

GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES NO TURISMO: A REALIDADE DE BLUMENAU, SC.

Dreher, Marialva Tomio, Msc.

Doutoranda da UFSC e Professora da Universidade Regional de Blumenau - FURB

marialva@furb.br

Tomio, Dilson, Msc.

Professor da Universidade Regional de Blumenau - FURB

diltomio@furb.br

RESUMO

A maioria das empresas familiar possui cultura organizacional baseada nos valores da família proprietária. Embora perfeitamente controlável, o clima organizacional torna-se disperso, considerando que muitas vezes os negócios atravessam a fronteira da empresa e avançam à casa dos responsáveis, confundem-se as atribuições e responsabilidades dos membros da família e da empresa. Nesse sentido, este estudo visa analisar o perfil das empresas familiares do setor turístico de Blumenau, SC. Os procedimentos metodológicos foram pesquisas bibliográficas, seguidas de um estudo de caso. Para a coleta de dados, o instrumento escolhido foi a entrevista. Foram entrevistadas 101 empresas familiares dentro de uma amostra de 134 para um universo de 211 empresas. Através do resultado da pesquisa, pode-se traçar o seguinte perfil genérico das mesmas: a) A maioria das empresas é de pequeno e médio porte; b) estas organizações não planejam suas gestões e apresentam uma forma de tomada de decisão reativa, não se antecipando às mudanças do mercado; c) não possuem uma estrutura formal de poder e responsabilidades; d) apresentam estrutura organizacional centralizada; e) não controlam sua área financeira e quando o fazem, normalmente delegam a seus contadores; f) não encontram dificuldades na administração de recursos humanos; g) não delegam funções e decisões, conseqüentemente não trabalham em equipe e, h) preferem a remuneração por função – salário fixo – em detrimento a remuneração por mérito – salário variável – de seus funcionários. Pode-se concluir que são

estruturas centralizadoras e pouco empreendedoras. Portanto, para tornarem-se mais competitivas é necessário rever suas atuais práticas de gestão. É importante que todos os agentes responsáveis pelo desenvolvimento do turismo – governo, empresas turísticas, escolas, instituições de apoio ao setor e comunidade – percebam esta realidade e direcionem seus esforços ou maior parte deles, para o auxílio às empresas familiares turísticas e às pequenas empresas do setor.

Palavras – chave: Gestão familiar; Empresas de Serviços Turísticos; Blumenau.

ABSTRAT

Majority familiar businesses have an organizational culture based on the owner family values. Although it is perfectly in control, the organizational climate become disperse, considering that many times businesses cross the trade frontier and advance to the owners home, confounding family members and businesses attributions and responsibilities. In this way, this study aims to analyze the familiar businesses profile in tourism sector in Blumenau, SC. The methodology procedures used were bibliography researches, followed by a study about the case. To collect information, the interview was the chosen instrument. The interviews were accomplished with 101 familiar businesses from a sample of 134 in the universe of 211 enterprises. Through the research result it's possible to outline the following generic profile to them: a) the majority are small or middle enterprises; b) these organizations don't plan their management and present a reactive form of decision, they don't anticipate the market changes; c) they don't have a formal structure of power and responsibilities; d) they present a centralized organizational structure; e) they don't control their financial area and when they do, it's normally delegated to the accountant; f) they don't find difficulties in human resources administration; g) they don't delegate functions and decisions, consequently they don't work in team and; h) they prefer a remuneration according to the function - a fixed salary - instead of a merit remuneration - variable salary - of their workers. It's possible to conclude that they are centralizer structures and few undertaker. Therefore, to turn them more competitive it's necessary to review their present management practices. It's important that all the agents responsible for tourism development - government, touristic enterprises, schools, support institutions of the sector and community - note this reality and direct their efforts, or the majority of them, to help the touristic familiar enterprises and small enterprises of the sector.

Key-words: Familiar businesses; touristic enterprises ;Blumenau

INTRODUÇÃO

Para planejar e organizar um destino turístico é fundamental conhecer o perfil das empresas que compõem a atividade. Esta informação pode estimular programas de adaptação e melhorias conjuntas às propostas do setor. No município de Blumenau esse fenômeno mostra-se como uma necessidade urgente, visto que a demanda

turística vem se modificando muito nos últimos tempos. No passado recente, as motivações dos turistas eram as compras de produtos locais e eventos culturais. Hoje, o visitante de Blumenau procura além dos eventos e dos produtos locais, o lazer e o contato com a comunidade. Estas são características do novo perfil dos turistas, notadamente os que procuram cidades menores como destino de suas viagens.

Neste contexto, para atender às expectativas destes novos turistas e aumentar a permanência dos mesmos na cidade, é indispensável que as empresas do setor ofereçam estruturas e serviços adequados a esta tendência. Assim, este estudo pretende demonstrar o perfil das empresas familiares que predominam no setor turístico local, analisar suas condutas de gestão e inferir a capacidade administrativa das mesmas em função das novas necessidades da demanda turística.

METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos foram: pesquisas bibliográficas, seguidas de um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir de livros e artigos científicos para a definição dos marcos teóricos. No estudo de caso foi realizado um estudo sobre a gestão atual das empresas familiares do turismo local. De acordo com Dencker (1998, p. 127) “o estudo de caso permite o conhecimento em profundidade dos processos e relações sociais”.

Como instrumento de coleta de dados foi escolhida a entrevista semi-estruturada aplicada a variados setores turísticos (alojamentos, agências, restaurantes, transportadores, organizadores e empresas de lazer) de modo a permitir um levantamento de informações a partir de diversos posicionamentos. Foram entrevistadas no mês de maio de 2003, 101 (75%) empresas familiares numa amostra de 134 para um universo de 211 empresas, definidos com base na pesquisa realizada por Dreher;Ullrich (2003). Os indivíduos entrevistados foram os proprietários e/ou gestores destas empresas e a aplicação da entrevista foi pré-agendada.

GESTÃO FAMILIAR

As empresas familiares ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que se quer nos damos conta. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem negócios em conjunto. Irmão e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população mundial (GERSICK, et. al.,1997).

Segundo Garcia (2001) as histórias de como nascem as empresas familiares tem os mais diferentes enredos. Algumas surgem para atender a escassez ou a falta de produtos e serviços numa comunidade, numa região, num segmento da sociedade. Martins, et. al. (1999, p. 33) salientam que “ empresa familiar tradicional é aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital”. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade. Assim, entende-se neste estudo, que a empresa familiar é aquela onde existe certa concentração da propriedade do capital nas mãos de uma família, fato que permite controle sobre ela.

As empresas familiares são compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão. Cada um desses dois tem suas próprias regras de admissão, estruturas de valores e organizacionais. Os problemas surgem porque as mesmas pessoas têm que cumprir obrigações em ambos os locais, por exemplo, como pais e como gerentes profissionais (GERSICK, et. al.,1997).

À medida que sucedem as gerações, com a entrada de novos membros da família, novos objetivos e novos valores são trazidos para o grupo familiar. A chegada dos agregados representa a constituição de uma nova família, cujos objetivos poderão coincidir ou não com aqueles pretendidos pelo grupo familiar original. Em geral,

alguns se complementam e são possíveis de coexistir, enquanto outros podem conflitar (GARCIA, 2001).

Conforme Bernhoft (1996) para se definir a atitude a ser tomada em relação a um membro da família que vá mal nas suas funções, a família deve ter procedimentos e critérios bem estabelecidos. Trata-se sem dúvida de um problema difícil e delicado, que se deve tentar resolver sem corroer a produtividade da empresa, pois as sociedades familiares na sua maioria fracassam não pela incapacidade ou incompetência de gestão. São derrotadas muito mais por problemas societários não compreendidos e também não resolvidos.

Na gestão da empresa familiar muitas vezes os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. Os problemas da empresa atravessam as paredes da casa e vice-versa, e a intimidade pode atrapalhar o comportamento empresarial. Possuir uma definição de responsabilidades minimiza os conflitos. Entretanto, cada uma das medidas de profissionalismo a ser adotada deve seguir o interesse em sustentar o negócio sólido e bem administrado, mantendo como prioridade a continuidade da organização. Desta forma, um resultado satisfatório na empresa pode incentivar o esforço da família em trabalhar em prol da real profissionalização.

EMPRESAS DE SERVIÇOS TURÍSTICOS

Conforme a OMT – Organização Mundial do Turismo (2003) o setor turístico dedica-se basicamente à venda de serviços (uma estadia em um hotel, uma viagem de avião ou um passeio a um local), e não a um produto (carro, mantimentos, vestuários ou livros). Portanto, entender as características únicas dos serviços é importante para a compreensão de como os mesmos são comercializados pelas suas empresas afins:

- Participação dos clientes. O cliente participa na produção dos serviços, nos quais o fornecimento e o consumo ocorrem simultaneamente, por exemplo, os passeios.

- **Perecibilidade.** Os serviços não podem ser armazenados ou mantidos em estoque. Os assentos vagos de uma aeronave não podem ser recuperados, pois se perde a renda do mesmo.
- **Conveniência.** Os serviços em geral devem ser prestados onde e quando o cliente quer ou precisa, em horários e locais convenientes. Os turistas esfomeados ou cansados, não podem esperar horas até que um determinado estabelecimento ofereça o serviço.
- **Mão-de-obra.** Como existe uma interação face a face entre o fornecedor e o cliente, há uma necessidade maior de funcionários qualificados e excelência em atendimento.
- **Intangibilidade.** Serviços não são objetos que possam ser facilmente avaliados para determinar se os padrões de produção e qualidade foram alcançados. O julgamento sobre a qualidade do encontro de serviços depende das percepções e expectativas do cliente.

Portanto, o produto turístico é uma combinação de muitos serviços distintos e, a variabilidade de termos usados para definir as empresas de serviços turísticos foi dando espaço neste estudo, para a adoção da terminologia utilizada pelo órgão oficial regulamentador do turismo no Brasil, EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo (2003) que define como prestadores de serviços turísticos os seguintes ramos:

- **Hotéis, albergues, pousadas, hospedarias, motéis e outros meios de hospedagem de turismo.** Estas empresas têm a finalidade de oferecer hospedagens aos turistas.
- **Restaurante de turismo.** Este ramo destina-se a oferta de alimentos e bebidas de variados tipos aos visitantes.
- **Acampamentos turísticos (camping),** utilizados em áreas rurais e naturais.
- **Transportadoras turísticas,** que envolvem o deslocamento nos espaços: aéreo, terrestre, ferroviário e aquático.
- **Empresas que prestem serviços aos turistas e viajantes,** ou a outras atividades turísticas, consideradas as empresas de receptivo em geral: lazer e

entretenimento, eventos, serviços de comunicação, informação, guias, entre outras ligadas diretamente ao setor.

▪ Outras entidades que tenham regularmente atividades reconhecidas pelo poder Executivo como de interesse para o turismo. Estas empresas são reconhecidas quando possuem atividades que estejam direta ou indiretamente ligadas ao turismo. Segundo Beni (2001, p.125) “a questão é complexa considerando-se que os custos e benefícios estão amplamente distribuídos. Não se pode atribuí-los a um setor ou a uma atividade determinada”. Embora, os ramos apresentados compõem a infra-estrutura específica às necessidades turísticas, considera-se ainda, dependendo das características de cada destino a existência da infra-estrutura de apoio ao desenvolvimento da atividade.

Para OMT (2003) os serviços de apoio compreendem as lojas e serviços especializados que ajudam a satisfazer as necessidades básicas e complementares do turista no destino. As lojas atendem às várias demandas e compreendem a comercialização de souvenirs, lavanderias, mercearias etc. Outros serviços de apoio atendem as necessidades de guias turísticos, alugueis de equipamentos e veículos, bem como entretenimento. Uma das vantagens adicionais é que a maioria dessas empresas gera empregos locais e oportunidades para empreendedores da região, ajudando a manter o capital na comunidade receptora.

CASO BLUMENAU

Blumenau é uma cidade relativamente jovem, possui 153 anos de existência e aproximadamente 250 mil habitantes. Sua principal atração turística é a riqueza de recursos naturais e culturais. A paisagem local é composta por várias construções germânicas inseridas num vale, recortado pelo rio Itajaí-açú, rodeados por montanhas cobertas de natureza parcialmente conservadas. A cultura pode ser considerada preservada nas diferentes manifestações folclóricas principalmente alemãs e em outras descendências européias como a italiana. Além disso, há uma tradição na fabricação de produtos de qualidade, principalmente têxteis (PMB, 2003).

O turismo local abrange eventos, negócios e lazer, possibilitados por uma gama variada de 211 empresas diretamente ligadas ao setor. Nesse sentido, buscou-se neste estudo compreender a gestão empresarial especificamente das 101 empresas familiares do turismo local. Estas empresas familiares foram classificadas em: 20 alojamentos; 23 agências de viagens emissivas e receptivas; 7 transportadores turísticos rodoviários e aéreos; 38 restaurantes e bares e 13 empresas de eventos, entretenimento cultural e lazer, segundo Dreher; Ullrich (2003).

Perfil das empresas familiares de serviços turísticos de Blumenau

Os resultados da pesquisa, acima referidos, possibilitaram a definição de um perfil genérico das empresas familiares do setor turístico de Blumenau, que se descreve a seguir:

- *Porte das empresas.* A maioria (82,18 %) das empresas entrevistadas é de pequeno porte. Dentre elas, 25,74% são microempresas e 56,44% são enquadradas como de pequeno porte. As empresas de médio porte representam 15,84% da amostra e apenas 1,98% das referidas, são empresas de grande porte, filiadas a redes internacionais. A concentração de empresas familiares de pequeno porte provavelmente podem estar relacionadas à maior facilidade de gestão representada principalmente flexibilidade organizacional, à necessidade de menores investimentos ou devido a reduzida carga tributária atribuída às empresas de pequena dimensão.

- *Processo decisório e planejamento.* Das empresas familiares entrevistadas, 91,09% tomam decisões e são motivadas de acordo com as mudanças e exigências do mercado, evidenciando um posicionamento reativo, fundamentado por possível falta de planejamento. Percebe-se que de certa forma, as empresas evitam decisões inovadoras e pró-ativas que atendam as perspectivas mercadológicas. Neste contexto, obrigados a enfrentar as novas realidades e mudanças no mercado, muitos improvisam. Segundo Longenecker, et.al. (1997, p.426) “é fácil protelar o planejamento e isso ajuda os gerentes a ignorá-lo, enquanto se concentram em questões mais urgentes de produção e vendas”.

De acordo com Gimenez (2000) a estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não se arrisca em novos produtos ou serviços a não ser quando é ameaçada por outros competidores. A abordagem típica é “esperar para ver” e responder somente quando é forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes e/ou manter a lucratividade. Nesse sentido Drucker (2002, p.204) ressalta que “poucos administradores aparentemente reconhecem que a estrutura organizacional correta não é o desempenho em si, mas sim um pré-requisito para o desempenho”.

Somente a minoria (8,91%) das empresas familiares entrevistadas planeja e/ou possuem estratégias definidas para tomarem decisões. Este grupo de empresas é constituído por franquias ou filiais de redes nacionais ou internacionais, sendo que as mesmas recebem e adotam estratégias decisórias definidas pelas organizadoras da rede ou do franqueador.

- *Estrutura organizacional definida.* Na amostra foram identificadas 69 empresas (68,32%) que não possuem estrutura organizacional definida contra 32 (31, 68%) que possuem este tipo de conduta administrativa. Este fenômeno se evidencia pelo fato da maioria das organizações serem de pequeno porte e de que geralmente neste tamanho de empresa o número de funcionários é reduzido. Nestes casos, um certo grau de informalidade pode, de fato, constituir uma virtude e uma vantagem em relação às grandes organizações; mas, à medida que este fenômeno aumenta, os benefícios da informalidade podem declinar e os custos aumentarem, principalmente, motivados pela dificuldade de controle da gestão.

- *Administração de Recursos Humanos.* Observou-se que 70,30% das empresas familiares entrevistadas não possuem dificuldades em administrar seu pessoal e 29,70% das mesmas possuem problemas em gerir recursos humanos. Este resultado possivelmente provém da intensa relação entre os empregados e o empreendedor, já que os mesmos são em pequeno número numa empresa de pequeno porte e onde normalmente a comunicação é informal. Para Longenecker, et.al. (1997, p. 427) “numa pequena empresa, o gerente-proprietário não é uma

pessoa desconhecida dos empregados, mas um indivíduo a quem os empregados vêm e com quem se relacionam no curso de suas programações normais de trabalho”. Como normalmente ocorre em qualquer esforço envolvendo pessoas, uma pequena empresa familiar necessita de um clima organizacional fundamentado na cooperação e no trabalho em equipe, seja entre os funcionários ou na relação dos mesmos com a família proprietária.

- *Delegação.* Com base na pesquisa, 65,35% das empresas familiares não delegam funções e decisões, 28,71% o fazem parcialmente e somente 5,94% delas delegam decisões administrativas a seus colaboradores. Estas informações mostram que, em termos de decisões administrativas, na maioria destas organizações há uma grande dependência de indivíduos imprescindíveis, normalmente retratados na pessoa do proprietário, ou de outro responsável, normalmente da família proprietária. Esta rigidez na estrutura de comando provoca conseqüências negativas às empresas, comumente ligadas a dependência e baixa iniciativa gerencial, falta de criatividade e carência motivacional dos colaboradores nos procedimentos de trabalho e na condução do negócio. Este fator, em empresas de turismo, é preocupante, pois neste tipo de organização a produção e o consumo acontecem conjuntamente, e os serviços prestados dependem de quem está “na linha de frente” da empresa. É essencial, para o desenvolvimento da criatividade e inovação nos negócios, que os funcionários tenham liberdade de opinar e indicar maneiras criativas à solução de problemas e à criação de novos procedimentos internos e externos à empresa.

- *Formas de remuneração.* Dentre as organizações pesquisadas, 28,71% valorizam a produtividade e pagam salários por mérito. Contudo, a maioria (71,29%) paga salários fixos, sem complementos ou benefícios extras pela produtividade. Entende-se que para haver maior comprometimento e melhoria dos resultados, os funcionários devem perceber a valorização do seu trabalho e, uma boa estratégia seria além do salário fixo, complementos por mérito ou incentivos como: comissões, participação nos resultados, bônus e/ou prêmios, além de benefícios extras como: planos de carreira fundamentados na obtenção de resultados, seguridade social,

folgas e feriados, seguro-saúde etc. Quando os recursos são escassos, os incentivos e os benefícios podem aumentar a produtividade e a motivação das pessoas, além de melhorar o espírito competitivo das equipes de trabalho. Neste caso, empresa e funcionários ganham.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças nos cenários econômicos, social, político e tecnológico e no ambiente organizacional tem afetado significativamente as empresas familiares. A mais visível conseqüência é a exigência de que elas adotem práticas de gestão organizadas e profissionais, ou seja, modelos de gestão, conscientemente definidos e planejados. O crescimento baseado somente no feeling não garante a continuidade de um negócio, havendo a necessidade de sistematizar o planejamento substituindo o empirismo que caracteriza a administração dessas empresas. Nessas circunstâncias encontra-se muitas empresas familiares incapazes de fornecer resultados competitivos (GARCIA, 2001).

No caso das empresas familiares de serviços turísticos de Blumenau esta realidade se confirma, pois se observa nos resultados da pesquisa, que a maioria das empresas não possuem gestão profissionalizada, são reativas às mudanças do mercado e principalmente, são centralizadoras em termos de decisões e funções, impondo assim, barreiras internas à inovação e à competitividade.

Nessas circunstâncias, faz-se necessário uma mudança nas condutas administrativas das empresas familiares deste setor. Certamente, as iniciativas de melhorias devem ocorrer essencialmente na mudança de postura empresarial destas organizações, ou seja, devem rever as dificuldades atuais e empreender em modernas tecnologias de gestão. Ao pensar nas estratégias do novo modelo, as empresas devem levar em consideração projeções anteriores, para que o conhecimento adquirido pela sua trajetória histórica seja valorizado e melhorado, e nisso, as empresas familiares possuem facilidades.

Enfim, de acordo com Bernhoft (1996) “para dar início ao processo de profissionalização, as empresas familiares precisam viabilizar uma gradativa separação entre família, propriedade e gestão. Isto não é nada fácil pelos fortes envolvimento emocional que estão presentes na empresa familiar”. Contudo, é essencial que os envolvidos com a empresa entendam que a sobrevivência e continuidade do negócio dependem da sua competência mercadológica, conquistada pela gestão eficaz.

REFERÊNCIAS

- BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. 6ª ed. São Paulo: Editora SENAC, 2001.
- DENCKER, Ada. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. São Paulo: Futura, 1998.
- DREHER, M. T.;ULLRICH, D.R. **Empresas de serviços turísticos: o caso Blumenau**. In: II Semana de Administração, 2, 2003, Campo Largo. Anais...Campo Largo: Faculdade Cenecista Presidente Kennedy, 2003. p. 88-89.
- DRUCKER, Peter. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira, 2002.
- EMBRATUR - BRASIL. Decreto nº 89707, de 25 de maio de 1984. Dispõe sobre Empresas prestadoras de serviços para Organização de Congressos, Convenções, Seminários e Eventos congêneres. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 maio 1984. Disponível em <<http://www.embratur.gov.br/legislacao/prestadoras.asp>>. Acesso em: 19 nov. 2002.
- GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, K.E., et.al. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio editora, 1997.
- GIMENEZ, Fernando A. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá, PR: Biblioteca da UEM, 2000.
- LONGENECKER, J. G. et.al. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, G.S., et. al. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócios, 1999.

OMT-Organização Mundial do Turismo. **Turismo Internacional**: uma perspectiva global. Trad. Roberto Cataldo Costa. 2.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

PMB-Prefeitura Municipal de Blumenau. <http://www.blumenau.sc.gov.br/page/pesquisa/default.htm>. Acessado em 28 de jul de 2003.