

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

GUILHERME VEDANA

INFLUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

PASSO FUNDO

2019

GUILHERME VEDANA

INFLUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Carvalho Tatim.

PASSO FUNDO

2019

GUILHERME VEDANA

INFLUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Estágio Supervisionado, aprovado em 04 de dezembro de 2019, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, pela banca examinadora formada pelos professores.

Profa. Dra. Denise Carvalho Tatim
UPF – Orientadora

Profa. Dra. Ana Claudia Machado Padilha
UPF – Membro da Banca

Prof.
UPF – Membro da Banca

PASSO FUNDO

2019

Dedico este trabalho ao meu pai e à minha mãe , que
são meus exemplos de vida.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus, pelo dom da vida, pela força interior e por ter me possibilitado lutar para concretizar esse sonho.

Aos meus pais, pelo apoio incansável, pelas palavras de incentivo e pelo carinho em todos os momentos de minha vida.

À minha esposa, pelo amor e compreensão, por sempre compartilhar comigo as alegrias e angústias, e por ser meu alicerce e companheira de vida.

À minha irmã, pelo incentivo e cumplicidade.

À Universidade de Passo Fundo, pela infraestrutura oferecida, e aos professores do curso de Administração pelo compartilhamento de saberes e troca de experiências ao longo da formação acadêmica.

Um agradecimento especial a minha orientadora, Profa. Dra. Denise Carvalho Tatim, pela disponibilidade, pelo incentivo e auxílio, coordenando as etapas para o desenvolvimento deste estudo.

Aos colegas, amigos e demais familiares que sempre estiveram comigo ao longo deste período da vida acadêmica, agradeço a amizade e a parceria, tornando essa etapa ainda mais significativa.

RESUMO

VEDANA, Guilherme. **Influência do modelo de gestão em uma empresa familiar**. Passo Fundo, 2019. 54 fl. Estágio Supervisionado (Curso de Administração), UPF, 2019.

Este trabalho tem como objetivo identificar como o modelo de gestão interfere no processo decisório, profissionalização, sucessão e relacionamentos de uma empresa familiar. O estudo de caso, de natureza exploratória, qualitativa e quantitativa foi realizado no empreendimento familiar que engloba a Loja XXXXX e Loja XXXX, localizadas no município de Tapejara, Estado do Rio Grande do Sul. A empresa atua no setor varejista de confecções e calçados, atuando no mercado desde 1988. Buscou-se verificar as características da profissionalização no âmbito da empresa familiar, compreendendo o processo de sucessão, as relações e os conflitos vivenciados, bem como identificando dificuldades e potencialidades da gestão desenvolvida. Para tanto, a coleta de dados envolveu entrevista e aplicação de questionários ao proprietário-fundador (pai), demais membros da família que exercem funções na empresa (mãe e tia), sucessor (filho) e equipe de colaboradores. Os resultados mostram que a gestão da empresa ainda está centrada no fundador, sendo que seu modelo influenciou a cultura organizacional. Contudo, a sucessão está acontecendo de forma natural e progressiva, com avanços também na gestão de conflitos e separação das questões familiares e da empresa. Fraquezas são descritas especialmente acerca da mão-de-obra e pouca participação da equipe nas tomadas de decisão; e as forças relacionadas ao bom relacionamento familiar, trabalho em equipe e credibilidade da empresa no mercado. Concluiu-se que dentre as sugestões para melhorar a gestão estão a ampliação da participação do sucessor nas decisões, qualificação dos colaboradores e desenvolvimento de planejamento estratégico e de ações inovadoras de mercado, levando a empresa a outro patamar de atuação.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Gestão. Sucessão. Profissionalização.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais pontos fortes e fracos da organização familiar no Brasil	16
Figura 2 – Estágios de desenvolvimento da empresa familiar	18
Figura 3 – Dinâmica das sociedades familiares.....	19
Figura 4 – Influência da cultura organizacional	21
Figura 5 – Objetivos da governança	26

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do processo sucessório	24
Tabela 1 – Pesquisa junto aos funcionários	42
Tabela 2 – Pontos fortes e pontos fracos da empresa familiar na visão dos pesquisados.....	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Identificação e justificativa do problema de pesquisa	10
1.2	Objetivos	12
1.2.1	Objetivo geral.....	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	Caracterizando a empresa familiar	13
2.2	Ciclos de vida e de desenvolvimento e a influência na gestão da empresa familiar	17
2.3	Cultura organizacional na empresa familiar.....	21
2.4	O processo sucessório.....	22
2.5	Relações e conflitos na empresa familiar	25
2.6	Importância da profissionalização	28
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	30
3.1	Delineamento da pesquisa	30
3.2	População e amostra	31
3.3	Plano de coleta dos dados	31
3.4	Análise dos dados	32
3.5	Definição de termos e variáveis.....	32
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	34
4.1	Contextualizando a história da empresa.....	34
4.2	Características da profissionalização e governança no âmbito da empresa familiar	35
4.3	O processo de sucessão	37
4.4	Relações e conflitos vivenciados na empresa	41
4.5	Caracterizando a gestão da empresa: dificuldades e potencialidades	43
4.6	Elementos para melhoria da gestão.....	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS	48
	APÊNDICES	50
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FUNDADOR.....	51
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA COLABORADORES	52
	APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA SUCESSOR.....	53
	APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FAMILIARES QUE ATUAM NA EMPRESA.....	54

1 INTRODUÇÃO

O tema deste estudo está relacionado à gestão na empresa familiar. Esse tipo de empresa constitui-se como a organização cujo capital e controle é realizado por sócios pertencentes a uma ou mais famílias, sendo o controle societário pertence aos fundadores e descendentes (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

A gestão nas empresas familiares é bastante singular, pois agrega a tríade família, gestão e propriedade. Essas três dimensões sofrem interferências com o tempo, alterando a dinâmica das relações entre os familiares e seus interesses quanto à gestão e à propriedade, indicando uma relação de interdependência entre os subsistemas do modelo. Ao longo da evolução da empresa cada dimensão vai se modificando, sendo que em cada diferente fase novos desafios estratégicos devem ser enfrentados (GERSICK et al., 2006). Nesse processo evolutivo também tem relevância os elementos da história e do interesse familiar, práticas gerencias permeadas por relações afetivas, emocionais e vínculos de parentesco, relações de trabalho baseadas na confiança mútua e valores cultivados na família que são trazidos para o contexto organizacional (DURANTE et al., 2008).

A delimitação do presente estudo está relacionada com a discussão acerca de como a empresa familiar desenvolve a gestão dos seus recursos humanos, uma vez que prevalecem os laços afetivos e familiares, muitas vezes em detrimento do profissionalismo necessário para a condução das funções. É por isso que um ponto fundamental da gestão nessas empresas está relacionado com questões referentes aos relacionamentos interpessoais, processos sucessórios e profissionalização das ações de gerenciamento, pois tudo isso impacta na gestão e nos resultados.

O estilo da gestão das empresas familiares marca a forma como ela se desenvolve e supera os possíveis conflitos que surgem ao longo de sua história. Esse estilo é formado a partir de elementos como papel dos fatores emocionais nas decisões, problemas de centralização de poder, formas e critérios utilizados para promoção dos recursos humanos, confiança mútua e

conflitos, bem como o perfil do sucedido e do sucessor (ROSA; CARDOSO; MAZON, 2017). Nessa perspectiva, Oliveira (2010, p. 7) destaca como principais causas da morte das empresas familiares aspectos como “concentração, por tradição, em um ramo de produto ou serviço específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida desse produto ou serviço entra em declínio; falta de planejamento estratégico estruturado; e brigas de sucessão”.

Partindo dessas considerações, considera-se que as empresas familiares estão expostas a uma série de questões que precisam ser consideradas para que sua gestão realmente ocorra de maneira equilibrada, minimizando possíveis problemas que podem até levá-la ao fracasso. Nesse sentido, a discussão trazida neste trabalho refere-se a análise de como o modelo de gestão pode impactar no processo decisório, profissionalização, sucessão e relacionamentos da empresa familiar.

O contexto de pesquisa corresponderá à XXXXX e XXXXX, ambos do município de Tapejara, Estado do Rio Grande do Sul, que desenvolvem suas atividades no ramo de comércio varejista, no segmento de confecções e calçados. O grupo familiar atua no mercado desde 1988 e é gerida de forma centralizada na figura do pai (proprietário-fundador). A empresa está em sua primeira geração, contando com a atuação da mãe, na função de caixa; de uma tia também na função de caixa; e do filho, desempenhando a função de gerente administrativo. O grupo familiar conta com a colaboração de oito funcionários.

A finalidade do estudo é a discussão das peculiaridades da gestão, bem como aspectos da profissionalização, conflitos, relações e sucessão na empresa, dando subsídios para o delineamento de estratégias que possam contribuir para a melhoria de sua gestão.

1.1 Identificação e justificativa do problema de pesquisa

As empresas familiares são consideradas como organizações muito representativas no cenário econômico da sociedade contemporânea (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007). Essa relevância mostra a importância que a discussão de aspectos relacionados a sua gestão traz para o melhor entendimento e desenvolvimento do gerenciamento nessas organizações.

No Brasil, a vida média das empresas não familiares é de doze anos e a das empresas familiares é de nove anos. Apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e 5% passam para a terceira. Existem estudos evidenciando que aproximadamente 40% das empresas familiares no mundo não ultrapassam o primeiro ano de vida, 60% das empresas familiares fracassam até o final do segundo ano da fundação e quase 90% das empresas fecham até o décimo ano de vida (OLIVEIRA, 2010).

Esses indicadores mostram o quanto é difícil uma empresa familiar se manter no mercado, considerando os diversos problemas que ela tende a enfrentar devido às condições do mercado e também das características de sua gestão. É comum a centralidade do poder e das decisões em torno do fundador, ênfase em critérios como confiança mútua e tempo de convivência, deixando a competência em segundo plano; falta de planejamento, inexistência de adequações para o processo de sucessão, entre outras (LEONE, 2005).

É a partir dessa justificativa teórica que se destaca a relevância do desenvolvimento deste estudo nas XXXXX e XXXXX, uma vez que nunca foi realizada uma análise acerca da gestão e como ela interfere nos diferentes elementos que fazem parte dos processos organizacionais. Evidencia-se que nas empresas a gestão é centralizada, com o poder de decisão cabendo ao fundador. O gerenciamento dos diferentes setores é realizado por membros da família, sendo que ainda não estão sendo desenvolvidas ações para a sucessão. Muitas vezes ocorrem conflitos entre os membros, o que prejudica o desenvolvimento das atividades. O nível de profissionalização dos membros da família também pode ser considerado uma preocupação, tendo em vista que apenas o filho tem buscado conhecimento e formação para atuar no empreendimento, transformando as percepções acerca do negócio.

Sobre essa questão cabe considerar que os principais problemas envolvendo a empresa familiar e que podem afetar sua gestão envolvem a falta de regras claras, misturar contas pessoais com contas da empresa, tornar a empresa cabide de empregos devido ao parentesco sem considerar aspectos de profissionalismo e competência, e não desenvolver um planejamento acerca do processo sucessório (ROSA; CARDOSO; MAZON, 2017).

Desse modo, o gerenciamento de conflitos é fundamental para que a empresa familiar possa contornar situações que causem estresse nas relações entre membros da família ou aspectos da empresa, sendo necessário avaliar o conflito a partir de suas causas e possíveis consequências, pois nem todo conflito pode apenas prejudicar a empresa, uma vez que podem gerar benefícios, especialmente porque traz consigo uma perspectiva de mudança, apontando para outras possibilidades.

Por isso, justifica-se a realização do estudo, pela necessidade de compreender a influência da maneira como a empresa familiar é administrada, entendendo as dificuldades enfrentadas e delineando melhor as ações e estratégias futuras. Além disso, considera-se o estudo relevante no processo empreendedor, haja visto a necessidade de a empresa realizar ações de suporte e que contribuam para o incremento dos negócios. Desse modo, surge a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência do modelo de gestão sobre o processo decisório, a profissionalização, a sucessão e os relacionamentos em uma empresa familiar?

1.2 Objetivos

Para responder o problema de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar como o modelo de gestão interfere no processo decisório, profissionalização, sucessão e relacionamentos da empresa familiar.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as características da profissionalização no âmbito da empresa familiar;
- b) Compreender o processo de sucessão, as relações e os conflitos vivenciados na empresa;
- c) Apontar dificuldades e potencialidades da gestão desenvolvida;
- d) Sugerir as ações necessárias para a melhoria da gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial teórico apresentam-se os principais conceitos relacionados ao tema de estudo, considerando especialmente as características da empresa familiar, aspectos que orientam a gestão e a cultura organizacional, bem como o processo sucessório e a necessidade de planejar a sucessão, dando espaço para a governança e a profissionalização, a fim de evitar conflitos entre os membros e problemas à organização.

2.1 Caracterizando a empresa familiar

Nesta seção o destaque é o conceito e as características da empresa familiar, tendo em vista a necessidade de compreender as principais peculiaridades desse tipo de organização que tem grande importância no cenário econômico e é objeto deste estudo.

A empresa familiar é a modalidade de organização que predomina no mercado (BORNHOLDT, 2005), constituindo-se em elemento decisivo da estrutura econômica da sociedade moderna (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Esse tipo de empresa ocupa um espaço muito importante na economia e na sociedade, podendo ser caracterizada por pequenos, médios ou grandes organizações que geralmente nascem de ideias, empenho e investimento de empreendedores e seus parentes (RICCA, 2007). Assim, “a empresa familiar nasce de um projeto, de um sonho ou de um desafio de vida de uma pessoa ou grupo” (BORNHOLDT, 2005, p. 33).

Ainda considerando essas colocações, cabe destacar que:

Ao ser considerada como forma predominante de empresa em todo o mundo, a empresa familiar ocupa também uma grande parte de nosso tecido econômico e social. Representando essa parte significativa do conjunto das empresas privadas existentes no país e no mundo, uma das maiores preocupações de seus dirigentes é a sua sobrevivência (LEONE, 2005, p. 5).

As empresas familiares têm por peculiaridade o empreendedorismo:

Os gestores de empresas familiares ganham destaque pelo espírito empreendedor e inovador, que os leva a diversificar os negócios da família sem perder a competitividade. A facilidade com que os empreendedores familiares colocam em prática os seus sonhos é mais uma de suas propriedades, por meio da qual tiram o máximo de proveito ao serem persistentes, visionários, inovadores e, claro, sonhadores. A cada nova conquista, a cada desafio vencido, mais e mais empreendedores familiares demonstram *expertise* em gestão empreendedora (FREITAS; FRAI, 2010, p. 391).

A empresa familiar é considerada aquela que se origina na família, sendo a controladora e detentora do capital acionário, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual geração se encontre no poder, desde que a sucessão do controle das ações aconteça para um ou mais membros da mesma família. Nesse sentido, considera-se o controle acionário um elemento de valorização na empresa familiar, baseado na ideia de propriedade e permitindo à família decidir sobre seu futuro (MACEDO, 2009).

A empresa familiar pode ser vista como a organização cuja “sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou coma figura de um fundador” (LODI, 1993, p. 6). Desse modo, os laços familiares definem a principal característica da empresa familiar, sendo responsáveis pelo processo de sucessão ao longo do ciclo de vida dessas organizações. A família é vista como um grupo de pessoas ligadas por relações de parentesco que são estabelecidas tanto por laços genealógicos, biológicos ou sociais (GRZYBOVSKI; LIMA, 2004).

Sobre essa caracterização básica da empresa familiar, pode-se verificar três tipologias:

- 1) na tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce domínio completo sobre os negócios;
- 2) na híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, há, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares; e
- 3) na de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa (LETHBRIDGE, 1998 apud LEONE, 2005, p. 7).

Com base nessa citação observa-se que a empresa familiar pode assumir formas diferenciadas especialmente com relação à constituição do seu capital e também modelo de gestão adotado.

Num ponto de vista semelhante, Bornholdt (2005) traz uma caracterização da empresa familiar em sentido amplo e restrito. No “sentido amplo” essas organizações são aquelas com

participação acionária relevante (majoritária ou minoritária) de uma família, mas cuja gestão é exercida por executivos que não pertencem, necessariamente, a uma dessas famílias. Já em “sentido restrito” é aquela cujas organizações e administração estão sob o comando dos próprios sócios da família ou grupos familiares.

Refletindo sobre os desafios próprios que estão incluídos na empresa familiar, cumpre salientar:

A influência da família sobre a empresa implica, em muitos casos, ver o negócio contaminar-se por questões que são, sim, absolutamente estranhas ao ambiente empresarial, incluindo desentendimentos e disputas que foram gerados no palco das relações domésticas. Assim, os negócios podem experimentar a influência negativa de sentimentos estranhos ao mercado, como amor, ódio, ressentimento, gratidão, ciúmes, paixão etc. O fato de a empresa estar ancorada numa família precisa ser tratado e desenvolvido sempre na direção das vantagens, ou seja, sempre reconhecendo a possibilidade de haver problemas e, assim, evitando-os. No mínimo, é preciso perceber que a empresa é uma riqueza da família, é um patrimônio produtivo que deve ser preservado ou – melhor ainda – deve ser otimizado para, assim, render frutos por longo período, beneficiando diversas gerações (MAMADE, 2015, p. 134-135).

Macedo (2009, p. 28) apresenta quatro características básicas da empresa familiar:

- a) Origem na família: uma empresa tem origem na família quando membros de uma ou mais famílias iniciam um empreendimento.
- b) Controle acionário: ocorre quando a família possui mais de 50% das ações com direito a voto e desse modo detém o controle acionário da organização.
- c) Gestão familiar: dois ou mais membros da família ocupam cargos de decisão gerencial ou estratégica, em condições de determinar os rumos que a organização deve seguir.
- d) Sucessão familiar: a passagem do controle acionário se faz para um ou mais membros da família do fundador, podendo acontecer por hereditariedade ou por casamento. Pode dar-se também da primeira para a segunda geração e assim sucessivamente.

Nessa perspectiva, verifica-se que a empresa familiar é aquela onde o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros, sendo que os laços familiares determinam a sucessão de poder. Além disso, geralmente os parentes se encontram em posições estratégicas como diretorias, gerências ou conselho de administração. Ademais, nessas organizações as crenças e valores basilares são os mesmos identificados com os da família; do mesmo modo que as ações familiares repercutem na empresa não importando se nela atuam os membros. Outra questão que é peculiar nessas empresas é o fato de que os membros não têm liberdade total ou parcial para vender suas quotas acumuladas ou herdadas (RIBEIRO, 2013).

A empresa familiar tem como missão garantir que os “negócios da família” se consolidem e perdurem através das gerações (MUZZIO, 2013). Nessas organizações o vínculo

familiar marca a maneira como a empresa se desenvolve, trazendo os valores do fundador ou da família na construção da estrutura e cultura organizacional (FREITAS; KRAI, 2010). Por isso, a propriedade familiar, a presença de família na gestão, a influência familiar na estratégia e os planos de transferência da empresa às gerações seguintes são fatores que definem a natureza dessas empresas (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

No Brasil, podem ser observadas outras características básicas nesse tipo de empresa, bem como alguns pontos fortes e fracos específicos (Fig. 1) da empresa familiar:

- forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares; e exemplos são os velhos da casa ou, ainda, os que começaram com o velho;
- laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia e da competência;
- exigência de dedicação, ou seja, vestir a camisa da empresa;
- postura da austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- expectativa de elevada fidelidade;
- dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
- jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa (OLIVEIRA, 2010, p. 6).

Figura 1 – Principais pontos fortes e fracos da organização familiar no Brasil

Pontos fortes da empresa familiar	Pontos fracos da empresa familiar
• proximidade entre a empresa e o centro do poder; • possibilidade de decisões ágeis; • conhecimento das características do país; • facilidade para implantar mudanças estruturais; • agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas	• confusão entre propriedade e gestão; • ausência de estratégias claramente definidas; • lutas constantes pelo poder; • predominância de caprichos individuais; • falta de clareza sobre a vocação da empresa; • carência de investimentos em recursos humanos, tecnologia e melhoria de métodos e processos.

Fonte: Adaptado de Leone (2005, p. 12)

A partir dessa figura e das considerações acerca das forças e fraquezas predominantes nas empresas familiares brasileiras, destaca-se aspectos da gestão que geram confusão na forma de administrar essas empresas, especialmente por trazer o ponto de vista do fundador, sem maior abertura às decisões, com centralidade de poder.

Lodi (1998, p. 4) também traz uma síntese de pontos fortes da empresa familiar que envolvem:

- a) A lealdade dos empregados é mais acentuada dentro deste tipo de empresa.
- b) O nome da família pode ter grande reputação na região, no estado, ou no país inteiro.
- c) A escolha correta do sucessor na direção do negócio, causa um grande respeito pela empresa.
- d) A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa.
- e) O sistema de decisão é mais rápido.
- f) A sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais.
- g) As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro.

Já com relação as fraquezas, Lodi (1998), destaca os conflitos de interesse entre família e empresa; o uso indevido de recursos da empresa por membros da família, o famoso complexo da "galinha dos ovos de ouro"; a falta de sistema de planejamento financeiro; a resistência à modernização do marketing; e o emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

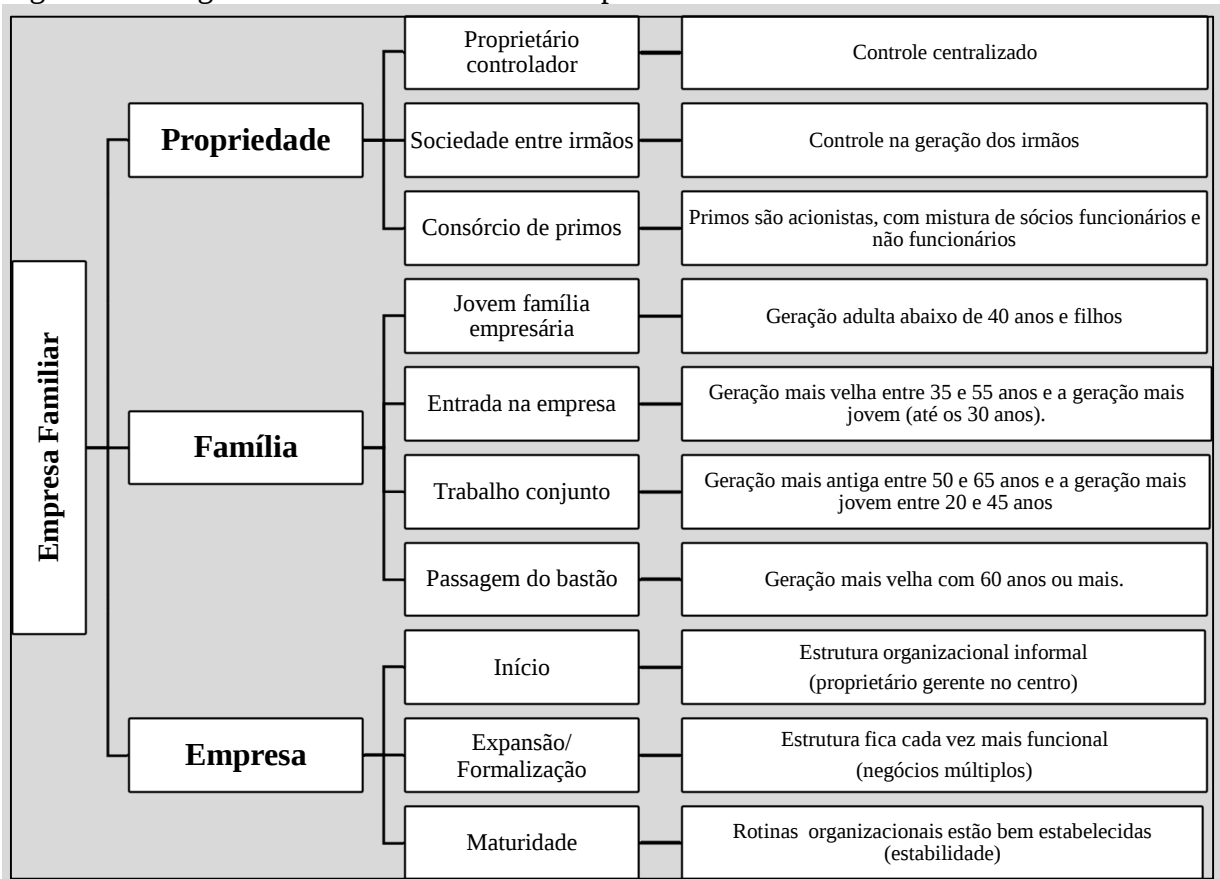
Enfim, as características e conceitos da empresa familiar mostram sua relevância para a economia e sociedade, considerando ser esta uma organização na qual duas ou mais pessoas de uma mesma família (ou de várias famílias, em empresas multifamiliares) são proprietários/acionistas e/ou participam do gerenciamento do negócio (CANÇADO et al. 2013). Importante ressaltar que essas empresas possuem vantagens competitivas, como preservação do conhecimento idiossincrático, laços fortes e compromisso dos membros com a organização mas, apresentam conflitos entre prioridades do negócio e preferências da família, sendo que os principais desafios envolvem a aceitação das mudanças ao longo do ciclo de vida da empresa e o planejamento do processo sucessório (COSTA et al. 2015).

2.2 Ciclos de vida e de desenvolvimento e a influência na gestão da empresa familiar

O tempo traz mudanças no ciclo de vida das empresas familiares, sendo que sua evolução envolve a empresa em si e sua gestão, a propriedade (patrimônio) e a família e suas relações. Grzybovski e Lima (2004) destacam que a manutenção da capacidade competitiva da empresa familiar na contemporaneidade está relacionada à necessidade manter uma relação sinérgica e simbiótica entre a família e os negócios revelando nuances conceituais da família nuclear ampliada pelos laços sociais (como o casamento), sendo que os negócios precisam se apresentar numa forma que crie valor para a família e a família se obriga a adicionar valor para os negócios de forma que é impossível obtê-lo sem seu envolvimento.

Gersick et al. (2006), propõem o modelo tridimensional de desenvolvimento, identificando os ciclos de vida nas empresas familiares, com base na análise e descrição da evolução da organização ao longo do tempo, estando baseado em três eixos distintos e complementares: propriedade, família e gestão/empresa (Fig. 2). Essas três dimensões sofrem interferências com o tempo, alterando a dinâmica das relações entre os familiares e seus interesses quanto à gestão e à propriedade, indicando uma relação de interdependência entre os subsistemas do modelo. Ao longo da evolução da empresa cada dimensão vai se modificando, sendo que em cada diferente fase novos desafios estratégicos devem ser enfrentados.

Figura 2 – Estágios de desenvolvimento da empresa familiar



Fonte: Adaptado de Gersick et al. (2006).

A propriedade é considerada a razão de ser da empresa familiar. Sua estrutura e distribuição, ou seja, o percentual de participação dos sócios, por exemplo, gera efeitos no modo como as decisões são tomadas e, conseqüentemente, no processo histórico e de evolução da empresa. Além disso, mudanças estruturais da propriedade, seja pelo envelhecimento ou devido as estratégias gerenciais desenvolvidas, criam efeitos sobre a família, sobre a gestão e sobre a

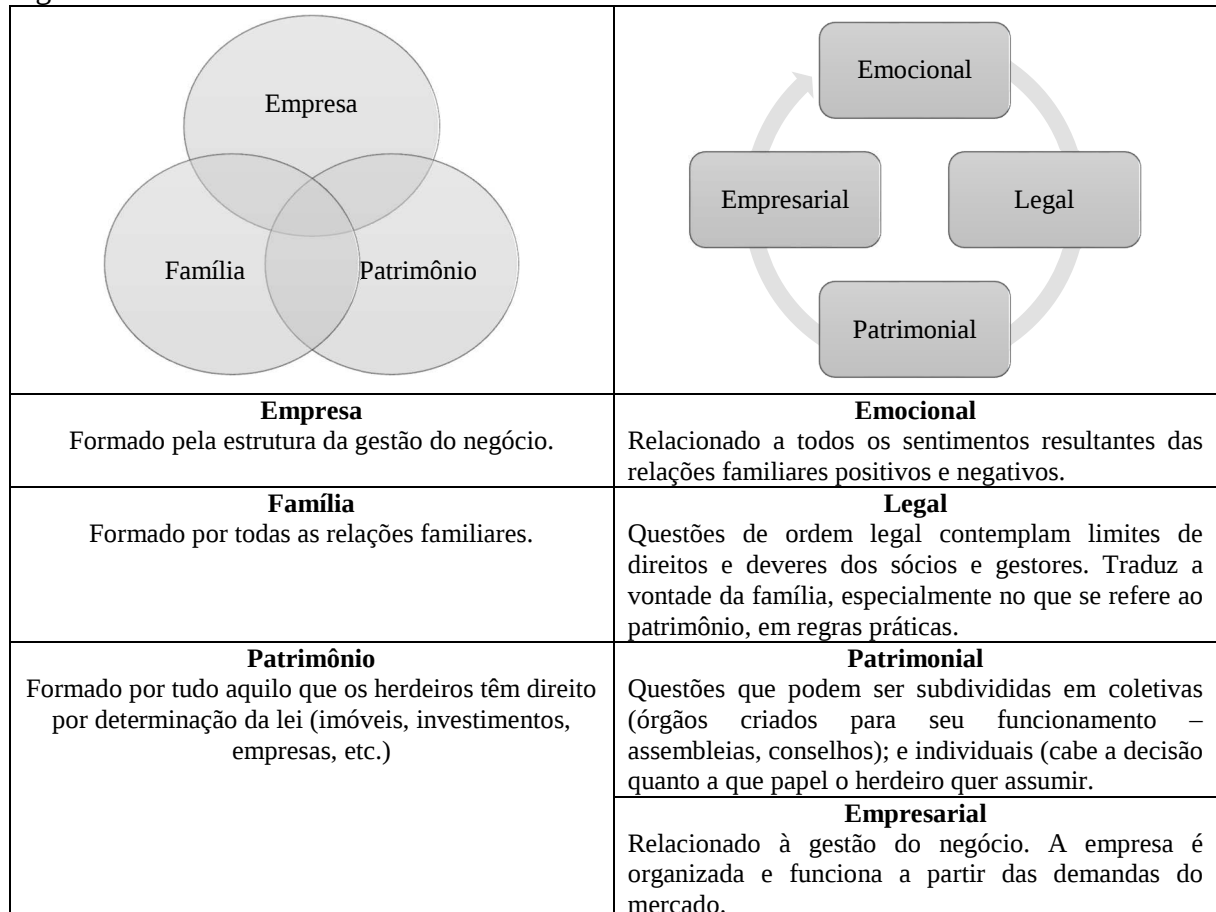
propriedade em si, podendo ser sentidas ao longo das gerações, a partir de três estágios (GERSICK et al., 2006).

Já a família tem seus estágios relacionados ao ciclo de vida dos membros, dando início com a jovem família empresária onde a tomada de decisão relaciona trabalho e família, partindo para o estágio de entrada na empresa familiar, iniciando a transição da administração devido a idade do fundador; seguindo para a família que trabalha em conjunto e que promove a cooperação e comunicação entre gerações; e por fim, a passagem do bastão, como período que marca o desligamento da geração mais velha da empresa (GERSICK et al., 2006).

A dimensão empresa, a partir dos estágios de início, expansão e maturidade, está relacionada com a forma de liderança exercida, pois é a figura do líder o responsável pelo alcance e promoção de cada uma dessas fases (GERSICK et al., 2006).

Na Figura 3 apresentam-se os principais elementos da dinâmica da empresa familiar, considerando os três fatores principais e sua inter-relação (empresa, família e patrimônio), bem como a ordem desse relacionamento, envolvendo o aspecto emocional, o legal, o patrimonial e a empresa em si.

Figura 3 – Dinâmica das sociedades familiares



Fonte: Adaptado de Ribeiro (2013).

Macedo (2009) destaca que a relação empresa-família-patrimônio envolve todas as variáveis que caracterizam a empresa familiar e sua dinâmica, sendo que essa relação exige uma governança eficiente, sob pena que criar dificuldades à gestão.

O tempo afeta sobremaneira as pessoas, os sistemas e as organizações, sendo que na empresa familiar sua ação provoca mudanças maiores que afetam as dinâmicas e o círculo de gestão. O desempenho de funções gerenciais por longo período mostra que nas empresas familiares o envelhecimento das pessoas interfere na forma como ela vai se desenvolver. É nesse sentido que se torna importante a construção de um modelo de desenvolvimento que leve em consideração o tempo e as mudanças que dele surgem, refletindo com exatidão a realidade da empresa familiar, das pessoas e do contexto onde ela está inserida e onde ela atua (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

A propriedade na empresa familiar vai evoluindo e alterando o estágio de desenvolvimento da empresa, a partir do modo como influencia a dinâmica de todo o sistema. Ela inicia com o fundador, para uma sociedade entre irmãos e, finalmente, para a dinastia familiar. É a propriedade que determina o tipo de estrutura na qual irá transitar a futura geração, estabelecendo o tipo de poder, de controle e o comportamento prevalente na empresa familiar (GERSICK et al., 2006).

A partir da evolução da propriedade em cada um dos estágios da empresa familiar verifica-se que no estágio do proprietário controlador os desafios são a capitalização, o equilíbrio do controle unitário e a análise para abertura de interessados para atuar na empresa, bem como a escolha de uma estrutura de propriedade para a próxima geração. No estágio sociedade entre irmãos, os desafios são a capitalização, o desenvolvimento de um processo para a partilha do controle entre os proprietários, a definição do papel dos sócios não-funcionários, a retenção de capital e controle das diferentes orientações que surgem na família. No estágio de consórcio de primos, os desafios são a administração da complexidade da família e do grupo de acionistas, criação de um mercado de capitais para a empresa, e a criação de mecanismos consensuais de avaliação de ações da empresa familiar (GERSICK et al., 2006).

Portanto, diversos fatores podem influenciar cada um dos estágios de desenvolvimento das empresas familiares. Além de questões relacionadas à idade, estrutura, nível financeiro e ciclo dos produtos, fatores externos como política econômica e de mercado vão moldando o desenvolvimento das empresas, sendo que no estágio inicial a finalidade é a consolidação e sobrevivência, no estágio de expansão parte-se para um processo de profissionalização e no estágio de maturidade evidencia-se uma maior estabilidade conferida por rotinas organizacionais estabelecidas (GERSICK et al., 2006).

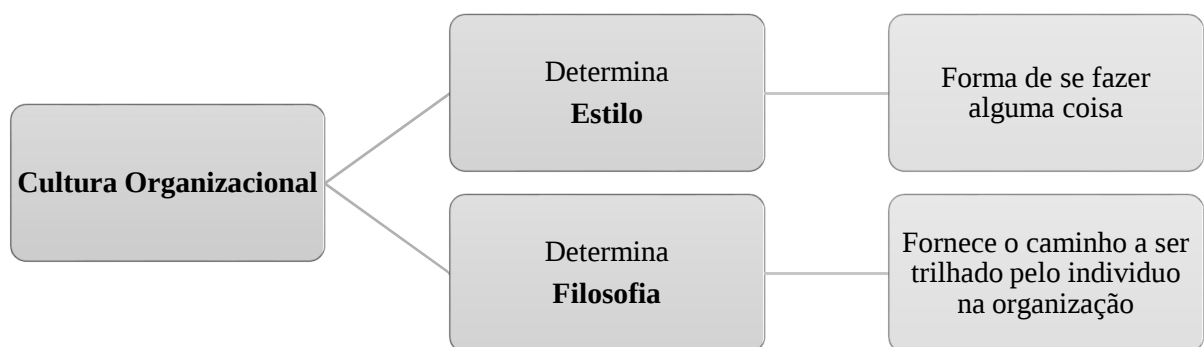
Segundo as considerações de Laimer e Tonial (2014), os elementos que determinam a longevidade da empresa familiar são: a governança (concebida como instrumento de solução de conflitos entre as partes); a família (a partir do desenvolvimento de ações que conciliam diferentes objetivos, necessidades e valores dos diversos membros da família); e o processo de sucessão (cuja necessidade é superar obstáculos psicológicos (perda de poder), primeira geração pode manter dependência do proprietário-fundador, necessidade de preparação dos sucessores, definição de papéis dos sucessores, estabelecimento de padrões de comportamento para a sucessão p. ex. transferência de controle acionário, profissionalização dos sucessores, política de aposentadoria, proteção patrimonial, etc.).

2.3 Cultura organizacional na empresa familiar

A organização é um conjunto de interações humanas, as quais envolvem diversos elementos em busca de um objetivo comum (TAVARES, 2002). De acordo com Dias (2013), a cultura organizacional corresponde a um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com as pessoas, as estruturas, os processos e os sistemas de uma empresa para produzir normas de comportamento, levando à identificação de uma missão e da visão, e de como as coisas devem ser conduzidas e realizadas naquele contexto organizacional.

Desse modo, a cultura afeta o estilo e a filosofia administrativa, constituindo o sistema de valores, crenças e atitudes que guiam o comportamento (Figura 4).

Figura 4 – Influência da cultura organizacional



Fonte: Dias (2013)

A cultura envolve as características que coordenam e ordenam a organização, determinando suas metas e seu cotidiano. Envolve um conjunto de valores e crenças

compartilhados pelos membros, além de outras variáveis que dão consistência às ações dentro da empresa (TAVARES, 2002).

Grzybovski (2002) salienta que a empresa familiar exige regras de gestão próprias e muito diferentes, que precisam ser consideradas, caso contrário não conseguirá sobreviver e, tampouco, prosperar. Isso se deve ao fato de os membros da família participarem da gestão da empresa, influenciados pelos motivos que levaram o empreendedor a criar o seu próprio negócio. Por isso, a forma como a cultura organizacional é transmitida e aprendida pode ser determinante à empresa familiar em termos de oportunidade de mercado, sobrevivência e estabilidade.

Na empresa familiar, o fundador tem um papel relevante na configuração da cultura. Ele geralmente traz consigo uma visão paternalista que reflete na cultura organizacional e que aponta para os valores e visões que vão fazer parte do modo como a empresa vai se desenvolver. Além disso, esse tipo de cultura dá ênfase ao poder do fundador e privilegia os membros da família no processo de gestão, desprezando muitas vezes aspectos importantes da sucessão e profissionalização (GERSICK et al., 2006).

Sobre isso, Muzzio (2013) relata que ao iniciar a organização, o fundador inaugura as bases culturais norteadoras e é um líder dos princípios e da cultura organizacional. Esta liderança tem importante papel no processo de “moldar” a cultura organizacional à sua própria imagem e semelhança. É essa dinâmica em torno do fundador, de suas atitudes e comportamentos, que vão formando a empresa e de forma gradativa construindo seus valores e crenças.

Aspectos da cultura podem ser alterados ou agregados de uma geração para outra na empresa familiar. Segundo Lodi (1998), o fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da sua vida com dificuldade de partilhar os seus valores com a segunda geração. O tecido dos sonhos da segunda geração precisa ser produto de trabalho de todas as pessoas envolvidas. Para isso, é preciso que quem assume o comando da família encarne os traços e os valores que a segunda geração descobre da primeira.

2.4 O processo sucessório

A sucessão em empresas familiares é, de certo modo, o assunto mais discutido quando se volta ao universo desse tipo de empreendimento. Esse fato pode ser atribuído a diversos fatores, entre eles, a questão de que o sucesso ou o fracasso desse processo pode viabilizar ou comprometer definitivamente a continuidade do negócio (CANÇADO et al., 2013).

Não existe um modelo único de sucessão. Cada caso é um caso, tendo em vista que a cultura e as pessoas envolvidas são diferentes. Considerando que toda empresa passa por momentos diferentes, cada uma das sucessões tem dinâmica e particularidades próprias, reforçando a noção da inexistência de modelo único (ALMEIDA, 2016, p. 62).

A sucessão deve ser vista como um processo que pressupõe a definição de atividades programadas e temporais, com delimitação clara de papéis para as diferentes partes envolvidas. A dinâmica sucessória é um dos elementos que decidirá se a empresa familiar terá ou não chances de se manter no mercado, devendo contemplar as relações da família e a estrutura da mesma, baseado um planejamento de ações e mudanças na propriedade, na preservação de valores, na transferência de lideranças e poder das gerações (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Ribeiro (2013) ressalta que as bases para o planejamento sucessório são a profissionalização do modo de operação da organização e a educação e a formação dos sucessores. Para o autor, esses são fatores que darão condições de continuidade da empresa no futuro.

A sucessão envolve preparação, profissionalização, fortes vínculos, empatia, confiança e lealdade familiar; implica ter a carga do passado presente e as expectativas e obrigações futuras a materializar (GRZYBOVSKI, 2002, p. 39).

Grande parte do fracasso da não continuidade dos negócios familiares se deve ao entendimento errôneo de que sucessão é um evento isolado, cuja finalidade restringe-se à simples transferência de poder (CANÇADO et al., 2013). Conforme Leone (2005) existem dois tipos de processo de sucessão que podem ser identificados na empresa familiar: a sucessão profissional e a sucessão familiar. A sucessão profissional diz respeito à criação de competência nas pessoas e nas organizações, sendo aquela na qual executivos contratados passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família ficam em um Conselho, que pode ou não atuar como um Conselho de Administração. Já a sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que outra assuma o comando. Esse tipo de transição entre gerações é o que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, uma vez que nesse tipo de sucessão o controle da empresa passa às mãos de um membro da família: a geração seguinte assume o lugar deixado vago pelo sucedido.

Sem dúvida o processo sucessório é um dos maiores desafios das empresas familiares, especialmente naquelas onde existem poucas pessoas com interesse e motivação para assumir o comando da organização e interferência de fatores emocionais. A continuidade da empresa depende de planejamento, aprendizagem e construção de capital social familiar ao longo da

sucessão, sendo que as pequenas e médias empresas sofrem os problemas relacionados à sucessão de forma bem mais acentuada do que as grandes organizações (COSTA et al., 2015).

Sobre alguns aspectos a serem considerados na sucessão familiar, cabe destacar:

- A realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- Se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- Se existe dicotomia entre família e empresa;
- Como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras;
- Como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e
- A atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família (OLIVEIRA, 2010, p. 12-13).

Verifica-se que muitos são os critérios que interferem na sucessão o que leva a pensar na necessidade de adequar as ações, sob pena de tornar o planejamento e a transição do controle da empresa algo marcado por conflitos e que não darão o resultado necessário.

As vantagens e desvantagens do processo sucessório são apresentados no Quadro 1. A partir do exposto observa-se mais vantagens do que desvantagens, o que denota a grande importância que a sucessão planejada assume na empresa familiar.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do processo sucessório

Vantagens	Desvantagens
- Ter continuidade do comando familiar na empresa. - Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações. - Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa. - Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso. - Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor. - Ter otimizados sistemas de remuneração. - Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor. - Ter visão de longo prazo e planos de investimentos mais consistentes.	- Ocorrer disputa de poder entre membros da família. - Ter dificuldade em demitir o executivo sucessor. - Existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010)

Lodi (1998) afirma que frequentemente o fundador se dedica muito a erguer seu império e se esquece de preparar os filhos. É nessa segunda geração que se inicia a disputa pelo poder, em geral porque existem vários herdeiros que nem sempre conseguem crescer juntos em harmonia.

Desse modo, o processo sucessório deve ser pensado de forma permanente numa empresa familiar. Sua realização pode trazer dificuldades e oportunidades uma vez que, o sucesso ou fracasso na sucessão pode viabilizar ou comprometer o ciclo de vida da empresa. Nessa dinâmica é fundamental identificar o papel do antecessor, sendo que a motivação e a competência para o exercício do cargo de gestor devem ser consideradas como fatores chave na escolha do sucessor, cabendo a ele estar familiarizado com a cultura organizacional (COSTA et al., 2015).

A partir da segunda geração é importante separar as diferentes instâncias do poder que estão unidas na figura do fundador. Surge uma nova realidade que é o vínculo societário através da herança do patrimônio, agravado pelo fato de que essas pessoas não tiveram a liberdade de escolherem como sócios e agora precisam aprender a sê-lo. Por isso a necessidade de educar os herdeiros para o papel de acionistas e não apenas para que desempenhem posições dentro da empresa, se assim o desejarem, sem que isso gere conflito dentro da família (BERNHOEFT; GALLO, 2003)

É por isso que o planejamento sucessório pode ser uma fonte de conflitos, tendo em vista que muitos empresários confundem dois verbos absolutamente distintos: planejar e transferir. Discutir o planejamento sucessório está longe de significar a transferência prematura de patrimônio aos herdeiros. Planejar significa organizar no presente as regras de sucessão que valerão no futuro. Quando as regras são definidas de forma clara e coerente, é plenamente possível que o processo transcorra sem conflitos (LEONE, 2005).

Para que a empresa familiar consiga uma maior longevidade, são considerados como fatores determinantes a governança, concebida como instrumento de solução de conflitos entre as partes; e o processo de sucessão, com a necessidade de superar obstáculos psicológicos (perda de poder), necessidade de preparação dos sucessores, definição de papéis dos sucessores e estabelecimento de padrões de comportamento para a sucessão como transferência de controle acionário e profissionalização (LAIMER; TONIAL, 2014).

Na seção a seguir a discussão é realizada acerca das influências que mais geram conflitos na empresa familiar e podem impactar nas relações dos seus membros.

2.5 Relações e conflitos na empresa familiar

O gerenciamento de conflitos é fundamental para que a empresa familiar possa contornar situações que causem estresse nas relações entre membros da família ou aspectos da empresa, sendo necessário avaliar o conflito a partir de suas causas e possíveis consequências,

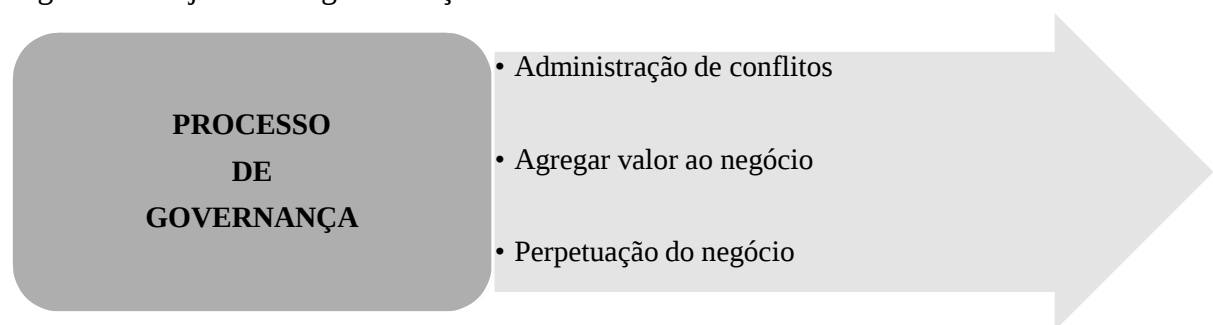
pois nem todo conflito pode apenas prejudicar a empresa, uma vez que podem gerar benefícios, especialmente porque traz consigo uma perspectiva de mudança, apontando para outras possibilidades (SILVA; FONSECA, 2010).

A dinâmica da empresa familiar pode gerar conflitos nos relacionamentos de negócio e também nos papéis da família, destruindo relações familiares. As pressões da empresa, os níveis de estresse, os problemas de ordem gerencial ou financeira, entre outros, criam cenários de tensão e confusão que podem culminar com fracassos e quebra de relações entre parentes (RICCA, 2007).

Uma das principais ações que evita que os conflitos na empresa familiar ocorram é o estabelecimento da governança. Para Bornholdt (2005), a governança na empresa familiar é um sistema que tem como um dos seus objetivos a separação da propriedade e da gestão, de modo a permitir a compatibilização dos interesses individuais e coletivos das pessoas envolvidas no universo das famílias controladoras. Para o autor, é importante começar cedo o processo da governança corporativa, criando normas e regras de convivência, interação e limites entre os sistemas família, sociedade e empresa, para evitar os conflitos.

Ribeiro (2013) apontam que a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa são os pilares da governança na empresa familiar, sendo capazes de ajudar a dirimir conflitos, alavancar o valor do negócio e influenciar positivamente na sua continuidade (Fig. 5).

Figura 5 – Objetivos da governança



Fonte: Adaptado de Ribeiro (2013)

A partir dessas considerações observa-se que a gestão da empresa familiar quando apresenta falhas pode gerar conflitos que marcam profundamente as relações, pois além das questões próprias da empresa, há muitos sentimentos e emoções envolvidas devido os laços de parentesco. Desse modo, problemas como a centralização de poder pelo fundador, o emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e

da competência profissionais, a ausência de metas e objetivos claros, a resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais e de planejamento estratégico, entre outras, podem ser fontes de conflito (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

A empresa familiar é uma fusão de emoções e enfatiza o cuidado e a lealdade, enquanto o domínio dos negócios é baseado em tarefas e enfatiza o desempenho e os resultados. Logo, obter sucesso em uma empresa familiar exige dos executivos um equilíbrio entre a sua “suposta” racionalidade e as questões emocionais com as quais vai se deparar. Essa transição é, ao mesmo tempo, um processo que envolve as mudanças mais significativas que ocorrem na relação da família com a empresa (FREITAS; FRAI, 2010, p. 392).

Lodi (1998, p. 11), também considera que “toda lisura é pouca no trato do bem comum da empresa familiar” e que muitos conflitos entre sócios, têm sua origem no comportamento ético dos mesmos.

Por isso, Casillas, Vázquez e Díaz (2007) destacam que são armadilhas da empresa familiar:

a) A confusão entre ser proprietário e ter capacidade para dirigir. Saber-se que a posse das ações ou cotas de uma empresa é adquirida por meio de compra, herança etc.;

b) A confusão dos fluxos econômicos. Consiste em não querer seguir as regras de mercado para a geração e a distribuição do valor agregado. A geração e a distribuição do valor agregado e os seus vínculos contratuais que formam uma empresa produzem os fluxos econômicos (quando ocorre alguma confusão que venha a se prolongar por muito tempo, relacionada às remunerações do trabalho, da administração e do operacional, a empresa familiar não sobrevive);

c) A confusão dos laços afetivos, próprios, da família, com os laços contratuais, próprios e da empresa. Na família, você é avaliado pelo que você é, na empresa, pelo que faz;

d) O atraso desnecessário da sucessão. Uma sucessão bem-feita opõe-se à improvisação. Deve-se preparar os outros e a si mesmo para superar o maior desafio sucessório, sabendo deixar as próprias responsabilidades e delegá-las a tempo a alguém que lhe exceda em capacidades profissionais na empresa;

e) Considerar-se imune. Essa armadilha é a pior de todas para a empresa familiar. É a que leva o dirigente à queda a qualquer momento e sem se dar conta das anteriores, com a consciência de que “somos inatingíveis”. Ou seja, as pessoas pensam que não cairão em nenhuma armadilha somente porque possuem os conhecimentos adequados e/ou porque têm atitudes apropriadas.

Para evitar conflitos e buscar construir um cenário de mudança e prosperidade na empresa familiar, Ricca (2007), sugere responder as seguintes questões: Como mudar e em que direção, de modo a reforçar as competências da empresa familiar? Como superar suas dificuldades sem fragilizar sua peculiaridade de empresa familiar? Como profissionalizar ao máximo o gerenciamento, preservando o espaço dos familiares que têm projeto de participação da gestão? O que deve ser preservado como marca e que novos diferenciais devem ser construídos para torná-la mais competitiva?

Essas dúvidas poderão levar ao levantamento de respostas importantes que podem indicar o caminho a ser seguido, minimizando os aspectos negativos que impactam sobre a gestão da empresa familiar.

2.6 Importância da profissionalização

A profissionalização está ligada ao esforço contínuo de separar as questões da empresa das questões da família, bem como da preparação da organização para um relacionamento funcional baseado no desempenho (RIBEIRO, 2013).

No atual cenário, baseado em alta competitividade, a profissionalização é um processo que não significa, a rigor, a contratação de executivos para gerir o negócio. Antes de tudo, ela está pautada na organização, no método e em práticas eficazes de administração, qualidade e trabalho responsável, o que pode ser desenvolvido, perfeitamente, pelos administradores familiares ou por profissionais de fora da família (RICCA, 2007).

Uma reflexão importante é apresentada por Mamade e Mamade (2014, p. 3):

A condição de empresa familiar não é, em si, uma causa eficaz de sucesso ou fracasso da atividade negocial. A realidade mostra que há empresas cuja principal virtude é justamente ser uma empresa familiar. [...] Não é correta a afirmação de que são melhores as empresas conduzidas por técnicos, estranhos à família. Não é correta a afirmação de que as sociedades não controladas por uma família ou grupo de famílias são melhores. Veem-se empresas familiares pujantes, como também são vistas empresas familiares em crise, na mesma toada em que se veem empresas não familiares pujantes e em crise. Importa a qualidade da vida societária, da administração societária e da gestão empresarial, sendo que a excelência pode estar numa família ou entre técnicos profissionais.

Isso também é descrito por Lodi (1998), o qual orienta que a profissionalização dentro da organização, refere-se ao processo pelo qual a empresa assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, podendo ou não haver integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares. Ainda segundo o autor, a

profissionalização da empresa familiar implica em três pontos básicos: a) o sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa b) o sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais; c) o sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa.

A profissionalização pode trazer vantagens à empresa familiar, especialmente a adequação para enfrentar o crescimento interno e a complexidade externa, e a maior facilidade de acesso a recursos. Ademais, esse processo pode criar a possibilidade de disciplinar familiares que possuam uma performance inadequada, melhorando o desempenho funcional em razão do estabelecimento de recompensas não personalizadas e a adequação a pressões institucionais coercitivas e ideológicas. No entanto, a dificuldade de organizar a profissionalização também pode trazer desafios, pois os novos líderes encontrarão um sistema simbólico consolidado, com rituais consagrados e entendidos como satisfatórios pelo grupo, tendo justamente o fundador como principal referência. E isso deve ser trabalhado a partir de políticas e modulação de comportamentos, criando um ambiente de diálogo e que deve ser revisto a partir da ótica da mudança permanente (MUZZIO, 2013).

Portanto, profissionalizar é tratar com responsabilidade o futuro da empresa, proteger a saúde da relação familiar e a sobrevivência da sociedade. Esse processo vai além da identificação de quem faz o que, da avaliação de competências para as posições de comando e das necessidades de se obter resultados. É necessário um entendimento do que se espera do negócio como um todo, suas perspectivas de crescimento e o como equilibrar as necessidades da família, dos sócios e as demandas do mercado (RIBEIRO, 2013).

As considerações abordadas no referencial teórico são importantes para compreender melhor o universo das empresas familiares, e a necessidade de que nessas empresas busque-se desenvolver uma gestão equilibrada, com planejamento sucessório, governança e profissionalização, sob pena de criar dificuldades para sua sobrevivência no mercado, bem como ampliar os conflitos entre seus membros.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente capítulo traz as características da metodologia da pesquisa, considerando o tipo de estudo que será desenvolvido, bem como os procedimentos de coleta e análise dos dados, bem como o contexto e variáveis de análise.

3.1 Delineamento da pesquisa

Este estudo teve como objetivo principal identificar como o modelo de gestão interfere no processo decisório, profissionalização, sucessão e relacionamentos da empresa familiar, sendo que para sua realização foram considerados os critérios de classificação de pesquisa propostos por Diehl e Tatim (2004).

De acordo com o objetivo geral o estudo caracterizou-se como exploratório:

Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão (DIEHL; TATIM, 2004, p. 53-54).

Segundo a abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, uma vez que visa identificar quais influências o modelo de gestão da empresa familiar é capaz de trazer às decisões, a profissionalização, sucessão e aos relacionamentos desenvolvidos no contexto da organização. Para Diehl e Tatim (2004), os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuindo no processo de mudança de dado grupo e possibilitando o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

As principais características dos estudos qualitativos são: coleta de dados no contexto onde os fenômenos são construídos, análise de dados desenvolvida no decorrer do processo de levantamento, estudos apresentam-se em forma descritiva, teoria construída por meio da análise de dados empíricos, interação entre pesquisador e pesquisado, integração de dados qualitativos com dados quantitativos (DIEHL; TATIM, 2004).

Segundo o procedimento técnico, esta pesquisa constituiu-se como estudo de caso. Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 61), o estudo de caso:

Caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. [...] é definido como um conjunto de dados que descrevem uma frase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e suas fixações culturais, quer essa unidade seja uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

Nesse sentido, a análise em apenas um contexto caracteriza o estudo de caso, buscando atender os objetivos e responder ao problema de pesquisa a partir daquela realidade organizacional.

De forma complementar foi utilizada também a abordagem quantitativa.

3.2 População e amostra

O contexto de pesquisa foi a XXXXXX eXXXXX, localizadas no município de Tapejara, Estado do Rio Grande do Sul e que fazem parte de um empreendimento familiar que iniciou em 1988, desenvolvendo suas atividades no ramo de comércio varejista de calçados e confecções.

Participaram os quatro membros que atuam na empresa, sendo o proprietário-fundador (pai), a mãe que exerce a função de caixa, a tia que também exerce a função de caixa, e o filho que desempenha a função de gerente administrativo. Também participaram do estudo os seis colaboradores que trabalham como vendedores.

3.3 Plano de coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista e questionário. “A entrevista é um encontro entre duas pessoas cujo objetivo é que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto mediante uma conversação de natureza profissional” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 66).

O pesquisador utilizou um roteiro de perguntas para os membros da família e outro para os colaboradores que atuam na empresa (APÊNDICES). As entrevistas foram realizadas individualmente, em dia e hora marcada previamente, durante o mês de outubro de 2019, sendo as respostas gravadas e depois transcritas em papel para a devida análise.

Também foi utilizado um questionário com a finalidade de levantar dados relevantes ao estudo.

3.4 Análise dos dados

A análise dos dados seguiu um processo de seleção, classificação, codificação e representação, conforme orientam Diehl e Tatim (2004). Como a pesquisa tem caráter qualitativo, a classificação ocorreu de acordo com as características dos respondentes, o papel desempenhado na empresa e as percepções demonstradas na entrevista. As respostas coletadas foram organizadas em categorias relacionando a representação dos dados no contexto da pesquisa, sendo apresentados em forma de texto. Além da descrição das respostas, foi realizada análise de conteúdo. Esse tipo de análise, segundo Bardin (1988) é usada para descrever e interpretar o conteúdo de textos atingindo uma maior compreensão de seus significados. É realizada a partir do agrupamento em categorias que constituem-se em classes de informações que apresentam características comuns.

Assim, procurou-se aprofundar a interpretação das informações coletadas no estudo, além de fazer uma correlação com a teoria com a finalidade de atender os objetivos e responder ao problema de pesquisa.

3.5 Definição de termos e variáveis

As variáveis consistem em definições gerais e operacionais relacionadas à problemática do estudo (DIEHL; TATIM, 2004). Assim, para esta pesquisa as principais variáveis são os termos:

- **Empresa familiar:** Organizações com participação acionária relevante (majoritária ou minoritária) de uma família, e/ou que sua gestão está sob o comando dos próprios sócios da família ou grupo familiar (BORNHOLDT, 2005).
- **Sucessão familiar:** Quando uma geração abre espaço para que outra assuma o comando da empresa (transição entre gerações) (LEONE, 2005).

- **Profissionalização:** Processo onde a empresa familiar desenvolve práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, separando questões e conflitos familiares, das ações e decisões da empresa (LODI, 1998).
- **Governança:** Concebida como um instrumento de solução de conflitos entre as partes (LAIMER; TONIAL, 2014). Considerada como um sistema que tem como objetivo a separação da propriedade e da gestão, de modo a permitir a compatibilização dos interesses individuais e coletivos, criando normas e regras de convivência, interação e limites entre os sistemas família, sociedade e empresa para evitar os conflitos (BORNHOLDT, 2005).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo de caso realizado na pesquisa, com a finalidade de levantar informações acerca de sua gestão, considerando sua natureza familiar e as questões envolvidas na forma como ocorre a administração do negócio e como está se desenvolvendo o processo de sucessão.

Os dados coletados por meio da entrevista foram organizados de acordo com os objetivos específicos delineados para o estudo, fazendo-se a devida análise e confrontando com elementos da literatura.

4.1 Contextualizando a história da empresa

O histórico da empresa foi descrito pelo proprietário-fundador, considerando aspectos vivenciados desde a fundação no ano de 1988. De acordo com ele, a empresa nasceu como uma filial, em sociedade entre um irmão e uma irmã, em uma sala comercial alugada num período muito difícil, com pouca mercadoria e numa cidade que na época não era conhecida pela família.

Verifica-se que a família procurou construir um negócio próprio, com a missão de desenvolver a propriedade familiar, mantendo a presença da família na gestão e constituindo a organização a partir de uma cultura organizacional pautada em ideais que são considerados importantes à família (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Ao longo do tempo a empresa manteve-se firme no ramo varejista de calçados e confecções, sendo que após o casamento do irmão (sócio-fundador) a esposa também ingressou no negócio.

A entrada da esposa na empresa família transforma o negócio, pois elas tornam-se conselheiras do marido, podendo dar segurança às expectativas do esposo, compartilhando suas esperanças e ser apoio nos momentos de fracassos. Além disso, tornam-se essenciais na troca

de ideias, emitindo opiniões. No momento da sucessão e quando os filhos já estão dividindo a gestão empresarial com o pai, as esposas assumem um papel preponderante, passando de sócia do marido para parceira mediadora entre pai e filhos com a finalidade de evitar conflitos (LIMA, 2009).

Um dos momentos considerados mais marcantes na história da empresa analisada foi o fato de que o aluguel se tornou muito caro. Essa situação gerou uma necessidade de tomada de decisão muito importante, decidindo pela redução da empresa em uma sala menor ou crescer, comprando um terreno e construindo a sede própria.

Essa parte da trajetória da empresa está relacionada com a importância da visão de futuro e a tomada de decisão que o proprietário teve naquele momento de crise. Para Grzybovski e Lima (2004) há na empresa familiar essa necessidade de manutenção da relação sinérgica e simbiótica entre a família e os negócios, o que cria valor para a família que se vê obrigada a promover valor ao negócio, num processo contínuo de envolvimento.

A escolha pelo crescimento mostrou-se acertada para a empresa naquele momento, contribuindo para a sua consolidação no mercado local, condição essa que trouxe novas perspectivas para o desenvolvimento da organização e sua manutenção ao longo de mais de 30 anos de atuação.

Atualmente atende ao público consumidor de homens, mulheres e crianças, comercializando calçados e confecções para todas as idades. O perfil do consumidor da empresa mudou com o passar dos anos, pois no início o foco era o preço, com produtos baratos e que não agregavam em qualidade. Hoje, a empresa trabalha mais com produtos de qualidade, com foco nos produtos esportivos e grandes marcas.

Pode-se verificar que a empresa consolidou-se como um elemento de valor para a família, sendo que seus membros assumiram a responsabilidade de ir sempre além, construindo uma visão acerca do negócio como algo indissociável da própria estrutura familiar, um fazendo parte do outro.

4.2 Características da profissionalização e governança no âmbito da empresa familiar

A empresa familiar em análise mantém uma forte ligação entre os seus membros, mas ao mesmo tempo, procura separar as questões da família daquelas relacionadas aos negócios.

Apesar de ser uma empresa pequena em estrutura organizacional, tem características de profissionalização quando destaca que há uma separação nítida entre as práticas administrativas e também planeja aspectos sucessórios. Contudo, na gestão não há presença de pessoas fora da

família assumindo cargos e funções gerenciais. Para Lodi (1998, p. 25), a “profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas”, podendo trazer pessoas de fora da família com qualificação adequada e que trabalharão para o desenvolvimento da empresa.

Contudo, a missão da empresa, descrita pelo seu proprietário-fundador é de que a organização está voltada para a sobrevivência, crescimento e promoção de condições para a família, visando o bem-estar de seus integrantes: “Missão da empresa como familiar é trabalhar muito para poder sobreviver, crescer e dar condições de termos família, com os filhos podendo crescer, estudar e não passar tantas necessidades” (PROPRIETÁRIO-FUNDADOR).

Percebe-se uma missão relacionada às questões familiares e não relativas à empresa e sua finalidade junto ao mercado onde atua. Isso pode estar relacionado com o que destaca Gersick et al. (2006) ao retratar que o fundador configura a cultura organizacional na empresa familiar de tal forma que geralmente implanta uma visão paternalista. Essa perspectiva pode ser prejudicial à empresa, uma vez que o fundador, além de deter o poder e a tomada de decisão, muitas vezes mantém um processo de gestão inflexível, não profissionalizado, e que também poderá afetar a sucessão.

No entanto, apesar dessa missão descrita pelo proprietário-fundador, a empresa é considerada profissionalizada na opinião dos demais membros familiares, pois, segundo eles há uma separação setorial, onde cada um atua de forma individualizada, mas ajudando-se mutuamente quando necessário, sem relacionar questões familiares no âmbito do negócio.

Ao longo do tempo a empresa foi se transformando, iniciando um processo de superação das dificuldades enfrentadas, especialmente com relação às mudanças relativas à chegada da informática, consolidação de novas leis e sistemas. Houve a necessidade de adaptação, e mesmo com a falta de experiência em informática e os sistemas de caixa, aos poucos a empresa conseguiu mudar sua forma de gerir o negócio.

No nível das pessoas, o proprietário-fundador reporta que a principal mudança foi a “entrada do filho na empresa, com isso ganhamos muito na parte da tecnologia e ideias mais inovadoras”.

Essas transformações são descritas por Lodi (1998) para que as diferentes fases de transição dos negócios e da gestão modifiquem a maneira com a empresa é conduzida e vista pela família. Além disso, o que se observa é que na empresa em análise o fundador está trabalhando para que o filho torne-se presente nos processos organizacionais, trazendo ele para dentro da gestão e garantindo a ele espaço importante. Isso vem ao encontro do que diz Bernhoeft e Gallo (2003) sobre o fato de que a profissionalizar a empresa é garantir que os

herdeiros se tornem bons sócios, conscientes de seu papel e participantes das ações organizacionais.

Os colaboradores também consideram que a empresa é profissionalizada, pois apesar da família estar presente no cotidiano dos negócios, há uma separação das questões familiares e do que pertence à empresa. Ademais, há um comprometimento da equipe, utilização de sistemas atualizados, e boa condução e incentivo do proprietário para que os colaboradores se tornem parte da família, o que se transforma em comprometimento e responsabilidade de todos para com o negócio.

A estruturação da governança na empresa é algo importante para seus membros, pois de acordo com o proprietário-fundador busca-se manter uma postura firme com relação às dificuldades, buscando administrar conflitos, separar questões familiares dos negócios, focando no desenvolvimento da empresa, atendendo a legislação trabalhista e fiscal, e demais compromissos burocráticos, bem como fortalecendo a gestão de pessoas.

Essa forma de condução da gestão da empresa familiar parece estar em consonância com os princípios da governança, separando aspectos da gestão e da propriedade, deixando limites claros entre aquilo que é próprio da empresa, o que faz parte do patrimônio familiar, bem como as relações estabelecidas nesse contexto (BORNHOLDT, 2005).

Além disso, a partir do estudo de caso realizado, parece que nesta empresa familiar estão sendo observados os aspectos que Laimer e Tonial (2014) considerando como determinantes para a longevidade de empresa desse tipo, como por exemplo, governança, objetivos e relacionamentos da família e desenvolvimento de ações para a sucessão.

4.3 O processo de sucessão

Especialmente sobre a sucessão na empresa familiar em análise, verifica-se que há um processo em andamento, com o filho iniciando a caminhada para assumir os negócios da família. O processo sucessório é visto pelos membros da família como importante e necessário “pois é preciso renovar sempre, com novas ideias e novos conhecimentos” (MEMBRO FAMILIAR 2).

Cabe destacar que o processo sucessório representa um dos momentos mais representativos para que se otimize a continuidade da empresa familiar, sendo que se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode ser comprometida (OLIVEIRA, 2010, p. 11)

De acordo com o proprietário-fundador, a sucessão está acontecendo de forma lenta e natural, sendo que no momento o sucessor administra a filial da empresa, tendo a sua supervisão. Aos poucos o filho tem colaborado na compra de produtos, nas finanças e na gestão de pessoas, atuando juntos aos colaboradores e construindo sua relação com a equipe.

Lima (2009) chama atenção de que os filhos são herdeiros e sucessores da propriedade e do negócio do pai. Herdar a propriedade resultante de trabalho de um empreendedor é um direito inalienável. Contudo, o exercício da sucessão incide na consecução de algumas variáveis, tais como vocação, empatia pelo empreendimento e habilidade no desenvolvimento de relações interpessoais para conviver com os outros herdeiros e colaboradores. O herdeiro sucessor tem que ter competência para o comando, liberdade para ser autêntico, estilo e autonomia para a gestão, além de ser legitimado pela família.

Na empresa familiar analisada parece estar ocorrendo uma boa integração do fundador com seu sucessor, otimizando e adequando a atuação dele na empresa como forma de ir se apropriando do conhecimento e da dinâmica organizacional. No caso em estudo, o fundador não parece não ter um apego excessivo e nem resistência em passar o bastão, o que segundo Almeida (2016) é importante e pode contribuir para o sucesso futuro da empresa. Para esse autor, o fundador inconsciente da sucessão pode levar a destruição da empresa se não abrir mão do comando.

Visando dar mais suporte ao negócio, o sucessor está cursando Administração, como forma de agregar conhecimento e se preparar para assumir, futuramente, os negócios da família. Sobre essa questão do estudo, Bernhoeft e Gallo (2003) destacam que não basta apenas colocar o sucessor em cursos de economia ou administração, mas sim, que haja comprometimento e vocação para assumir com qualidade e segurança a empresa da família.

Conforme o proprietário-fundador, o filho sempre demonstrou interesse em seguir na empresa, mesmo sem ter sido influenciado pela família, que sempre o deixou à vontade com relação às suas escolhas profissionais.

Nesse sentido, considera-se que a escolha pessoal do sucessor é um ponto relevante, pois o sucesso da sucessão será determinante para a viabilização com comprometimento do ciclo de vida da empresa, seu sucesso ou fracasso futuro (COSTA et al., 2015).

A empresa tem preocupação em desenvolver um processo sucessório lento e consciente. O sucessor está sendo iniciado nos negócios já assumindo algumas obrigações como sócio da empresa, colaborando nas compras, participando nos compromissos financeiros, assumindo uma postura com os funcionários e entendendo como a empresa funciona de modo geral.

Na opinião do proprietário-fundador a segunda geração “tem tudo para enfrentar o mercado com menos dificuldades, pois hoje eles tem facilidade de informação, expressão e comunicação, apenas precisa que tenham a nossa persistência e humildade”.

Sobre esse ponto de vista, cabe ampliar a discussão sobre os problemas ou conflitos que podem surgir na segunda geração da empresa familiar:

[...] a sucessão implica, quase sempre, uma mudança de geração. Se o empreendedor e seu sucessor não têm a mesma idade, é compreensível que seus estilos de gestão não sejam os mesmos. Por não terem a mesma formação escolar, não dividem a mesma escala de valores e não têm o mesmo estilo de vida. A nova geração tem, em geral, um nível de vida muito mais elevado e é, fortemente, influenciada pela tecnologia e pelas ciências modernas. O jovem empreendedor tem sede de agir: ele gostaria de proceder a mudanças e melhoramentos. O gosto pelo risco e a tomada de decisões rápidas caracterizam essa nova geração. A juventude olha o futuro enquanto o empreendedor que se retira tem certa tendência a “olhar o passado – sua experiência” (LEONE, 2005, p. 153).

Desse modo, é fundamental que o fundador esteja consciente de que o sucessor trará uma percepção diferenciada para o negócio da família, sendo que isso não pode ser motivo para conflitos.

Para os colaboradores a sucessão é um processo importante, pois ajuda na atualização da empresa, trazendo ideias novas e possibilitando maior crescimento e inovação. Já o sucessor comenta que esse é um processo natural: “a sucessão é algo natural, pois desde pequeno venho crescendo com a ideia de administrar a empresa, onde venho aprendendo e me interessando cada vez mais, aprendendo o funcionamento e sabendo das dificuldades que precisam ser superadas a cada dia” (SUCESSOR).

Para ele, assumir a empresa foi sempre uma escolha pessoal, mesmo que não forçada pelos pais: “porque cresci dentro da empresa, cresci vendo meus pais trabalharem nela e cada vez mais quero ver a empresa crescer e se desenvolver, mostrando para meus filhos a paixão que tenho por ela” (SUCESSOR).

Oliveira (2010) destaca que há determinadas empresas que conseguem maior sucesso ao longo das gerações, uma vez que se tem um nível de ligação maior entre os fundadores e seus sucessores, associado a forma como a família conduz suas relações e estilo de vida. Isso é considerado como um “espírito de família” que pode ser ampliado para os colaboradores.

Ainda sobre esse espírito de família, Lima (2009) destaca que tal condição é importante à sucessão, pois amplia a união e a colaboração dos membros da família e colaboradores. Uma empresa que estabeleça bons relacionamentos, interno e externo, a partir de certos princípios e valores existentes no núcleo social familiar, tais como amor, fidelidade, coesão, honestidade,

harmonia e outros, consegue expressar identidade séria e responsável. Esses princípios fortalecem o grupo empresarial apresentando sucesso ao longo das gerações, estando ligado ao estilo de organização e de vida da família proprietária do empreendimento.

Contudo, apesar do desejo de assumir a empresa, o sucessor ainda não se sente totalmente preparado, pois ainda precisa de maior conhecimento e experiência. Para tanto, além da formação em Administração, faz cursos e trabalha diariamente na empresa para aos poucos ir se inteirando dos processos de gestão, assumindo a responsabilidade de maneira mais segura.

Sobre essa necessidade de preparação do sucessor, Leone (2005) recomenda que três elementos sejam observados: habilidades, conhecimentos e características pessoais. As habilidades mostram o quanto o sucessor é adequado ao cargo que pretende ocupar, devendo adequar esse quesito para que consiga assumir os desafios que tem pela frente. O conhecimento pode ser adquirido em sala de aula ou em treinamentos. Já as características pessoais são as mais importantes, pois envolvem a postura e os valores do herdeiro em relação aos da organização, sendo que quando há identidade dos valores pessoais com os da empresa, a probabilidade de essa pessoa vir a ser o sucessor é maior.

Importante destacar que o desejo do sucessor em assumir a empresa, bem como sua dedicação com a busca de conhecimentos e formação é um passo importante para que a sucessão se consolide de forma equilibrada. Segundo Lodi (1998), considera que também a família sempre tem um papel importante ao longo do tempo para preparar o sucessor e compreender o futuro da empresa. Além disso, é importante que a empresa seja conduzida com base nos princípios da profissionalização, com uma organização satisfatória de todos os seus processos, e com vistas à uma sucessão equilibrada, sem rivalidades entre possíveis sucessores, mas onde todos juntos trabalhem em consonância com as metas estabelecidas. Grande parte dos problemas de falência está relacionada com a desorientação dos sucessores, onde o fundador, apesar de construir um império, não se preocupou em educar os filhos para o futuro que os aguardava.

Por isso, a sucessão pode trazer consequências para a empresa, sendo que, conforme descreveu o sucessor pesquisado, ela alterará o modo como a administração acontece, gerando novas ideias e estratégias diferentes para competir no mercado, além do que pretende manter a empresa nas mãos da família.

O fato é que, a partir da pesquisa, verifica-se que o processo de sucessão está ocorrendo, de um modo particular. Isso vem corroborar com o que ressalta Almeida (2016) ao revelar que não existir um modelo único para o processo de sucessão, e mesmo em casos de empresas que se assemelham pela longevidade ou pela previsibilidade do momento em que o fundador deve

deixar o comando, a solução que encontram são próprias, e trazem em seu bojo especificidades do setor, do momento que vivem, do caráter e da personalidade das pessoas envolvidas e da família.

4.4 Relações e conflitos vivenciados na empresa

A empresa familiar em análise, busca separar as questões familiares daquelas relativas aos negócios. Verifica-se que a partir dessa preocupação os problemas da família ou outras discussões são tratadas e resolvidas antes ou após o expediente.

Essa consciência dos membros da família é muito importante para que os conflitos não se acirrem e prejudiquem a dinâmica organizacional, podendo afetar não apenas as relações entre eles, mas também o ambiente e as ações no cotidiano da empresa, refletindo sobre os colaboradores e clientes.

Na empresa parece que há estabelecido uma dinâmica de gerenciamento e resolução de conflitos, o que é importante para os negócios. Contudo, é necessário perceber que conflitos não são necessariamente ruins, pois se bem administrados e em doses moderadas podem trazer benefícios, pois constituem-se como raiz da mudança, levando a tomada de decisões que podem ser benéficas à empresa (SILVA; FONSECA, 2010).

Já sobre a relação da família e os colaboradores, o proprietário-fundador reporta que o diálogo e a compreensão são elementos muito considerados, sendo que a partir deles se constroi um ambiente agradável de trabalho, com mais entusiasmo e voltado ao alcance dos objetivos da organização.

Nesse processo, Oliveira (2010) ressalta que é muito importante a construção de uma equipe de trabalho coesa e unida, trabalhando em consonância e com a meta de impulsionar a empresa familiar. Desse modo, elementos como criatividade e inovação, tecnologia, sintonia de processos, geração otimizada de valor, qualidade, cultura organizacional baseada em melhoria contínua e aprendizado e e trabalho em equipe são elementos fundamentais.

Todos os colaboradores também destacam que os relacionamentos interpessoais na empresa são muito abertos, pautados no companheirismo, coleguismo e respeito, além de muita empatia e ajuda mútua, o que torna o ambiente de trabalho alegre e confiável. Poucos conflitos são verificados, e sempre que ocorrem, são resolvidos com diálogo, onde todos falam e são ouvidos, num processo importante de compreensão dos gestores e dos colaboradores entre si.

Essa realidade é representativa, pois segundo Grzybovski (2002) a empresa familiar precisa ser vista num contexto que leve em conta a história, o passado, o nome, mas também as

exigências contemporâneas e a racionalidade administrativa moderna. Não há mais espaço para brigas de poder, devendo a gestão ser capaz de desenvolver aprendizagem constante e boas relações entre seus membros e colaboradores, com vistas ao sucesso do empreendimento e harmonia na família proprietária.

Os colaboradores citam que o ambiente da empresa é agradável, com boa liderança, e consistindo um lugar bom para trabalhar. Os poucos conflitos familiares também tornam o ambiente ainda mais amistoso. O diálogo está sempre presente, bem como o acolhimento da família para com os colaboradores, amplia ainda mais a relação de amizade e respeito entre a equipe.

Na Tabela 1 observam-se alguns elementos de satisfação avaliados pelos colaboradores com relação a liderança e a valorização dos colaboradores na empresa.

Tabela 1 – Pesquisa junto aos funcionários

Questões	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
O chefe trata a todos de forma justa.	0	0	0	4	2
A empresa dá abertura à comunicação e diálogo junto aos colaboradores.	0	0	1	1	4
Confio nas decisões tomadas pelo meu chefe.	0	0	0	2	4
Participo das decisões da empresa.	1	0	1	1	3
Somos valorizados pela chefia.	0	0	1	2	3
Posso expressar minha opinião no ambiente de trabalho.	1	0	1	1	3
Gosto de atuar nesta empresa familiar.	0	0	0	0	6
Totais	2	0	4	11	25

Percebe-se que todos os colaboradores concordam que o proprietário-fundador desenvolve um tratamento justo com sua equipe, bem como confiam nas decisões tomadas e gostam de atuar na empresa familiar. A maioria dos colaboradores se sente valorizada pela chefia, e considera que ela oportuniza comunicação e diálogo como instrumentos de relacionamento. Com relação à participação nas decisões da empresa e expressão da opinião no ambiente de trabalho, há colaboradores que ressaltam discordância ou indiferença nesse quesito.

4.5 Caracterizando a gestão da empresa: dificuldades e potencialidades

A empresa familiar em análise tem uma gestão totalmente nas mãos do proprietário-fundador, em colaboração com os demais membros da família, cada um desenvolvendo uma função específica dentro da hierarquia organizacional: “Hoje trabalho como comprador, sou gerente da empresa e tomo as principais decisões. Minha esposa e minha irmã são caixas e meu filho administra uma filial, e as funcionárias focam as vendas diretas com os consumidores” (PROPRIETÁRIO-FUNDADOR).

Sobre a gestão das empresas familiares e sua estruturação, cumpre destacar que:

A estrutura organizacional passa a ser entendida como um conjunto sistemático e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos dirigentes da empresa, envolvendo a comunicação e as decisões pertinentes à atuação desses executivos. Qualquer estrutura organizacional precisa ser clara, simples e flexível, desenhada para ser compreendida e exercida de forma rápida e fácil. Na empresa familiar, os valores e a cultura do empreendedor incidem diretamente sobre as decisões administrativas. A história pessoal desse empreendedor traduz expectativas para a empresa e para a família, refletindo um tipo característico de gestão (LIMA, 2009, p. 104).

Neste estudo de caso, verifica-se que a gestão da empresa está alicerçada na figura do proprietário, que detém toda a tomada de decisão, sendo que, aos poucos, o sucessor já está sendo colocado no cenário das decisões, contribuindo em certos processos como compras, financeiro, gestão de pessoas, etc.

Os cargos na empresa são definidos através de diálogo e decisão entre os familiares, sendo que a estrutura já está consolidada por anos, e não existe perspectiva de mudança no curto prazo. Verifica-se que há a preocupação de promover uma administração dialógica com os colaboradores, sendo que segundo os membros da família que atuam na empresa há um bom entendimento entre todos, sendo a gestão honesta com os ideais da empresa e voltada ao companheirismo com a equipe.

Os colaboradores caracterizam a gestão como sendo promovida a partir de uma relação familiar onde todos se apoiam e se ajudam, com bom conhecimento do segmento onde a empresa atua e com competência e atitude com vistas ao crescimento.

Para o proprietário-fundador, a gestão da empresa está focada em proporcionar aos clientes um estabelecimento capaz de atender suas necessidades com relação à artigos de vestuário e calçados, com espaço limpo, organizado e com bom visual, onde o atendimento é visto como diferencial e a equipe de colaboradores considerada parte importante desse processo.

A empresa busca como estratégia competitiva, desenvolver um atendimento de qualidade, analisando permanentemente o público-alvo e se adequando a ele, bem como avaliando o mercado online, competindo com ele ou aderindo-o.

Como pontos fracos, verifica-se na Tabela 2 que foram listados aspectos relacionados a mão-de-obra, e também a atualização e tomada de decisões equivocadas devido a falta de experiência. Os pontos fortes revelados foram voltados à questão do bom relacionamento familiar, trabalho em equipe, credibilidade da empresa no mercado e qualificação da gestão.

Tabela 2 – Pontos fortes e pontos fracos da empresa familiar na visão dos pesquisados

	Pontos fortes	Pontos fracos
Proprietário-fundador	- União e confiança dos familiares. - Empenho e dedicação da equipe. - Credibilidade junto aos clientes.	- Rotatividade do pessoal. - Mão-de-obra qualificada.
Membros da família	- Diálogo e compreensão entre os colaboradores. - União de todos.	- Não foram citados pontos fracos.
Colaboradores	- Boa relação familiar. - Ideias novas. - Gestor qualificado.	- Atualização. - Falta de experiência que pode levar a decisões erradas.

Importante destacar que quanto às oportunidades e ameaças, o proprietário-fundador cita a questão do comércio on-line e a conjuntura da economia. Ademais, considera-se a empresa consolidada no mercado, com tendência de crescimento.

4.6 Elementos para melhoria da gestão

A partir do estudo de caso realizado, considerando a participação do proprietário-fundador, do sucessor, dos membros da família que atuam na empresa e dos colaboradores, foi possível compreender as características da empresa familiar, aspectos de sua gestão, dos relacionamentos vivenciados e do processo sucessório que está em andamento.

A principal peculiaridade é que a gestão ainda está centrada na figura do pai, mantendo um cunho paternalista na tomada de decisão. No entanto, há sinais de abertura ao sucessor, o que enseja pensar que ocorre um processo consciente de passagem do bastão, o que é positivo para a empresa.

A organização da empresa também mostra-se consolidada, bem como a resolução de conflitos, o que são pontos positivos e comprovam seu nível de profissionalização.

Contudo, a partir da pesquisa, alguns pontos foram observados e podem ser melhorados com o objetivo de promover novas perspectivas ao processo gestor e sucessório:

- Ampliar a participação do sucessor nas decisões da empresa.
- Dar maior atenção aos colaboradores, qualificando a mão-de-obra com treinamentos, além de dar espaço à opinião dos mesmos e participação nas tomadas de decisão.
- Aderir à estratégias de mercado inovadoras, levando a empresa a outro patamar de atendimento, inclusive planejando ações em e-commerce.
- Planejar e desenvolver encontros de formação de toda a equipe com a finalidade de consolidar novas perspectivas para a empresa e mudanças de postura de todos.
- Verificar a possibilidade de contratar serviços de assessoria com vistas no desenvolvimento de novas estratégias de gestão, contribuindo também para a transição de funções entre os membros da família, especialmente junto ao sucessor.
- Desenvolver um planejamento estratégico, incluindo ações a serem realizadas no curto, médio e longo prazos, envolvendo a participação de todos os familiares e equipe de colaboradores, como forma de construir uma perspectiva de futuro e delinear metas que devem ser alcançadas pela empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo de caso buscou-se realizar uma análise no contexto de uma empresa familiar do ramo varejista de confecções e calçados, identificando o modelo de gestão e como isso influencia as tomadas de decisão, os relacionamentos, a profissionalização e a sucessão.

Ao verificar as características da profissionalização no âmbito da empresa familiar, verificou-se que os membros da família exercem funções específicas, com adoção de práticas racionais, mas que a maior parte das decisões ainda concentra-se nas mãos do fundador. Há um esforço de tornar a empresa mais profissionalizada, admitindo-se a necessidade de acompanhar as necessidades do mercado e tornar a equipe e a família aptas à atuar com competência.

Buscando compreender o processo de sucessão, a pesquisa revelou certo nível de planejamento e abertura na empresa, onde o sucessor está se preparando para assumir os negócios a partir de uma formação adequada e apresentando o desejo de manter a empresa na família, assumindo os desafios do negócio de forma comprometida.

Com relação aos relacionamentos vivenciados na empresa, considera-se que o ambiente organizacional parece equilibrado, com poucos conflitos entre familiares e entre familiares e colaboradores. As relações interpessoais parecem amistosas, com integração de todos, mas sendo importante dar maior espaço aos colaboradores na tomada de decisão.

Na análise das dificuldades e potencialidades da gestão desenvolvida na empresa, verificou-se que apesar de ter superado problemas relativos à adesão as tecnologia e adequação de sistemas gerenciais, a organização ainda precisa ampliar sua posição no mercado, considerando as transformações que ocorrem no setor onde atua.

As sugestões levantadas neste estudo visam melhorar uma gestão que já se apresenta bem consolidada na empresa. Contudo, verifica-se que é necessário ampliar seus processos de relacionamento e sucessão, garantindo maior qualidade às ações com a finalidade de obter maior sucesso nas atividades a partir da chegada da segunda geração e mudança do ciclo de vida da empresa.

Assim, respondendo ao problema de pesquisa, considera-se que o modelo de gestão é paternalista e impacta nas decisões que a empresa familiar toma. Da mesma forma, essa forma de gerir influenciou a constituição da cultura organizacional, bem como as relações interpessoais que são desenvolvidas na equipe, sendo um reflexo da maneira de pensar e agir do fundador.

Embora os resultados da pesquisa não possam ser generalizados por se tratar de um estudo de caso único, não há, porém, em contrapartida, restrições para considerá-lo como um exemplo que pode ser compartilhado por outras empresas familiares semelhantes. Desse modo, esta pesquisa contribui para uma melhor compreensão acerca dos desafios que as empresas familiares enfrentam em seu processo de gestão, seus esforços para manter-se no mercado, o papel que a profissionalização exerce e como é fundamental buscar uma sucessão responsável e comprometida.

Enfim, não foi intenção deste estudo esgotar a discussão acerca desse tema. Ao contrário, espera-se que o debate gerado possa servir de orientação para outras empresas familiares. No caso em análise, a empresa familiar parece caminhar para uma sucessão organizada, sendo que ainda é importante melhorar sua gestão e romper com alguns traços da cultura familiar que ainda estão presentes na visão dos sócios e colaboradores, e que dificultam a sua profissionalização e maior desenvolvimento e expansão.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, E. **A sucessão como ela é**: de sentimentos a jogos políticos nas organizações. São Paulo: Benvirá, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora 70, 1988.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**: gestão, poder e sucesso. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CANÇADO, V. L.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 485-516, 2013.
- CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.
- COSTA, L. S. O.; NUNES, S. C.; GRZYBOVSKI, D.; GUIMARÃES, L. O.; ASSIS, P. A. X. De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, p. 61-82, 2015.
- DIAS, R. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 168 p.
- DURANTE, D. G. et al. **Práticas de gestão em empresa familiar**: desafio da conciliação entre competitividade e humanização. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Belo Horizonte/MG, 2008.
- FREITAS, E. C.; KRAI, L. S. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 387-402, out./dez. 2010.
- GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio Editora, 2006.
- GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar**. Passo Fundo: UPF, 2002.
- _____; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: **ENEO, III**, 2004, Atibaia/SP. Anais eletrônicos, Atibaia/SP:

ANPAD, 2004 (ENEO 392).

LAIMER, C. G.; TONIAL, R. B. Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, v. 4, n1, p. 123-140, 2014.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LIMA, M. J. O. Organizações empresariais do tipo familiar. In: As empresas familiares da cidade de Franca. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACEDO, J. F. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 2009.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. **Empresas familiares**: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____; _____. **Planejamento sucessório**: introdução à arquitetura estratégica – patrimonial e empresarial – com vista à sucessão causa mortis. São Paulo: Atlas, 2015.

MUZZIO, H. A Consolidação da profissionalização da empresa familiar e o legado do fundador: concepções teóricas e implicações práticas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3 n. 2, 2013, p. 27-43, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, janeiro/abril 2009.

RIBEIRO, H. M. **Profissionalização e sucessão nas empresas familiares**. São Paulo: Editora AGBOOKS, 2013.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar**: conflitos e soluções. São Paulo: Editora CLA, 2007

ROSA, D. A.; CARDOSO, R. V.; MAZON, V. E. R. Gestão de empresas familiares: uma revisão de literatura. **Revista Espacios**, v. 38, n. 13, 2017.

SILVA, C. L. M.; FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. Curitiba, **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, v.14. ed. esp. p. 11-32, 2010.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FUNDADOR

Este trabalho tem como objetivo identificar como o modelo de gestão interfere no processo decisório, profissionalização, sucessão e relacionamentos da empresa familiar. A entrevista fará parte do trabalho do Estágio Supervisionado do Curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo – UPF. Agradeço a sua colaboração, solicitando sinceridade nas respostas e garantindo que seu nome não aparecerá em nenhum momento, sendo os dados analisados de forma coletiva e com base no objetivo do estudo.

1. Como foi a trajetória da empresa e quais momentos mais marcantes dessa história?
2. Qual a missão da empresa?
3. Qual o seu mercado consumidor?
4. O perfil do consumidor dos produtos da empresa mudou com o passar dos tempos? Qual o seu foco?
5. Como a empresa está estruturada em termos organizacionais?
6. Como se dá a definição de cargos na empresa?
7. Qual o modelo de gestão empregado na empresa?
8. Como são tomadas as decisões relativas às questões gerenciais na empresa?
9. Em que momento a empresa começou a se profissionalizar? Como esse processo evoluiu? Quais foram as principais dificuldades encontradas?
10. Quais foram as principais mudanças em níveis de pessoas, processos, tecnologia e formalidades sofridas pela empresa?
11. Como acontece a sucessão? Houve uma preparação ou ocorreu de forma natural? O sucessor foi influenciado diretamente em algum momento da sua vida a seguir os passos da família?
12. O que será feito ao longo do processo sucessório?
13. Qual é a sua visão para a nova geração que entrará no mercado através da sucessão familiar?
14. Como tem evoluído o papel dos membros familiares no processo de estruturação da governança na empresa? Quais as principais dificuldades enfrentadas?
15. Como a empresa media conflitos existentes entre os familiares?
16. Como é a relação entre a família e seus colaboradores?
17. Quais os principais pontos fortes e fracos da empresa, considerando a estrutura organizacional e a gestão desenvolvida?
18. Quais oportunidades e ameaças você acredita existir em relação ao ambiente externo e ao futuro da empresa?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA COLABORADORES

Este trabalho tem como objetivo identificar como o modelo de gestão interfere no processo decisório, profissionalização, sucessão e relacionamentos da empresa familiar. A entrevista fará parte do trabalho do Estágio Supervisionado do Curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo – UPF. Agradeço a sua colaboração, solicitando sinceridade nas respostas e garantindo que seu nome não aparecerá em nenhum momento, sendo os dados analisados de forma coletiva e com base no objetivo do estudo.

1. Na sua opinião, quais as principais características da gestão desenvolvida pela empresa?
2. Como você considera o ambiente de trabalho?
3. Existem conflitos familiares na empresa? Como são resolvidos os conflitos?
4. Você considera a empresa profissionalizada? Por quê?
5. Qual sua opinião em relação ao processo sucessório da empresa?
6. Como você percebe a relação da família com os colaboradores?
7. O que você aponta como principal ponto forte e fraco da gestão e como isso afeta os resultados da empresa?
8. Para o quadro a seguir, utilize nas questões uma escala de 5 posições. Marque com um “X” a alternativa que for a sua resposta.



	1	2	3	4	5
O chefe trata a todos de forma justa.					
A empresa dá abertura à comunicação e diálogo junto aos colaboradores.					
Confio nas decisões tomadas pelo meu chefe.					
Participo das decisões da empresa.					
Somos valorizados pela chefia.					
Posso expressar minha opinião no ambiente de trabalho.					
Gosto de atuar nesta empresa familiar.					

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA SUCESSOR

Este trabalho tem como objetivo identificar como o modelo de gestão interfere no processo decisório, profissionalização, sucessão e relacionamentos da empresa familiar. A entrevista fará parte do trabalho do Estágio Supervisionado do Curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo – UPF. Agradeço a sua colaboração, solicitando sinceridade nas respostas e garantindo que seu nome não aparecerá em nenhum momento, sendo os dados analisados de forma coletiva e com base no objetivo do estudo.

1. A sucessão para você é algo natural? Comente:
2. Você pensa em seguir outro caminho que não a permanência na empresa? Por que?
3. Você se sente preparado para assumir a empresa? O que está fazendo para isso?
4. Quais as consequências e/ou benefícios que a sucessão pode gerar?
5. Qual estratégia é utilizada para manter a empresa competitiva no mercado?

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FAMILIARES QUE ATUAM NA EMPRESA

Este trabalho tem como objetivo identificar como o modelo de gestão interfere no processo decisório, profissionalização, sucessão e relacionamentos da empresa familiar. A entrevista fará parte do trabalho do Estágio Supervisionado do Curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo – UPF. Agradeço a sua colaboração, solicitando sinceridade nas respostas e garantindo que seu nome não aparecerá em nenhum momento, sendo os dados analisados de forma coletiva e com base no objetivo do estudo.

1. Como você avalia a gestão desenvolvida na empresa?
2. Você considera a empresa profissionalizada?
3. Você concorda com o processo sucessório que está ocorrendo na empresa?
4. Quais características dos relacionamentos interpessoais dentro da empresa?
5. Há conflitos familiares? E com colaboradores? Como isso é resolvido?
6. O que você aponta como principal ponto forte e fraco da gestão e como isso afeta os resultados da empresa?