



A EMPRESA FAMILIAR E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Dayana Kyara Moreira Almeida Sousa
Cristiane Simari Teixeira de Lima
Edson Aparecida Araújo Querido Oliveira

Resumo

Devido a sua contribuição para economia brasileira, as empresas familiares acabam ocupando um lugar de destaque no âmbito organizacional. Sendo assim, este estudo busca identificar as práticas de gestão das empresas familiares, no sentido de promover o desenvolvimento das organizações e consequentemente da região em que estão inseridas, constituindo o objetivo geral deste trabalho. É inegável a importância das empresas familiares no Brasil em diversos segmentos político, social, cultural, econômico etc. Neste intuito apresentam-se alguns conceitos de empresa familiar, algumas práticas de gestão nestas empresas e suas possíveis contribuições para o desenvolvimento da região na qual se encontram.

Palavras Chave: Empresa familiar, gestão, desenvolvimento.

Abstract

Due to his contribution to brazilian economy, family companies end up occupying a prominent place organizationally. Thus, this study seeks to identify the practices of management of family businesses in order to promote the development of organizations and therefore of the region in which they are inserted, since the general objective of this work. There is no denying the importance of family businesses in Brazil in several segments political, social, cultural, economic, etc. To this end we present some concepts of family business management practices in these companies and their possible contributions to the development of the region in which they are located.

Key words: family business, management, development.

1 INTRODUÇÃO

Num cenário atualmente globalizado e competitivo, as empresas familiares ocupam uma posição de destaque no âmbito dos negócios, por sua contribuição para a economia brasileira. Destacando-se como grandes responsáveis pelo crescimento da economia e desenvolvimento local, regional e nacional de um país.

Como escreve Borges; Lima e Andrade (2014) as empresas familiares são consideradas como objetos relevantes do ponto de vista econômico e social. Diversos estudos apontam para a primazia desse tipo de organização em economias avançadas e emergentes, contribuindo de maneira significativa para a geração de emprego e renda.

Segundo Bernhoeft (2005), em torno de 80% das empresas existentes na América do Norte e Europa são de propriedade familiar.



No Brasil, mais de 90% dos negócios empresariais são familiares, e estas empresas empregam mais de 60% da mão de obra que atua no mercado de trabalho. (FREITAS E FREZZA ,2005).

É inegável a importância das empresas familiares no Brasil, já que são com frequência, objeto de estudos e discussões, seja no âmbito econômico, social, cultural etc. Essas empresas sempre exerceram um papel de relevância na economia nacional e mundial, e exercem influência na economia de diversos países ,em especial na brasileira e principalmente para a região na qual se encontram, seja em relação a sua produtividade, empregabilidade ou ainda ao potencial de desenvolvimento que podem proporcionar.

A importância das empresas familiares está relacionada ao processo de transformação e evolução pelo qual o país tem passado, considerando-se o campo político, social, cultural e econômico, essas empresas vêm contribuir na descentralização dos chamados pólos regionais de desenvolvimento. Em um país como o Brasil, em que a distribuição de renda ainda é muito concentrada, especialmente nas regiões sudeste, sul e centro-oeste, as empresas familiares destacam-se no âmbito social e de melhoria na distribuição desta renda concentrada, gerando empregos e ajudando na expansão de mercados consumidores.

Este tipo de empresa, normalmente se inicia com a ideia de um empreendedor, que vai acrescentando seus familiares no processo. Logo, a empresa familiar acaba tornando-se uma organização complexa pelo fato de inserir duas instituições num mesmo ambiente a família e a empresa, e apesar da existência de muitos estudos sobre o tema, ainda não existe um consenso entre os teóricos e estudiosos sobre o conceito de empresa familiar.

Por outro lado, os projetos de desenvolvimento nacionais e regionais acabam sendo centralizados e baseados apenas no crescimento econômico e no avanço tecnológico, o que acaba provocando uma crescente desigualdade social.

O objetivo geral desta pesquisa é Identificar as práticas de gestão das empresas familiares de pequeno porte no sentido de promover o desenvolvimento das organizações e conseqüentemente da região na qual se inserem.

Com relação aos procedimentos utilizados, foi feito um levantamento e pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica e as referências conceituais sobre o tema abordado, discorrendo sobre a empresa familiar (conceito, importância etc), a



gestão destas organizações e sua implicação para o desenvolvimento regional, e por fim as considerações finais.

2 METODOLOGIA

A proposta metodológica definida para este estudo foi uma pesquisa bibliográfica desenvolvida através de materiais já publicados, como livros, artigos científicos impressos e eletrônicos, monografias, entre outros. Este tipo de pesquisa deu o suporte teórico necessário e permitiu o conhecimento de diversas visões de gestão de empresas familiares, assim como de desenvolvimento local e regional.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Empresa Familiar

Antes de se apresentar o conceito de empresa familiar faz-se necessário compreender o conceito de empresa e o conceito de família.

Adachi (2006), expõe que as empresas são caracterizadas por serem entidades com personalidade diferente e independente dos seus proprietários administradores, e por isso, podem ter direitos e obrigações próprios. Esse entendimento sobre a separação que existe entre pessoa física e jurídica faz-se necessário, especialmente quando se trata de empresas familiares, já que nelas deve ser clara a distinção entre empresa e seu proprietário para que a gestão possa ser bem efetuada.

Já família, segundo o mesmo autor (2006), num sentido mais estrito, seria apenas um casal e seus descendentes, e, num plano mais amplo, são incluídas pessoas com vínculos sanguíneos ou jurídicos, sendo essas pessoas denominados parentes.

Da união desses conceitos, têm-se a empresa familiar, que é toda organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo controle da sociedade e, eventualmente, participam da gestão. (ADACHI, p.19, 2006).



O conceito apresentado por Litz (2008) ressalta a definição de empresa familiar, envolvendo situações em que: a família detém a propriedade, ou a família é responsável pela gestão, ou a família detém a propriedade e é responsável pela gestão, ou ainda a família fomenta a continuidade futura da organização por meio da sucessão.

Uma empresa é considerada familiar quando foi iniciada por um membro da família, quando um ou mais membros participam da propriedade ou direção da empresa, quando existem valores institucionais ligados à família e quando a sucessão está vinculada a família. (MACHADO, 2005)

O conceito de empresa familiar ainda é bastante amplo e discutido, já que tais empresas surgem da ideia de um empreendedor que na maioria das vezes é audacioso e tem visão de negócio, visando colocar sua ideia em prática e que normalmente busca na família o apoio para tocar o negócio.

Empresa familiar para Oliveira (2006), caracteriza-se pela sucessão do poder de decisão de maneira hereditária, a partir de uma ou mais famílias.

Já para Gonçalves (2000), a empresa é de propriedade familiar quando detém a totalidade ou a maioria das ações/cotas, de forma a ter o seu controle econômico e gerencial; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição das metas, das diretrizes, e das grandes políticas. A família é responsável pela administração do empreendimento, podendo aceitar ou não a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto da empresa que sejam externos a ela.

As empresas familiares são organizações muito importantes tanto no Brasil, quanto no contexto econômico internacional. Elas ocupam uma grande parte da paisagem econômica e social, visto que 80% de todas as empresas no mundo são familiares. Muitas delas, contudo são pequenas empresas, que poderão não crescer ou serão passadas de uma geração para outra, mas também muitas estão entre as maiores e bem sucedidas do mundo. (GERSICK *et al* 2006)

Abre-se assim, um espaço para o processo de inovação em empresas familiares, a partir é claro de ações de empreendedores que são membros da família empresária.



3.2 GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Com o processo de internacionalização dos mercados aliado ao advento do desenvolvimento tecnológico, as organizações iniciaram a busca por novos modelos de gestão objetivando assegurar sua sustentabilidade e longevidade no mercado. Os anos 60 desencadearam um período de transformações rápidas e intensas, no qual grandes organizações acabaram por perecer e pequenas empresas acabaram por crescerem, se desenvolverem e tornarem-se grandes. (FAGUNDES, 2004)

Um dos fatores de conflito na gestão das empresas familiares pode ser visto em sua fase inicial, que como destaca Adachi (2006), a confusão entre família e empresa é tão grande que costumeiramente o caixa é único, não havendo distinções de recursos ou despesas pessoais e dos negócios, além de o local de trabalho assumir uma importância enorme na vida da família, e esta acaba por confundir o que é da empresa e o que é da família.

Por este motivo, faz-se necessária a profissionalização na gestão de uma empresa familiar, que ultrapassa ou vai ultrapassar a organização aqui representada pela figura do fundador, pois, estas empresas acabam tendo a identidade do seu fundador.

Como destaca Rocha (2001), a profissionalização na gestão da empresa familiar é um processo de evolução em direção a um nível de maior formalidade, ou seja, com a profissionalização da gestão, a organização pretende abandonar as políticas paternalistas e protecionistas aglutinadas na história do país e da família patriarcal, assim como, investir na capacitação de todos os indivíduos inseridos no processo organizacional, sejam eles de laço consanguíneo ou não, com a busca e valorização da competência e do desempenho profissional.

Moreira Junior (1999), contribui para este estudo ressaltando dois aspectos de destaque: a gestão administrativa e a propriedade da organização, pois a gestão administrativa pode ser desvinculada da propriedade quando o fundador, empreendedor ou gestor da empresa resolve profissionalizar o corpo diretivo da organização, ocupando-os com terceiros, que não fazem parte da família fundadora, mas que para ocupar tais cargos demonstram habilidades e competência.

No Brasil este tipo de organização é muito influenciada pelos imigrantes que aqui chegaram no período colonial. Os fundadores tornam-se empreendedores, sendo estes patriarcas que incorporam os irmãos, primos, filhos e outras pessoas da família



no seu negócio. Logo, o modelo de gestão destas empresas é baseado historicamente na confiança mútua provocada pelo vínculo comum, o que cria um vínculo de lealdade e submissão.

Historicamente, a gestão familiar orienta-se pela informalidade, pelo paternalismo, com a profissionalização da gestão, deve orientar-se pela formalidade, pela burocracia dos processos, com produtos e serviços mais especializados.

A gestão em empresas familiares pode ser caracterizada de acordo com a divisão abaixo:

Empresas individuais, quando apenas o fundador administra os negócios, ou puramente familiares, quando exclusivamente membros da família ocupam as altas posições hierárquicas na empresa, ou profissionais, quando executivos contratados são os responsáveis pelo andamento dos negócios, e por fim, as mistas, quando ocorrem combinações das situações anteriores (ADACHI, 2006, P.31,32).

Já LETHBRIDGE (1997, p.7), destaca três tipos de empresas familiares:

- A empresa familiar tradicional: cujos negócios são de domínio completo da família, que possui pouca transparência financeira e administrativa e possui o capital fechado;
- A empresa familiar híbrida: na qual a família detém o controle, mas, há a participação na gestão de profissionais não pertencentes à família e o capital é aberto;
- A empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Toda empresa familiar precisa passar por processos de profissionalização, pois sem gestores profissionais na área administrativa, sejam eles membros da família fundadora ou não, a empresa está fadada ao fracasso.

É preciso ressaltar que o primeiro passo para uma empresa familiar tornar-se profissional, não seria simplesmente a contratação de administradores ou gestores que não pertençam à família, o principal é a mudança de atitude que a empresa assume, buscando a profissionalização, as decisões estratégicas e a mudança na cultura, com novos valores, atitudes, crenças e comportamento de seus funcionários e gestores.



Como afirma Freitas e Frezza (2005, p. 35) "[...] a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas".

Esse processo de profissionalização dentro de uma empresa familiar exige cuidados redobrados quando comparada as empresas que não possuem esta característica, pois nesta organização há fortes laços de relacionamento entre os sócios, familiares e herdeiros. Laços estes, que são culturais, históricos, consanguíneos e quando mal orientados podem ocasionar problemas na sucessão, na hierarquia e até mesmo causar a desconfiança e conflitos entre os familiares dentro e fora da empresa.

Casillas, Vásquez e Díaz (2007) comentam que o sucesso de uma boa profissionalização da gestão em uma empresa familiar passa pela certeza de que os dirigentes possuem habilidades e competências suficientes para desenvolverem suas funções empresariais. Parte daí a necessidade dos familiares engajados na empresa buscarem constantemente sua profissionalização, um alto grau de conhecimento e competência, e caso não possuam tais habilidades ou competência suficiente para desenvolver suas funções empresariais, deve buscar por profissionais que possuam tais habilidades e atitudes para gerir a empresa, garantindo assim a sua manutenção e competitividade no mercado, assim como a perpetuidade da mesma.

O novo modelo de organização produtiva e empresarial caracteriza-se por possuir maiores graus de flexibilidade organizacional e capacidade de inovação.(FREITAS E KRAI, 2010). Logo , percebe-se que as empresas familiares tem muito a contribuir nos aspectos de novos paradigmas de gestão no contexto da administração de empresas e inovação, para assim , agregar valor ao negócio.

A maioria das empresas nas economias capitalistas se inicia ou iniciaram com as ideias, o sonho, o investimento e principalmente o empenho de pessoas denominadas empreendedoras e seus familiares. São casais que unem suas economias e abrem uma loja, irmãos, primos, que aprendem o ofício ou negócio dos pais desde criança ajudando-os depois do horário da escola.

E apesar da existência significativa de estudos a respeito de empresas familiares, ainda há falta de consenso entre os pesquisadores sobre o conceito desta empresa, que a cada dia vem gerando mais discussões; por este motivo há muitos conceitos sobre ela. De acordo com Freitas e Barth (2011) existe uma dificuldade em



definir claramente e de forma consensual a empresa familiar, afirmam ainda que a maioria dos conceitos gira em torno de três aspectos principais:

- A propriedade ou controle sobre a empresa;
- O poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- A intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros de nova geração na própria empresa.

Já Bernhoeft (1989), afirma que uma empresa é familiar quando tem membros da família do fundador trabalhando ativamente e com poder de decisão dentro da organização, considera ainda que uma característica geral da Empresa Familiar é a que, essencialmente é uma ideia que deu certo, graças a persistência de seu idealizador e de seus familiares. Este autor também faz uma relação entre o comportamento empreendedor do fundador e os processos de sucessão e profissionalização.

Trata-se de famílias que possuem ou administram suas empresas ou empreendimentos e que tem como característica central a ligação por laços sanguíneos.

A questão é que via de regra uma empresa familiar surge do sonho, ideia, projeto ou iniciativa de alguém que empreende ou inova, e boa parte destas empresas foram construídas com o objetivo de sobrevivência, geração de renda ou pensando no futuro de seus filhos ou sucessores. A maioria das vezes a grande preocupação do fundador da empresa quando ela nasce é a de que ela possa gerar lucro, renda para a manutenção de sua família, de que possa prosperar, de que consiga ser uma empresa de sucesso, reconhecida na sociedade na qual está inserida.

A maioria destas empresas é administrada por seu fundador ou por seus sucessores, o que normalmente gera questionamentos, dúvidas e até problemas na gestão. Porque o gestor precisa provar dentro e fora da empresa sua capacidade e competência, além de saber diferenciar os interesses e problemas da família e os da empresa, buscando sempre a minimização dos conflitos entre empresa e família e o equilíbrio entre os dois.



Na visão de Lethbridge (1997) existem três tipos de empresa familiar, desde a mais fechada onde a família é proprietária e gestora única da organização, ou seja, a família é proprietária da empresa e a administra também, até a mais aberta onde existe a separação da propriedade e da gestão, a família é proprietária ou acionista majoritária, mas não administra a empresa diretamente, contrata administradores ou executivos competentes ou forma um conselho administrativo responsável pela gestão da empresa, que conta somente com a participação de um ou alguns membros da família.

Percebe-se que a inserção da família nestas empresas se dá de diversas formas, seja na social, política, econômica, cultural, ideológica, afetiva, entre outras; porém todas elas devem atender ou equacionar os interesses individuais e coletivos, tanto da família como da organização como um todo.

É importante lembrar que enquanto alguns profissionais estão pensando na possibilidade de mudar de emprego, trocar de empresa em função de cargos ou salários, os executivos que são donos de seu empreendimento sempre darão prioridade ao seu patrimônio para mantê-lo vivo e competitivo no mercado. Esta teoria pode explicar o sucesso continuado de empresas familiares como o Pão de Açúcar da família Diniz ou da Votorantim da família Ermínio de Moraes, dentre outras.

3.3 GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Muitos textos sobre empresas familiares citam estatísticas a respeito do número de empresas controladas por famílias, mas mesmo as estimativas mais conservadoras colocam essas empresas numa proporção entre 65% a 80% do total de empresas no mundo.

Assim sendo, um dos maiores desafios destas empresas é quanto à gestão, que pelo fato de serem familiares tende a ser centralizada.

Percebe-se, no entanto que estas empresas devem buscar uma constante profissionalização, já que uma empresa sem gestores profissionais e competentes na área administrativa está sujeita ao fracasso.

A gestão eficaz e profissional deve ser algo bem estudado e planejado, evitando assim problemas. Os gestores e sucessores devem ser profissionais capazes de gerir a empresa e dar continuidade a ela, assim como devem ser competentes para



solucionar, possíveis problemas e vencer os desafios que possam surgir da melhor maneira possível.

Esses dirigentes devem possuir habilidades e competências suficientes para desenvolverem suas funções empresariais. Porém, em alguns casos não se encontram entre os familiares pessoas profissionalizadas e competentes para gerir a empresa, por isso se faz necessário, a busca de tais profissionais fora da família.

Para que seja implementado um sistema de gestão empresarial com o mínimo de riscos, faz-se necessário pensar em um planejamento estratégico empresarial. Este tipo de planejamento em uma empresa familiar vem se tornando cada vez mais importante, por que visa à longevidade da empresa e da família que a administra. Oliveira (1999, p. 49), diz que “(...) o planejamento estratégico deve considerar toda a empresa e não apenas uma de suas partes”. O planejamento vai servir como uma bússola para empresa, um rumo a ser seguido, ou seja, baseado no que foi planejado ficará mais fácil para a família gestora colocar em prática tudo que foi planejado como controlar seus custos, executar todos os processos necessários, buscar o desenvolvimento desejado etc.

Segundo Freitas e Barth (2012), existem três principais itens críticos estratégicos: a tecnologia, que é vista como a capacidade de atualização tecnológica e o seu desenvolvimento; o capital que é visto como a demanda de capital para o crescimento ou para os investimentos da empresa e a gestão, vista aqui como a gestão e a necessidade de pessoas para uma administração competente. Logo, devem ser considerados alguns aspectos para o planejamento estratégico ocorrer de forma satisfatória, como o cenário (região, país) onde a empresa está inserida, quais são os pontos fortes e fracos da empresa, quais as atuais e futuras ameaças e oportunidades que estão surgindo dentre outros como tecnologia e gestão.

As práticas de gestão podem ser vistas como um método ou como uma forma de se realizar de forma harmoniosa, operações conjuntas para se atingir um objetivo organizacional. Objetivo este, que deve estar embasado por critérios e definições mesmo que informais, mas que possam promover a sinergia ou harmonia necessária para atingir o objetivo traçado.

Vale ressaltar que gestão eficiente implica necessariamente em uma governança eficaz, portanto, é importante destacar a função controle dentro da



empresa familiar, já que esta função normalmente ocorre de forma centralizada no seu fundador.

Na visão de Freitas e Barht (2012), faz-se necessário dentro das empresas acima citadas a criação do conselho familiar, que segundo tais autores é composto por membros da família que se reúnem para discutir políticas e mecanismos capazes de enfrentar possíveis problemas, que possam ocorrer devido a conflitos entre objetivos empresariais e familiares. De acordo com Borhnholdt (2005), o conselho familiar ou conselho administrativo, seria um órgão deliberativo que administra o cotidiano das famílias empresárias e seu inter-relacionamento com os sistemas societários e empresariais, ainda segundo o mesmo autor, a escolha dos conselheiros deve geralmente obedecer a critérios associados à participação de capital nas empresas”.

Já as empresas de grande porte, que possuem executivos que não fazem parte da família proprietária da empresa, tendem a criar conselhos administrativos, visto como um mecanismo de controle para que o comportamento da alta direção esteja de acordo com os interesses da família. Porém, é perceptível a necessidade deste conselho também nas empresas de pequeno e médio porte, se possível o conselho administrativo deve ter também o formato ou a função de um conselho gestor.

Fazendo na empresa familiar um planejamento estratégico com controle e governança feitos de forma correta, eficiente e eficaz, a organização vai se enveredando pelo caminho mais coerente e adequado dentro da administração organizacional, buscando uma otimização da gestão empresarial e familiar. Não esquecendo também do fator profissionalização que deve ser uma busca constante dos gestores e de toda empresa.

São as diretrizes estratégicas que irão determinar o planejamento estratégico, este por sua vez, determinará o planejamento operacional, criando padrões e medindo as consequências econômicas e financeiras. A partir dos resultados, adequados ou não, executam-se os planos ou volta-se a eles e as diretrizes, acontecendo nesta fase também o controle de todas as operações para o acompanhamento deste resultado, promovendo assim uma correção nas transações para se conseguir a eficácia da atividade.



3.4 EMPRESA FAMILIAR E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Sabe-se que nas décadas de 1960 a 1990 a economia brasileira alcançou uma das maiores taxas de crescimento médio do PIB em todo o mundo, chegando o Brasil a se colocar como um dos países mais industrializados do mundo, porém o país tinha um caráter concentrador de modelo de desenvolvimento, o que proporcionou a formação de uma sociedade com um dos maiores índices de desigualdades sociais e econômicas, especialmente entre as regiões sul, sudeste, centro-oeste (as mais ricas) e nordeste, norte (as mais pobres).

Portanto, deve ser implantado no Brasil um programa de desenvolvimento regional que possa propiciar condições para a eliminação da pobreza em todas as regiões, mas em especial, nas regiões mais pobres; promovendo a participação de uma parcela significativa da população no mercado de consumo e principalmente de trabalho, o que conseqüentemente ocasionará a redução das desigualdades de renda.

Em tempos de globalização, as comunidades locais e regionais precisam se organizar objetivando o desenvolvimento econômico delas próprias. Logo, não se pode esquecer que dentro deste contexto atuam: as universidades, os poderes públicos (prefeituras, governo do estado), os centros de pesquisa, entre outros. Eles têm o papel de estimular as inovações, reduzir os custos de produção das empresas locais e principalmente estimular sua atuação nos mercados interno e externo.

Quando se fala em desenvolvimento regional logo lembra-se da: valorização dos recursos naturais que a região tem, do compartilhamento de conhecimentos e experiências entre a população, na dinâmica regional e na mobilização das energias para tal desenvolvimento.

Souza, (2009, p.77) diz que:

A teoria do crescimento endógeno, similarmente a teoria dos pólos, afirma que a região tem dentro de si as fontes de seu próprio crescimento. É o meio que cria as condições para a atração de capitais de outras áreas e isso se torna ainda mais importante em “tempos de globalização”. A ação cooperativa desses agentes contribui com a formação do capital ao gerar economias externas e de escala, reduzindo os custos de transação e criando condições para a atração de empresas de maior porte.

A região em que as empresas familiares se inserem influencia naturalmente as tecnologias e modelos de sustentabilidade que desenvolvem e empregam. Portanto, as inovações destas empresas na localidade também constituem uma fonte de



crescimento ou não para a região. Esta interação, empresa local, cumpre o papel de aumentar e complementar a capacidade de aprendizado tecnológico e sustentável da organização.

De acordo com Lima (2000) existem duas correntes teóricas sobre desenvolvimento local: a competitiva e a social. A abordagem competitiva afirma que o desenvolvimento seja ele regional ou nacional, acontece através do desenvolvimento econômico por meio de benefícios que advém do relacionamento do município ou região com os agentes externos. Assim, direciona suas ações voltadas para o mercado externo à cidade, região ou país. Já a vertente social, por seu turno assume um posicionamento oposto, pois enfatiza a promoção de ações voltadas para “dentro” da própria cidade ou região direcionadas para atender as demandas da sua população, ou seja, do mercado interno.

Sabe-se que o desenvolvimento regional é um estágio superior ao simples crescimento econômico ou a geração de empregos. Ele aborda também questões sociais como saúde, educação, saneamento básico, geração de renda; ou seja, condições mínimas de sobrevivência para qualquer ser humano atualmente. Vale observar que o desenvolvimento das regiões mais pobres promoverá a participação de uma parcela significativa da sociedade no mercado de trabalho e de consumo, proporcionando condições para a redução dos índices de pobreza e de desigualdades de renda.

Dessa forma Machado (2009, p.750), afirma que no Brasil somente há alguns anos iniciou-se a falar mais intensamente em desenvolvimento local ou regional, e as ações governamentais em prol desse desenvolvimento surgiram de estratégias para instituir e programar o “Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS)”, estratégias estas que envolvem os governos federal, estaduais e municipais além do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas.

As principais mudanças no processo de desenvolvimento regional e de urbanização do Brasil aconteceram de forma mais geral a partir das novas bases da política econômica nacional, no período pós 1980, alterando de forma significativa as estruturas produtivas e de emprego do país, modificando também significativamente o processo de integração, desenvolvimento regional e o processo de urbanização.



Segundo Grzeszczeszyn e Machado, (2009, p.754), as empresas familiares correspondem a mais de 90% da quantidade de empresas privadas, respondem por 65% do produto nacional bruto e representam mais de 60% dos empregos das empresas privadas.

Num momento marcado pelo poderio notável das corporações controladas por milhares de acionistas anônimos, em toda a parte o peso econômico das companhias controladas por famílias não perdeu o vigor e permanece extraordinariamente elevado: 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil. Nos Estados Unidos, os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho, respondem por 64% do PIB e movimentam dois terços da bolsa de Nova York. (LETBRIDGE, 2005, p. 25)

Assim sendo, percebe-se que as empresas familiares tem uma grande parcela de contribuição, podendo dizer que também são responsáveis pelo desenvolvimento social e econômico de diversos países.

Há diversas formas de contribuir para o desenvolvimento regional, seja por ações planejadas ou não, seja por meio de atitudes. Logo pode-se citar entre as ações de empresas familiares, assim como de seus empresários que contribuem para o desenvolvimento regional: a formação e qualificação de profissionais através da promoção de cursos de especialização ou incentivo da participação dos funcionários nestes cursos, ou seja, qualificação da mão de obra; participação de feiras para exposição de seus produtos e serviços, geração de empregos e renda para as famílias da região, valorização de empresas e fornecedores locais ou regionais, dependendo da região onde estejam inseridas; destinação ecológica de resíduos, geração de tributos para a cidade, estados e região, participação em programas sociais de entidades como colaborador financeiro etc.

Estas empresas, cada uma a sua maneira, encontram meios de contribuir para o desenvolvimento regional, porém ainda necessitam muito serem vistas e valorizadas pelas políticas públicas locais. Verifica-se ainda, que precisam buscar constantemente atualização tecnológica e administrativa, objetivando acompanhar a evolução do mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente competitividade no mercado de trabalho e a tão falada globalização revela que as empresas familiares devem constantemente buscar uma



auto avaliação e práticas administrativas competitivas, porque o mercado não suporta mais empresas sem uma gestão profissionalizada e competente, buscando assim, um planejamento estratégico eficaz e vida longa aos objetivos sociais, econômicos, políticos e culturais da empresa.

Este estudo visou abordar o tema empresa familiar e suas contribuições para o desenvolvimento regional, tendo como objetivo principal identificar as práticas de gestão das empresas familiares e sua promoção no desenvolvimento próprio e da região na qual estão inseridas.

Quanto a entender as práticas de gestão das empresas familiares de pequeno porte, conclui-se que de forma teórica a maioria delas ainda possui uma gestão centralizada no fundador, quando não criam conselhos administrativos para sua melhor administração; e identificar e analisar aspectos das empresas familiares e seus impactos no processo de desenvolvimento regional percebeu-se que elas influem e contribuem significativamente neste processo.

Com este intuito apresentou-se alguns conceitos de empresa familiar, assim como a importância das práticas de gestão adotadas por essas empresas que ainda são centralizadas no seu fundador ou buscam sair desta centralização criando conselhos familiares ou administrativos, e a constante profissionalização de seus gestores. Observou-se também algumas formas de como estas empresas podem contribuir para o desenvolvimento local no qual estão inseridas, no sentido de: formar mão de obra qualificada no âmbito das empresas e no âmbito regional; gerar empregos e renda as famílias da região propriamente e, ao seu entorno; gerar tributos ao município, Estado ou União pelo fato de serem empresas formalizadas colaborando para a renda local, contribuindo assim para o surgimento do capital social que é um requisito para a promoção do desenvolvimento regional.

Todas estas ações acabam visando melhores práticas de administração, buscando dessa maneira, maior competitividade, rentabilidade, participação de mercado e por consequência, o crescimento, a perpetuidade das empresas familiares e o desenvolvimento da região onde se encontram.



REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ÁVILA, V.F. Pressupostos para formação educacional em desenvolvimento local. Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local, Campo Grande, MS, v.1, n.1, p.63-76, set, 2000.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Nobel, 1989.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.

FAGUNDES, Leônidas Alfredo. **Sucessão:** a decisão para a perenidade de uma empresa familiar. 2004, 106f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2004.

FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Maurício. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v.7, n.3, p.158-185, set-dez. 2011.

FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Maurício. De pai para Filho: A complexidade e os desafios da Gestão das Empresas Familiares. **Revista de Administração UFSM**, v.5, n.3, p.549-568, set-dez. 2012.

_____. FREZZA, Cleusa Maria Marques. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar.** Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, RS v. 2, n.1, p.31-43, jan. 2005.

FREITAS, Ernani Cesar; KRAI, Lucas Saldanha. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio Sinos. **REGE**, São Paulo – SP, v. 17, n. 4, p. 387 – 402, out./dez. 2010.

GEHLEN, Mara Vania Dopke. A profissionalização da Gestão em Empresas Familiares: um estudo de caso da Artecola S.A. 2006. 112f. Monografia (Conclusão do Curso de Administração – Habilitação em Administração de Empresas), Feevale, Novo Hamburgo, 2006.

GERSICK, K.E. et al. **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.p.01-26

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



GRZESZCZESZYN, Geverson; MACHADO, Hilka Vier. Empresas Familiares do Setor Moveleiro e Desenvolvimento Local e Guarapuava – PR. 2009. Disponível em www.revistaoes.ufba.br. Acesso em 07.05.2016

LEITE, R.C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. Disponível em www.ebah.com.br Acesso em 08.05.2016

LETHBRIDGE, Tiago. **O Desafio de trabalhar com pai**. Exame São Paulo, mar. 2005.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v.4, n7, p.185-200, jun.1997.

LITZ, E.a. Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the Family business and business family as a mobius strip. **Family Business Review**, v.21, n.3, p. 217-236, set.2008.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções familiares e em empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.10, n.2, p. 317-323, ago, 2005.

MARTINELLI, D.P. JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Manole, 2004.

MOREIRA JR. A. L. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo de caso** em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

PAIVA, Kely Cesar Martins; OLIVEIRA, Michelle Cristina de Souza Mendes de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Produção Científica Brasileira sobre Empresa Familiar: um meta estudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **Revista de Administração Mackenzie**, v.9, n.6, p.148-173, set.out.2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICCA, Domingos. Empresas Familiares: Contexto. São Paulo: 2007. Disponível em, www.scholar.googleacadêmico.com.br. Acesso em 10.05.2016.

ROCHA, Carlos Henrique Maurício da. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil**. 2001. 133f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

SOUZA, Nali. **Desenvolvimento regional**. São Paulo: Atlas, 2009.