

## ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

### ANALYSIS OF CRITICAL FACTORS OF SUCCESS IN MICRO AND SMALL FAMILY BUSINESS OF THE STATE OF RIO GRANDE DO NORTE

Waleska Silveira Lira  
Islania Maria de Melo  
Gesinaldo Ataíde Cândido

#### Resumo

As condições pelas quais estão inseridas as empresas proporcionam um ambiente de negócios com concorrência acirrada fazendo com elas através de um diferencial tornem-se competitivas para sobreviverem e crescer. Este estudo tem o objetivo de identificar os fatores críticos de sucesso no processo de consolidação de empresas familiares, a partir do modelo proposto por Cândido (2001). Para a consecução dos objetivos do trabalho, utilizou-se uma pesquisa descritiva de caráter exploratório em cinco empresas familiares situadas na cidade de Caicó (RN), nos ramos de confecções, aviamentos, alimentação e ótica. Os resultados apontam que o processo de consolidação de empresas familiares é diferenciado em cada empresa dada as condições específicas proporcionadas em cada empresa e quando bem gerenciadas conduz a um resultado otimista com grande perspectiva de crescimento. Conclui-se que a grande maioria das empresas familiares da região em questão procura alcançar um diferencial através de diversos fatores críticos de sucesso como: inovação tecnológica, capacitação profissional, gestão participativa, divisão de poderes.

**Palavras Chaves:** Competitividade, Empresas Familiares, Consolidação e Desenvolvimento Local.

#### Abstract

The conditions under which firms are included providing a business environment with fierce competition making it through a gap to become competitive to survive and grow. This study aims to identify the critical success factors in the process of consolidation of family businesses from the model proposed by Candide (2001). To achieve the objectives of this study, was used a descriptive exploratory in five family companies situated in the city of Caicó (RN) in the branches of clothing, notions, food and optics. The results indicate that the process of consolidation of family businesses is different in each company given the specific conditions provided by each company and when managed well leads to a result very optimistic about growth prospects. Conclude that the vast majority of family businesses in the region in question seeks to achieve a spread across several critical success factors as technological innovation, job training, participative management, division of powers.

**Keywords:** Competitiveness, Family Business, Consolidation and Local Development.

#### 1.Introdução

O mundo vem sofrendo intensas mudanças e conseqüentemente o ambiente organizacional vem sendo atingido por elas. Para que as empresas sobrevivam a estas

mudanças é preciso que elas se adaptem a esse novo mundo, procurando desenvolver antecipadamente suas estratégias.

Duques & Gaske (1997) apontam que para superar os desafios da mudança, as grandes organizações precisam fazer uma completa revisão da estrutura organizacional, da responsabilidade e da cultura empresarial. Para isto eles precisariam focar quatro fatores críticos: (1) Comportar-se como uma pequena empresa; (2) Dar aspecto de urgência à inovação; (3) Criar uma função empresarial de valor agregado e enxuta e (4) Criar uma cultura “energizante”.

Segundo Watson et al (1992), os fatores críticos de sucesso são um conjunto de condições vitais de um dado projeto social, que, quando falhos, aumentam a probabilidade de insucesso e quando satisfatórios, assegurarão o alcance dos objetivos pretendidos.

Dentro desse contexto existe um modelo de organização que predomina no Brasil e de acordo com Curado, representa 85% das empresas nacionais, que são as empresas familiares. A região Nordeste especificamente o estado do Rio Grande do Norte não está fora deste contexto, existe uma predominância de empresas que se caracterizam como empresas familiares. Essas empresas atuam de acordo com a distribuição do poder e status da família patriarcal. Contudo, em virtude das diversas transformações sociais, culturais e econômicas precisam adaptar-se a uma nova realidade com diferentes arranjos familiares.

Este estudo tem o objetivo de verificar os fatores críticos de sucesso em empresas familiares no estado do Rio Grande do Norte, a partir do modelo proposto por Cândido (2001). Utilizou-se uma pesquisa descritiva de caráter exploratório em cinco empresas familiares situadas na cidade de Caicó (RN), nos ramos de Confecções, Aviamentos, Alimentação e Ótica. O universo da pesquisa foi constituído pelos diretores, de 5 empresas familiares situadas na cidade de Caicó (RN), nos ramos de Confecções, Aviamentos, Alimentação e Ótica. O questionário foi adaptado tomando como base no modelo proposto por Cândido (2001) composto pelos seguintes fatores críticos de sucesso: Características do setor econômico e perfil das empresas locais, Competitividade local, Condições para a prática da cooperação e colaboração, Formas de comunicação, Participação de outras empresas e instituições de apoio, políticas macroeconômicas, Estabilidade nas políticas macroeconômicas, Políticas direcionadas para o fortalecimento da capacitação tecnológica, Estratégias adequadas para gerenciamento da informação e a Difusão de uma cultura relacionada a formas para a obtenção da eficiência coletiva.

Este estudo contribuirá na melhoria da eficácia dos processos dentro da empresa familiar, conciliando os pontos fortes em busca de inibir os conflitos familiares que posteriormente venham acontecer, visando a harmonia e integração no ambiente organizacional assim como a competitividade e sustentabilidade destas empresas.

O artigo está estruturado da seguinte forma. Inicia-se com o resumo, introdução, contextualiza a Empresa Familiar e os Fatores Críticos de sucesso, descreve os procedimentos metodológicos, os resultados oriundos da pesquisa e finaliza com as considerações finais.

### **3.Fatores Críticos de Sucesso em Empresas Familiares**

A identificação das potencialidades das empresas familiares nos permite buscar estratégias que promovam uma maior agilidade e poder competitivo no mercado em que atua, o que denominaremos aqui de Fatores Críticos de Sucesso (F.C.S.), definido como um conjunto de condições vitais de um dado projeto social, que quando há falhas, aumentam a

probabilidade de insucesso, e, quando satisfatórios, assegurarão o alcance dos objetivos pretendidos, segundo os conceitos de Watson et al. (1992).

O empreendedor deve criar um clima de confiança mútua entre os colaboradores da empresa, incentivar a criatividade e comprometimento pessoal, conhecer o seu negócio e ser flexível à implementação de novas idéias, visando dentre outras vantagens, a redução de custo, e a manutenção dos padrões de excelência.

Passos dos F.C.S. adequados das empresas familiares:

1. Patrimônio Comum: Maior coesão, união nos interesses e na defesa do patrimônio, maior confiança;
2. Pressão de Sobrevivência: Instinto de preservação mais aguçado; capacidade para enfrentar dificuldades de modo solidário; facilidade para arregimentar forças, com maior potencial de aliança; disposição para apostar no negócio;
3. Matriz de Referência Coletiva: Solidez do projeto, maior domínio do negócio, base afetiva forte para o projeto profissional e motivação consistente;
4. Profissionalização: sensibilização do corpo social da empresa, quanto à diferenciação dos interesses da empresa dos da família, através do estabelecimento de critérios que norteiam as decisões e posturas dos membros da organização;
5. Desenvolvimento e manutenção da empresa no mercado em que atua;
6. Geração de Emprego e Renda;
7. Estabelecimento de regras para o processo sucessório: é aconselhável testá-lo enquanto o fundador estiver presente no negócio;
8. Capacitação da segunda linha sucessória (treinamento dos futuros sucessores);
9. Estabelecimento de regras de acesso de novos membros à organização;

A análise de algumas condições que proporcionam a concretização dos objetivos que se pretende alcançar compreende o que se chamam Fatores Críticos de Sucesso (F.C.S.) que é o conjunto das suas potencialidades existentes no processo de conseguir atingir o seu alvo a partir de pressupostos que quando favoráveis assegura o resultado positivo e do contrário a insatisfação.

No processo de desenvolvimento e consolidação das empresas familiares existe um conjunto de variáveis que influenciam diretamente e até mesmo indiretamente na sobrevivência deste tipo de empresa, daí a necessidade de identificá-los através de um estudo aprofundado dos fatores-chaves que são essenciais na adequação ao atual contexto de mudanças rápidas e contínuas a que estão sujeitas para que se tornem sustentáveis.

Conforme Cândido (2001) menciona, em qualquer processo de mudança torna-se necessário identificar de forma criteriosa um conjunto de fatores-chave imprescindíveis para o sucesso da mudança, tornando possível corrigir as falhas e desvios inerentes a qualquer mudança, tanto no que se refere a questões técnicas (a inadequabilidade da utilização de uma nova tecnologia de produto ou processo, por exemplo) quanto a questões sócio-comportamentais, como a resistência à mudança.

As empresas familiares sejam elas micro, pequenas ou médias quando observadas isoladamente podem até parecer não ter grande representatividade, mas se observá-las no conjunto fazem um grande diferencial na geração de renda e têm uma relevante participação na economia. Para isso é preciso estar atento ao novo ambiente de negócios que as envolve para que se possa corrigir possíveis falhas no modelo de gestão e criar uma nova mentalidade

a respeito da empresa familiar para que ela não seja afetada pelos problemas familiares. É preciso que estas empresas se abram para a nova realidade que impõe inovação, flexibilidade, descentralização, gestão participativa, competitividade, tecnologia da informação e gestão do conhecimento. Como o trabalho apresentado tem o foco nos fatores críticos de sucesso nas empresas familiares dentro de um propósito de desenvolver uma gestão inovadora que proporcione o crescimento e fortalecimento da mesma e dos agentes envolvidos, segundo Cândido (2001) a identificação dos F.C.S. é uma questão subjacente aos fatores que geram a sobrevivência e competitividade numa região de maneira sistêmica.

De acordo com Cândido (2001) o processo de definição da competitividade numa região traz consigo um conjunto de forças amplas e complexas propondo assim uma questão mais específica para entender-se melhor a competitividade.

Por que uma nação se torna base para competidores internacionais bem sucedidos num dado negócio? criando um modelo abrangente e sistêmico para estudar a competitividade das nações denominada diamante da competitividade nacional, compostos por quatro classes de fatores determinantes da competitividade interligadas sistematicamente, são eles:

1. **Condições dos fatores de produção**, envolvendo: disponibilidade e níveis de qualificação e especialização da mão-de-obra; infra-estrutura (transportes, energia, comunicações, educação e P & D, etc.) disponível nacional e regionalmente; recursos naturais; mercados de capital e financeiro para giro e investimento;
2. **Condições da demanda do mercado nacional**, representado pelo tamanho do mercado e toda sua dinâmica como o nível de sofisticação dos compradores e o como às empresas reagem a estas exigências;
3. **Estratégia, estruturas empresariais e a forma de rivalidade entre as empresas na região**, referem-se ao contexto institucional e cultural em que são criadas, organizadas e gerenciadas as empresas, e a natureza da rivalidade entre as empresas que nos competem diversos segmentos de mercado;
4. **Negócios correlatos e de apoio**, o sucesso de um dado negócio num setor econômico depende da existência de setores correlatos e de apoio competitivos internacionalmente, ou seja, o sucesso internacional de um dado negócio em um país e/ou região depende do sucesso do agrupamento de negócios ao qual ele pertence.

Cada um desses quatro fatores influencia a competitividade e todos se reforçam (ou enfraquecem) mutuamente, isto é, existe uma forte sinergia entre eles, o conjunto das partes pode ser maior ou menor que a soma das mesmas. A vantagem competitiva baseada em uma só classe de fatores, ou em duas, geralmente mostra-se não sustentável ao longo do tempo, uma vez que os competidores acabam por superá-la rapidamente.

Além das 4 classes dominantes descritas, o autor cita duas outras variáveis fundamentais para a análise da competitividade nacional, são elas: 1) o acaso, que inclui variáveis que estão fora de controle das empresas como: os grandes avanços ou descobertas científicas e tecnológicas, a influência de conflitos sociais, as mudanças no comportamento de consumidores, etc. e 2) o governo, que inclui as diversas formas de intervenção do governo na economia como: atuando como "empresário", o investimento em infra-estrutura via utilização de instrumentos de política monetária ou de política fiscal.

Pode-se ainda aliar a esta diversidade de fatores outras questões mais específicas à realidade das empresas familiares particularmente:

- a) Consientização da necessidade de aderir aos novos conceitos do ambiente de negócios;

- b) Vantagens e limitações do trabalho que são decorrentes do aspecto familiar;
- c) Envolvimento e comprometimento dos membros da família no desempenho das tarefas;
- d) Existência de boas condições do ambiente trabalho que possibilite a comunicação eficaz através de múltiplos canais;
- e) Colaboração de outras instituições que desenvolvam atividades compatíveis com o segmento;
- f) A existência de uma política clara que defina a distribuição dos poderes;
- g) A existência de condições para a prática da inovação tecnológica e organizacional;
- h) Que exista um clima favorável e estimulante para a prática e manifestação do espírito empreendedor na região.

Neste sentido, devem-se concentrar esforços para tentar maximizar as forças existentes na empresa familiar e minimizar fraquezas tentando aliar a teoria da nova geração aos conhecimentos práticos adquiridos no decorrer dos anos pelos pais para que se chegue a uma linguagem comum. É preciso que os filhos que são uma nova geração tentem sensibilizar a sua família de maneira adequada a realidade do seu ambiente para que os efeitos do impacto não venham trazer prejuízos. As mudanças no atual modelo de gestão precisam revestir as empresas dando-lhes uma nova visão a respeito do mundo de negócios que mesmo sendo PME's estas dão uma elevada contribuição no desenvolvimento regional e na participação econômica e precisam de incentivos das instituições de apoio assim como dos órgãos públicos.

Cândido( 2001) faz algumas referências a Fatores Críticos de Sucesso ao trabalharem na formação específica de redes e estes mesmos fatores podem ser observados dentro do contexto das empresas familiares.

- a) condições de infra-estrutura físicas de transporte, de comunicação e de condições elétricas, hidráulicas e ambientais; boa rede de comunicação e intercâmbio as cidades onde estão localizadas as empresas;
- b) participação de fornecedores especializados e prestadores de serviço de instituições específicas (universidades, órgãos de normatização, associações comerciais e industriais e, outras entidades associativas do setor privado, prestadores de serviço vocacional), fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infra-estrutura especializada, (instituições governamentais e outras);
- c) políticas macroeconômicas, envolvendo: estrutura do sistema tributário e fiscal; as políticas de mercado de trabalho; as normas sobre propriedade intelectual; políticas de apoio ao sistema de gestão corporativo, etc;
- d) aspectos antropológicos e sociais, envolvendo: existência de uma cultura que valorize os laços e relacionamentos sociais cooperativos; existência de uma tradição familiar de apoio empresarial; convivência social baseada em relacionamentos em papéis e valores sociais relativamente uniformes; existência de efetivos relacionamentos pessoais, da comunicação face a face e da interação entre as redes de indivíduos e as instituições.

Para o autor, a estabilidade macroeconômica e a política estabelecem o contexto para novos investimentos. No entanto, ele aponta que, as políticas governamentais devem ser aquelas que criam um ambiente em que as empresas são capazes de ganhar vantagem

competitiva, e não aquelas em que se envolvem diretamente no processo, com exceção dos países que ainda se encontram no início do seu processo de desenvolvimento.

#### **4.Aspectos Metodológicos da Investigação**

O presente estudo consiste numa pesquisa exploratória, construído dentro de uma abordagem quantitativa. O universo da pesquisa foi constituído pelos diretores, de 5 empresas familiares no setor de Confeções, Aviamentos, Alimentação e Ótica. Foi aplicado um questionário adaptado tomando como base no modelo proposto por Cândido (2001) contemplando as seguintes dimensões:

1. Características do setor econômico e perfil das empresas locais;
2. Competitividade local;
3. Condições para a prática da cooperação e colaboração;
4. Formas de comunicação;
5. Participação de outras empresas e instituições de apoio;
6. Fatores críticos de sucesso quanto às políticas macroeconômicas;
7. Estabilidade nas políticas macroeconômicas;
8. Políticas direcionadas para o fortalecimento da capacitação tecnológica;
9. Estratégias adequadas para gerenciamento da informação;
10. Difusão de uma cultura relacionada a formas para a obtenção da eficiência coletiva.

A coleta de dados desta pesquisa se deu através da aplicação de um questionário com perguntas fechadas, baseado num modelo desenvolvido por Cândido (2001) contendo 14 questionamentos. As entrevistas foram realizadas junto a empresários dos seguintes ramos de atividade: aviamentos, confeções, óticas e alimentação. A análise dos dados foi feita através da frequência absoluta e relativa, utilizando o software Excel para o tratamento estatístico.

#### **5.Apresentação dos Resultados**

##### **5.1 Característica da Região**

A partir dos dados apresentados, percebe-se que existe um ambiente favorável na manifestação do espírito empreendedor já que 80% dos entrevistados responderam que o desenvolvimento de novos negócios é bem sucedido pois a demanda da região tem um perfil consumista e acredita nas inovações trazidas por esses empreendedores. Em razão dos empresários familiares preocuparem-se mais com os recursos financeiros do que pessoais da organização deixam a desejar a existência de mecanismos para o fortalecimento dos relacionamentos nestas empresas onde 60% apenas responderam existir.

Dos empresários entrevistados, (60%) mantêm uma boa relação entre si que está ligada às afinidades pessoais e familiares devido a uma cultura organizacional que valoriza os laços e os relacionamentos por acreditarem que quando existe cooperação e companheirismo há maior facilidade no enfrentamento de riscos e crises em diferentes ramos de atividades.

O que também pode se observar é a concorrência entre as empresas que atuam no mesmo ramo de atividade, o que dificulta o apoio familiar no apoio e formação de novas empresas. Já quando o ramo empresarial é diferente verifica-se uma maior aceitação. Pode ser comprovado a partir dos resultados obtidos onde apenas 20% acreditam existir o apoio os novos empresários em contrapartida existe 80% que não acredita.

**TABELA 1 – CARACTERÍSTICAS DA REGIÃO**

FATOR	SIM (%)	NÃO (%)	TOTAL (%)
Um clima favorável e estimulante para a prática e manifestação do espírito empreendedor na região	80,0	20,0	100,0
Mecanismos organizacionais direcionados para o fortalecimento dos relacionamentos nas empresas familiares	60,0	40,0	100,0
Uma cultura empresarial que valorize os laços e relacionamentos sociais cooperativos	60,0	40,0	100,0
Uma tradição de apoio familiar aos novos empresários	20,0	80,0	100,0
Competitividade local	100,0	–	100,0

*FONTE: Pesquisa Direta (2008).*

A totalidade dos entrevistados confirmou que a competitividade é decorrente de diversos fatores ligados a globalização e a tecnologia que encurta as distâncias fazendo com que as informações circulem rapidamente e que as empresas precisam estar atentas a esse novo contexto para maior conhecimento acerca de novas tecnologias e mercados fazendo-se conhecer seus concorrentes e o mercado como um todo.

## 5.2 Outros fatores e medidas

De acordo com as entrevistas percebe-se que ainda existem ineficiências quanto à infra-estrutura instalada na região, considerando que 60% responderam existir as devidas condições. Para que os empreendimentos se tornem sólidos faz-se necessário, como foi constatado na pesquisa (80%), que o poder público desenvolva políticas que dê segurança aos empresários atuais e os novos empresários. Com o resultado de 80% os entrevistados comentaram que seria mais viável implantar a capacitação tecnológica quando há incentivos de políticas públicas junto a outros agentes gerando assim o fortalecimento das ações. A partir do resultado positivo na questão referente ao gerenciamento das informações observa-se que uma minoria de 20% não disponibiliza de forma efetiva as informações que possuem dificultando até mesmo alguns processos na organização.

**TABELA 2 - OUTROS FATORES/MEDIDAS**

FATOR	SIM (%)	NÃO (%)	TOTAL (%)
Infra-estrutura física	60,0	40,0	100,0
Necessidade de políticas pública que proporcione estabilidade	80,0	20,0	100,0
A não importância do poder público as necessidades das empresas familiares	40,0	60,0	100,0
Contribuição para o fortalecimento da capacitação tecnológica	80,0	20,0	100,0

<b>Existe uma estratégia adequada para o gerenciamento da informação</b>	80,0	20,0	<b>100,0</b>
--	------	------	--------------

FONTE: Pesquisa Direta (2008).

### 5.3 Formas de comunicação

Uma boa comunicação, além de criar uma rede de contatos entre as empresas facilitando e /ou agilizando os processos, estreita os laços com os diversos atores envolvidos na sua cadeia produtiva, com o objetivo de aumentar a eficiência do setor, através de melhorias e mudanças nas suas formas de gestão e nos seus processos produtivos. Isso demonstra porque a totalidade dos entrevistados acha imprescindível a existência de canais e diversas formas de comunicação entre seus agentes.

<b>TABELA 3 – FORMAS DE COMUNICAÇÃO</b>			
<b>FATOR</b>	<b>SIM (%)</b>	<b>NÃO (%)</b>	<b>TOTAL (%)</b>
<b>A importância da informação e seus diversos canais entre todos os participantes</b>	100,0	–	<b>100,0</b>

FONTE: Pesquisa Direta (2008).

### 5.4 Participação de outras empresas e instituições de apoio

A totalidade dos entrevistados menciona que existem instituições de apoio que poderiam contribuir decisivamente no apoio as suas empresas mas existe certo distanciamento pelo desconhecimento do acesso as mesmas.

<b>TABELA 4 – PARTICIPAÇÃO DE OUTRAS EMPRESAS E INSTITUIÇÕES DE APOIO</b>			
<b>FATOR</b>	<b>SIM (%)</b>	<b>NÃO (%)</b>	<b>TOTAL (%)</b>
<b>A responsabilidade de fatores de apoio (relativos à infra-estrutura, de Pesquisa e Desenvolvimento, de inovação e difusão tecnológica e formação de Recursos Humanos) no aumento da produtividade</b>	100,0	–	<b>100,0</b>

FONTE: Pesquisa Direta (2008).

### 5.5 Políticas macroeconômicas

A maioria dos entrevistados (80%) acredita que o crescimento das pequenas e medias empresas familiares, pode ser melhorado a partir de políticas publicas (menos burocracia, mais incentivos fiscais), assim haverá maior estabilidade e absorção de mão de obra.

**TABELA 5 – ESTABILIDADE NAS POLÍTICAS MACROECONÔMICAS**

FATOR	SIM (%)	NÃO (%)	TOTAL (%)
A necessidade da existência de políticas públicas de apoio a empresa familiar aliado a estabilidade macroeconômica	80,0	20,0	100,0

**FONTE: Pesquisa Direta (2008).**

No universo pesquisado, verificou-se uma deficiência nos incentivos fiscais e políticas públicas que auxiliasse o surgimento e desenvolvimento das pequenas e médias empresas.

### 5.6 Políticas direcionadas para o fortalecimento da capacitação tecnológica

Há uma grande concentração de empreendedores de caráter familiar na região em estudo que desenvolvem uma forma de gestão tradicional e pouco inovadora sendo interessante a formulação de políticas que privilegiem essas empresas no fortalecimento da capacitação tecnológica que proporcionará agilidade e crescimento das mesmas melhorando seu desempenho. Com isso responderam em sua maioria (80%) que desejam que essas políticas estivessem presentes na sua rotina contribuindo eficazmente. Aos que deram como negada essa possibilidade (20%) estão associados ao contexto centralizador de gestão.

**TABELA 6 – POLÍTICAS DIRECIONADAS PARA O FORTALECIMENTO DA CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA**

FATOR	SIM (%)	NÃO (%)	TOTAL (%)
A importância da existência de políticas direcionadas ao fortalecimento da capacitação tecnológica das empresas familiares	80,0	20,0	100,0

**FONTE: Pesquisa Direta (2008).**

### 5.7 Estratégias adequadas para o gerenciamento da informação

Oitenta por cento dos entrevistados afirma que, quando a informação e o conhecimento circulam eficazmente em todos os sentidos dentro da cadeia produtiva o resultado final é a efetividade dos objetivos tornando-se elevada a eficiência no compartilhamento dos recursos.

**TABELA 7 – ESTRATÉGIAS ADEQUADAS PARA O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO**

FATOR	SIM (%)	NÃO (%)	TOTAL (%)
A existência de gerenciamento da informação oferecendo as devidas condições de acesso e disponibilidade das mesmas de forma efetiva.	80,0	20,0	100,0

**FONTE: Pesquisa Direta (2008).**

### 5.8 Difusão de uma cultura relacionada às formas para a obtenção da eficiência coletiva

A totalidade do resultado mostra que a ação coletiva dentro de uma empresa, traz consigo um envolvimento de todos os integrantes, levando-os a um interesse comum na

otimização da produtividade fazendo que a participação os leve a um comprometimento de convergir para um mesmo ponto.

**TABELA 8 – DIFUSÃO DE UMA CULTURA RELACIONADA ÀS FORMAS PARA A OBTENÇÃO DA EFICIÊNCIA COLETIVA**

FATOR	SIM (%)	NÃO (%)	TOTAL (%)
O nível de solidez e sustentabilidade depende dos níveis de entrosamento, coesão e cooperação	100,0	–	100,0

**FONTE: Pesquisa Direta (2008).**

Analisando todos os fatores críticos de sucesso verifica-se que as empresas pesquisadas procura alcançar um diferencial através dos fatores críticos de sucesso, como inovação tecnológica, capacitação profissional, gestão participativa e divisão de poderes.

## 6..Considerações Finais

No Brasil, as empresas familiares são o tipo de organização que mais predomina, independentemente do seu porte: pequena, média ou grande; todas as que alcançaram o sucesso e continuam a progredir, souberam superar seus obstáculos através de uma participação coletiva dos membros da família, buscando transformá-las em empresas profissionais e preparando pessoas qualificadas para o momento de sucessão. Para isto, se faz necessário o comprometimento e envolvimento de todos ou mesmo a busca de algum profissional qualificado para conseguir atingir os seus objetivos. Para tanto, se faz necessário a identificação dos fatores críticos de sucesso que irá permitir que as empresas familiares busquem novas estratégias que trarão uma maior vantagem e poder competitivo no mercado em que atuam.

Este trabalho procurou identificar os fatores críticos de sucesso nas empresas familiares, partindo do princípio de que para tornarem-se competitivas precisam adaptar-se a uma nova realidade dentro do ambiente de negócios.

Pode-se concluir que as empresas familiares da região em questão procura alcançar um diferencial através de diversos fatores críticos de sucesso, como inovação tecnológica, capacitação profissional, gestão participativa e divisão de poderes, entre outros.

A Inovação Tecnológica permite uma rede de contatos com outros mercados, fazendo-os conhecerem novas tecnologias alternativas, novos insumos e informações que são de extrema importância para o ambiente organizacional.

A Capacitação Profissional permite aos empresários um conhecimento a respeito de técnicas empresariais, pois apesar de as empresas serem uma extensão da família precisam ser bem geridas visando à eficácia dos processos e uma melhoria aperfeiçoada.

A Gestão Participativa proporciona uma interação e cooperação entre todos os funcionários da empresa, uma vez que através da convergência de interesses, assegurarão o alcance dos objetivos pretendidos de forma ágil superando os conflitos.

A Divisão de Poderes é uma questão relevante no sucesso das empresas familiares, visto que há uma redução dos conflitos com a ação conjunta de forças sendo cada colaborador responsável por uma tarefa específica.

A realização da pesquisa contribuiu significativamente, pois os resultados alcançados conseguiram satisfazer os questionamentos acerca dos fatores que determinam o sucesso nas

empresas familiares, permitindo assim desenvolver estratégias que promovam sua consolidação no mercado em que atuam.

## Referências

- ARAÚJO, Larissa Azevedo de. **Os desafios da empresa familiar** Disponível em: <<http://www.redegestao.com.br/desafio21/gec35.html>>. Acesso em: 12 jul. 2008.
- BENIGNO, Charles. **Pai Rico, Neto Pobre**. Disponível em: <[http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?combo\\_ed=134&secao=158](http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?combo_ed=134&secao=158)>. Acesso em: 22 out. 2008.
- BERNHOEFT, Renato. **Evolução na empresa familiar**. Disponível em: <[http://www.mdj.com.br/artigos/a\\_040130a.asp](http://www.mdj.com.br/artigos/a_040130a.asp)>. Acesso em: 22 out. 2008.
- CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Fatores críticos de sucesso nos fatores de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. Florianópolis. Tese de Doutorado. 2001.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CURADO, Fernando. **Ruptura: sucessão e sustento na empresa familiar**. Disponível em: <<http://www.revistabsp.com.br/0608/ensaio3.htm>>. Acesso em: 22 out. 2008.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. Tradução de: Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DUQUES, R; GASKE P. A **'grande' organização do futuro**. A Organização do Futuro. São Paulo: Futura, 1997.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRANOVETTER, Mark. **Coase revisited: business groups in the modern economy**. Oxford University Press, 1995.
- LEACH, PETER C., **Guia da Empresa Familiar**, Rio de Janeiro, Xenon, 1998.
- PADUA, A. D. **Empresa familiar**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998
- ROCHA NETO, I. **Sistemas locais de inovação dos estados do Nordeste do Brasil**. In CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília: IBICT/MCT, 1999. p. 464-506.
- RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1980.
- SAMARA, Beatriz Santos e BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**, 3. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Como fazer monografia na prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Vitor C. Parabela; FORTUNA, Antônio A. Mello. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.