

GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES

Bianca Jupiara Fortes^a, Eduardo Antonio Danieli^b, Fábio Teodoro Tolfo Ribas^c, Felipe Martins Müller^d Lucas Charão Brito^e

^a Bacharel em Administração (UFSM). Mestranda em Engenharia de Produção (UFSM). bifortes22@gmail.com

^b Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. eduardodanieli7@hotmail.com

^c Mestre em Administração (PPGA/UFSM). Professor na FSG. fabiotolfo@hotmail.com.br

^d Doutor em Engenharia Elétrica (UNICAMP). Professor na UFSM. felipe@inf.ufsm.br

^e Mestre em Engenharia de Produção (UFSM). Doutorando (PPGA/UFSM). adm.lucascharao@hotmail.com

Informações de Submissão

Bianca Jupiara Fortes, 2014, endereço:
Rua Os Dezoito do Forte, 2366 - Caxias
do Sul - RS - CEP: 95020-472.
Recebido em: 15/10/2014
Aceito em: 28/10/2014
Publicado em: 01/12/2014

Palavras-chave

Empresa familiar. Gestão. Sucessão.

Keywords

Family business. Management.
Succession.

Resumo

As empresas familiares conforme Donnelley (1976), são empresas que tem sua propriedade e gestão geralmente ligadas a uma família, estão sujeitas a ameaças e a constantes transformações em seu ambiente empresarial, mas além disso, podem ter problemas e ameaças próprios, que não afetam apenas a empresa, mas a toda família que ela está vinculada. Os principais desafios de acordo com a teoria de Gersick *et. al* (1997), consistem na sobrevivência, capitalização, gestão profissional e sucessão, entre outros, mas também apresentam certas vantagens, que podem determinar o sucesso dessas organizações tão importantes na economia mundial. Dada essa relevância, a partir da teoria pesquisada, se realizou o diagnóstico de uma empresa familiar localizada em uma cidade do norte do Rio Grande do Sul, por meio de um estudo de caso em uma empresa de indústria de confecções, com o objetivo de analisar o modelo de gestão da organização e inseri-lo nas teorias apresentadas. Buscando assim, auxiliar e agregar mais aos processos de gestão dessa empresa, verificou-se que a profissionalização e a sucessão já vêm sendo planejadas, ao mesmo tempo, mostra-se a perspectiva que estas neutralizarão a gestão paternalista que é característica de empresas familiares, além desses, outros constantes desafios a serem superados também são expostos e analisados no estudo.

Abstract

Family businesses as Donnelley (1976), are companies that have ownership and governance usually attached to a family, are subject to threats and the constant changes in their business environment, but in addition, may have issues and threats themselves, not affecting only the company, but the whole family she is bound. The main challenges in accordance with the theory Gersick *et. al* (1997), consist of survival, capitalization, professional management and succession, among others, but also have certain advantages, which can determine the success of these organizations so important in the

world economy. Given this importance, from the theory researched, held the diagnosis of a family business located in a town north of Rio Grande do Sul, through a case study in a company of the clothing industry, with the aim of analyzing the governance of the organization and insert it in the theories presented. Seeking thus assist and adding more to the management processes of the company, it was found that the professionalization and succession are already being planned at the same time, shows the perspective that they neutralize the paternalistic management that is characteristic of family businesses, besides these, other ongoing challenges to be overcome are also displayed and analyzed in the study.

1 INTRODUÇÃO

Empresa comumente é definida como um conjunto organizado de meios que visa produzir e oferecer bens e/ou serviços, com o objetivo de atender a alguma necessidade humana, possuindo uma infinidade de classificações e tipos. Dentre as quais se destacam as empresas familiares, de acordo com Donnelley (1976) são empresas que estão ligadas a uma família pelo menos há duas gerações e no momento que essa identificação reflete em influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Isto é, são organizações que possuem sua origem e sua história unidas a uma família e que sustenta os componentes da família na gerência.

Todas as empresas estão sujeitas as ameaças e as constantes transformações em seu ambiente empresarial, como as alterações na legislação, de governo, da concorrência, dos clientes e crises econômicas que influenciam seu modo de operar. Já as empresas familiares estão sujeitas a problemas e ameaças próprias, que afetam não só a sobrevivência da organização em si, mas que também refletem no âmbito familiar, envolvendo questões como gestão profissional, sucessão, capitalização, etc.

Deste modo, apresentam certas vantagens, como o comprometimento e a lealdade de seus membros, que podem levá-la a crescer e se tornar uma grande organização. Mas também apresentam muitas desvantagens e desafios, que se não enfrentados de maneira adequada podem causar sua falência. Segundo a revista Fortune 500, citado por Gersick (2006), 40% das empresas listadas são de propriedade familiar ou por elas controladas, respondem por metade do Produto Nacional Bruto (PNB) e empregando metade da força de trabalho norte americana. No Brasil elas correspondem a mais de 80% da quantidade de empresas privadas, geram mais de 3/5 das receitas e 2/3 dos empregos (OLIVEIRA, 1999).

Devido a essa importância, tanto econômica quanto social, que as empresas familiares possuem, elas tornaram-se um crescente objeto de estudos impulsionando a elaboração de trabalhos acadêmicos sobre o tema. Deste modo, o trabalho tem como principal objetivo

apresentar um estudo de caso em uma empresa familiar, localizada em uma cidade ao norte do Estado do Rio Grande do Sul, a fim de analisar e comparar as bases conceituais que tangem nesse âmbito ao modelo gestão de empresa familiar que a organização em questão possui.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A gestão de empresas familiares

Sobre a conceituação de empresas familiares, para Passos (2006) é marcada por ser controlada por sócios, estes pertencentes a uma ou mais famílias, ou seja, este tipo de controle societário da organização pertence aos seus fundadores ou seus descendentes. Tem-se também a empresa multifamiliar, que é composto por duas ou mais famílias de diferentes origens, mesmo havendo afinidade ou complementaridade profissional

Identificam-se nas empresas familiares, certas características mais particulares inseridas em sua gestão e em seu processo de desenvolvimento. De acordo Gersick *et. al* (1997) as empresas familiares e sua cultura em sua primeira fase de vida, são determinadas pelos traços típicos do fundador, que geralmente são tradicionalistas e conservadores. Além disso, muitas vezes o proprietário é que possui o conhecimento, desde o processo produtivo até o controle financeiro, além de tomar as decisões, executa as funções de controladoria e define estratégias necessárias para os negócios. Seus valores, regras práticas e suas crenças, fazem parte dos alicerces básicos da empresa e interfere nos negócios e nas decisões.

Hoje, continua comum nas empresas familiares, que um sonho do fundador de início ao seu histórico. A empresa se desenvolve, expande e se fortalece. Os filhos tendem em dar continuidade aos planos do progenitor, no entanto, mostram-se hoje muito mais rara. Em razão disso, quando chega à etapa de passar o bastão de liderança da empresa a um herdeiro sucessor, se iniciam os conflitos no negócio familiar. Isso, quando não é antecipado o referido momento de sucessão, por conta de alguma situação inesperada e indesejada, como uma doença impeditiva (parcial ou total, temporária ou permanente) ou, até, o falecimento prematuro do fundador.

De modo geral, fundadores desavisados permitem o uso do patrimônio da empresa pelos membros da família quando não percebem o crescimento progressivo da empresa. Provocando assim, problemas de desestruturação do negócio, com impactos sérios sobre o processo sucessório. Além disso, em razão do fundador simplesmente não quer delegar poder, surgem problemas de profissionalismo. Sem a delegação não há possibilidade de

profissionalização da empresa. Tal situação gera um desempenho medíocre da organização, com o conseqüente decréscimo de sua rentabilidade e possível transferência de proprietários ou de seu fechamento.

Conforme o modelo de três círculos de Gersick *et. al* (1997), observado na figura 1, pode-se identificar sete setores, nos quais se inserem os diferentes elementos de uma organização de acordo com sua classificação: setor 1 – membro da família, que não é proprietário nem funcionário; setor 2 – acionista, que não é membro da família nem funcionário; setor 3 – funcionário, que não é proprietário nem membro da família; setor 4 – proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa; setor 5 – proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família; setor 6 – membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário; setor 7 – proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

Esse modelo busca proporcionar ainda de acordo com Gersick *et. al* (1997), a compreensão das empresas familiares em três dimensões – propriedade, família e empresa/gestão. Assim, qualquer indivíduo em uma empresa familiar fazer parte de um dos sete setores formados a partir da superposição dos círculos dos subsistemas, o que leva a uma visão ampliada da complexidade existente na composição de uma empresa familiar.

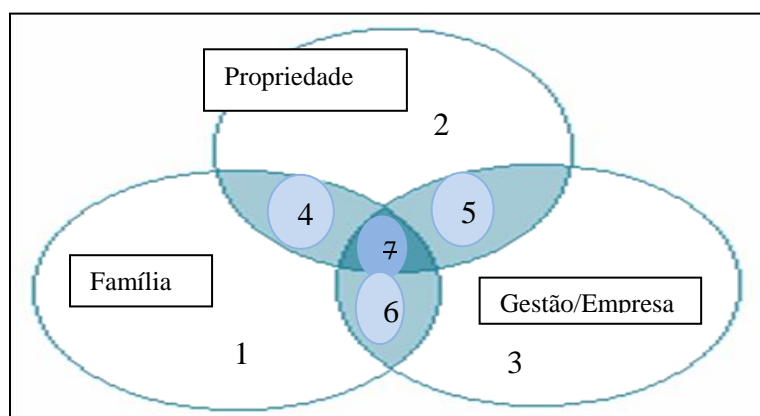


Figura 1- O Modelo dos Três Círculos.

Fonte: Adaptado de Gersick *et. al* (1997, p. 6).

No momento em que se insere o desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos, Gersick *et. al* (1997) demonstra o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar. Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão/empresa – há uma dimensão separada de desenvolvimento e cada um desses subsistemas segue uma seqüência própria de estágios. E esse processo progressivo de desenvolvimento, acaba interferindo uns

aos outros, mas mantém sua independência. Cada etapa se transforma em seu tempo e sequência próprios, cada um desses eixos possui seus próprios desafios e dilemas.

No primeiro momento, o Desenvolvimento da Propriedade há o proprietário-controlador, seus principais desafios estão na capitalização da empresa, nesta etapa busca-se garantir o capital adequado. Em seguida na sociedade entre irmãos, o que ocorre é um deles assumir o papel de líder quase-pai, se assemelhando a forma de proprietário controlador, ou então pode ocorrer a forma “primeiro entre iguais” e o indivíduo atua como irmão líder. Já na terceira forma os irmãos operam com arranjos realmente igualitários, como uma equipe de irmãos.

O último estágio desse subsistema, o consórcio de primos se caracteriza pela presença de muitos acionistas primos e a mistura de sócios funcionários e não funcionários. Nesse momento os principais desafios são a administração da complexidade da família e o grupo de acionistas, aqui as ligações pessoais, que nos outros estágios eram fortes, agora estarão fracas, com relacionamentos mais políticos e baixo nível de compromisso.

No eixo do desenvolvimento da família o estágio da jovem família empresária possui os desafios de criação de um “empreendimento casamento” com o cônjuge viável, a tomada de decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família, o estabelecimento de relacionamentos com a família ampliada e principalmente, a educação dos filhos. Já no estágio de entrada na empresa, os desafios vistos são a mediação de gerações, a administração da transição da meia-idade, a separação e individualização da geração mais nova e a tentativa de facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreiras.

Abordando o último subsistema, a dimensão de desenvolvimento da empresa, verificamos no estágio inicial que a empresa apresenta uma estrutura organizacional informal, com o proprietário-gerente no centro e geralmente com um único produto em sua linha de produção ou comércio. O principal desafio do empresário é a sobrevivência da empresa, ou seja, a entrada no mercado, o planejamento de negócios e o financiamento, analisando constantemente a proposição: realidade versus o sonho do próprio negócio.

Com o desenvolvimento da organização, num segundo estágio, a empresa em expansão /formalização, desenvolve uma estrutura organizacional que se encontra cada vez mais funcional com os produtos ou linhas de negócios se multiplicando substancialmente. Os principais desafios encontram-se na evolução do papel de proprietário gerente exigindo a profissionalização da empresa. A necessidade de planejamento estratégico, de sistemas e políticas organizacionais e principalmente da administração do caixa são primordiais nessa fase de desenvolvimento organizacional.

Na empresa madura, a estrutura organizacional favorece a estabilidade. A base de clientes se torna estável, a empresa possui um crescimento modesto com uma estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência, o que ocasiona as rotinas organizacionais bem-estabelecidas e funcionais. Seus principais desafios se encontram em um maior desenvolvimento, procurando um novo foco estratégico através de um maior empenho de gerentes e acionistas e principalmente de reinvestimento.

No entanto após a descrição da teoria da dimensão de desenvolvimento, é válido apresentar uma visão diferente dessa, como a do autor Lambrecht (2005), que propôs um modelo de transição multigeracional em empresas familiares, propondo a substituição dos três círculos vistos em Gersick *et. al* (1997) – empresa, família e propriedade – pela consideração de outros três círculos, mutuamente influenciadores da sucessão em empresas familiares: o indivíduo, a empresa e a família. A sucessão deve ser vista como um processo contínuo. O fator temporal indica que tal interação não é estática, mas sim um processo dinâmico de transmissão de empresas familiares para futuras gerações.

2.2 Profissionalização

Este processo é condição essencial para o crescimento da empresa, momento em que todos os familiares sejam vistos como modelo pelo trabalho “árduo”. E deve vir à frente dos interesses da família, isto é, tendo o coletivo como prioridade ao invés do individual. Ou seja, o trabalho deve acalorar ao confronto. Conforme Carlton (2003) com o crescimento da empresa, num segundo estágio, a organização em expansão/formalização, gera uma estrutura organizacional que se mostra cada vez mais funcional com os produtos ou linhas de negócios se ampliando substancialmente. Nesse momento, os principais desafios se dão no desenvolvimento do papel de proprietário gerente exigindo a profissionalização da empresa. É fundamental nessa fase de evolução organizacional a necessidade de planejamento estratégico, de sistemas e políticas organizacionais e principalmente da administração do caixa.

Para o embasamento da profissionalização Gersick *et. al* (2006) se utiliza o modelo dos três círculos nas empresas familiares, apresentando as estruturas e planos para a gestão e a coordenação de recursos e esforços. Nele, se apresenta a relevância do conselho de administração, com seus membros da família, do mercado e executivos para a dimensão propriedade, do conselho da família para dimensão família, a estrutura para a dimensão

gestão; que, reunidos à consolidação de um plano de continuidade leva a um maior equilíbrio entre essas três dimensões.

Assim o conselho de administração delinea estratégias em reuniões periódicas e estruturadas para este objetivo, com a prestação de contas por parte dos executivos da gestão da empresa. O conselho da família trata das expectativas de cada membro da família, aliando a estratégia da família com a estratégia da empresa e monitorando seus resultados. E o plano de continuidade identifica os principais caminhos para o desenvolvimento dos negócios para o futuro, traçando suas perspectivas e principais metas.

Por fim pela visão de Bezerra (2000) é indispensável que a empresa familiar seja profissionalizada ainda quando é gerida pelo fundador. No entanto, a profissionalização não é o termo oposto à sucessão. São conceitos complementares, uma boa profissionalização solidifica-se com uma sucessão bem-feita e vice-versa, porém uma profissionalização não é duradoura se, por cima dos profissionais, a família não tiver conseguido equacionar a sua crise de liderança, com o envelhecimento do fundador. A sucessão com êxito não é só um complemento, é o feliz complemento do processo de profissionalização. Tais críticas são aceitáveis, pois a grande maioria das empresas familiares tem essas características, e que estão estagnadas no seu mercado local.

2.3. Processo de Sucessão

Em empresas familiares, conforme Oliveira *et. al* (2010) sucessão é um processo planejado e estruturado, envolvendo todos os componentes da família, sendo a transição do fundador ou do gestor da atual geração, do patrimônio e da empresa para a gestão de uma nova geração. Além disto, devem ser levadas em consideração a opinião da família, dos herdeiros não sucessores, do gerente não familiar, do sucessor na gestão e do sucedido.

Sabe-se que o momento em que a sucessão ocorre é a etapa em que a empresa já está com sua estrutura bem montada. Conforme Bezerra (2000) é a partir daí que surge a necessidade de ampliar o mix de produtos que a empresa oferece, e realizar o planejamento estratégico do negócio, e se isso não é realizado nesse momento a empresa tende a caminhar para seu declínio, pois o fundador se desanima, e a tomada de decisão passa a ser vagarosa. Neste momento se torna indispensável que o processo sucessório se inicie, diante do cenário de transição que a empresa de encontra, então à empresa pode seguir dois caminhos, um sendo o declínio e outro um reinício do crescimento.

Assim, o autor comenta ainda que essa continuidade será refletida pela escolha que a liderança fizer. Se optar pelo crescimento, esta escolha está ligada diretamente à escolha do próximo gestor. É aí que o sucessor tem a responsabilidade de começar um novo ciclo econômico de sua organização. O papel de empresário aliava-se ao de integrar fatores produtivos de modo inovador. Tais empresários comumente, também eram capitalistas e habitualmente vistos, no caso de estabelecimentos menores, como seu próprio especialista técnico. No entanto o capitalismo estabelece a transformação desse cenário, passando a substituir a figura do fundador inovador e flexível por um administrador, o sucessor.

Desta forma, aquele que será o sucessor poderá ser um filho, esposa, agregados como os genros ou outra pessoa qualquer que pertença à família, tendo em mente que deve permitir a continuidade do negócio. A educação que o novo sucessor recebeu de sua família é sua sustentação, o talento despertado por seus pais.

Conforme Carlton (2003) nesta segunda fase, marcando a entrada na empresa familiar, as características são da geração mais velha se encontrar entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos. “A gestão da transição da meia-idade, a separação e individualização da geração mais nova e a tentativa de facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreiras”, são os desafios chave dessa fase de intercessão de gerações.

Nesse contexto, para prosseguimento do negócio, Bezerra (2000) afirma que é preciso que o sucessor goste do ramo de negócio da empresa, não assumir a função apenas para não aborrecer os pais. Se faz necessário ter consciência de que muitas vezes irá administrar uma obra que precisa ser mais bem estruturada, principalmente na fase de crescimento, momento em que os fundadores falham. Já na terceira fase, Carlton (2003) afirma ser a etapa que se tem o trabalho conjunto na empresa, a geração mais antiga está entre 50-65 anos e a geração mais jovem entre 20-45 anos, é fundamental introduzir a cooperação e a comunicação entre gerações. Nesta fase, os desafios chaves são incentivar a administração bem-sucedida de conflitos entre as gerações e gerir as três gerações da família que trabalham em conjunto.

Conforme Oliveira (2010) é evidente a intenção de, a partir da 3ª Geração Familiar, ser necessários requisitos mínimos para fazer parte da empresa, valorizando-se a qualificação e a experiência em outras organizações. Vale salientar que com embasamento em diversos estudos de caso sustenta-se a tese de que as sementes da destruição estão dentro da administração do próprio fundador e da família, ou que a sobrevivência da empresa está na capacidade da família administrar as suas relações com a firma e evitar as forças centrífugas nas fases da sucessão (LODI, 1987).

3 METODOLOGIA

O presente artigo possui natureza aplicada, pois gera conhecimentos para a resolução de problemas específicos, e cunho exploratório-descritivo. Exploratório por buscar descobrir maiores informações sobre determinado assunto, facilitando a compreensão do tema pesquisado (ANDRADE, 2003) e a confirmação de teorias existentes e amplamente aceitas (SELLTIZ *et. al*, 1975). E, também segundo esta última autora, de caráter descritivo por observar, registrar e analisar fenômenos e fatos da realidade sem manipulá-los.

A pesquisa iniciou com o levantamento bibliográfico sobre o tema, que consiste em uma fonte de dados secundários, nesta etapa se explora artigos, livros, revistas, e sites especializados, com o intuito de se obter maior conhecimento sobre o tema, servindo de base para elaboração da análise. Esse estudo permite prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema, auxiliando-o a desenvolver e a estabelecer os objetivos (MATTAR, 2001) e, no caso, a realização do diagnóstico na empresa.

Diagnóstico, este, concretizado por meio de um estudo de caso, buscando respostas com a utilização de técnicas de observação, interrogação, participação e compreensão dos fenômenos relacionados ao estudo (SILVA; MENEZES, 2001). O qual foi realizado em uma “empresa de confecções”, nome fictício adotado para preservar a identidade da empresa, localizada no norte do Estado do Rio Grande do Sul. De caráter qualitativo, a coleta de dados foi realizada através de depoimentos e entrevistas, com os fundadores, gestores e herdeiros/sucessores, os quais foram apresentados com nomes fictícios para também preservar suas identidades, por meio de um questionário semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas, aplicados em visitas in loco na empresa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação da Empresa

A partir dos relatos das sócias elaborou-se o histórico da empresa, com os acontecimentos e fatos marcantes ao longo de sua. A empresa iniciou suas atividades em julho de 1994. Constituída pela sociedade até hoje formada pelas irmãs proprietárias X e Y, surgindo da necessidade de uma das sócias em encontrar roupas infantis e principalmente para bebês.

Inicialmente contava com três máquinas de costura, uma funcionária, além das sócias, instalada em uma área de 21m². Identificando outros mercados, passaram a divulgar e a fabricar uniformes escolares, para as escolas da cidade. Com uma ascendente aceitação no mercado e o aumento da produção, e conseqüentemente uma necessidade maior de espaço físico, em novembro de 1995 a empresa se estabeleceu no atual endereço. Passando a contar com oito máquinas, quatro funcionários e um espaço físico de 210m². Com esse crescimento passou a participar de feiras, desfiles, e também a promover desfiles próprios, e a contar com representantes comerciais na região.

O maior espaço físico proporcionou o desenvolvimento por conta própria das atividades ligadas à área de SilkScreen, que antes eram terceirizadas. E a busca por novos mercados, como a confecção de uniformes profissionais para as empresas da cidade e região. Entre o fim de 1998 e o início de 1999, o aumento da demanda por uniformes escolares levou a empresa expandir a planta, construindo uma área exclusiva para a atividade. Nesse período aumentou seu quadro de funcionários e adquiriu novas máquinas automatizadas de costura e corte. Em 2006 a empresa modernizou suas instalações, prospectando novos mercados e agregando mais valor a seus produtos, em um mercado até então pouco explorado na cidade.

Em 2012, com a crescente procura por produtos bordados, montou um local específico para a atividade e realizou a aquisição de mais uma máquina de bordar. Atualmente a empresa conta com um quadro de 12 funcionários, 27 máquinas e uma área de cerca de 270m². Atendendo as mais variadas escolas, empresas e prefeituras da cidade e região, inclusive indo além das fronteiras do Rio Grande do Sul.

A “empresa de confecções” é considerada familiar devido a sua história e fundação estarem ligadas a uma família (DONNELLEY, 1976), mesmo com a empresa em questão não ter passado para a sua segunda geração. Iniciada por duas irmãs empresarias, descendentes de uma família de origem italiana. Empresarias, por possuírem o desejo e o impulso de realizarem um sonho, aliado à disposição de correrem certos riscos, ao vislumbrarem um novo serviço ou produto para um mercado. Na visão (LODI, 1998), pessoas assim, geralmente são sujeitos autoconfiantes e resolutos, com ideias definidas e uma postura centralizadora, autocrata, e que podem vir a assumir uma postura paternalista em relação a seus subordinados.

O que vem ao encontro do que levou a fundação da empresa, um sonho idealizado a partir de uma necessidade existente na cidade: roupas infantis e para bebês. Além dos riscos que elas se dispuseram a correr, com o desejo de consolidar a aptidão do corte e a costura. A partir dos relatos das proprietárias elaborou-se a seguinte estrutura organizacional (Figura 2),

a qual, não se encontrava documentada ou formalizada na empresa. Vale destacar que a empresa possui a figura de uma gestora (proprietária-controladora) Gersick *et. al* (1997), proprietária X, muito forte. Mesmo com a presença de mais uma sócia-proprietária, que por motivos pessoais se afastou da gestão da empresa. Sendo responsável pela administração da empresa e pela gerência dos processos produtivos, além de realizar a atividade de compras, corte, costura, bordado e, eventualmente, atender aos clientes mais importantes da empresa.



Figura 2 – Organograma da empresa.
Fonte: Elaborado pelos Autores.

Quanto ao auxiliar administrativo, filho da proprietária X (primo X1), este é encarregado do lançamento das notas fiscais e boletos, pelo pagamento de contas e dos funcionários, por eventuais compras de matérias-primas, realização de artes finais e bordados, além de ser responsável pela administração, principalmente quando a gestora não se encontra na empresa.

No setor de vendas encontram-se três funcionárias responsáveis pelo atendimento aos clientes, anotações de pedidos e pela comercialização dos produtos da loja. Já o setor produtivo, conta com seis funcionárias, responsável pela costura e acabamento dos produtos, cortados pelas duas funcionárias do corte, em processo anterior, a partir das encomendas feitas a empresa. No setor de serigrafia encontra-se um responsável pela área, o qual grava as matrizes e estampa os uniformes escolares e profissionais que a empresa confecciona

4.2 A Empresa no modelo dos três círculos e no modelo tridimensional

A partir da análise realizada na organização em questão, foi possível inserir a mesma no modelo de três círculos, proposto por Gersick *et. al* (1997). Em que pode se alocar membros em cinco setores dos sete existentes no modelo. Assim, de acordo com a classificação atribuída a eles, após associá-la a teoria dos três círculos de Gersick *et. al*

(1997), corroborando com a figura 1 os membros da empresa encontram-se distribuídos da seguinte forma:

- a. **Setor 1:** membros da família, que não são proprietários nem funcionários, estão os primos Y2 e Y3, os quais são filhos da proprietária Y.
- b. **Setor 2:** o acionista, não é membro da família nem funcionário, não há nenhum participante.
- c. **Setor 3:** funcionários, que não são proprietários nem membros da família, incluem-se os doze funcionários da empresa, isto é, a força de trabalho contratada pela gerência.
- d. **Setor 4:** proprietários, que são membros da família, mas não trabalham na empresa; encontram-se a proprietária Y e seu esposo o proprietário YY.
- e. **Setor 5** proprietários, que trabalham na empresa, mas não são membros da família, não incluem nenhum participante.
- f. **Setor 6:** membros da família, que são funcionários, mas não são proprietários, identificando-se na empresa como pertencente a este setor a tia Z, a qual é irmã das duas proprietárias, e o primo X1 filho da proprietária X.
- g. **Setor7:** apresenta-se a proprietária, que é membro da família e trabalha na empresa, proprietária X a qual atualmente opera na empresa como única gestora.

Já no que se refere a teoria demonstrada no modelo tridimensional, insere-se o desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos, apresentando assim, por meio deste modelo, como se dá o desenvolvimento da empresa familiar de forma dinâmica. Estudo que foi desenvolvido por Gersick *et. al* (1997) e foi aplicado a realidade da empresa.

Iniciando a análise da empresa sob o eixo do Desenvolvimento da Propriedade, sendo esta que define a empresa familiar, observa-se que iniciou suas atividades no estágio de sociedade entre irmãos, sendo que as proprietárias X e Y formaram uma sociedade a partir de sonhos próprios, anseio por crescimento e busca por sucesso. Enfrentando o desafio constantemente presente nesta etapa, o de capitalização, e principalmente o de separar o capital da empresa do capital próprio.

As empresárias levantaram capital próprio, logo depois de sua abertura, outra vez se depararam com esse desafio, buscando então fontes e recursos para capital de giro em bancos, por meio de financiamento, a fim de adquirir novas máquinas e insumos. E ainda nesse período, devido às dificuldades em manter um nível de capital de giro adequado ao funcionamento da empresa, aliado a alguns problemas de inadimplência, buscou-se do mesmo

modo capital dentro da família, agora com o pai das proprietárias e com conjugue da proprietária Y.

Em relação ainda a esse desafio inicial, vale lembrar que mesmo com o financiamento de terceiros (bancos), estes não passaram a ter parte da propriedade da empresa, evitando assim o controle e interferência na gestão da empresa por parte de outras pessoas. Isto, confirma a teoria descrita pelo autor, de que as empresas familiares buscam evitar ao máximo a participação de estranhos no controle organizacional.

Neste estágio a empresa, inicialmente, manteve a gestão da empresa nas mãos das duas sócias-proprietárias, uma controlando a parte comercial e a outra a produtiva. Controle este que atualmente concentra-se apenas na proprietária X, a qual pode ser considerada uma proprietária-controladora, por centralizar grande parte das decisões relacionadas à empresa (caso híbrido).

Além disso, por ser a irmã mais velha e com o falecimento de sua mãe, assumiu a responsabilidade de aconselhadora e consiliária da família. Papel que também é demonstrado e exercido dentro da empresa, pois a gestora desenvolveu um ambiente paternalista, tratando a empresa como uma família, buscando a harmonia e o comprometimento de todos os seus membros, mas, enfrentando os problemas citados anteriormente.

As proprietárias demonstram a intenção de perpetuar a empresa, entregando-a a seus sucessores, mas no momento apenas o filho da proprietária X, primo X1, demonstra interesse. Logo, a forma de gestão tenderá a continuar como um proprietário-controlador com 50% do capital, com autonomia na gestão, mas criando-se canais de comunicação para se escutar os outros herdeiros caso não venham a trabalhar na empresa.

Por ser uma empresa com apenas dois ramos familiares e três primos, a complexidade da família e da empresa tende a ser menor quando se inserir no estágio consórcio de primos. Mantendo os laços familiares, a cultura e a lealdade à empresa, devendo apenas criar, como evidencia Gersick *et. al* (1997), um mercado objetivo e justo que possibilite aos primos que não queiram permanecer na empresa vender suas ações, interna ou até externamente, de acordo com o que for definido no acordo societário.

Inserindo a empresa na dimensão de Desenvolvimento da Família, por ter sido iniciada como uma sociedade entre irmãos, apresenta alguns desafios particulares. Uma das sócias passava pelo desafio de criar um “empreendimento casamento” viável, buscando manter acordos, como descrito na teoria, para manter um bom relacionamento entre o casal recém-formado, e a empresa, mesmo com o conjugue não interferindo nela. Ambas as sócias também

tenham que equilibrar a atenção despendida entre a empresa e seus filhos, contando com a ajuda da família, principalmente por parte dos avôs maternos.

Quanto aos reflexos da transição de meia idade, as duas irmãs mostraram-se decididas ao empreender, abrir a empresa e perpetuá-la por meio de seus filhos, principalmente por parte da proprietária X. A qual há alguns anos trabalha em conjunto com seu filho, primo X1, incentivando-o a fazer faculdade de administração para que continue e desenvolva a empresa. Este agora busca seu espaço na empresa, por meio da cooperação e a comunicação existente entre as gerações na empresa. Fato que poderia ser um desafio, mas mãe e filho demonstram estar em harmonia em suas funções e decisões dentro da empresa, que começam a ser descentralizadas e delegadas para ele, com apoio também da proprietária Y.

Por sua vez, a proprietária Y enfrenta o desafio da separação e individualização da geração mais nova, em vista de que sua filha mais velha iniciou a faculdade de engenharia civil, demonstrando ter pouco interesse em se inserir futuramente na empresa, mas com total apoio da família em sua decisão. Enquanto seu filho mais novo passa por alguns problemas pessoais, ela iniciou sua vida acadêmica e cursa administração, o que a ajuda a encarar esses desafios.

Quanto ao último estágio deste eixo, a passagem de bastão, mostra-se como um grande desafio para a empresa, sobretudo no que diz respeito ao desligamento da geração mais velha da empresa, a proprietária. Mesmo com o interesse demonstrado pelo filho, ela apresenta certa resistência ao falar no assunto: “enquanto eu conseguir irei trabalhar na empresa”. Já o filho, primo X1, tem o desafio de suceder e dar continuidade ao negócio de sua família, e ao mesmo tempo alcançar seu “brilho próprio”.

Por fim, Gersick *et. al* (1997) apresenta o eixo de Desenvolvimento da Empresa, no qual por meio das medidas de crescimento e de complexidade insere as empresas familiares em seus estágios. A “empresa de confecções” no início enfrentou o maior desafio de uma nova empresa criada no Brasil, o de sobreviver. Em vista de que iniciou suas atividades sem planejamento ou análise de mercado, apenas como um sonho de suas sócias, o qual só foi passível de realização com o esforço das sócias e a ajuda dos familiares.

Atualmente a empresa encontra-se no estágio de formalização, pois por meio de consultorias, estágios e do auxiliar administrativo, primo X1, iniciou o processo de formalização de seus processos e estruturas. Além de buscar o equilíbrio entre as finanças da família e da empresa, evitando retiradas que prejudiquem a saúde financeira da empresa e a possibilidade de reinvestimentos de capital e de continuidade da empresa. Apesar de

apresentar algumas características de empresa madura, por ser uma empresa com tradição na cidade e ter uma base de clientes estável, afirma o primo X1.

Visando evitar a estabilidade das vendas e o declínio das margens da empresa, esta, constantemente investe em novas linhas e em produtos diferenciados para atender a novos mercados e desejos de seus clientes, evitando adentrar no estágio de declínio.

4.3. A profissionalização da empresa e o processo de sucessão

O momento de profissionalização da empresa, é quando se deixa de empregar somente práticas tradicionais, e a própria visão de empreendedorismo na condução dos negócios da empresa, e passa-se a adotar práticas mais profissionais e impessoais nas estratégias. Na empresa estudada este passo já está sendo dado, na medida em que o primo X1, atual auxiliar e futuro sucessor da gerente e proprietária X, está se formando em Administração, trazendo uma visão de gestão mais profissional a organização. Podendo então empregar técnicas administrativas, e buscará implementar ferramentas mais modernas e eficazes de gestão, as quais obteve conhecimento em sua formação.

Além disso, de acordo com o próprio primo X1, ele já vem planejando novas estratégias de profissionalização para a empresa, a partir do momento em que assumir seu cargo de gestor formalmente ao lado de sua mãe. Tais estratégias referem-se à inserção de novos profissionais na gestão da empresa, contratando terceiros bem preparados e assalariados. Aliado a isto, ele pretende dividir a gerência em departamentos, posteriormente com a expansão da empresa, e alocando profissionais especializados em cada área de negócio.

Mostra-se assim, que mesmo que a empresa ainda não tenha uma profissionalização formal, ela já a inseriu em seu planejamento para os próximos anos, preocupando-se em manter e expandir sua atuação no mercado da cidade, através de novas ferramentas e visões diferenciadas de gestão que virá a empregar.

Já no que se refere a transição de gestão da empresa, etapa mais conhecida como sucessão, um momento delicado, e que deve ser planejado tanto em questões de capacitação, como envolvimento emocional daqueles que deixam o poder e daqueles que estão assumindo um grande posto dentro da organização.

Na empresa em questão, esta etapa não ocorreu até o presente momento, pois a fundadora, proprietária X, ainda tem participação ativa no cargo de gerente. A única mudança como já comentado, foi o fato de sua irmã, a proprietária Y, ter deixado de atuar na gestão, permanecendo apenas como sócia proprietária. No entanto, mesmo com a não transferência

concreta da sucessão, a empresa mostra estar se preparando para quando esse momento chegar, em razão de que, o filho da proprietária X, primo X1, já exerce papel importante na empresa. Trabalha como funcionário, mas também ao lado da gestora nas decisões estratégicas da empresa, passando nesse período por uma espécie de treinamento, adquirindo conhecimento e contato com as situações reais de decisões e resoluções de problemas do cotidiano da empresa.

Além disso, o primo X1 está se formando no curso de Administração, mostrando assim que a questão da sucessão foi bem planejada e colocada em prática, em vista de que além do conhecimento prático, ele busca estar apto às exigências profissionais que o cargo de gestor lhe exigirá. O momento que ocorrerá a sucessão de fato, não está previsto ainda na empresa, pois a atual gestora vem desempenhando sua função com todas as condições e competências necessárias de forma individual. Mas sabe-se que a tendência é de que o filho vá se inserindo como gestor ao lado de sua mãe, tornando-se cada vez mais atuante no cargo, podendo ocorrer uma gestão conjunta por longo tempo e haverá então duas gerações na gestão, e alguns desafios referentes a ideias e decisões podem confrontar-se, é em razão desses fatores que o filho já vem auxiliando a mãe na gestão, mesmo que de forma informal. Com isso, acredita-se que será uma sucessão de sucesso em que as partes envolvidas mostram-se flexíveis e apresentam bom relacionamento também na parte familiar.

No que se refere aos dois outros herdeiros, filhos da proprietária Y, ainda não se considera por nenhuma das partes que eles assumirão a gerência, em vista de que a mãe se desligou da gestão da empresa e pretende seguir apenas como sócia, a tendência é que os filhos também permaneçam somente com a sociedade. Situação que pode se alterar, em razão de que um dos herdeiros é criança, e pode demonstrar interesse em trabalhar na empresa quando adulto, e será uma questão a ser decidida pelas proprietárias e até mesmo pelo primo X1, que provavelmente já estará atuando como gerente e buscará que estes herdeiros também se especializem, passando por uma preparação para assumir um cargo. Se isso ocorrer, se formará uma sociedade entre primos, e deverão ser trabalhados também todos os desafios que envolvem este tipo de gestão, mas acredita-se que também será viável esta união, pois os primos demonstram um bom relacionamento, e proximidade no âmbito familiar.

Esse quadro evidencia que a organização está ciente da importância de uma sucessão bem planejada, buscando evitar sucessores despreparados. E que estes atuem somente como herdeiros, não estando aptos para assumir os cargos gerenciais da empresa, o que poderia levá-la ao declínio. Pretende-se assim que se reinicie o crescimento da empresa e está se confirme e perpetue como uma verdadeira empresa familiar

4.4. Dilemas da empresa familiar

A partir desse modelo organizacional e de gestão que se mostra na empresa estudada, pode-se identificar que ela passa por alguns dilemas, que são comuns na maioria das empresas familiares. Destaca-se assim o fato da proprietária X exercer uma figura paternalista perante a família e os funcionários. Tratando a organização como uma grande família, afluindo o comprometimento e a colaboração dos funcionários, e visando a resolução de problemas, internos e externos destes, buscando assim a harmonia necessária entre todos os membros.

Por outro lado, essa gestão paternalista pode estar ligada a certo protecionismo entre colaboradores e gerentes, conforme Lodi (1993), quando isso ocorre, o desempenho da empresa pode ser afetado, gerando conflitos entre os objetivos da empresa e os da família. Também podem ocasionar um menor comprometimento com os resultados e a falta de disciplina por parte dos demais colaboradores, realizando promoções por favoritismos e não por aptidão ou competência que a pessoa possua para exercer funções exigidas pelo cargo.

A partir desses fatores, pode-se identificar na empresa alguns casos de colaboradores que não demonstraram o comprometimento necessário, em vista do modelo de gestão exercido, o que reduz a otimização dos resultados da empresa. Fato percebido pelos gestores, em algumas ocasiões em que contratações e ascensões foram realizadas devido ao colaborador ser membro da família, e até por certo favoritismo, e não por este dispor da capacidade necessária que o cargo exigia.

Outro dilema encontra-se nas diferenças de perspectivas entre as gerações, principalmente entre a proprietária X e o primo X1, seu filho e provável sucessor, nessa forma de gestão implantada na empresa. Neste aspecto o mesmo acredita que a profissionalização dos processos e da equipe de colaboradores da empresa, além do emprego de técnicas administrativas, poderá trazer melhores resultados, mas a proprietária X, por possuir o controle da empresa e ter idealizado o negócio, busca não alterar sua forma de gestão.

Apesar disso, ambos têm a consciência de que alterar total e bruscamente a forma de gestão e implantá-la sem um planejamento novos processos e técnicas não é o melhor caminho, podendo trazer muito mais prejuízos do que benefícios à empresa. Esses conflitos, como proposto por Gersick *et. al* (1997), devem ser tolerados e administrados e não evitados, pois é a partir deles que uma empresa pode crescer e incorporar novos valores e normas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares destacam-se cada vez no cenário econômico mundial, sendo responsável por grande parte da geração de empregos e renda, e pelo desenvolvimento dos países em que estão inseridas. Desta forma vem ganhando maior amplitude e se disseminando como um relevante tema para estudo e busca por um aperfeiçoamento nos modelos de gestão dessas organizações. Neste sentido, buscou-se levantar um estudo bibliográfico, a fim de ampliar o conhecimento e associá-lo a uma empresa familiar real. Assim elaborou-se um estudo de caso, verificando como transcorre na referida organização, cada uma das etapas presentes em modelos de gestão das empresas familiares.

Ao estabelecer uma comparação, pode-se identificar um caso híbrido na forma de gestão da empresa, havendo uma sociedade entre duas irmãs, mas somente uma delas atua como gestora, exercendo assim papel de proprietária-controladora. Assim, esta gestora possui uma postura paternalista, desencadeando pontos positivos como o comprometimento dos funcionários, ao passo que também deixa de impor normas mais racionais na profissionalização e ascensão dentro da empresa, por exemplo. Considera-se que se esta, implantar um modelo de gestão mais profissional trará maiores benefícios à organização, gerindo os colaboradores por meio de diretrizes mais formais conforme sua capacitação, e não apenas por fatores emocionais e familiares.

Referente a sucessão, a empresa se encontra na primeira geração, mas esse processo já vem sendo planejado, pois um dos futuros herdeiros e sucessor está se preparando para assumir o cargo, tanto por meio da vivência organizacional quanto profissionalmente. Fato este, que se destacou pois levará a uma sucessão bem estruturada, com um novo gestor preparado e apto ao cargo, para assim iniciar o novo ciclo. Neste ponto sucedida e sucessor concordam que novas técnicas administrativas devem ser implementadas aos poucos, para não impactar bruscamente o modelo de gestão e operacionalização da empresa.

Por fim a partir do que se verificou na organização, referente à propriedade, sugere-se que a organização elabore um acordo societário, em vista de que a empresa ainda não o possui. Estabelecendo os direitos e deveres de cada uma das sócias e principalmente de cada um dos primos, isto é, dos futuros herdeiros no que tange a próxima geração. Possibilitando-se administrar os conflitos, que tenderam a surgir na empresa, e principalmente evitar retiradas de capital acima do que realmente lhes confere por sua atuação na empresa, além de

evitar privilégios futuros entre as facções da família, e a inserção de capital de terceiros, já que a mesma prioriza que o capital seja mantido no âmbito familiar.

Desta forma, em virtude do modelo de gestão identificado na empresa estudada pode-se afirmar em linhas gerais que a mesma apresentou e ainda apresenta um eficiente gerenciamento dos desafios e características que a diferenciam como empresa familiar. Na medida em que esta administra seus conflitos de forma adequada, e vem se preparando para a passagem do bastão. Ao passo que mesmo não estando totalmente formalizada e profissionalizada, é consciente da relevância desses fatores, mostrando-se a frente de muitas outras empresas desse tipo, pois está se preparando para implantá-los agregando mais aos seus processos e a sua gestão empresarial.

6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 6. ed. São Paulo; Atlas, 2003.

BEZERRA, B. O. **A Profissionalização da Empresa Familiar**. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa PB, 2000.

CARLTON, M. C. Ciclo de Vida das Empresas Familiares. **Revista Eletrônica de Administração– Facef** – Vol. 02 – Edição 02 – Janeiro-Junho 2003.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las**. v. 2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de empresas, 1976.

GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 4. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

LAMBRECHT, J. **Multigenerational Transition in Family Businesses**: a new explanatory model. *Family Business Review*, v. 18, n.4, dec. 2005.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, L. S. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA J. B.; REZENDE R.; ELIAS A. Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6, 2010, Pernambuco. **Anais do VI Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. Pernambuco: EGEPE, 2010.

PASSOS, É.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios a parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Editora Gente, 2006.

SELLTIZ, C. *et. al* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2001C. Brasil é 27º em ranking de patentes. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 09 jul. 2007.

Artigo como parte do estudo: já publicado em Evento: CASI- Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, UFF, 2013, Itatiaia - Rio de Janeiro.