LAILA KARLA TAVARES ARMSTRONG CORDEIRO
Departamento de Administração Geral Aplicada
Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração

O PAPEL GERENCIAL E O PROCESSO DECISÓRIO NA REDE HOTELEIRA X

Laila Karla Tavares Armstrong Cordeiro

Monografia apresentada a Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em Gestão Empresarial.
Orientadora: Profº. Sérgio Bulgacov.

CURITIBA
2005

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS iii
I - INTRODUÇÃO 01
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA 01
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO 02
1.2.1 Objetivo Geral 02
1.2.2 Objetivos Específicos 02
1.3 JUSTIFICATIVA 02
1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS 03
1.5 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO 03
II - REVISÃO TEÓRICO 04
2.1 O PROCESSO DECISÓRIO 04
2.2 MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO 05
2.2.1 Racionalidade de Tomada de Decisão 05
2.2.2 Racionalidade Limitada de Tomada de Decisão 06
2.3 HEURÍSTICA DE TOMADA DE DECISÃO 07
2.4 O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES 15
III - A EMPRESA FAMILIAR 17
3.1 EMPRESA FAMILIAR 17
3.1.1 .As Vantagens 25
3.1.2 .As desvantagens 26
3.2 .OS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS 28
3.3 .O PAPEL DO GESTOR NA EMPRESA FAMILIAR 29
IV - A EMPRESA 31
4.1 HISTÓRICO 31
4.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA 34
4.2.1 ANÁLISE DO PROCESSO DE DECISÃO 37
4.2.2 RECOMENDAÇÕES 38
CONCLUSÃO 40
REFERÊNCIAS 41

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – As Seis Etapas do Processo Decisório I 09

FIGURA 2 – As Seis Etapas do Processo Decisório II 11

QUADRO 1 – Características das Decisões Programadas e das Não Programadas 13

FIGURA 3 – As Várias Dimensões da Tomada de Decisão 14

GRÁFICO 1 – Participações das Micros e Pequenas Empresas no Total do Setor de Comércio e Serviços – Brasil 17

TABELA 1 – Indicadores das Micros e Pequenas Empresas 19

FIGURA 4 – O modelo de Três Círculos da Empresa Familiar 20

FIGURA 5 – A Dimensão de Desenvolvimento da Família 23

FIGURA 6 – Os Estágios de Desenvolvimento da Empresa Familiar 23

FIGURA 7 – Os Níveis Organizacionais 28

QUADRO 2 – Tipologia de Empreendedores 31

FIGURA 8 – Organograma da Rede Hoteleira X 34

GRÁFICO 2 – Evolução do Pessoal Ocupado das Empresas de Comércio e Serviço 35

Capítulo I – INTRODUÇAO

Este trabalho foi elaborado com base no processo decisório de uma empresa hoteleira com gestão familiar. É um estudo de caso sobre empresas familiares e o processo decisório.

A sociedade atual enfrenta um cenário de transformações, uma fase de reestruturação econômica internacional, reformulação da conjuntura socioeconômica, da política mundial e por uma competitividade acirrada. Devido a essas mudanças as empresas buscam meios de se manterem no mercado. A tomada de decisão é um aspecto vital para a sobrevivência das empresas.

O processo de tomada de decisão é algo intrínseco às organizações. É de suma importância para as empresas à forma como as decisões são tomadas, pois elas afetam diretamente a organização, ou seja, a tomada de decisão tem uma relação estreita com a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas.

O aperfeiçoamento dos processos decisórios deve constituir um ponto de constante melhora e atenção nas organizações, de forma a aproveitar as oportunidades[1] ou evitar e superar problemas[2].

O presente trabalho apresenta uma análise sobre o papel do gestor e o processo decisório em um ambiente familiar.

1.1 DEFINIÇAO DO PROBLEMA

O mundo hoje passa por uma fase de constantes mudanças, é necessário estudar com afinco a forma como as empresas administram essa fase de incertezas.

Todas as escolhas feitas dentro de uma organização consistem em uma decisão. Os gestores rotineiramente estão tomando decisões, ou fazendo escolhas. Desta forma, neste trabalho, considera-se como problema de pesquisa:

---

[1] Oportunidade: situação que oferece à organização a chance de superar ou alterar objetivo e metas preestabelecidas.

[2] Problema: resultado indesejável de um processo. A diferença entre o resultado desejado e o resultado real alcançado.

Como o modelo de gestão familiar afeta o processo decisório dos gestores em uma organização?

Tendo em vista que as pessoas estão a todo o momento tomando decisões, e que por sua vez estas decisões são relevantes dentro de uma organização, torna-se imprescindível uma análise sobre como a tomada de decisão dos gestores pode afetar uma empresa, e como estas decisões também são afetadas pela forma de gestão onde se encontra inserida.

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é identificar como o modelo de gestão familiar afeta o processo decisório dos gestores em uma organização. Analisar as limitações e vantagens de uma empresa familiar, e ainda como o processo decisório ocorre dentro desta forma de gestão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo decisório;
- Caracterizar a forma de gestão familiar;
- Caracterizar a influência da gestão familiar no papel dos gestores;

1.3 JUSTIFICATIVA

Diariamente as pessoas realizam uma série de escolhas, o ser humano é detentor do poder de decidir. Todas as organizações são alimentadas por pessoas dotadas desse poder, e estas estão constantemente tomando decisões.

A análise do processo decisório e o papel do gestor são de suma importância para uma instituição, ou seja, como as escolhas se refletem nos resultados da

empresa. Todas as organizações devem constantemente reformular sua estrutura organizacional visando aperfeiçoar suas acertivas de tomada de decisões.

Como em todas as empresas tomar decisões é algo rotineiro, em uma empresa familiar isso não é diferente, é claro que com algumas características que são próprias desta forma de gestão. Atualmente as empresas familiares representam um percentual muito importante no mercado. Entende-se, portanto, a relevância que a análise do tema proposto pode trazer no sentido de fornecer soluções para o melhor entendimento do assunto.

1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento deste trabalho realizou-se com um estudo teórico através da revisão de textos que contemplam o processo decisório, a empresa familiar e o papel do gestor.

1.5 ESTRUTURA E ORGANIZAÇAO DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em capítulos, desta forma oferecendo um perfeito entendimento de seu propósito. Esta monografia será composta da seguinte forma. O capitulo I trata do problema de pesquisa, objetivos do trabalho, justificativa e metodologia. No capitulo II se fará uma explanação sobre o processo decisório, sua definição, destacando a importância do mesmo em uma empresa. Na seqüência será apresentada uma análise sobre a empresa familiar, suas vantagens e desvantagens, e uma breve relatação histórica, apresentando ainda dados que atestam a importância para a economia mundial das empresas familiares, desde as tradicionais até aquelas de capital aberto. No capítulo IV será analisado o papel do gestor em uma empresa familiar. E por fim, as conclusões e limitações do estudo.

CAPÍTULO II – REVISAO TEÓRICO

2.1 PROCESSO DECISÓRIO

O processo de tomada de decisão sempre existiu, desde que o homem percebeu a necessidade de escolher entre duas ou mais alternativas. Deste então o homem procurou balizadores para que pudesse escolher dentre uma gama de opção a melhor opção, ou seja, aquela atenda ou supere suas necessidades.

Tomar decisões é um processo rotineiro na vida das pessoas, a todo o momento decisões são tomadas. O processo de tomada de decisão inicia com o reconhecimento de uma necessidade de mudança, encerrando-se com a escolha e implementação de uma ação. Decidir é, portanto, selecionar a variável que otimiza o resultado esperado, ou seja, a seleção de rotas dentre um grupo de alternativas, objetivando atingir um ou mais objetivo.

As decisões surgem quando nós enfrentamos rotas alternativas para realizar uma tarefa, ou seja, quando existe duas ou mais maneiras de fazer algo desejado. É nesse momento que surge a tomada de decisão, pois se existe apenas uma forma de agir não existe tomada de decisão. Logo toda a decisão engloba dois itens: opção e escolha.

> "Tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade" (CHIAVENATO, 1999, p. 285)

No âmbito pessoal, os indivíduos estão constantemente tomando decisões, seja, elas simples ou mais complicadas. No âmbito organizacional este processo é mais complexo. A tomada de decisão é uma atitude muito importante para uma empresa, tendo em vista a complexidade das organizações e a quantidade de membros envolvidos com a decisão a ser tomada.

"A visão global e sistêmica é a base fundamental para o processo de tomar decisões inteligentes e racionais. O *insight*, isto é, a apreensão do todo, é o segredo da boa decisão". (CHIAVENATO, 1999, p. 284)

Toda a decisão envolve resolução de problemas, logo toda tomada de decisão ocorre como reação a um problema. Os problemas surgem quando ocorrem desvios entre aquilo que planejamos e aquilo que obtemos, ou quando os resultados esperados não condizem com os resultados alcançados. Esses problemas podem representar um a oportunidade ou um obstáculo a ser superado. Resumidamente, o processo decisório consiste em identificar um problema e solucioná-lo.

2.2 MODELOS DE TOMADA DE DECISAO

Os modelos antigos de tomada de decisão tinham um foco racional, ou seja, consideravam a decisão como um processo racional.

Os modelos mais recentes são mais realistas, estes consideram a tomada de decisão inserida em um ambiente de incertezas, com limitações de informações, e onde o gestor busca soluções que podem ou não ser favoráveis.

2.2.1 Racionalidade de Tomada de Decisão

O modelo racional considera que os gestores são sempre racionais, onde as informações são confiáveis e corretas, ou seja, eles tomam decisões racionais através de especificações e informações completas sobre o problema e sobre o objetivo a ser alcançado.

Esse modelo é geralmente adotado por empresas que pesam opções e calculam os níveis de risco ótimos para tomada de decisão. Desta maneira é possível escolher a opção que tenha maior chance de sucesso.

Esta abordagem dominou a literatura administrativa por longos anos, nesse período a decisão era considerada um processo essencialmente lógico. Aqui o gestor era considerado racional, isto é, ele faz escolhas consistentes e lógicas.

Segundo Chiavenato decidir exige uma racionalidade pessoal do tomador de decisões, onde racionalidade é a capacidade de escolher os meios (estratégias) para se atingir um fim desejado (objetivo), visando sempre melhores resultados para a empresa. Para aumentar a racionalidade do processo decisório é necessário incluir os seguintes itens:

- A busca de toda informação relevante para o assunto a ser decidido.
- A capacidade de determinar preferências utilizando algum tipo de mensuração (dinheiro, por exemplo).
- A capacidade de selecionar a alternativa que maximize a utilidade do tomador de decisão satisfação) e minimize as conseqüências negativas. (CHIAVENATO, 1999, p. 287)

Em uma organização, este modelo é bastante limitado, pois decisões são tomadas em um ambiente de incerteza e com informações limitadas. As decisões, por mais lógicas que sejam, sofrem restrições.

2.2.2 Racionalidade Limitada de Tomada de Decisão

Na racionalidade limitada as pessoas tomam decisões racionais apenas em relação aos aspectos da situação que conseguem perceber e interpretar, ou seja, é a escolha restrita unicamente aos aspectos da situação que o tomador de decisão consegue perceber e interpretar para adequar meios (estratégias) aos fins (objetivos) desejados.

O modelo da racionalidade, apesar de ideal, possui uma gama de limitações, pois o processo na prática não é lógico e consistente como deveria ser. Uma de suas principais limitações é: nem sempre todas as alternativas e suas conseqüências são percebidas pelo gestor.

"....mesmo na operacionalização do processo decisório racional, conforme se encontra teoricamente definido, o grau de racionalidade que o permeia pode ser relativizado por causa da introdução involuntária de ações comprovadamente comportamentais, por parte do tomador de decisões, o que é inerente da própria natureza humana".[3]

Segundo Simon a racionalidade pode ser classificado do seguinte modo:

- **Racionalidade objetiva:** ocorre quando o gestor toma decisões com base em informações consistentes e eficazes para se alcançar o objetivo.
- **Racionalidade subjetiva:** ocorre quando o gestor toma decisões com base em experiências passadas.
- **Racionalidade consciente:** quando o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente.
- **Racionalidade deliberada:** a adequação dos meios aos fins foi deliberadamente provocada pelo gestor ou pela empresa.
- **Racionalidade organizacional:** ocorre quando as decisões do gestor visão o cumprimento dos objetivos da empresa.
- **Racionalidade pessoal:** ocorre quando as decisões do gestor visam os objetivos pessoais do mesmo.

Resumidamente, no modelo de racionalidade limitada, as gestões possuem limitações, pois o ambiente onde atuam é complexo e cheio de incertezas.

---

[3] Simom, A. Herbert. **Comportamento Administratvio:** estudo dos processo decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

2.3 HEURÍSTICA[4] DE TOMADA DE DECISÃO.

A heurística é um método de perguntas e respostas para encontrar a solução de problemas. O uso da heurística pode produzir resultados confiáveis e redução de custos com tempo, porém, seu uso de forma involuntária e com freqüência pode gerar erros.

Os princípios heurísticos utilizam métodos empíricos para obtenção das respostas desejadas, daí aumentam a confiabilidade das decisões.

Segundo Chiavenato, *apud* Tversky e Kahneman, as pessoas utilizam certos princípios heurísticos para simplificar a tomada de decisão, ou seja, adotam três regras básicas:

1- **Disponibilidade:** os indivíduos tomam decisões com base em acontecimentos anteriores, em decisões que já resolveram problemas anteriormente, isto é, tomar decisões com base na comparação de acontecimentos que estão em sua memória.

2- **Representatividade:** comparar acontecimentos semelhantes que já ocorreram, e a partir dessa análise tomar as decisões, isto é, comparar categorias de acontecimentos semelhantes.

3- **Âncora e ajustamento:** tomar decisões com base em alguma referência ou âncora. É a escolha de um valor aleatório inicial e ajusta-lo para chegar a uma decisão final.

Apesar da heurística ser uma técnica que apresenta formulações razoáveis é necessário muito cuidado para se tomar um a decisão.

Segundo Chiavenato o processo decisorial é complexo e desenvolve-se ao longo de seis etapas:

---

[4] Heurística: conjunto de regras empíricas e métodos que conduzem à descoberta, invenção e resolução de problemas.

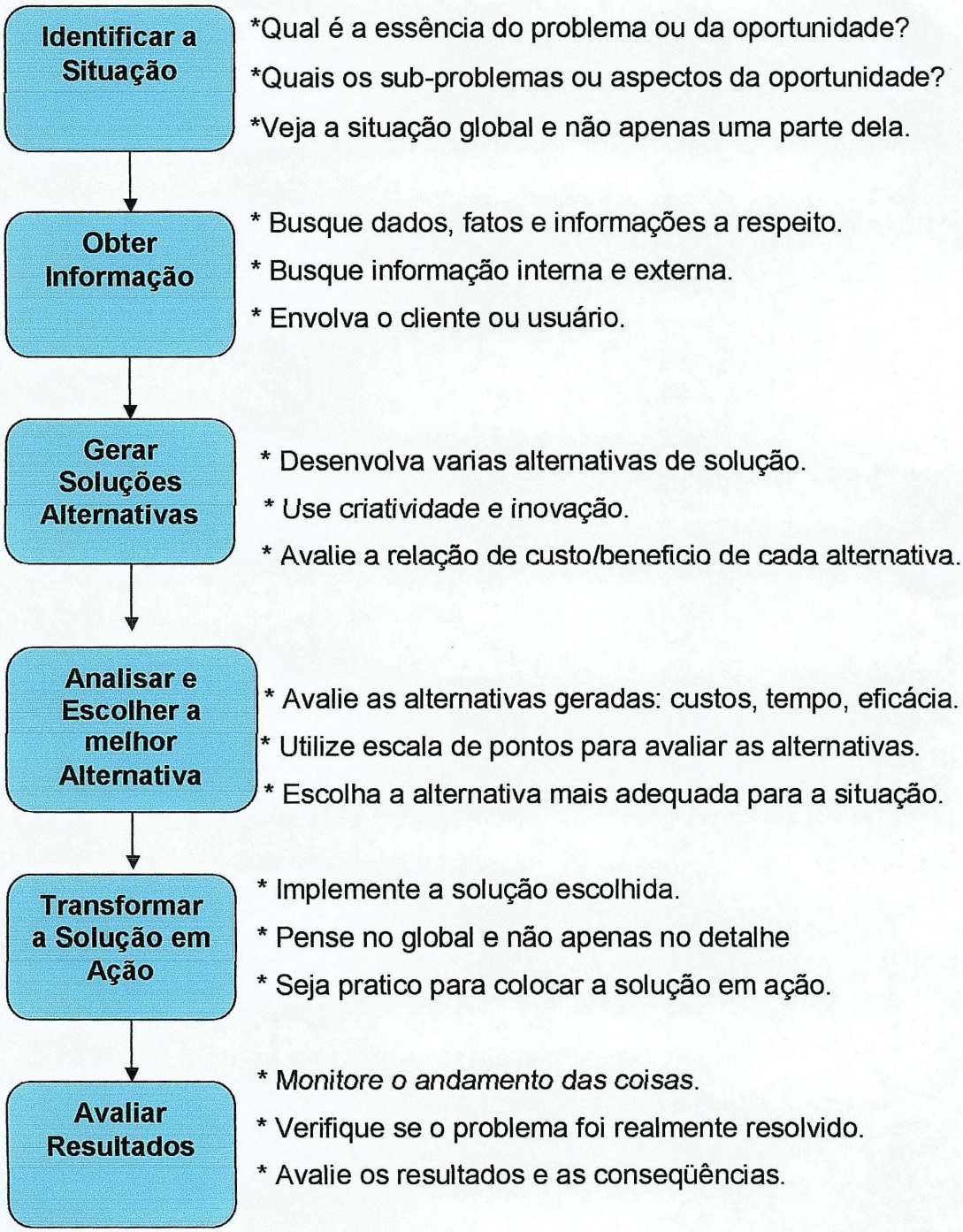


Figura 1 – As seis etapas do processo decisório I

(CHIAVENATO, 1999, p. 287)

1. **Identificar a situação:** este primeiro estágio de investigação procura mapear e identificar a situação, problema ou oportunidade.
2. **Obter informação sobre a situação:** este estágio além de envolver investigação também busca informações sobre a situação, problema ou oportunidade.
3. **Gerar soluções ou cursos alternativos de ação:** neste estágio se desenvolvem as alternativas de solução, porem sem avaliá-las ou verificar sua viabilidade.
4. **Avaliar as alternativas e escolher a solução ou curso de ação preferido:** é o estagio em que as alternativas são avaliadas e comparadas, com a finalidade de se escolher a mais adequada.
5. **Transformar a solução ou curso de ação escolhido em ação efetiva:** neste estágio se implementa a solução escolhida.
6. **Avaliar os resultados obtidos:** neste estágio os resultados são monitorados e avaliados.

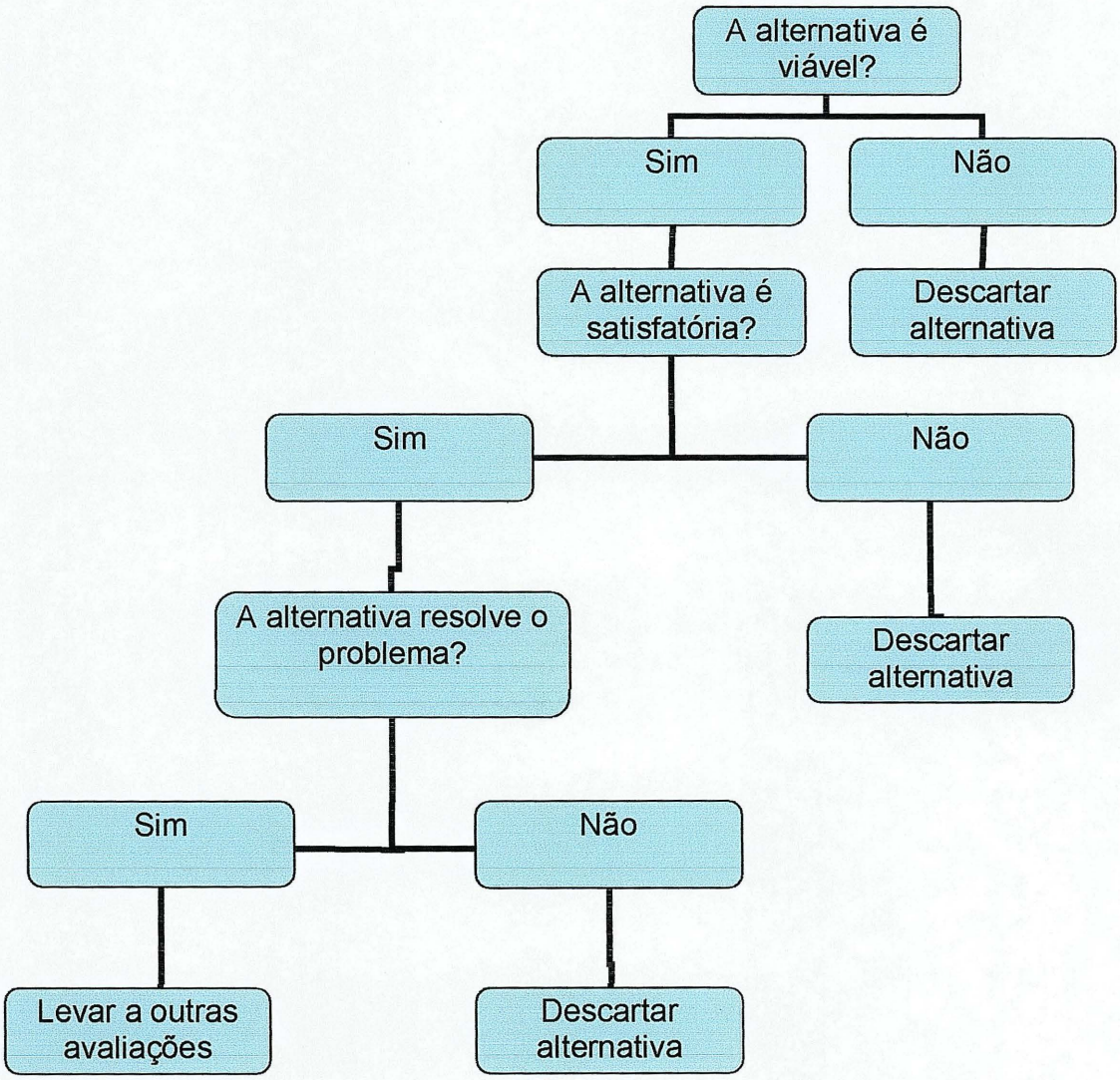


Figura 2 – As seis etapas do processo decisório - II
(CHIAVENATO, 1999, p. 290)

Todos os estágios acima citados são muito importantes e influenciam todo o processo. O resultado obtido é chamado de árvore de decisões, que é uma figura que mostra a seqüência do processo decisório e o desdobramento das alternativas de cursos de ações e decisões que ainda serão tomadas.

A tomada de decisão nas organizações ocorre dentro três diferentes ambientes:

- **Ambiente de certeza:** no ambiente de certeza o gestor conhece seu objetivo e tem informação mensurável e confiável para realizar a ação. Nesse caso existem informações suficientes para predizer os resultados das atitudes que serão tomadas. Neste caso os indivíduos estão completamente informados sobre o problema, as informações disponíveis são confiáveis, ou seja, o resultado de cada alternativa é conhecido. Para o gestor tomar a decisão em um ambiente de certeza significa apenas escolher a solução que proponha o melhor resultado.
- **Ambiente de risco:** o gestor toma as decisões em um ambiente onde os resultados das alternativas não podem ser ditos com certeza, mas com probabilidades. No ambiente de risco não se poder predizer com certeza as conseqüências das ações, apenas ter uma certa probabilidade.
- **Ambiente de incerteza:** nesse caso, o gestor tem pouco ou nenhum conhecimento necessário para tomar a decisão. Em um ambiente de risco não se pode prever o resultado das ações, pois não há informações suficientes para estabelecer a probabilidade. Este ambiente é o mais difícil e complexo para o gestor, pois tomar decisões em condições de incerteza pode resultar em fracasso. Apesar da incerteza ser um elemento constante nos negócios, é importante buscar o maior numero possível de informações a fim de reduzir as incertezas.

Diariamente o administrador se depara com a necessidade de tomar decisões, sejam elas simples ou complexas, que podem ser denominadas em decisões programadas ou não-programadas:

Decisões Programadas	Decisões Não-Programadas
Baseada em dados adequados	Baseadas em dados inadequados
Baseadas em dados repetitivos	Baseadas em dados únicos e novos
Tomadas em condições estáticas e imutáveis	Tomadas em condições dinâmicas e mutáveis
Sob condições de previsibilidade	Sob condições de imprevisibilidade
Baseadas na certeza	Baseadas na incerteza
Podem ser computacionais	Devem ser tomadas sob julgamento pessoal

Quadro 1. Características das decisões programadas e das não programadas. (CHIAVENATO, 1999, p. 296).

As decisões programadas envolvem situações que ocorrem com determinada freqüência, elas são rotineiras, utilizadas no dia-a-dia, são decisões simples para resolver problemas cotidianos que envolvem pouca complexidade, geralmente problemas repetitivos que não têm muito risco. Nas decisões programadas as decisões são tomadas em um ambiente de certeza, através de técnicas tradicionais, hábitos e costumes, ou através de técnicas modernas, como análise estatística. Resumidamente, são decisões que podem ser automatizadas por uma série de procedimentos, aumentando assim a eficiência e reduzindo custos.

Já as decisões não-programadas são tomadas para resolver problemas inéditos ou não-rotineiros. Este tipo de decisão foge a rotina diária, elas são mais complexas, exigindo a intervenção de um decisor, envolvendo risco e um ambiente de incerteza, que podem ser tomadas através de técnicas tradicionais como a intuição, ou modernas, como técnicas heurísticas.

As organizações devem estar preparadas para tomar ambas as decisões: programadas e não-programadas.

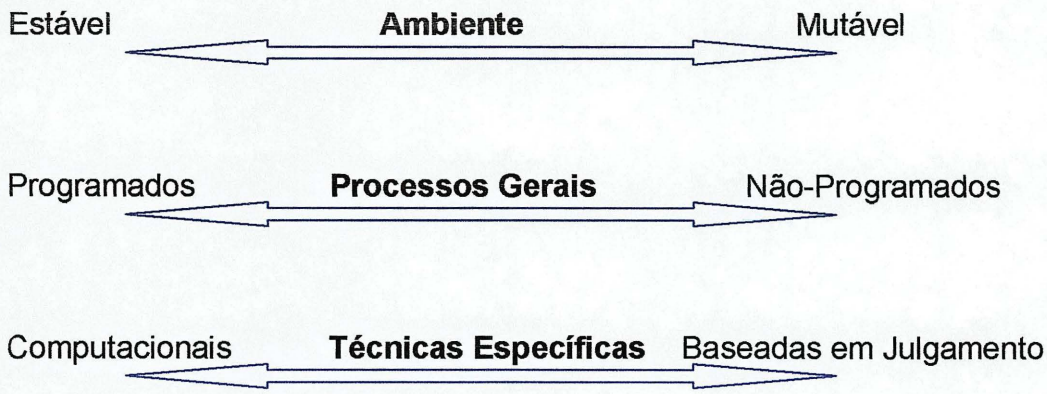


Figura 3. As várias dimensões da tomada de decisão. (CHIAVENATO, 1999, p. 298) *.

Segundo RUSSO e SCHOEMAKER (1993, pg. 17 e 18) o processo de tomada de decisões pode ser dividido em três elementos principais, são eles:

- Estruturar;
- Colher informações;
- Chegar a conclusões;
- Aprender (ou deixar de aprender) com o *feedback*;

Para eles a maior parte dos tomadores de decisões comete erros parecidos. Os erros mais comuns são destacados nas dez seguintes armadilhas:

- Precipitar-se;
- Cegueira estrutural;
- Falta de controle estrutural;
- Excesso de confiança em seu julgamento;
- Atalhos míopes;
- Atirar da linha da cintura;
- Fracasso em grupo;

---

* Fonte: Adaptado de Fremont E. Kast & James, E. Rosenzweig. Oragniation and Management: a system approach, Nova York, McGraw-Hill, 1976.

- Enganar a si mesmo a respeito do *feedback*;
- Falta de acompanhamento;
- Deixar de conferir seu processo de decisão;

O processo decisório é impactado pelo papel da liderança e por aspectos subjetivos como emoções, que são entrelaçados aos fatores culturais da gestão familiar.

O processo decisório é a ferramenta mais utilizada pelo gestor na sua rotina profissional. Pesquisadores concluíram que os tomadores de decisões não treinados são mais suscetíveis a erros. Daí a necessidade de se analisar este assunto a fim de evitar atitudes errôneas.

O gestor toma as decisões baseadas nas forças externas e internas. O processo mental de um gestor para chagar em uma decisão denomina-se *processo decisorial.* Um gestor que tomas decisões de forma eficaz precisa aprender a tomar decisões satisfatórias, tendo sempre em mente os objetivos de sua organização.

Uma tomada de decisão correta pode reduzir esses erros, ou seja, uma decisão que alcance seu objetivo, para que isso ocorra é necessário adotar alguns cuidados, como por exemplo:

a) Ouvir as pessoas;
b) Tomar decisões em equipe;
c) Deixar claro o alvo a ser alcançado;
d) Não tomar decisões precipitadas, etc;

2.4 O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Chiavenato, nas organizações o processo decisório é caracterizado pelos seguintes aspectos:

- O tomador de decisões evita a incerteza e segue as regras padronizadas para as decisões;
- Ele mantém as regras e as redefine somente quando está sob pressão;

- Quando o ambiente muda subitamente e novas estatísticas afloram ao processo decisorial, a organização é relativamente lenta no ajustamento. Ela tenta utilizar seu modelo atual para lidar coma s condições modificadas.

Segundo LODI (1978, pg. 128) em uma unidade familiar as necessidades familiares vêm antes. O propósito da empresa familiar é resolver os problemas econômicos da família e ajuda-la a manter uma posição na sociedade.

Nas empresas familiares o processo decisório é restrito a uma ou duas pessoas. A própria empresa é a matriz, isso é, no seu escritório central está o nível decisório. Já nas empresas de capital aberto o processo de tomada de decisões é muito diferente, pois envolve vários setores, como diretoria, consultores contábeis, financeiros, jurídicos entre outros.

Segundo Giuzi (1987) decidir é um processo de escolha entre alternativas válidas e concorrentes entre si.

Segundo JONES (pg. 380, Vol 2, 1973) no processo decisório há dois aspectos a se considerar: as decisões centralizadas, que são tomada por executivos de linha próximos ao topo da hierarquia ou pelo próprio; As decisões descentralizadas devem ser tomadas na hierarquia inferior.

Segundo CHIAVENATO as principais vantagens de uma empresa adotar pela descentralização são:

- **Agilidade:** quando existe agilidade no processo decisorial, a empresa consegue atender mais rápido aos clientes.
- **Independência:** através da descentralização as pessoas são estimuladas a trabalhar em equipe, aumentam a criatividade e estimulam a motivação.
- **Novas tecnologias:** a tecnologia da informação permite maior descentralização da autoridade.

CAPÍTULO III

3.1 EMPRESA FAMILIAR

Grande parte da população brasileira tende a construir seu próprio negócio, individualmente ou em sociedade, esta tendência se acentua em períodos de crises. No mundo diariamente nascem milhares de pequenas empresas familiares, que ocupam um espaço significativo nas economias industrializadas e emergentes, daí a grande importância de se analisar este assunto. O estudo deste tema iniciou-se em meados dos anos 60 e 70 com a publicação de alguns artigos isolados.

Pode-se dizer que os primórdios da empresa familiar foram os grandes engenhos de açúcar e a produção de café. Sequencialmentente atravessando a revolução industrial do século XVIII até colidir com a atual situação da empresa familiar no século XXI. Foi durante o pós-guerra que se construíram os grandes impérios familiares.

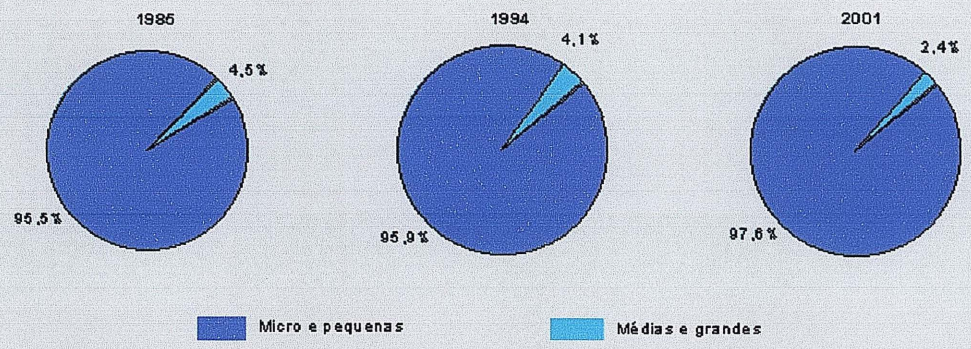
Segundo estatísticas do IBGE[6] de 1998 a 2001 o crescimento médio anual do faturamento das pequenas empresas foi, em termos reais, de 2,9%.

Os pequenos negócios, como bazares, mercearias, lanchonetes, pequenos hotéis, entre outros, têm conquistado gradativamente mais espaço nos setores de comércio e serviço. O número de micros empresas passou de 95,5% em 1985 para 97,6% em 2001.

---

[6] **http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm**

Gráfico 1- Participação das micro e pequenas empresas no total do setor de comércio e serviços- Brasil



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Gerência de Cadastro e Classificação. Censo Econômico de 1985, Censo Cadastro de 1994, Pesquisa Anual de Comércio 2001 e Pesquisa Anual de Serviços 2001.

Observa-se no gráfico acima que as micros e pequenas empresa entre 1998 a 2001 tiveram um crescimento de 2,9 % ao ano, enquanto as médias grandes empresas, no mesmo período, tiveram um crescimento de 3,0%[7].

Apesar de se acreditar por muitos autores que a empresa familiar era uma instituição condenada às ruínas, um estudo mais detalhado pode mostrar como esta forma de organização pode representar um sucesso, ou seja, essa forma de gestão ainda possui um "espaço" representativo na economia atual.

A empresa familiar tradicional enfrenta várias problemáticas intrínsecas da instituição, porém, mesmo com seus pontos negativos existem vários casos de empresas familiares de sucesso. Exemplos de empresas familiares de sucesso são: Du Pont, Votorantim, Cargill entre outras.

Segundo Marcos Graciani[8] a Votorantim é considerada um dos maiores grupos empresarias do Brasil, com uma eficiente administração familiar que já se estende

---

[7] http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm

[8] Graciani, Marcos. Revista Amanhã – Votorantim é escolhida a melhor empresa familiar do mundo. 21/09/2005.

por três gerações. Este é um exemplo claro que a uma empresa familiar pode ter sucesso.

Segundo GERSICK mais de 80% de todas as empresas mundiais são familiares, como exemplo: A Wal-Mart e a Cargill. Isto significa que esta é a forma de gestão predominante no mundo.

Segundo LETHBRIDGE a multinacional Cargill é a maior empresa familiar em termos de capital fechado dos Estados Unidos, fatura US$ 50 bilhões anualmente, tem mais de 73 mil funcionários em 66 paises. (Economist, 1996 *apud* LETHBRIDGE, 1997)

Calcula-se que aproximadamente 40% das 500 maiores empresas listadas na revista *Fortune* sejam administradas ou de propriedade de famílias, e elas são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB (LETHBRIDGE, 1997).

No Brasil a maioria das empresas nacionais são de capital fechado, isto é, empresas familiares. Este é o segmento que mais cresce no país. Apesar deste crescimento virtuoso, constantemente, as empresa familiares brasileiras têm que decidir entre continuar sendo uma estrutura familiar ou serem absorvida por multinacionais ou pelo Estado.

Segundo estudo realizado pelo IBGE[9] constatou que das micros e pequenas empresas quase metade são familiares. De 2,2 milhões de micros e pequenas empresas, 1,1 milhão são de capital fechado.

---

[9] http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm

Tabela 1 - Indicadores das micros e pequenas empresas, segundo a atividade e o tipo de empresa - 2001

Atividade e tipo de empresa	Receita (1 000 R$)		Quociente de Valor Agregado (QVA)
	Por empresa	Por pessoal ocupado	
Total	**82,3**	**23,1**	**0,37**
Empregadores	123,2	23,0	0,35
Familiares	32,9	23,4	0,46
Comércio	**89,5**	**28,2**	**0,23**
Empregadores	134,6	29,2	0,23
Familiares	31,9	23,9	0,25
Serviços	**70,9**	**16,9**	**0,64**
Empregadores	104,0	15,7	0,61
Familiares	34,4	22,7	0,75

Fontes: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio 2001 e Pesquisa Anual de Serviços 2001.

Tagiuri e Davis analisando a estrutura da empresa familiar desenvolveram o modelo de dois sistemas, que deu origem ao modelo de Três Círculos da Empresa Familiar que descreve os sistemas familiares como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Representa uma ferramenta muito eficaz na compreensão do estudo das empresas familiares.

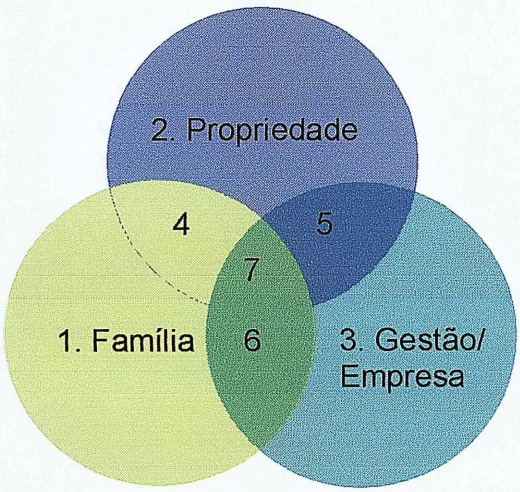


Figura 4. – O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar.

Segundo BERNHOEFT a sociedade familiar constitui-se de forma diferente das empresas privadas, possuem uma dinâmica e origens próprias. A sociedade familiar brasileira é bastante influenciada pela cultura e pela origem dos seus membros. (BERNHOEFT, 1995, pg. 28)

Segundo DONNELLY uma empresa familiar pode ser definida por qualquer empresa que tenha estado ligada a uma família por aproximadamente duas gerações de forma recíproca, isto é, a empresa que é oriunda de uma estrutura familiar e que mantém componentes desta na administração.

Lodi reforça a definição proposta por Donnelley defendendo a idéia da empresa familiar oriunda com a segunda geração de fundadores.

As empresas familiares podem ser divididas em dois grandes grupos: o primeiro grupo caracterizado por empresas de capital fechado e propriedade concentrada ou exclusiva de família, estas são as chamadas de pequenas e médias empresas. O segundo grupo é representado por empresas de grande porte, com descentralização do poder, abertura de capital. Estas são chamadas de empresas familiares descentralizadas ou de capital aberto.

Segundo LETHBRIDGE (1997) podem-se destacar três tipos básicos de empresa familiar:

- A empresa *tradicional*, que mais corresponde ao estereotipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios;
- A empresa *híbrida*, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares;
- A empresa de *influência familiar,* em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influencia através de participação acionária significativa;

Devido à reestruturação da ordem econômica internacional, muitas empresas tradicionais e híbridas encontram-se numa fase de transição.

Segundo LANZANA uma empresa é considerada familiar quando um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade (LANZANA, 1999, p. 33).

> Empresa familiar é aquela influenciada por uma família ou por uma relação familiar (Leach 1998:25)

Segundo Peter Drucker a família e a empresa só sobreviverão e terão sucesso se a família servir à empresa. Nenhuma das duas se sairá bem se a empresa for dirigida para servir à família. (VIDIGAL, 1996, p. 36)

A abertura comercial e a globalização geram um ambiente de competição acirrada o que dificulta a sobrevivência das empresas, não se pode negar que a empresa familiar tradicional, avessa a sócios e executivos externos, terá muitas dificuldades para sobreviver. Pode-se observar que o papel das empresas familiares foi afetado pelo processo brasileiro de inserção internacional que gerou grandes mudanças na economia global.

Segundo VIDIGAL das empresas que obtém sucesso inicialmente, sob a gestão do seu fundador, apenas 30% sobrevive à mudança para a segunda geração. Dos 30% de empresas que sobrevivem à transição, apenas metade resiste à passagem para a etapa seguinte. (VIDIGAL, 1996, p. 36 e 37)

Segundo Grzybovski e Tedesco cerca de da metade das empresas familiares vão à falência, quebram o são vendias, mantendo uma baixa expectativa de vida em torno de 25 anos.

Segundo GERSICK pode-se dividir o desenvolvimento da família nos seguintes estágios:

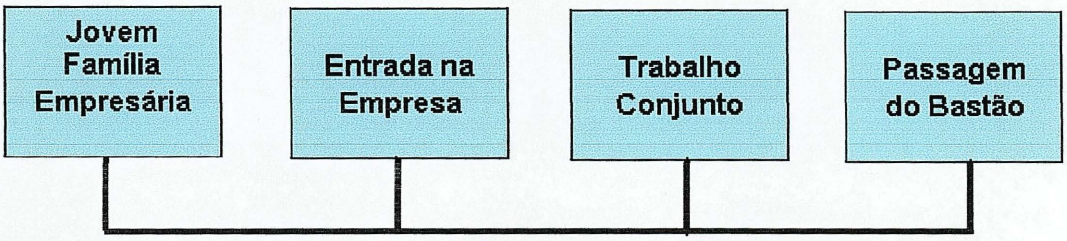


Figura 5. – A Dimensão de Desenvolvimento da Família.

O ciclo de vida acima descrito indica que seus estágios cobrem toda a extensão da vida adulta em blocos aproximadamente iguais. A jovem família empresária tem como característica ser uma geração adulta abaixo dos 40 anos, e com filhos menores de 18. Seu principal desafio é criar um empreendimento viável e atender interesses familiares. O estagio de entrada na empresa familiar tem como característica ser uma geração mais velha entre 35 e 55 anos com uma geração de filhos entre a adolescência e os 30 anos. O estagio de trabalho conjunto tem como característica uma geração antiga entre 50-65 anos e com filhos entre 20-45 anos. O estagio de passagem do bastão tem como característica uma geração com mais de 60 anos. E o principal desafio é a transferência da liderança. A fase da sucessão (passagem do bastão) representa para muitas empresas um período de crise e conflitos.

Segundo GERSICK pode-se destacar três estágios de desenvolvimento da empresa familiar:

Figura 6. – Os estágios de Desenvolvimento da Empresa Familiar.

A fase inicial abrange a formação e sobrevivência da empresa, desde sua idealização/realização. O segundo estágio envolve pode ser um período breve e explosivo, ou seja, um prolongado período de gradual evolução. O ultimo estágio é alcançado quando a empresa e seus produtos passam a ter uma evolução mais lenta. A passagem de um estágio pode variar de uma empresa para outra, sendo gradual ou rápida.

O estágio inicial se caracteriza como uma estrutura organizacional informal, geralmente com o proprietário assumindo a posição de gerente, e com o desenvolvimento de um produto. O desafio enfrentado neta fase é o processo de sobrevivência, ou seja, entrada no mercado, financiamento, planejamento de negócios, etc. No segundo estágio têm-se múltiplos produtos e uma estrutura mais funcional, onde os principais desafios são: evolução do papel do dono-gerente e profissionalização da empresa; planejamento estratégico; sistemas e políticas organizacionais e administração do caixa. No último estágio a estrutura organizacional favorece a estabilidade, a base de clientes está formada e as rotinas administrativas estão estabelecidas. Nesta fase o principal desafio é desenvolver um novo foco estratégico, um reinvestimento e um maior empenho de gerentes e acionistas.

No estágio de maturidade as empresas já estabeleceram suas reputações no mercado, cresceram e superaram muitos problemas. Este é um ponto almejado por todas as empresas familiares, pois neste estágio a empresa torna-se mais forte frente as concorrentes, desfruta de poder de barganha com fornecedores, bancos e com clientes. Se a empresa já for grande torna-se possível um progressivo crescimento. Como todos os estágios oferecem desafios, neste não é diferente, pois muitas vezes nesta fase a empresa pode incorrer em erros fatais, como deixar de ouvir o cliente, ou não acreditar no potencial dos concorrentes, o que pode levar a atrasos tecnológicos, estas falhas podem ser fatais para uma empresa, daí a importância nesse estagio de manter a sensibilidade ao ouvir o cliente e de estar sempre inovando, tomando cuidado para não se tornar uma estrutura rígida.

O estagio de maturidade da empresa familiar exige um alto nível de competência de seus lideres, ou seja, de gerenciamento, e ainda um enorme volume de capital para manter e dar continuidade no crescimento da empresa.

A empresa familiar apresenta dificuldades peculiares a sua forma de gestão, como: a questão da sucessão, gestão profissional e a abertura de capital, mas apesar de seus inconvenientes ela representa a base de desenvolvimento e crescimento das sociedades.

A sociedade atual passa por uma fase de reestruturação econômica internacional, reformulação da conjuntura socioeconômica e política mundial, essas mudanças afetam diretamente a gestão familiar por conter em sua administração membros de uma mesma família, isto pode gerar dificuldades no exercício da empresa. Dentre os problemas enfrentados pode-se citar diversas vantagens e desvantagens desta forma de estrutura organizacional.

3.1.1 As vantagens

De um aspecto subjetivo em uma empresa familiar os membros se dedicam de forma mais concreta, ou seja, visam o sucesso da empresa mais do que se observa aos que trabalham em um emprego normal.

Nas empresas familiares destaca-se o orgulho pela instituição, de trabalhar com garra sem se preocupar em cumprir horários rígidos para ir embora. Existem interesses em comum, por isso há uma maior auto-exigência e auto-sacrifício em prol de um objetivo comum, ou seja, o sucesso da empresa.

Outro aspecto positivo é a flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro, pois, a essência da visão familiar é a realizar trabalho e despender tempo para o crescimento da empresa, esta característica representa uma importante vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Geralmente as empresas familiares são estruturas estáveis, pois seus funcionários exercem suas funções há diversos anos e com bastante empenho. O nome da família pode influenciar muito na reputação da empresa, dando confiabilidade aos seus clientes e até para seus fornecedores, ou seja, mais

relações de confiança com os clientes e maior conhecimento da história da empresa.

Segundo DONNEELLEY, calcula-se que 20% das quinhentas maiores indústrias citadas pela revista *Fortune* revelam indícios de relevante participação de famílias na administração.

Segundo pesquisa da ACHAM, a TGI e Martorelli e Gouveia Advogados a maior vantagem da empresa familiar é o maior envolvimento e compromisso com a empresa, assim como uma maior motivação e disponibilidade para o trabalho intensivo.

Em síntese, segundo LODI a empresa familiar possui pontos fortes, são estes:

- Em comparação as outras formas de gestão, na empresa familiar a fidelidade dos funcionários é mais efetiva;
- O nome da família pode funcionar como uma cobertura econômica e política;
- O processo de sucessão, gerando a continuidade do negócio e uma união entre o passado e o futuro;
- A empresa familiar comparada às subsidiárias multinacionais e às estatais possui a vantagem de ela ser a matriz, e não uma filia, ou seja, no escritório central está o nível decisório máximo.
- O processo de tomada de decisões e mais rápido, devido a menor complexidade das hierarquias, etc;(LODI, 1978, pg. 4 e 5)

3.1.2 As desvantagens

As empresas familiares também estão sujeitas a algumas desvantagens, dentre elas podemos citar: o problema da sucessão, o aspecto emocional, a centralização do poder e a rigidez, os conflitos de liderança e legitimidade. Na medida em que as expectativas dos clientes mudam ao longo do tempo a falta de diversificação pode levar a empresa à não atender as necessidades e resultar no fracasso empresarial.

A estrutura familiar possui uma visão restrita de curto prazo, o que representa rigidez a mudanças. Os conflitos e transtornos intra-familiares também representam um deficiência das empresas familiares. E por fim um outro aspecto negativo é a ausência de liderança, ou seja, a oposição em delegar poder.

A ACHAM, a TGI e Martorelli e Gouveia Advogados em pesquisa realizada em quatro empresas familiares Pernanbucanas constatou que 60,6% das empresas ainda não estão despreocupadas com o processo de sucessão familiar, apenas 7% delas tem um plano definido de sucessão. Do total de empresas brasileiras, exceto multinacionais e estatais, 90% são familiares.

No Brasil, um país emergente, as dificuldades enfrentadas por uma empresa familiar são mais intensificadas. Segundo LODI as principais razões para a falência da empresa familiar são: o despreparo da família para assumir o negócio; a posição de dilapidação do patrimônio por parte dos familiares; a falta de instrução dos filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; depois do auge da empresa é difícil manter o mesmo patamar; torna-se complexo a escolha do sucessor dentre os membros da família; a possível rivalidade entre o parentesco é prejudicial; fundador com posição conservadora ou resistente à mudança.

Em resumo, segundo LODI a empresa familiar possui fraqueza quando comparadas as empresas multinacionais e estatais, dentre elas:

- Interesses divergentes entre empresa e família;
- Inadequação do uso dos recursos da empresa;
- Ausência de sistemas de planejamento financeiro e contábil, fazendo com que o lucro seja um resultado não planejado;
- Empregabilidade indevida de membros da família, pois nenhum membro da família deve ser contratado, a não ser que queira realmente trabalhar para o sucesso da organização;
- O conflito na fase da sucessão, no caso de conflitos na seleção dos familiares, o interesse da empresa deve predominar sobre os interesses familiares; (LODI, 1978, pg. 4 e 5)

Uma desvantagem final das empresas familiares é a ausência de liderança, pois há uma grande relutância em se atribuir o poder.

3.2 OS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

Nos diferentes níveis organizacionais são tomadas diferentes decisões. As decisões podem ser divididas nos seguintes níveis: Estratégico, Tático e Operacional, conforme é mostrado na figura abaixo:

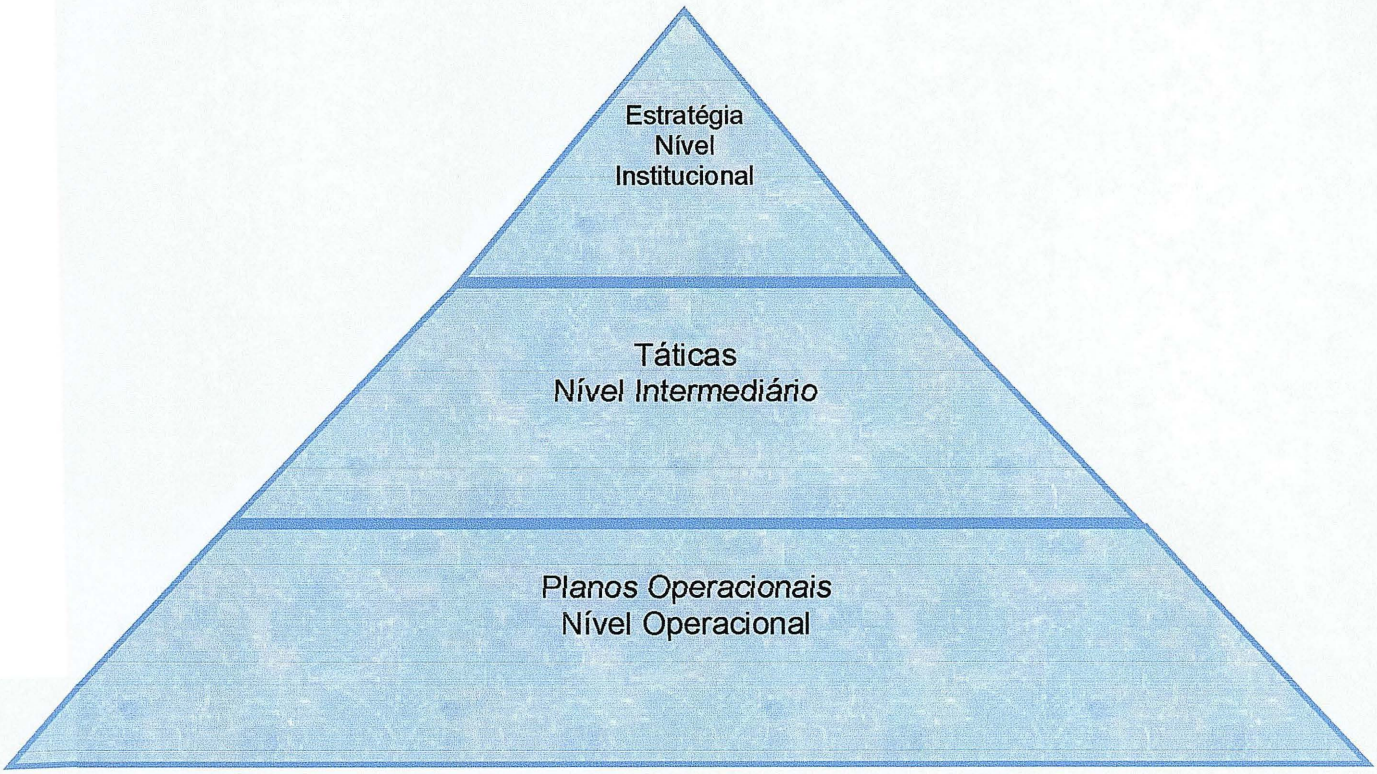


Figura 7 – Os níveis organizacionais.

- **Nível Institucional:** é o nível administrativo mais elevado da empresa. É aqui que está localizado a presidência e toda a diretoria. Neste nível são tomadas as principais decisões da empresa, geralmente são decisões não-programadas. É aqui que está localizado a filosofia e a política da empresa. O nível institucional é também chamado de nível estratégico.
- **Nível Intermediário:** é também chamado de nível tático. Neste nível estão os gerentes, eles recebem as tomadas de decisões do nível estratégico, e repassam as decisões para o nível operacional. O nível intermediário é responsável pela articulação entre o nível estratégico e o nível operacional.
- **Nível Operacional:** constitui a base inferior do organograma. Neste nível estão os supervisores, eles que administram a execução das ações e as atividades ordenadas pelo nível estratégico e tático. A execução é realizada pelos funcionários.

3.3 O PAPEL DO GESTOR NA EMPRESA FAMILIAR

Segundo John Davis (2005) um empreendedor é aquele que cria valor a partir de poucos recursos. Ele gera, cria e acumula riquezas a partir de um objetivo ou necessidade.

O gestor de uma empresa tem uma função eminentemente decisória. Todas as suas decisões refletem diretamente nos resultados da empresa. A decisão pode ser uma ação de escolha entre um ou mais contextos, e esta escolha, provavelmente, irá gerar conseqüências.

Para o administrador o processo de tomada de decisão é algo muito comum, estas decisões podem ser simples ou complexas, programas ou inesperadas. É muito importante para empresa que o gestor esteja preparado para enfrentar as variedades de decisões

Segundo Pina, o administrador empresarial de hoje necessita analisar e avaliar o contexto geral onde está inserida a empresa, desta forma descobrindo as tendências do mercado, com a finalidade de dar continuidade na existência da organização.

O gestor familiar, a princípio, visa melhorar a condição familiar de sua família, dividindo as tarefas com os familiares mais próximos, como esposa e filhos, gerando assim uma sociedade familiar, que com o passar do tempo e com o crescimento da empresa torna-se uma instituição muito mais complexa.

Devido às mudanças no panorama empresarial, atualmente exige-se do gestor uma nova posição frente ao cenário mundial. Segundo Grzybovski (pg. 20) o gestor pode defender um ponto de vista na tomada de decisão, pode ainda deixar de assumir posições, desta forma pode assumir um ponto de vista pelo fato de opor-se a alguém ou para conquistar poder, é bastante comum nas empresas familiares este tipo de conflito pessoal. Pode-se dizer que a empresa familiar atual apresenta em novo perfil gerencial.

Na empresa familiar o processo de formação de lideres geralmente se dá dentro da própria empresa, de forma a manter as características do fundador.

Devido à empresa familiar ter como característica variáveis mais afetivas do que racionais os empresários familiares apresentam características autocráticas, protetivas, formando assim um modelo de gestão atípica.(Grzybovski e Tedesco,, pg 32)

Segundo Smith *apud* Grzybovski e Tedesco pesquisas realizadas sobre comportamento empreendedor-empresa, para o caso empresa familiar de pequeno e médio porte permitirão a construção do quadro de tipologias de empreendedores:

Tipo	Origem	Motivação	Estilo Gerencial
Artesão	*- Áreas operacionais -Nível Educacional Modesto -Operário de Sucesso*	*- Fazer o que gosta. -Ter seu próprio negócio.*	***-Paternalista -Informalismo -Evita riscos -Crescimento Modesto***
Profissional	***-Experiência profissional diversificada e ligada ao alto gerenciamento -Proveniente de classe média***	***- Explorar uma oportunidade de criar e desenvolver seu próprio negócio***	***-Delegação -Intensivo em Mkt -Estratégias ofensivas -Taxas elevadas de crescimento -Uso de múltiplas fontes de fundos***

Quadro 2 – Tipologia de empreendedores[10].

Com base no quadro acima para o empresário artesão fazer o que se gosta é a sua principal motivação, já o empresário profissional possui uma formação acadêmica e profissional diversificada, onde sua principal motivação é criar e fazer crescer seu próprio negócio. (Grzybovski e Tedesco, pg. 66)

Segundo Drucker a tomada de decisão é tarefa do executivo. Uma decisão eficaz exige:

1. Classificação do problema: se for comum, especifico ou a primeira manifestação do mesmo;
2. Definição do problema: enfocando o negócio da empresa, ou seja, com qual prioridade deve-se analisar o problema;

[10]Grzybovski e Tedesco (pg. 65) *apud* Citado por Dunkelberg e Cooper, 1982.

3. As especificações dadas são satisfatórias para a busca de uma solução para o problema;
4. A decisão encontrada corresponde às condições desejadas, ou seja, atende as especificações do problema;
5. A decisão a ser adotada está suportada com ações concretas;
6. A decisão já foi testada anteriormente, permitindo avaliação do resultado e até de uma nova ação.

Nas empresas familiares o processo de tomar decisões é restrito a uma ou mais pessoas. Este processo é bastante diferente de uma empresa de capital aberto, que para tomar uma decisão envolverá diretoria, consultores contábeis, financeiros e jurídicos para decidir tal mudança.

Para o gestor tomar decisões em uma empresa familiar pode ser um processo muito mais rápido e menos burocrático.

As empresas familiares são atuantes em muitos setores da economia, como: Agricultura, Resturanres, Publicidade e Hotelaria, etc.

Uma grande parte das redes hoteleiras são empresas de capital fechado. Para uma melhor compreensão do tema, na seqüência será analisada uma rede hoteleira de caráter familiar.

CAPÍTULO IV – A EMPRESA

4.1 HISTÓRICO

A história da rede Hoteleira X está intimamente ligada à trajetória da família que a construiu. A família era de origem italiana, os primeiros imigrantes desembarcaram no Brasil por volta do século passado, pois a fertilidade do solo brasileiro chamou a atenção da família. Por vários anos a família se dedicou a cafeicultura, tendo sucesso neste ramo.

Na década de 60, devido a diversos problemas econômicos a família resolveu diversificar sua atuação no mercado, passando por outros setores como a construção civil até enfim chegar à área de hotelaria. O primeiro hotel da rede hoteleira X surgiu em 1963, no interior do Paraná. Dez anos depois, em 1973, foi construído o segundo hotel da rede, também no Paraná.

Em 1980 a família ampliou sua atuação no mercado, buscando novas oportunidades em outros estados, foi aberto então hotéis em São Paulo e em Curitiba.

Entre os anos de 2000 e 2004, foram realizados pesados investimentos na rede, o que levou a inauguração de mais seis novos empreendimentos de sucesso. Hoje a rede está bem estruturada no mercado, com uma rede composta de 10 hotéis. Dentre eles uma ampla diversificação para atender as mais diversas camadas da sociedade.

A rede é sólida e acompanha as mudanças do mercado, superando as expectativas dos clientes e se mantendo no mercado como uma das líderes na área hoteleira.

A rede hoteleira X possui 1100 colaboradores, e a cada emprego direto gera três empregos indiretos.

4.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A rede Hoteleira X enquadra-se no conceito de empresa familiar, que segundo DONNELLEY citado por LODI (1998 p. 5), "a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca[11]".

A empresa nasceu tendo uma de suas principais características a existência da figura de seus fundadores, os empreendedores do negócio, os quais detêm o poder de tomada de decisões e gerenciamento dos negócios centralizados e compartilhados entre os mesmos.

O organograma da rede Hoteleira X:

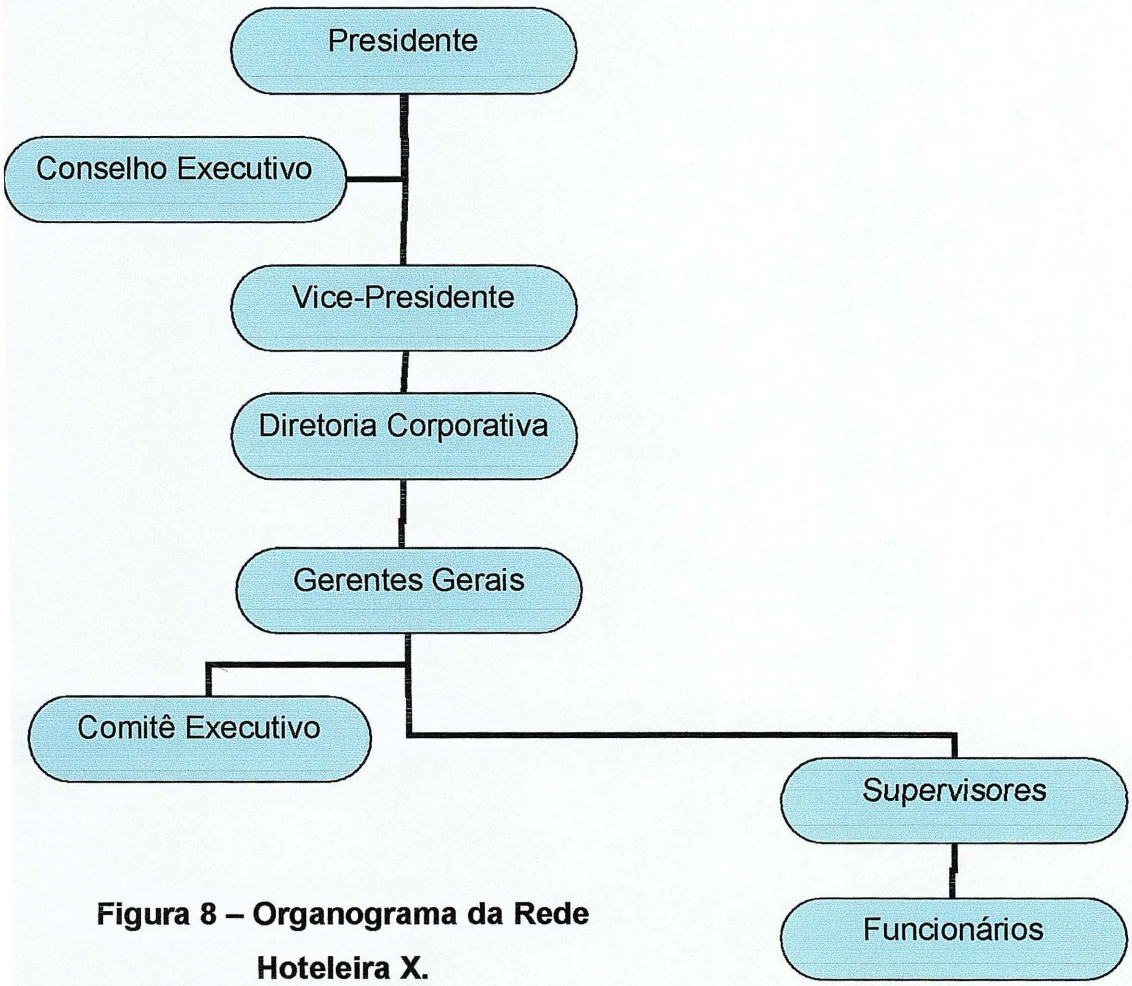


Figura 8 – Organograma da Rede Hoteleira X.

[11] Citado em LODI, João Bosco. A Empresa Familiar. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1998, p.5.

Observa-se através do organograma da empresa que o poder de tomada de decisões é mais representativo no topo do organograma, ou seja, as principais decisões são tomadas pela Presidência da rede.

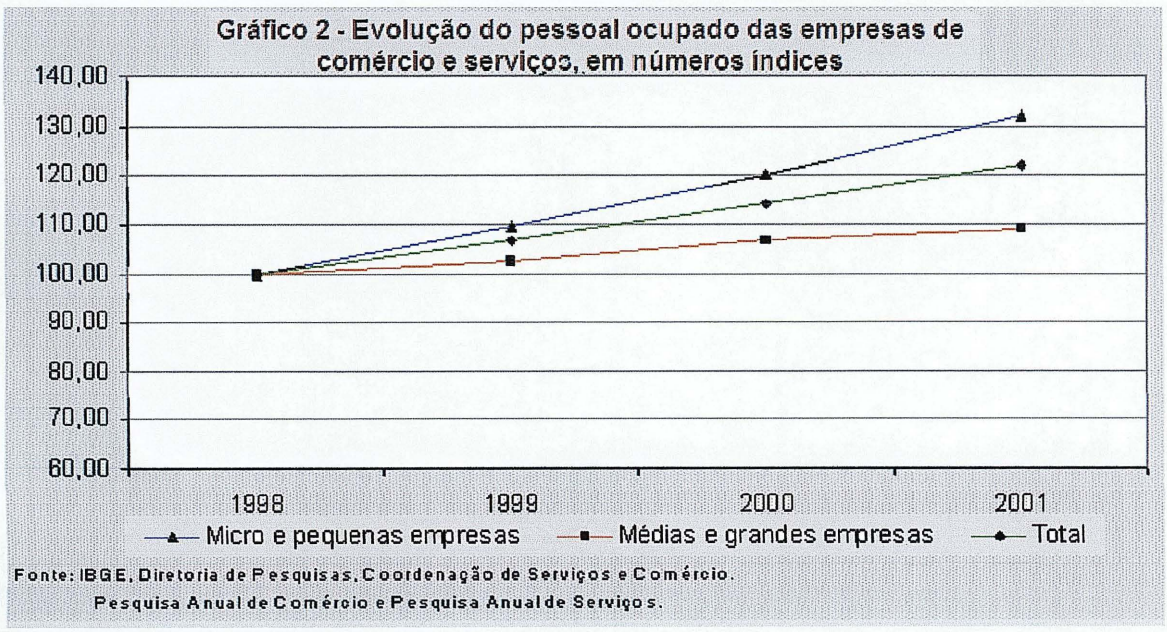
O processo de tomada de decisão é bastante centralizado. O poder de tomada de decisões está bem definido por um comando único, o que permite reações rápidas em situações de emergência.

O poder de tomar decisões é restrito a um pequeno número de pessoas. Isto pode significar que para se decidir por alguma coisa basta ir ao Presidente, ou em outras palavras, o chefe.

Devido à estrutura organizacional ser mais simples, existe facilidade de comunicação entre as partes. Isto flexibiliza os sistemas de informação e de controle, facilita a atribuição de responsabilidades e delegação de poder. Logo, nas empresas familiares, o processo de tomada de decisão é menos burocrático e mais rápido.

A rede hoteleira X possui 1.100 colaboradores, e cada emprego direto gera três empregos indiretos. Em conseqüência das empresas familiares serem numerosas, a participação do pessoal não-assalariado ocupado nas empresas é bastante representativa.

Enquanto as médias e grandes empresas possuem uma taxa de 25,6% de mão-de-obra não-assalariados, nas pequenas empresas este número sobe para 40,5%, conforme se observa no gráfico abaixo:



Na rede hoteleira X, os principais pontos fortes destacados são:

- Empresa conceituada no setor hoteleiro;
- Os clientes confiam nos serviços prestados pela empresa;
- A rede é bastante diversificada, atuando em ramos diferenciados;
- Possui um histórico de solidez no mercado;
- Possui hotéis em pontos estratégicos no Estado;
- A sociedade vê a empresa como uma guardiã de valores familiares;
- Um processo de decisão rápida;

Os principais pontos fracos destacados são:

- Problemas com sucessão. Não é claro o processo de "passagem do bastão";
- Apresenta dificuldades para enfrentar as inovações lançadas pelos seus concorrentes, apresentando dificuldade para aperfeiçoar seus serviços. Deste modo tende a se atrasar em relação aos seus concorrentes e a perder sua posição no mercado.
- Dificuldade para mudar a política da empresa, ou seja, as expectativas dos clientes mudam e a empresa apresenta dificuldade para responder .
- Pouca visão de mercado futuro, ou seja, uma visão de curto prazo – busca de resultados imediatos.
- Surgimento de forte concorrentes gera perda de espaço no mercado;
- Há na empresa uma forte preocupação em manter o patrimônio sob a liderança de membros da família, isto pode levar a perda de profissionais talentosos.
- Dificuldade para administrar os interesses da família e os da empresa como um todo;
- Resistência à modernização do marketing.

4.2.1 Análise de um processo de tomada de decisão.

Problema: Deve ser aberto de um novo hotel em São Paulo?
Decisão: Sim

Considerando São Paulo um pólo muito importante para o setor hoteleiro, foi cogitado a hipótese de abertura de mais um hotel da rede Hoteleira X nesta localidade.

Para uma boa tomada de decisão a empresa realizou uma pesquisa de mercado, buscando conhecer o mercado e suas expectativas. Considerando que já existem dois hotéis da rede instalados no Estado, foi necessário muito cuidado na análise dos dados, a fim de alocar bem o recurso disponível, fazendo assim um bom investimento.

Pontos que foram analisados pelo gestor (Presidência) para uma boa tomada de decisão:

a) Percebeu-se a necessidade de um Resort na área. As pessoas cansadas da vida agita da cidade, buscam lugares para lazer. O setor hoteleiro de Resort ainda é pouco explorado neste estado.;
b) A abertura de um Resort em São Paulo poderia representar uma liderança no mercado, ou seja, a rede seria a líder neste setor;
c) A busca de um novo mercado levará a conquista de novos clientes, e ampliação da fatia de mercado;
d) Análise financeira, o retorno do investimento é bom;
e) A diversificação da rede no estado permite a satisfação de diferentes camadas sociais, o que consolida ainda mais o nome da rede no mercado;

Segundo Peter Drucker os bons resultados de uma decisão surgem quando o gestor explora as oportunidades. O gestor deve obter informações por meios formais e informais a fim de administrar com eficácia. É vital que o mesmo tenha uma visão ampla do seu papel dentro da organização.

A forma de gestão familiar possui várias peculiaridades, logo o processo decisório nestas organizações, como em qualquer empresa, deve ser tratado com muito cuidado.

A postura adotada pelo gestor pode significar o sucesso ou a falência de uma empresa. Às vezes uma postura típica de líder pode ser eficiente para obter bons resultados.

Segundo Renato Bernhoeft é importante seguir algumas dicas para o sucesso de uma empresa familiar:

a) Nunca é cedo para iniciar o tratamento do assunto da sucessão.

b) Separe claramente os conceitos de: família, propriedade e empresa.

c) Cada geração deve desenvolver seu próprio modelo de sociedade

d) Fixe critérios de acesso à carreira e saída dos membros da família na empresa

4.2.2 Recomendações:

Muitas empresas familiares, tradicionais ou não, encontram-se em uma fase de grandes transformações, pois hoje o mundo passa por uma reestruturação da ordem econômica internacional.

Todas as empresas, seja familiar ou não, estão sujeitas as movimentações do mercado em alguma fase de sua existência. É necessário que as empresas estejam preparadas para tomar decisões e enfrentar estas mudanças.

A fim de tomar decisões eficazes, os gestores devem saber reconhecer e superar problemas que surgem na organização. Para que isto ocorra é preciso evitar:

a) Pânico ou desespero – quando o gestor se sente pressionado pelo problema e com o tempo para solucioná-lo;

b) Abstenção relaxada – não tomar decisões que não terão grandes resultados;

c) Evitar excesso de confiança;

d) Realizar uma análise de longo prazo;

e) Buscar desenvolver novas linhas de negócios;
f) O gestor deve reconhecer os problemas;
g) Delimitar prioridades;
h) Equilíbrio entre os pensamentos deliberado e instintivo;

Fatores conflituosos que afetaram o processo de tomada de decisão:

a) Quem ficará encarregado? Não ficou bem definido;
b) Quando acontecerá? As datas estabelecidas não foram atendidas;
c) Como ocorrerá? O processo não era bem claro;
d) E se não funcionar? Não tinha planejamento de longo prazo;

A empresa analisada deveria passar por algumas mudanças objetivando melhorar sua colocação no mercado. Um processo de reestruturação de cargos e funções, por exemplo, traria bons resultados para empresa. Tendo em vista que é uma empresa de capital fechado e com poder centralizado, seria interessante a delegação de poder para demais gestores ou acionista, isto resultaria em uma expansão de visão de mercado, o que está bastante debilitado nesta empresa, e que a longo prazo poderá resultar em números insatisfatórios.

CONCLUSÃO

O processo de tomada de decisão é afetado por diversos fatores, como, a situação econômica, cultural e política dos envolvidos, etc. Em uma organização a tomada de decisão é um fator vital para a sobrevivência da empresa. Gestores que tomam boas decisões trazem resultados satisfatórios para empresa, da mesma forma o contrário também é valido.

O processo de tomada de decisão pode ser racional ou intuitivo, ou seja, há vários modelos e abordagens de tomada de decisão, que se completam entre si. Porém é inegável que o processo de tomar decisões é vital em uma organização.

A forma de gestão familiar apresenta algumas peculiaridades, o que faz delas um importante foco de estudo nos dias atuais. As constantes mudanças do mundo globalizado exigem um processo de mutação nas empresas familiares, que hoje representam uma grande parte das empresas de sucesso do mundo.

Em uma empresa de capital fechado o processo de tomada de decisão é bastante peculiar. Normalmente as decisões são restritas à presidência ou a um pequeno número de gestores. O processo de tomada de decisão torna-se mais rápido, isto devido à estrutura organizacional da mesma.

Uma análise desta forma de gestão revela grande heterogeneidade, tanto em seu tamanho, grau de competitividade e o ambiente onde elas atuam. Existe desde pequenas e médias até grandes conglomerados familiares que cresceram e se estabeleceram no mercado.

Este trabalho procurou analisar o processo decisório em uma empresa familiar. Apresentando uma explanação sobre o processo decisório, suas limitações e sua importância. De forma sucinta foi analisado o papel do gestor em uma empresa familiar, ou seja, como o processo decisório ocorre em um ambiente de capital fechado.

Quanto à empresa analisada, algumas mudanças trariam grandes benefícios para a empresa. A necessidade de reformas não significaria invalidar o princípio da participação familiar, e sim traria grandes benefícios para a empresa.

BIBLIOGRAFIA

Disponível em **<www.acham.com.br>.** Acesso em 16/09/2005 às 10:17. A ACHAM, a TGI e Martorelli e Gouveia Advogados apresentam o resultado da Pesquisa.

BERNHOEFT, Renato e CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de Sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

BERNHOEFT, Renato. **Como Criar, Manter e Sair de uma Sociedade Familiar (sem brigar)-** SENAC, 1996

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. **Feitas para Durar: praticas bem sucedidas de empresas visionárias.** 9ª ed. Rio de Janeiro, Rocco, 2000

DAVIS, John. **Como dar continuidade ao empreendimento.** HSM Management Update nº22. Julho de 2005

GERSICK, E. Kelin; DAVIS. A. John; HAMPTON M. Marion e LANSBERG Ivan. **De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares.** São Paulo: Editora Negócio, 1997.

GRZYBOVSKI, Denise; TEDESCO C. João **Empresa Familiar: Tendências e racionalidade em conflito.** Universidade de Passo Fundo

JONES, Howe Manley. **Tomada de Decisões pelo Executivo.** São Paulo: Atlas, Vol 2, 1973.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo.** Revista do BNDES, Brasília, n. 7, pg. 185-200, jun. 1997.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1978.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, Editora, 1998.

LODI, João Bosco. **Fusões e aquisições: sobrevivência e sucessão.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARTINS, da Silva G. Ives e Bernhoeft, de M. Lucena P. Renato. **Empresas familiares brasileira: perfil e perspectivas.** São Paulo – SP. Negócio Editora, 1999.

PINA, V. M.D.C. **Inteligência estratégica nos negócios.** São Paulo, mar./abr., 1997.

RUSSO, J. Edward e SCHOEMAKER, J. H. Paul. **Tomada de Decisões: armadilhas.** São Paulo: Saraiva, 1993.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a empresa familiar!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

DRUCKER, Peter. **O Gerente Eficaz.** 1967

SIMON, A. Herbert. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** Rio de Janeiro: FGV, 1965.

Graciani, Marcos. Revista Amanhã - **Votorantim é escolhida a melhor empresa familiar do mundo.** 21/09/2005. pg15

<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm>. Acessado em 10/12/2005 às 10:00 horas