Estabelecendo assim as características principais da gestão familiar.

Se observarem essas empresas em nosso meio, notarão que elas surgem diante da idéia de um empreendedor que em sua maior parte é no mínimo audacioso e detentor de certo nível de tecnologia e principalmente, visão de negócio, onde inicia sua própria empresa geralmente com auxílio de um pequeno número de funcionários. Neste contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar.

2.3 Características de empresas familiares

Empresas deste segmento em seus princípios, também têm como objetivos a busca e por lucros, pelo crescimento individual de cada membro e coletivo dentre os dirigentes e colaboradores da organização e conseqüentemente desenvolvimento do negócio, porém possui em suas concepções, diferenciais que as destacam dos outros modelos de organizações, tanto em quesitos relevantes como em sua total estrutura interna.

Para se ter idéia de como empresas deste segmento conduz uma linha administrativa diferenciada das demais, elas poderão ser citadas em muitos casos em que assimilam atividades a serem executadas de acordo com a necessidade da família, colocando-as diante do interesse da empresa, pois existem casos dentre estas organizações que se optam por um consenso interno, que mais vale a pena para elas operarem de forma a fugirem de conflitos entre donos gestores da família do que seguir na velocidade e direção dos tempos atuais com alto grau profissionalização.

Estas ações diferenciadas que ocorrem continuamente não são apenas situações ocasionais pelo quais normalmente as decisões são tomadas. A característica está integrada à realidade dessas organizações de propriedade e administração familiar. Trata-se de constituições com uma forma organizacional peculiar, com caráter próprio e suas diretrizes podem ter conseqüências diferenciadas em seu futuro. Elas possuem uma força especial concentrada em muitos casos em suas tradições com identidade e linguagem comum a cada família.

2.3.1 Desvantagens

“Empresas familiares apresentam algumas fraquezas evidentes no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações” (LODI, 1998, p. 4).

Como em boa parte delas são iniciadas sem planejamento algum e com a confiança e força de vontade de seu criador com o passar do tempo se ela prosperar, este mesmo idealizador precisará de ajuda e com isso acaba adentrado

aos casos existentes seus parentes como filhos, netos, sobrinhos, irmãos. Estes por sua vez começam suas atividades sem preparação e experiências alguma.

A falta de experiência e o comodismo destes parentes contratados em níveis para cargos mais elevados em certos casos acabam por gerar uma cobrança exagerada por resultados sem se preocupar com o processo administrativo, o que é preciso para se chegar ao resultado.

A seguir algumas situações segundo Lodi (1998) que deixam as empresas familiares em desvantagens diante das demais organizações não familiares.

- As relações internas entre os participantes da organização são muito pessoais, onde há interferência de fatores emocionais na tomada de decisão.
- Os erros cometidos dentro da empresa por descuidos ou por falta de comprometimento não são tratados com punições, seja qual for a situação.
- Funcionários membros da família proprietária aproveitando da intimidade e do poder que possui internamente em sua maioria não são muito dedicados à sua designada função.
- A facilidade que há dos sócios confundirem o patrimônio pessoal com o da empresa.
- A promoção de pessoas sem qualquer requisito baseando-se apenas no seu grau de confiança em muitas das vezes.
- A contratação de parentes e amigos no sentido de ajudar cada um pessoalmente, se esquecendo de qualificá-los quanto a sua competência para ocupar o cargo a ele destinado.
- A falta de planejamento para execução de afazeres internos tendo como critério em muita das vezes apenas o ponto de vista dos familiares.

Fatos estes relacionados anteriormente podem ser considerados absolutamente normais e fazem parte daquelas atitudes que, contudo não sendo

corretas, acabam fazendo parte da cultura organizacional que, em muitos casos conseqüentemente, acabam distanciando-as da realidade e do grau de profissionalização exigido na atualidade de um mercado promissor.

2.3.2 Vantagens

Ainda para Lodi (1998, p. 4) “toda organização requer de uma estratégia ofensiva que deve ser baseada em suas forças positivas”.

Baseando-se a na idéia de Lodi, fica constatado que o elenco de fraquezas acima não deve preceder o exame dos pontos fortes da empresa familiar que verãõ logo abaixo.

Eis alguns exemplos que poderão dar sustentação ao conceito de Lodi (1998) com relação aos pontos fortes destas referidas firmas:

- Empresas familiares sobressaem às outras na questão de qualidade, pois há um maior comprometimento estando o produto ou serviço associado ao nome da família para serem oferecidos ao mercado;
- São constituídas de uma maior gama de investimentos tornando-as melhor assistidas em questões financeiras fazendo com que consigam suportar turbulência da economia e continuar suas atividades. Enquanto as outras empresas são obrigadas a mostrar rapidamente resultados aos acionistas ou proprietários, tendo que reduzir custos e, muitas vezes, saindo do mercado com o fechamento em momentos difíceis.
- Há uma união maior entre acionistas e sócios, fazendo com que os mesmos sustentem a empresa em possíveis épocas ruins, e também uma melhor comunicação entre Diretoria Executiva, Conselho de Administrativo e os sócios em geral.
- Durante a sucessão haverá sempre um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Companhias familiares apesar de possuírem características como cobranças menos acirradas por resultados, diante de dificuldades podem mostrar uma união entre os membros proprietários que faz a diferença, uma vez que nenhum empreendedor quer ver o negócio que iniciou a mercê da falência.

3 ÍNDICES DE NATALIDADE E MORTALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Nos últimos tempos, uma quantidade imensurável de empresários luta contra um inimigo comum, a falência. Esse fantasma, na verdade, já nasce com a empresa como se fosse uma sentença, pronta a condená-la ao fracasso. Sobreviver a toda sorte de dificuldades impostas pelo sistema vigente e identificar os males que afligem a empresa é talvez o grande desafio, para o qual bem poucos estão preparados. Problemas de capacitação gerencial vêm impedindo que o país desfrute com plenitude do desenvolvimento econômico gerado pela criação de empresas inovadoras de grande potencial.

Atualmente com o pensamento neoclássico dominante nas economias do mundo, tornando cada vez mais globalizado o comércio ou o setor produtivo dos mercados atuais, as mudanças tornaram-se extremamente rápidas, impactando fortemente o posicionamento estratégico das instituições em seu contexto de atuação. A gestão empresarial está impreterivelmente direcionada ao consistente gerenciamento dos riscos e oportunidades, avaliando corretamente os efeitos da nova capacitação estratégica empresarial, num mercado cada vez mais competitivo.

Ainda há no Brasil uma cultura empreendedora equivocada, uma vez que, qualquer pessoa com posse de algum dinheiro e algumas idéias em mente, julga-se apto a criar uma empresa. Sendo que algum tempo depois, vem à falência e conseqüentemente a morte destas, e, seu idealizador ao menos sabe justificar ao certo por que isso aconteceu. Muitas vezes nem mesmo se atenta pelas causas do ocorrido fracasso saem a culpar órgãos relacionados de apoio, a política dos governos e etc.

O que vem ocorrendo é que empresas como estas na sua maioria são iniciadas sem nenhum planejamento e por pessoas com sonhos empreendedores e com vontade de crescimento, mas sem mínima experiência para administrar sua criação da maneira correta para alavancar o negócio que está investindo e se baseiam apenas no seu ponto de vista, o que tende a aumentar o índice segundo pesquisa do SEBRAE (2008) “média de 70% de novas empresas fecham suas portas já nos seus primeiros anos de vida as quais não conseguem chegar a sua maioria”.

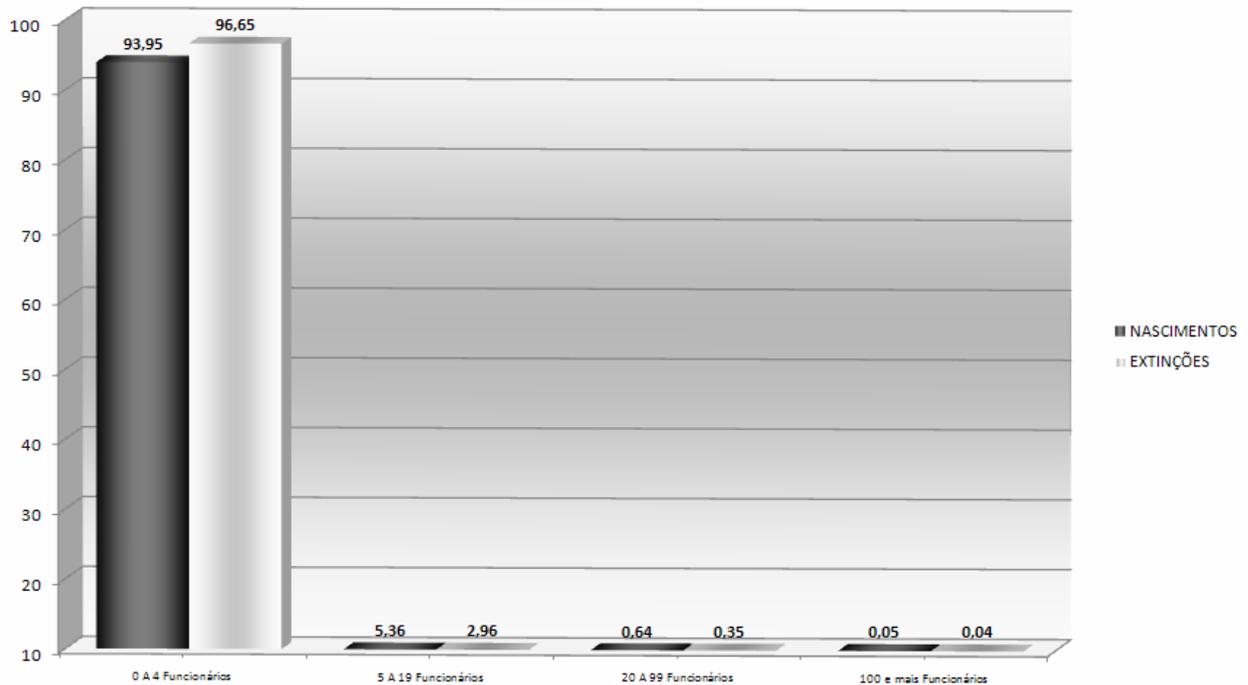
Esses números tão alarmantes devem se ao fato de que muitos dos nossos empreendedores simplesmente aderirem ao mundo dos negócios com pouco ou nenhum conhecimento administrativo específico e sem detalhadas projeções e estratégias do que irá efetuar na caminhada durante sua nova jornada empreendedora. Estas empresas em boa parte dos casos são formadas porque seu idealizador que sequer possuía capacitação para ocupar cargos em outras empresas já existentes no mercado e diante da necessidade de renda para o sustento de sua família se torna um aventureiro se lançando no mercado que, em poucos meses, se decepcionam e têm que se deparar com a falência, o que é trágico para o empreendedor e sua família e para o país. Uma vez que as pequenas empresas são as grandes geradoras de emprego e renda na sociedade brasileira, ajudando a promover o desenvolvimento econômico e social desta nação.

Há muitas maneiras de uma empresa quebrar, isto é, encerrar suas atividades, mas uma só provoca inexoravelmente a falência de uma organização: é a soma dos pequenos erros que se cometem desde a abertura e durante uma ou mais gestões.

Conforme estatísticas do Cadastro Central de Empresas.

Em 2004, surgiram 716.604 novas empresas, o que representou um aumento de 1.537.450 pessoas ocupadas e foram extintas 529.587, correspondente a uma redução de 991.387 pessoas ocupadas, resultando em um saldo líquido positivo de 187.017 empresas e 546.063 pessoas ocupadas na comparação com o ano anterior. (IBGE, 2008).

Diante da importância que se tem esse tipo de estabelecimento no país justifica-se a preocupação que vem surgindo com elas nos últimos tempos seja elas micro ou pequena. Elas vêm atraindo interesse a algum tempo, de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, que tem trabalhado com idéias neste segmento com a intenção de apoiar e fortalecer o desenvolvimento e a continuidade destas no mercado, apoiando se na importância que elas têm e pelo número de empregos que vem gerando cada vez mais.

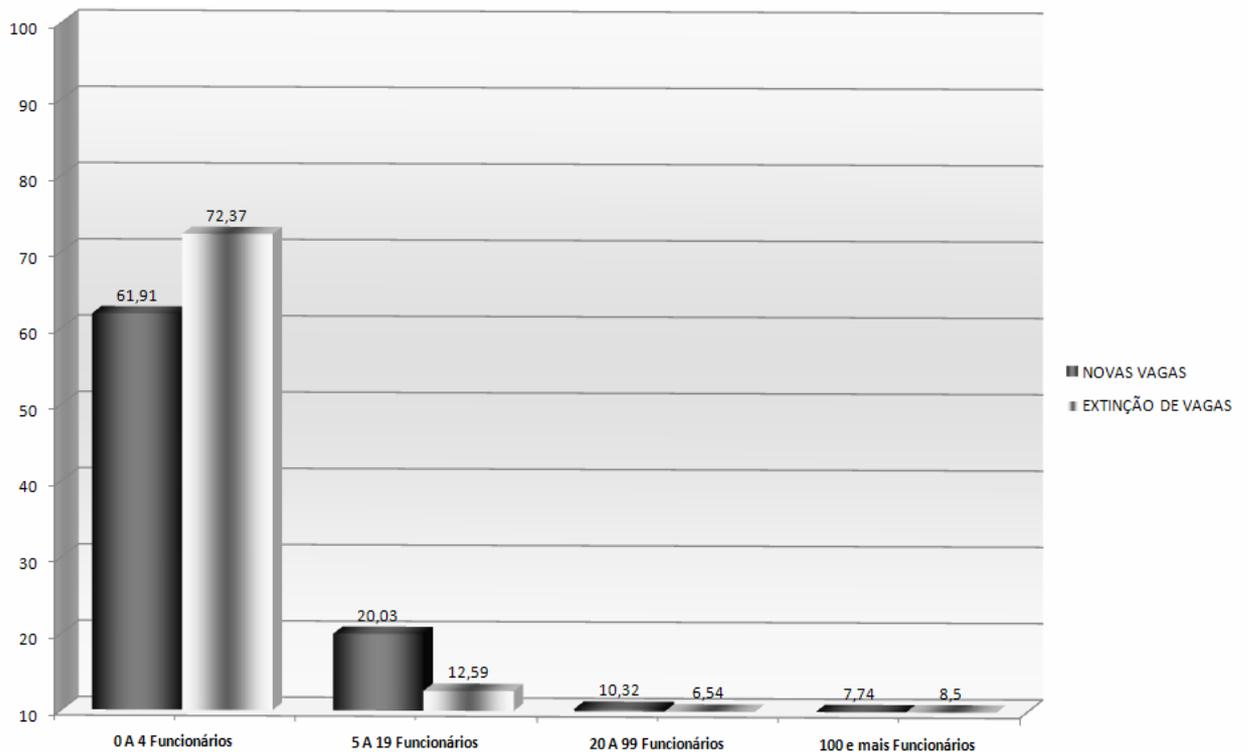


FONTE: IBGE, 2008.

FIGURA 1 – Percentual de Nascimento e extinção de empresas por porte de pessoal empregado por elas no Brasil em 2004.

Na figura 1 pode se notar a característica das empresas que surgem a todo o momento no mercado. Se observar pela quantidade de funcionários que elas empregam, notará que são micro e pequenas empresas as que mais surgem e também fecham suas portas com maior rapidez. Isso se deve ao fato de elas surgem diante da falta de planejamento e sem estrutura e condições para sobreviverem a intempéries que poderão surgir ao longo do seu caminho.

Nota se também que à medida que o investimento se torna maior, como mostra os dados com uma contratação de um maior número de funcionários caracterizando a dimensão do investimento, diminui consideravelmente os investidores e também a margem das organizações desses moldes que vêm a fechar suas portas.



FONTE: IBGE, 2008.

FIGURA 2 – Percentual de vagas criadas e extintas por porte empregatício das empresas no Brasil em 2004.

Apesar de demonstrar um breve déficit de empregos no ano de 2004 entre as empresas que possuem até quatro funcionários, na figura 2 tem-se a comprovação de quanto à micro e pequena empresa é importante para economia de nosso país, sendo elas as grandes geradoras de emprego, e responsáveis por mais de sessenta por cento das vagas que surgiram naquele ano.

4 O EMPREENDEDOR

4.1 Características do Empreendedor

Tudo começa diante da decisão de um ou mais membros de uma família que em busca de independência de seu atual emprego ou da realização pessoal de um sonho empreendedor, abre seu negócio formando uma pequena empresa para trabalhar juntamente com seus familiares gerando renda para todos os envolvidos e com perspectiva de crescimento, podendo assim implantar suas idéias, conforme seus princípios, e administrá-la da maneira que bem achar melhor.

Por características históricas o novo empreendedor costuma começar suas atividades em seu pequeno negócio com sua própria gestão, ou seja, por mais que lhe falte experiência para execução e detalhamento das funções, é ele mesmo quem administra e toma todas as decisões acreditando fielmente que com sua garra e determinação o seu empreendimento crescerá e lhe trará frutos.

Com certeza aquele que iniciar suas atividades com bastante empenho e procurar cada vez mais se aprimorar em seus procedimentos, em suas inovações terá chances bem maiores de se sobressair no mercado e se destacar em nível de crescimento com possibilidades de alavancar sua criação logo a transformando em grande e de sucesso.

4.2 Empreendedores Inovadores

O novo empreendedor deve estar atento a inúmeros critérios que farão com que seus investimentos tenham sucesso, deve estar atento a fatores externos que influenciam no seu desempenho, monitorando os riscos e aproveitando as oportunidades. Porém, não se esquecendo de alguns fatores internos e muitas vezes críticos para o sucesso do negócio que também são de sua responsabilidade.

Empreendedores modernos, independentemente do tamanho dos negócios que estão iniciando, precisam aprender a planejar, elaborar estratégias, gerenciar o fluxo de caixa, conhecer o mercado concorrente, identificar o mercado-alvo, saber vender e saber cobrar. Precisam ter foco, entender o importante papel exercido pelo sócio quando houver. Saber definir quanto, onde e como buscar investimentos.

Novos empreendedores precisam se espelhar em referências de sucesso, aprender com a experiência de outros, conhecer e que saiba buscar soluções práticas e que possam ser aplicadas na hora certa em seu negócio.

Segundo Drucker (2002, p. 71),

a pessoa imbuída de espírito empreendedor não precisa dar-se à análise das idéias nem explicar a terceiros a teoria que sustenta sobre a empresa, muito menos compreender uma grande massa de detalhes a seu respeito. Ela pensa, analisa e executa. A empresa essa sim precisa de que a teoria a seu respeito seja analisada em profundidade e compreendida. Exige que se determine com clareza sua própria finalidade e missão.

O empreendedor moderno precisa estar por dentro do que o envolve saber definir os caminhos a serem seguidos, mas não obrigado a saber executar tudo que há dentro de uma empresa o que seria quase impossível a ele, precisa ter visão do futuro e dos negócios envolvidos e saber assimilar as necessidades e exigências internas e externas da corporação.

Com o decorrer do tempo estas empresas, um dia criadas por um idealizador entusiasmado conseguem apresentar bons resultados oferecendo produtos e ou serviços de qualidade garantindo o seu espaço no mercado , mas nem por isso podem dar o luxo de estagnar na posição onde se encontram, pois o mercado age intensamente e exige contínuas inovações de forma a atender a realidade atual e a demanda do mercado.

5 A NECESSIDADE DE UM ADMINISTRADOR ESPECIALIZADO

Tendo sido feito estudos ou mesmo apenas baseado na sua visão de empreendedor podemos dizer que começam então as atividades internas, seja na produção de bens ou na prestação de serviços. E no decorrer do tempo é que o empreendedor pode se perder diante da falta de conhecimento técnico e especializado para gerir o seu negócio.

À medida que estas empresas crescem, surge paralelamente a elas a necessidade de estarem se aprimorando em quesitos tais como: qualidade de seus produtos e ou serviços, estudos de procedimentos para agilidade e padronização, corte de custos, marketing e outros que ajudam a empresa a entrar num patamar de profissionalização diante do que vinha desenvolvendo.

Daí nota-se a necessidade de agregar às organizações desse tipo o profissional da administração de empresas para que assim com uma visão externa e especializada possa alavancar o negócio e conseqüentemente fazer com que esta mesma vá aos poucos deixando que questões familiares continuem a interferir no seu processo de crescimento.

A cada dia que se passa o mundo dos negócios se torna mais rápido e competitivo com lucros cada vez menores em diversos setores, por isso já não se admite mais que empresas com pretensões de crescimento se mantenham estagnadas a um modelo ultrapassado e centralizado de decisões ou por um simples ponto de vista de um gestor familiar.

É importante discutir este tema em virtude de que muitas dessas empresas diante da visão do administrador familiar não apresentam falhas enquanto na verdade poderiam estar crescendo em índices consideráveis.

Este estudo traz uma nova reflexão dos procedimentos utilizados em organizações com essa modalidade de formação e mostra a importância da percepção de seu fundador em se conscientizar da necessidade de profissionalização dos procedimentos utilizados até o então momento, que poderão ser feitas com a abertura para uma administração externa ao ciclo familiar onde com uma visão diferenciada poderá implementar mudanças estratégicas e benéficas a estas firmas.

Pois se observarem pequenas empresas pode-se notar que elas surgem diante da idéia de um empreendedor que em sua maior parte é no mínimo audacioso e detentor de certo nível de tecnologia e principalmente, visão de negócio, onde inicia sua própria empresa geralmente com o auxílio de um pequeno número de funcionários. Neste contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar.

Acontece que com o passar do tempo muitas dessas empresas começam a movimentar cada vez mais bens e ou serviços e conseqüentemente surge a necessidade destas se tornarem profissionalmente organizadas. Talvez por exigências a se manterem competitivas no mercado ou por crescimento natural em resultado ao bom trabalho realizado em sua trajetória.

5.1 O perfil do administrador a ser contratado

Diante de tantas mudanças na atualidade, empresas não podem absolutamente trabalhar como se nada estivesse acontecendo a seu redor, seus gestores precisam estar atentos as transformações, as necessidades de seus clientes e até mesmo as tecnologias disponíveis para melhor elaboração em possíveis implantações.

Segundo Casarotto (1998, p. 12),

a pequena empresa, operando de modo individualizado, não mais pode servir como um modelo empresarial para o futuro. Ela deve, além de manter os fatores de sucesso experimentados e utilizados até agora, dar um salto de qualidade equipando-se em um sistema local aberto, para investir em velocidade e responsabilidade, inserindo-se em redes relacionais.

Qualquer empresa que tenha planos para o futuro e procura se manter no mercado acrescentando competitividade e conseqüentemente longevidade ao negócio não deve ter dúvidas dos passos a serem seguidos se tratando do tipo de gestão administrativa, uma vez que, se trata da base para todo o processo de alavancagem de uma corporação chegar ao sucesso.

Observem que grandes empresas de hoje tiveram em sua história um empreendedor que com o seu trabalho e de sua família fizeram com que esta empresa se tornasse competitiva e crescesse diante das demais.

Entretanto estas organizações só cresceram e obtiveram êxito porque souberam conduzir a linha da administração e definir bem seus passos. Pois souberam conduzir a gestão de suas empresas deixando de lado o conservadorismo e confiando seus negócios em administradores especializados e flexíveis.

Segundo Oliveira (1996, p. 235),

embora o otimismo e o pessimismo, em seus extremos radicais, sejam atitudes inadequadas do executivo, a ousadia é atitude bem-vinda para a qualidade do processo de reengenharia. Entretanto, esta ousadia deve estar guiada pelo planejamento estratégico da empresa, pois todas as grandes mudanças da empresa devem estar coerentes com os rumos estabelecidos pelo processo estratégico da empresa.

Por vez não basta por si só entregar sua empresa nas mãos de um profissional de administração, devem-se observar as suas idéias, os seus projetos para assim poder confiar à direção de seus negócios.

Segundo Oliveira (1999, p. 38) “Muitos executivos não têm autocritica e consideram, sem mais, seu estilo de administração o melhor do mundo”.

Os atuais gestores da empresa devem analisar o perfil da pessoa que estão contratando, o seu grau de experiência, se possui características que venha a agregar, no sentido de envolvimento e projeção abrangendo todos os setores de maneira adequada.

A observação do histórico deste profissional ao longo de sua carreira a frente de outras empresas, a sua forma de atuação nos cargos anteriores é um fator importantíssimo como procedimento de classificação para o acerto de contratação.

Pois não basta a empresa simplesmente contratar um executivo renomado, mas com conceitos e visão diferenciada aos princípios da família, isso futuramente só trará divergência e conflitos internos entre os membros proprietários.

6 A MUDANÇA NA ADMINISTRAÇÃO

6.1 A sucessão familiar planejada

A sucessão familiar de forma planejada é apenas uma das diversas vantagens que uma organização poderá obter com uma administração moderna e profissionalizada. Pois há muita indecisão e constrangimento diante da passagem de bastão para herdeiros ou membros de uma família, havendo em muitos casos a simples finalização das atividades e fechamento da empresa com divisão de capital entre os familiares, uma vez não havendo interesse por parte dos familiares ou por falta um consenso entre os beneficiados.

A continuação das atividades de uma empresa familiar é para seu fundador sem sombra de dúvidas um sonho, pois haverá uma hora que aquele que a criou e a manteve no mercado terá que transferir sua administração a um sucessor, seja ele da família ou um profissional especializado contratado para gerir o negócio. E é aí que podemos notar certas diferenciações entre os processos. As empresas que tiverem gestores externos ao vínculo familiar e os mesmos forem capacitados, planejamentos poderão ser feitos para garantir a continuidade dos processos sem que acasos pessoais por algum motivo interrompam todo o processo.

Conforme Oliveira (1999, p. 35),

é muito importante que o executivo planeje, e muito bem, o processo sucessório. Na realidade, o que se espera é que o executivo não fique acumulando erros nesse assunto, pois parece ser evidente que os prejuízos para a empresa familiar são volumosos. Uma dica específica nesse aspecto do planejamento do processo sucessório é ele ser muito bem estruturado, tal como é o processo de planejamento estratégico em uma empresa. Portanto, se o executivo fizer o planejamento do processo sucessório de forma global e interativa, os resultados podem ser bem mais interessantes.

A empresa que se preparar e adotar antecipadamente procedimentos definidos por gestores preparados e externos ao vínculo familiar terão ampla vantagem quando necessário for, executar todo o processo de sucessão, minimizando ou até mesmo excluindo futuros prejuízos que poderão surgir diante indecisões e problemas familiares. Este processo poderá ser feito internamente buscando acordo entre os membros da família como uma simples divisão de cotas de capital ou percentual em ações. É algo que um gestor da familiar acaba deixando

para o momento em for realmente necessário evitando assim possíveis conflitos com sua pessoa ou entre os familiares.

Este processo poderá ajudar estas empresas tanto para continuação sucessória da família quanto para crescimento com a abertura de capital o que pode alavancar os negócios dando uma arrancada nos investimentos e conseqüentemente sucesso para a organização.

Afirma Bernhoeft (1989, p. 57),

a grande desafiadora mudança que ocorre no processo de sucessão da empresa familiar, é que ela deixa de ser uma sociedade baseada em trabalho para passar para uma sociedade cujos vínculos e relacionamentos se darão pelo capital ou patrimônio.

Se olhasse para um administrador membro da família logo veria que, haverá uma dificuldade imensa em estabelecer critérios para transmissão do poder. Pois nem sempre os herdeiros possuem interesse pela empresa de seus pais ou às vezes mesmo se interessando, falta conhecimento e até mesmo experiência para dar continuidade ao trabalho que foi o sonho do seu criador.

Há casos em que, mesmo a empresa tendo pessoas mais capacitadas que os parentes herdeiros e estando internamente em plena atividade dentro destas mesmas organizações; politicamente estes gestores acabam por passar a gestão para seus herdeiros ao invés de optarem por pessoas teoricamente melhor qualificadas por acreditar de olhos fechados que simplesmente sendo da família já possui condições naturais para gerir o negócio ou simplesmente por questões como não gerar conflitos na família o que seria comum numa empresa com antigos métodos de centralização de decisões.

A principal questão que caracteriza a entrada de tantos parentes na empresa mesmo sem a devida qualificação justifica-se porque em boa parte há tentativa de ajudar aos familiares e também o fato de se esbarrarem no item da falta de confiança com pessoas externas ao vínculo familiar.

Diante da problemática que existente entre empresa e família, nos dias de hoje já não há mais como perder tempo em questões particulares da família proprietária nem tão pouco paralisações e indefinições em seus procedimentos

cotidianos. Por isso uma administração aberta só trará desenvolvimento e credibilidade para a empresa.

6.2 A reestruturação empresarial

Após a conscientização dos membros fundadores destas pequenas empresas sobre a necessidade de implementação de uma moderna e profissionalizada gestão é então traçado o perfil do executivo e em seguida a procedida a contratação. Neste processo é de fundamental importância a colaboração dos membros fundadores para elaboração de um organograma com detalhamento das funções, a reafirmação dos objetivos e a elaboração dos procedimentos que deverão ser tomados nos próximos dias.

A empresa começará a tomar um rumo diferente do que vinha levando e no início poderão surgir indefinições nos processos, mas tudo se resolverá com o passar do tempo.

A administração é, sem contestação, uma prática, uma ação concreta contínua, e o gestor é um ente de ação, fundamentalmente (Mintzberg, 1984 citado por Aktouf, 1996).

O profissional contratado não poderá medir esforços, principalmente em fase inicial das mudanças que necessitará do envolvimento de todos.

Segundo afirma Oliveira (1999, p. 131),

a evidência de uma estruturação organizacional depende da qualidade intrínseca, do valor e da integração das pessoas que são partes integrantes desse processo. Portanto, no desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente, eficaz e efetiva, deve-se levar em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que terão de desempenhar as funções que lhes serão atribuídas.

Antes de dar início às atividades da nova gestão, deve se observar o envolvimento que terão membros fundadores da empresa ou seus sucessores, pois se trata de uma mudança bastante diferenciada e tamanha em sua amplitude e não deve se esquecer de que é preciso desenvolver toda uma elaboração de responsabilidade de funções entre os donos e a parte administrativa. O desenvolvimento desta política deve ser elaborado de forma clara e objetiva com

definições hierárquica a ser empregada daquele ponto em diante, fazendo com que isso venha evitar futuros conflitos e indefinições na execução dos procedimentos adotados pelo administrador contratado.

7 CONCLUSÃO

Há algum tempo a atividade empresarial atenta ao mercado globalizado a busca de uma nova postura, combinando mais efetivamente os recursos disponíveis, de maneira a aumentar proativamente o volume de negócios, por meio da busca e satisfação acentuada dos clientes, em que percebam o valor agregado nos produtos adquiridos.

O empresário nos dias de hoje deve abordar a necessidade da gestão, acompanhar o desempenho da empresa no seu ambiente interno e externo, adotando ferramentas e procedimentos de controle que permitam o gerenciamento estratégico de suas ações e que possibilitem uma visão clara da sua situação e do desempenho de seus processos e produtos junto aos clientes internos e externos.

E isso só é possível administrar se for possível medir, e para medir é necessário conhecer, assim é de vital importância para um empresário, seja ele de micro, média ou grande empresa, saber delinear sua capacitação de até onde ele pode ajudar no crescimento do seu negócio.

Este estudo foi elaborado devido à importância que se tem este assunto junto ao nosso cenário de empresas e sistemas administrativos em nosso país e procura demonstrar juntos a autores especializados a importância que é ter a frente do comando dessas firmas, um especialista que com seu conhecimento saiba dominar os processos e números de uma empresa, que saiba interpretar o cenário macroeconômico, analisar o mercado, saber onde está e aonde quer chegar com seus objetivos.

Com base nesse entendimento, esta monografia procurou conhecer diante de estudos, e demonstrar, o que leva tantos empreendedores a cada ano se estabelecerem ou desaparecem no mercado, uma vez que estatísticas apontam que uma minoria continuará com suas empresas abertas, decorridos alguns meses do início das atividades.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. Organização e adaptação de: Roberto C. Fachin; Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1996.

BERNHOEFT, Renato. **A empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Anteprojeto industrial: das estratégias empresariais à engenharia**. Florianópolis: Insular, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. Tradução de: Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

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

GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **As Empresas Familiares no Brasil**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo: EAESP, vol. 7, n. 1, p. 7-12, Jan./Mar 2000.

IBGE, **Cadastro Central de Empresas 2004**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2004/cempre2004.pdf>>. Acesso em 16 nov. 2008.

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

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras: Perfil e Perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

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

_____. **Revitalizando a Empresa: A nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 1996.

SEBRAE, **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Artigo publicado em 03/10/2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?matéria=10410>> Acesso em: 19 Out. 2008.